Universidad Católica de Cuyo

Maestría en Economía y Administración de Negocios

Modulo sobre Administración de los Recursos Humanos

CHECK IN

Cómo entramos a esta actividad?
Por favor definan su “estado de ánimo” con una palabra

Mejora del clima laboral y la productividad de la organización

Objetivos de la segunda clase

- Entender la influencia de los niveles de responsabilidad gerencial, en la productividad de las organizaciones
- Favorecer el conocimiento de las nuevas estrategias de desarrollo gerencial
- Reflexionar sobre la práctica del Liderazgo en las Organizaciones
- Aprender el modelo de Liderazgo Situacional
- Conocer las herramientas de Feedback Múltiple asociadas a los procesos de desarrollo gerencial

AGENDA DE LOS DÍAS 7 y 8 /11

Primer día

Apertura: De donde venimos

Las competencias de Cristobal Colón. Sintesis

Revisión de lo trabajado en la clase anterior: contexto, organizaciones y modelos de competencias

Modelo de Managers con Liderazgo

La práctica del Liderazgo en las Organizaciones

Modelo de Liderazgo Situacional

Cierre

Segundo día

De donde venimos

Marco Conceptual sobre Desarrollo Gerencial

Herramientas de feedback múltiple asociadas a procesos de Desarrollo Gerencial

Las competencias de Liderazgo

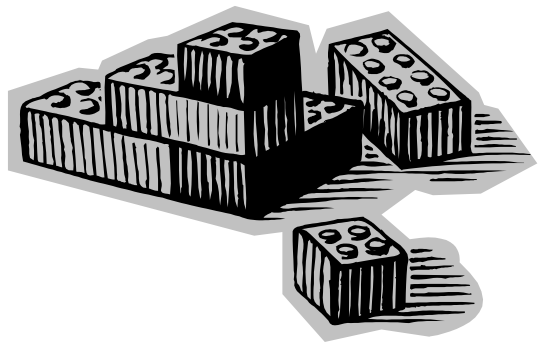
Mapa conceptual sobre las prácticas de Liderazgo

Marco Orientador

“Si una persona llega a ocupar un cargo de autoridad que excede sus virtudes, todos sufrirán”

Huang Ti

CONSTRUYENDO EL CONCEPTO DE LIDERAZGO



El líder ¿nace o se hace?

- El líder organizacional no es el “carismático”, el que “convoca multitudes” con su capacidad oratoria o el que tiene “dones naturales” para dirigir a las personas.
- Los líderes no nacen con la predisposición para serlo; se sabe que gran parte de los rasgos que permiten a una persona ser un líder efectivo, no son innatos sino que se aprenden.

LIDERAZGO

EL ARTE DE MOVILIZAR A OTROS PARA QUE DESEEN LUCHAR EN POS DE ASPIRACIONES COMUNES

LIDERAZGO

- Es una relación reciproca entre aquellos que deciden conducir y aquellos que deciden seguir.
- El Liderazgo es un dialogo, no un monologo.
- Requiere habilidades en la construcción de vinculos con la gente.

LIDERAZGO

- ES EL ARTE DE MOVILIZAR A OTROS PARA QUE DESEEN LUCHAR POR ASPIRACIONES COMUNES.
- LOS RECURSOS DE UN LIDER SON LA INFLUENCIA, LA PERSUACIÓN Y LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES EFICACES CON COLABORADORES, PARES, SUPERIORES Y USUARIOS.

TRES MODOS DE LIDERAR

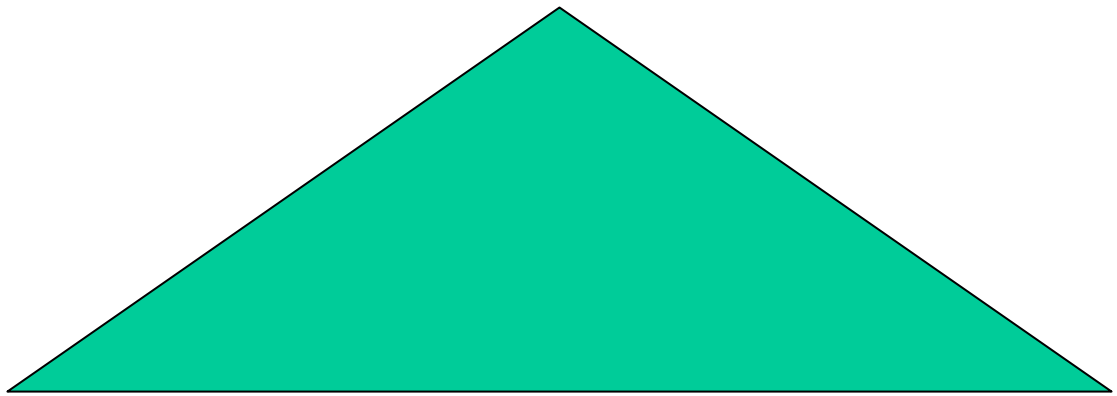
- **MODELO PATERNALISTA**: Cuida, protege, concentra el poder, centraliza las decisiones, procura colaboradores dociles sin capacidad de iniciativa, sugiere objetivos.

- **MODELO AUTORITARIO**: manda, ejerce el poder jerarquico, persigue obediencia irrestricta, conduce desde el miedo y la amenaza constante, impone objetivos.

- **MODELO COACH**: Inluye, conduce creando relaciones de credibilidad y confianza, construye acuerdos de aprendizaje y desempeño, desarrolla potenciales, orienta a las personas hacia resultados y objetivos compartidos

LAS BASES DEL LIDERAZGO

PODER AUTORIDAD



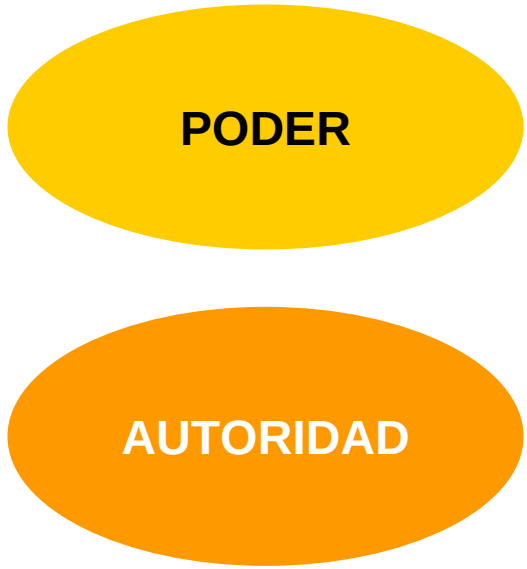
LEGITIMIDAD

Reflexiones sobre el liderazgo

Dos Modelos

Reflexiones sobre el liderazgo

- **Liderazgo como relación**
- **Liderazgo como acto de conciencia**
- **Liderazgo personal**
- **Liderazgo contextual**
- **Dimensión 360º del liderazgo**
- **Liderazgo como servicio**
- **Liderazgo= atributos X resultados**

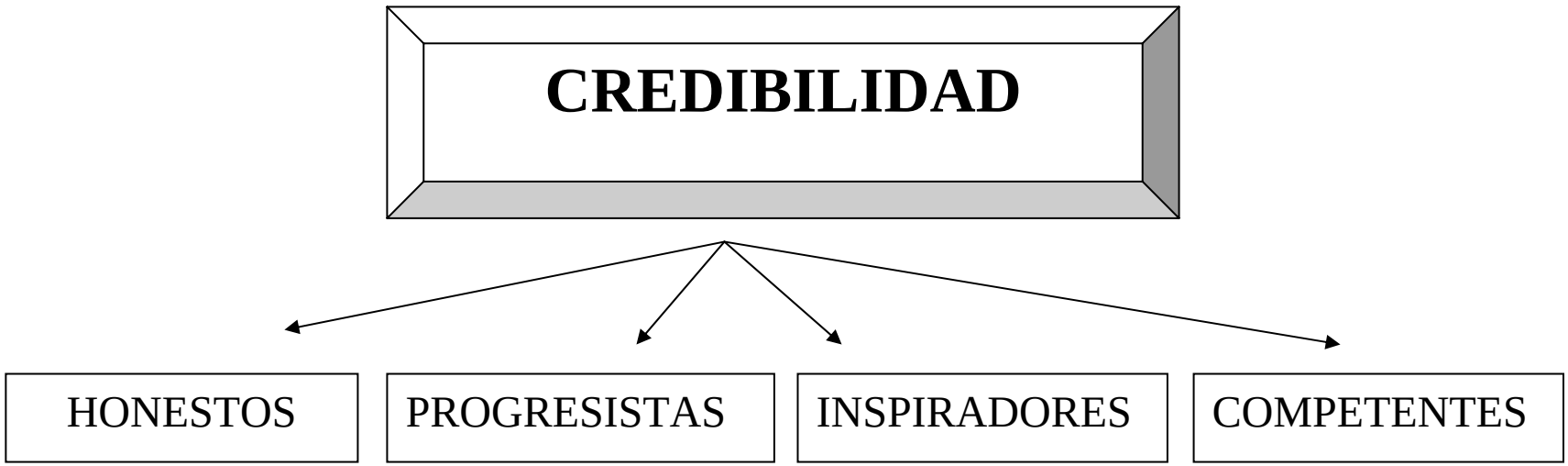


NUEVA CONCEPCION DE MANAGERS CON LIDERAZGO

Práctica	Manager	Líder
• Desafiar los procesos y orientarse al cliente.	Planificar y presupuestar.	Interpretar y escuchar para poder producir cambios.
• Crear e inspirar una visión compartida	Organizar	Definir dirección y transformar la visión personal en visión compartida.
• Facilitar la acción de los otros	Seleccionar a la gente. Armar el equipo	Convocar. Involucrar. Motivar. Consensuar. High performing work teams.
• Dar el ejemplo.	Corregir. Ajustar.	Integridad. Credibilidad.
• Motivar desde la visión y la práctica de los valores acordados	Controlar	Reconocer. Compensar. Celebrar logros.
	Habilidad de organizar y administrar	*Habilidad de comunicar y liderar*

INFLUENCIA,CONFIANZA Y CREDIBILIDAD.

- Influencia es conseguir el apoyo de los demas sin usar el respaldo del poder jeraraquico.
- La influencia tiene un impacto directo sobre la dirección, el comportamiento y el desempeño de personas y grupos.
- Requiere: manejar las emociones, empatía, ser creible, ser sincero, expresarse con claridad y escuvhar de manera activa.


CREDIBILIDAD
HONESTOS
PROGRESISTAS
INSPIRADORES
COMPETENTES

ALTA CREDIBILIDAD

* Estén orgullosos de decir que forman parte de la organización
* Muestren un fuerte espíritu de equipo
* Consideren que sus valores personales se corresponden con los de la organización
* Se sientan ligados y comprometidos con la organización
* Consideren a la organización como algo propio.

BAJA CREDIBILIDAD

* **Sólo produzcan si son vigilados de cerca**

* **Su motivación principal sea el dinero**

* **Hablen bien en público de la organización pero la critiquen en privado**

* **Consideren la posibilidad de buscar otro empleo si la organización enfrenta problemas**

* **Sientan que no son apoyados ni apreciados.**

Modelos gerenciales

- Todo jefe tiene una concepción del mundo, y parte de esa concepción es la respuesta a por que la gente trabaja y porque debe uno motivarla y dirigirla.
- A su vez esta concepción del mundo refleja las teorias culturales sobre la naturaleza humana que predominan en la sociedad a la que pertenecen.

EL CONTRATO PSICOLOGICO

- Es un acuerdo no escrito que existe entre los empleados y su empleador
- Detalla las expectativas mutuas (lo que la organización espera de los trabajadores y viceversa)
- Opera a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros de la organización
- Es efectivo cuando existe un acuerdo entre las expectativas de la organización y las expectativas de las personas.

SUPUESTOS BASICOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA – Douglas Mc Gregor

- LA TEORÍA X SUPONE:

- A los empleados no les gusta trabajar y siempre que pueden, tratan de no hacerlo.
- Como a los empleados no les gusta trabajar, se los debe presionar, controlar y amenazar para alcanzar las metas.
- Los empleados eluden la responsabilidad y buscan que siempre alguien los gobierne.
- A la mayor parte de los empleados les importa mas la seguridad que cualquier otro factor laboral, careciendo de otras ambiciones.

SUPUESTOS BASICOS SOBRE LA NATURALEZA HUMANA (Douglas Mc Gregor)

- LA TEORÍA Y SUPONE LO SIGUIENTE:

- Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos
- Las personas pueden aprender a aceptar la responsabilidad, incluso la buscan.
- La capacidad para tomas decisiones innovadoras está instalada en todas las personas y no es dominio exclusivo de los managers.

Para pensar...

Las personas aborrecen ser despersonalizadas, ser tratadas como una cosa, ser controlados por otros, ser manipulados, no ser apreciados, recibir órdenes, ser dominados, no ser respetados, ser forzados, ser explotados, ser determinados por otros, no ser tomados en cuenta, ser engañados, sentirse incapaces, sentirse descartables.

Lo que ansían es ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino, poder planificar y llevar a cabo sus planes, triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades.

Abraham Maslow

CONSTRUYENDO EL ROL DE GERENTE

CAPACIDADES Y RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDAD

“Quien se imagina la vida como una partida de naipes, obviamente no puede elegir las cartas que le tocarán. Tal cosa queda a cargo del destino y del azar. Pero igualmente obvio es que uno ELIGE cómo jugar esa mano. Enfocarse en el reparto de cartas genera una sensación de impotencia; enfocarse en las decisiones del juego genera una sensación de poder. EL PRECIO DEL PODER ES LA RESPONSABILIDAD”

Stephen Covey

“El cuento de la victima y el protagonista son justamente eso: cuentos. Cualquier situación puede ser presentada desde ambos puntos de vista. Sin embargo, creo que la decisión más importante del ser humano es, quizás, la de elegir con cual de las dos cuentos contar la historia de su vida”

Fredy Kofman

Responsabilidad como

habilidad para responder

responsibility = response - ability-
(responsabilidad “*frente a*” la situación)

Las explicaciones “tranquilizantes”

- Son aquellas que utilizamos para detallar las razones por las cuales no hemos obtenido el resultado que esperábamos o que otros esperaban de nosotros.

- Son largas y abundantes en detalles.

- Se basan en la ilusión que los demás – personas u objetos- se harán cargo de nuestros problemas solo porque nosotros “creemos” que ellos lo han causado.

- Nos hacen suponer que dado que no hemos causado el problema no debemos hacernos responsables “frente” al problema.

- En ellas dejamos de ser protagonistas de nuestras acciones

- Es típica del mundo de los niños como cuando por ejemplo dicen:

“se volcó el jugo” “él me pego primero” “pero yo le pegue primero porque él me hizo burla” etc.

Las explicaciones “tranquilizantes”

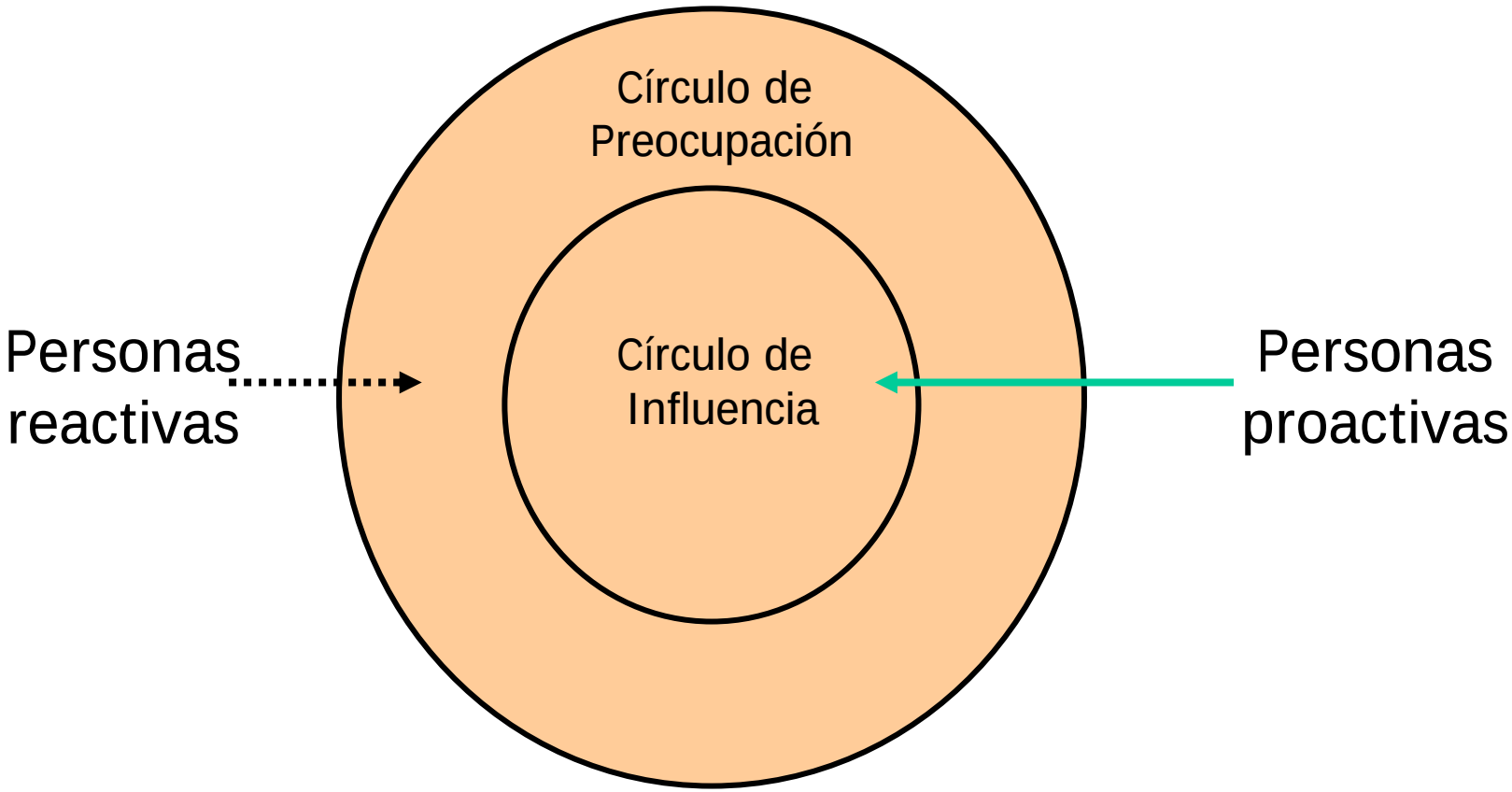
- Se basan en el “por qué”
- El por qué es algo “ajeno” a nosotros a pesar que su presencia tenga importante impacto en nuestros resultados.
- Nos ponen en situación de “víctima de algo o alguien” como por ejemplo: “El tren no llego”; “El sistema se cayó”; “hubo errores”
- En ellas dejamos de ser parte del problema y también de la solución
- Con ellas es como si el “jugador de fútbol” vieran el partido desde la tribuna y no “en el campo”. No juega el partido, mira el partido. La culpa la tiene el técnico, el árbitro, el tiempo ....
- Como mero espectador queda protegido de toda falta pero también queda “incapacitado” de modificar la situación precaria

Explicaciones generativas

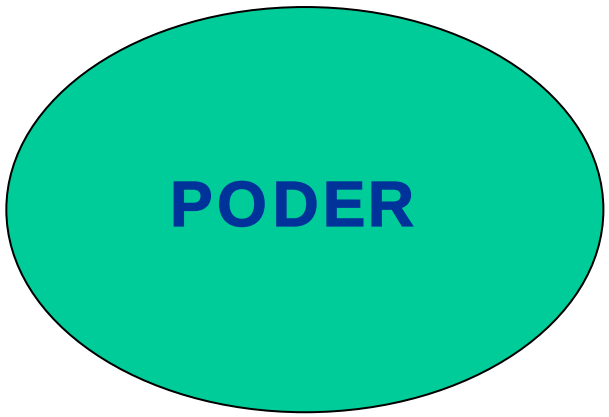
- Son aquellas a través de las cuales elegimos, aunque no seamos el agente “causal” del problema, “dar respuesta” al mismo.

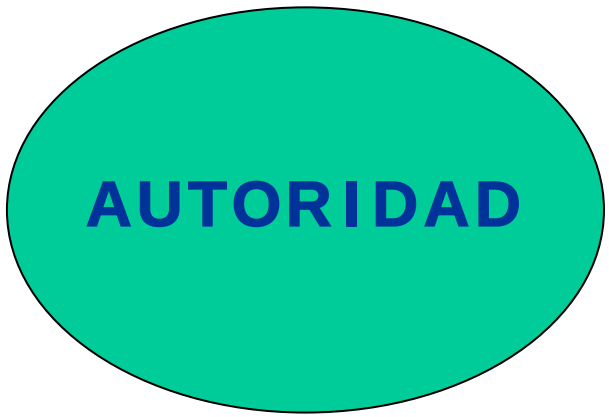
- Reconocemos la importancia de los factores que se encuentran fuera de nuestro control, pero nos concentramos - ya no en buscar culpables - sino en las variables que podemos modificar.

De víctima a protagonista



LAS BASES DEL LIDERAZGO





- El *poder* supone el reconocimiento del otro como alguien que actúa o que es capaz de actuar.

- Ejercer el *poder* es la posibilidad de ampliar o de restringir el campo de acción de los otros. a quienes se reconoce como actuantes y responsables

- En términos tácticos, el ejercicio del poder reconoce la presencia de adherentes, indiferentes y rechazantes

El hecho de trabajar con otros, tiene una naturaleza conflictiva.
Implica "Construir el nosotros". Y esto significa:

- Que el proceso de organizar y la relación con el otro está en permanente construcción
- Que el vínculo está sometido a tensiones entre fuerzas complementarias
- Que el conflicto está presente en cualquier relación de intercambio

Uno de los desafíos actuales del liderazgo es manejar las tensiones que se dan entre:

1. Conservar - cambiar
2. Comando y Control - autonomía
3. Lo que se dice - lo que se hace
4. Las necesidades individuales - las exigencias organizacionales

LIDERAZGO

Uno puede comprar el tiempo de las personas. Su presencia física en un lugar, e incluso un numero determinado de movimientos musculares por hora.

Pero no se compra su entusiasmo, ni su lealtad, ni su compromiso.

Eso hay que ganárselo.

(Clarence Francis – 1953)

Análisis del desempeño.

Adecuando el estilo de liderazgo, al estilo y necesidad de cada colaborador

El modelo relaciona dos universos:

El estilo que utilizará el supervisor

con

Lo que requiere la situación en la que está el colaborador

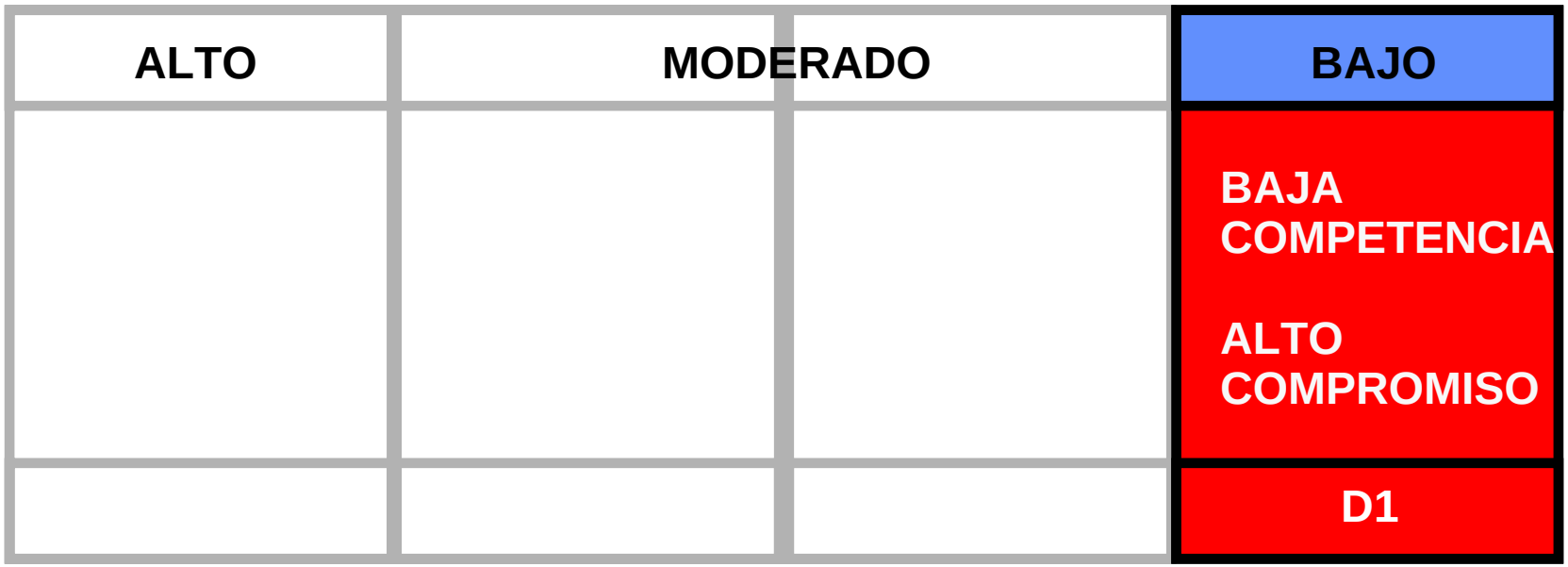
CONDUCTA LABORAL

ACTIVIDADES QUE TIENEN QUE VER CON LA PROPIA TAREA DEL COLABORADOR

CONDUCTA DE RELACIÓN

ACTIVIDADES QUE TIENEN QUE VER CON LA PERSONA DEL COLABORADOR

Nivel de desarrollo 1

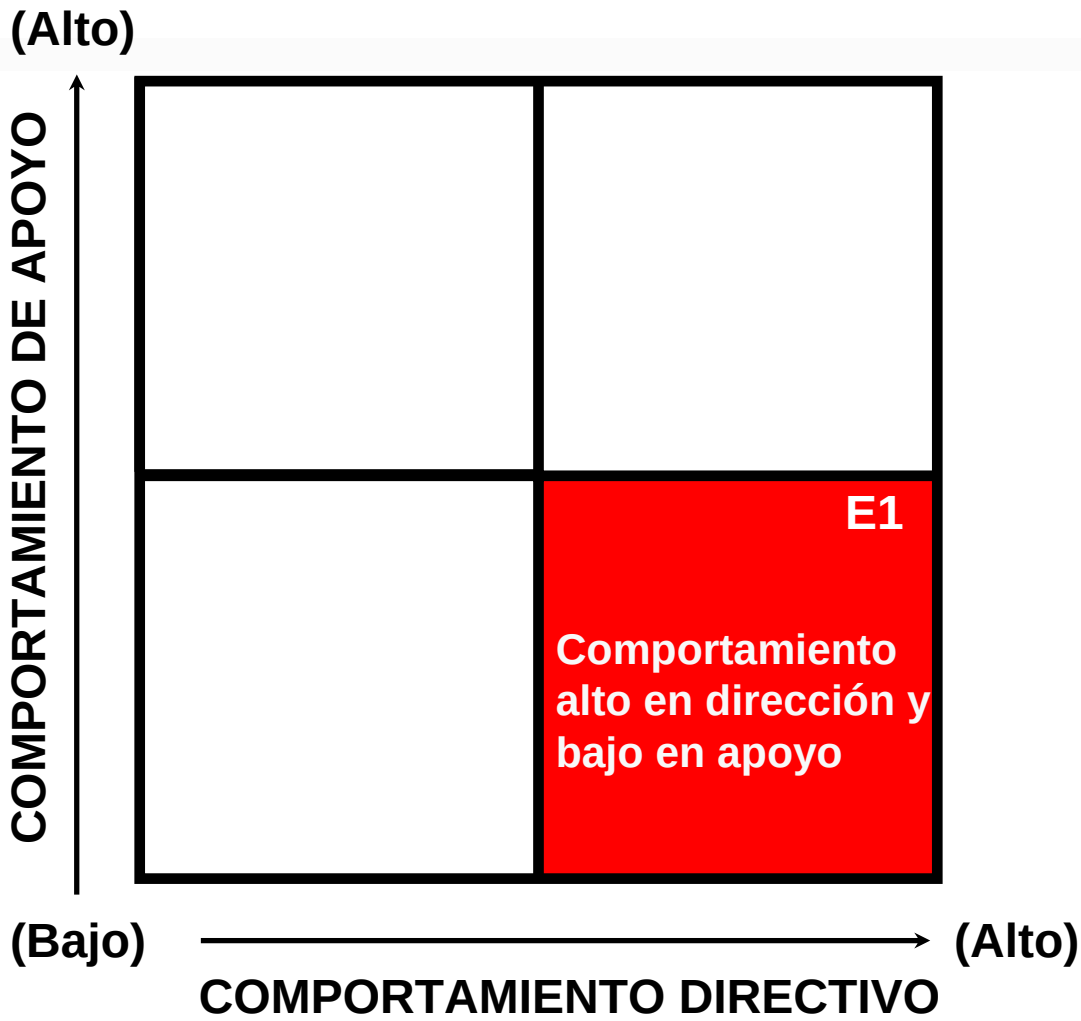


DESARROLLADO ← EN DESARROLLO

Las necesidades de un D1

- Metas claras.
- Normas que definan qué es un trabajo bien hecho.
- Información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño.
- Conocimiento de las reglas no escritas sobre “cómo funcionan las cosas por aquí”.
- Información sobre la tarea y la organización.
- Formación práctica
- Planes de acción; es decir, directrices acerca de cómo, cuándo y con quién.
- Plazos.
- Prioridades.
- Niveles y límites de autoridad y responsabilidad.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.

Estilo 1


(Alto)
COMPORTAMIENTO DE APOYO
E1
Comportamiento alto en dirección y bajo en apoyo
(Bajo)
(Alto)
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Nivel de desarrollo 2

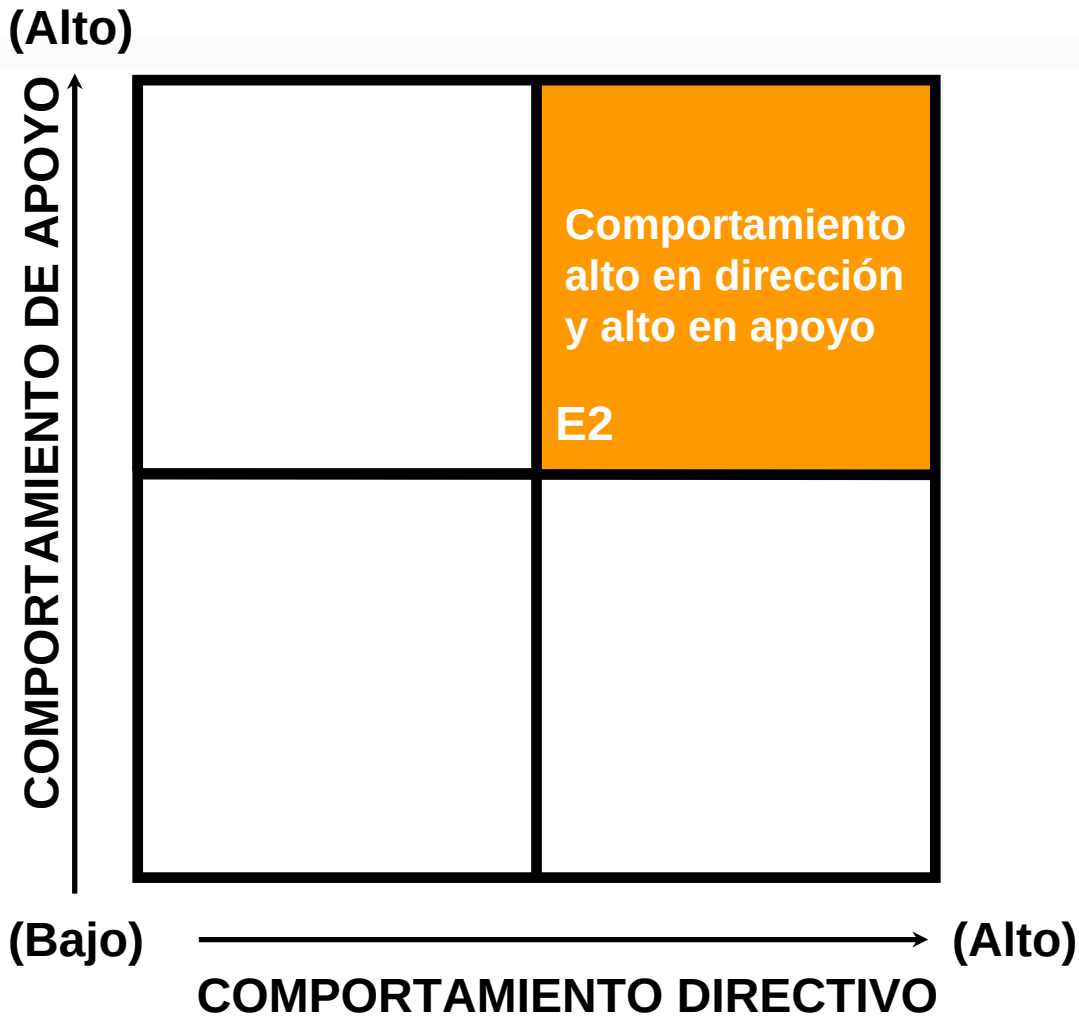
ALTO	MODERADO		BAJO
		BAJA A ALGUNA COMPETENCIA **BAJO COMPROMISO**	BAJA COMPETENCIA ALTO COMPROMISO
		D2	D1

DESARROLLADO ← **EN DESARROLLO**

Las necesidades de un D2

- Metas claras.
- Perspectiva.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.
- Reconocimiento ante el progreso manifiesto.
- Sentir que los errores son comprendidos como fuente de aprendizaje.
- Explicaciones del por qué de las cosas.
- Oportunidades para compartir las preocupaciones.
- Participación en la toma de decisiones y solución de problemas.

Estilo 2


(Alto)
COMPORTAMIENTO DE APOYO
Comportamiento alto en dirección y alto en apoyo
E2
(Bajo)
(Alto)
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Nivel de desarrollo 3

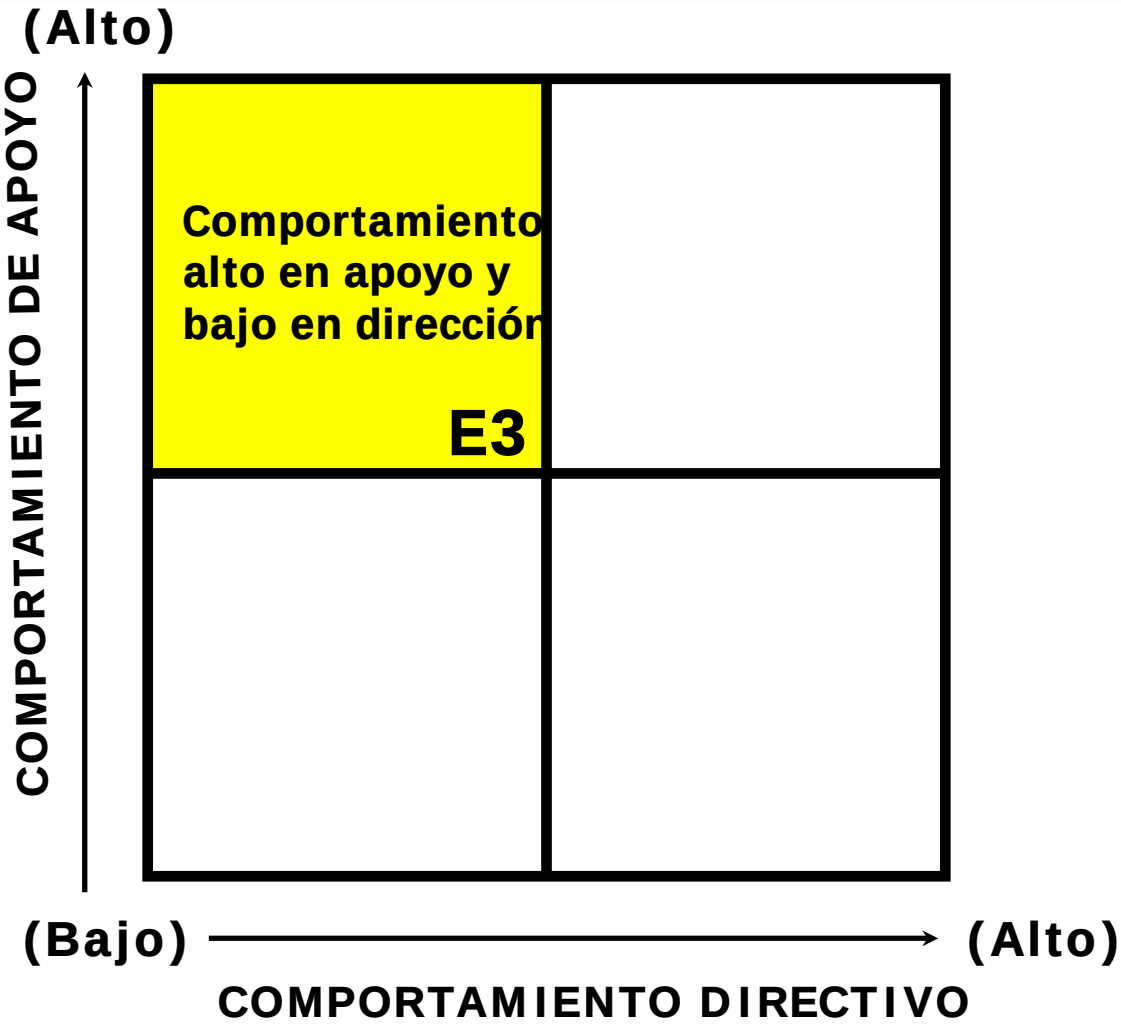
ALTO	MODERADO		BAJO
	MODERADA A ALTA COMPETENCIA VARIABLE COMPROMISO	BAJA A ALGUNA COMPETENCIA BAJO COMPROMISO	BAJA COMPETENCIA ALTO COMPROMISO
	D3	D2	D1

DESARROLLADO ← EN DESARROLLO

Las necesidades de un D3

- Un consejero o asesor accesible.
- Oportunidades para expresar las preocupaciones.
- Apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Ayuda para apreciar objetivamente las habilidades, para así poder desarrollar la confianza.
- Reconocimiento ante altos niveles de competencia y desempeño.

Estilo 3


(Alto)
COMPORTAMIENTO DE APOYO
Comportamiento alto en apoyo y bajo en dirección
E3
(Bajo)
(Alto)
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Nivel de desarrollo 4

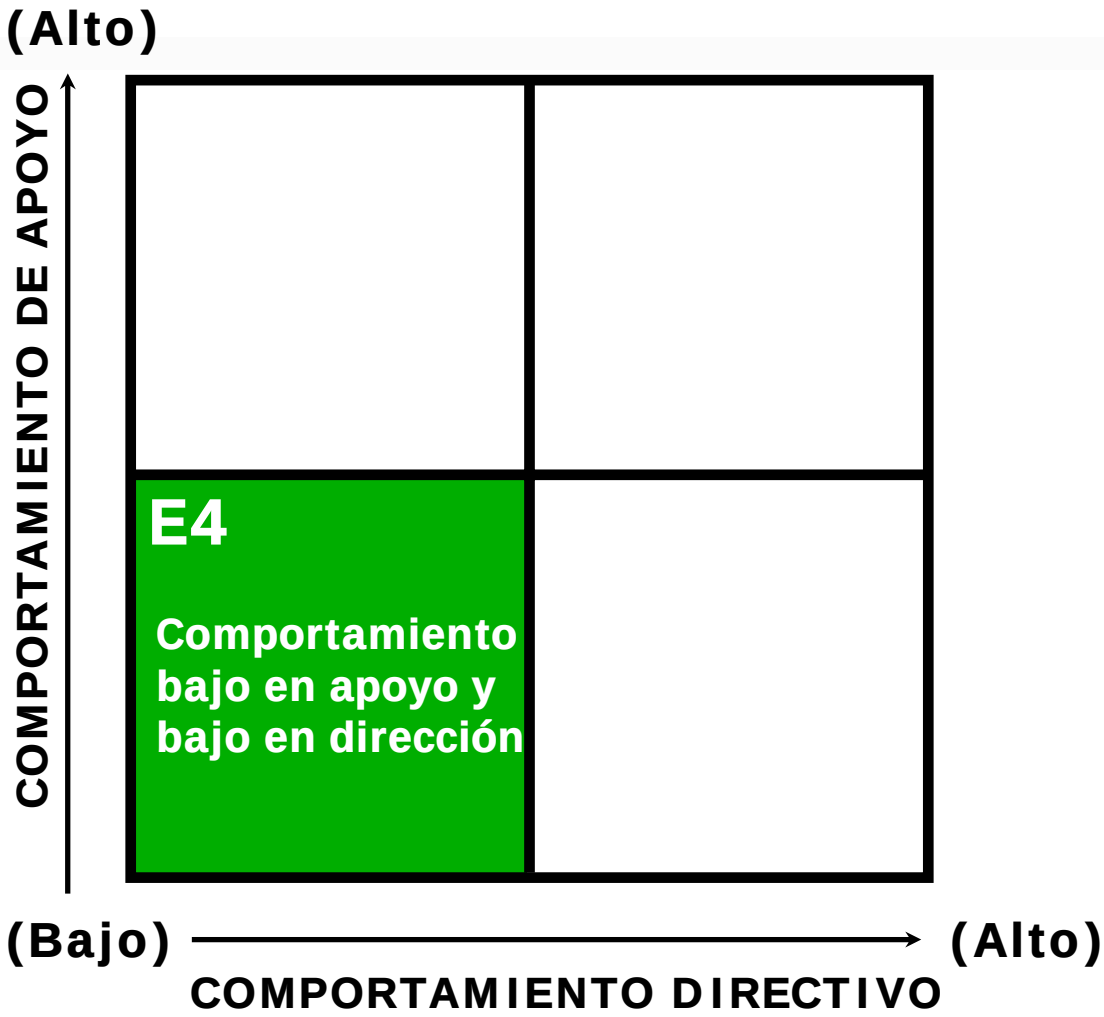
ALTO	MODERADO		BAJO
ALTA COMPETENCIA ALTO COMPROMISO	MODERADA A ALTA COMPETENCIA VARIABLE COMPROMISO	BAJA A ALGUNA COMPETENCIA BAJO COMPROMISO	BAJA COMPETENCIA ALTO COMPROMISO
D4	D3	D2	D1

DESARROLLADO ← EN DESARROLLO

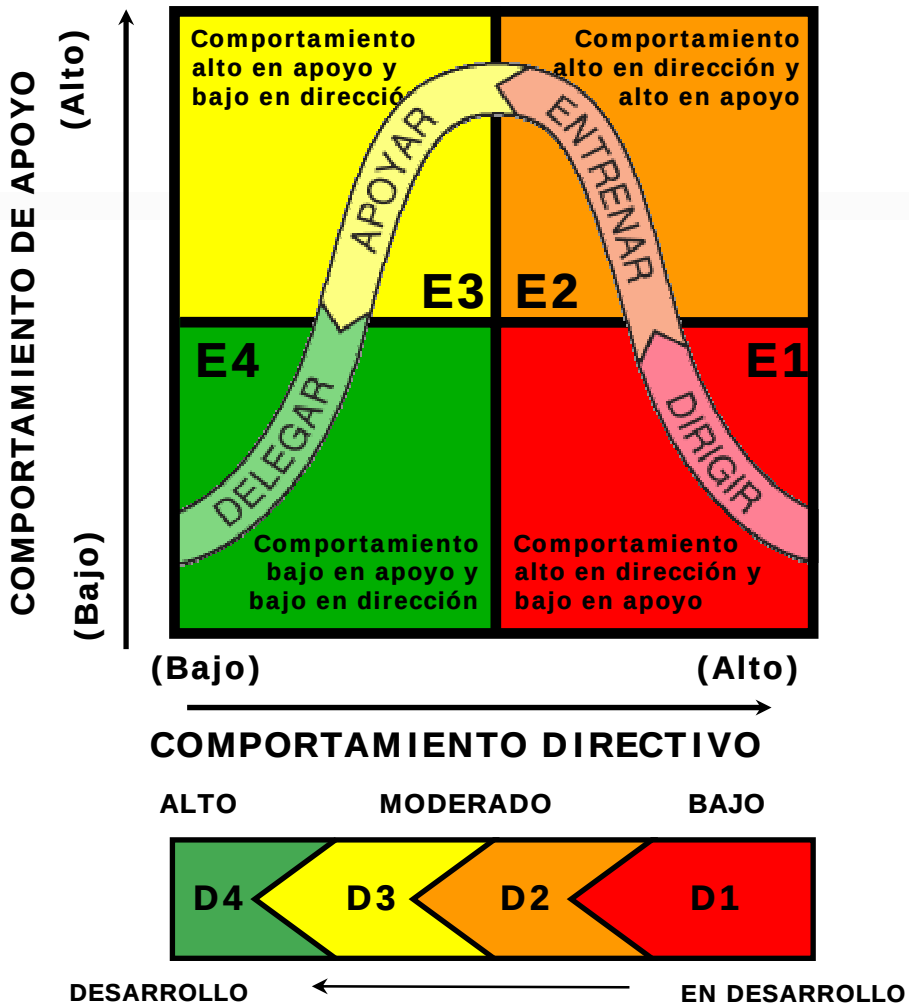
Las necesidades de un D4

- Diversidad y desafíos.
- Un jefe que sea un asesor, inspirador.
- Reconocimiento de sus contribuciones.
- Autonomía y autoridad.
- Confianza.

Estilo 4


(Alto)
COMPORTAMIENTO DE APOYO
E4
Comportamiento bajo en apoyo y bajo en dirección
(Bajo)
(Alto)
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO

Los cuatro estilos de liderazgo



Comportamiento del líder

- **En los cuatro estilos, el líder:**
  - Identifica los resultados deseados y define las metas.
  - Observa y controla el desempeño.
  - Proporciona retroalimentación.

- **Los cuatro estilos difieren en:**
  - El grado de dirección que proporciona el líder.
  - El grado de apoyo que proporciona el líder.
  - El grado de participación del colaborador en la toma de decisiones.

Los cuatro niveles de desarrollo

- **D1:** Baja competencia y alto compromiso. “PRINCIPIANTE ENTUSIASTA”
- **D2:** Baja a alguna competencia y bajo compromiso. “APRENDIZ DESILUSIONADO”
- **D3:** Moderada a alta competencia compromiso variable. “COLABORADOR CAPAZ, PERO CAUTELOSO”
- **D4:** Alta competencia y alto compromiso. “COLABORADOR AUTONOMO”

MODELO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA GENTE

- M1 El colaborador necesita que le **digan, expliquen claramente** lo que tiene que hacer
- M2 El colaborador quiere estar **convencido** de lo que hace
- M3 El colaborador quiere **participar** con sus ideas
- M4 El colaborador quiere que le **deleguen** la autoridad para actuar

- E1 coordinador debe **decir** lo que el colaborador necesita
- E2 El coordinador debe **convencer** al colaborador sobre lo que hace
- E3 El coordinador debe hacerlo **participar** escuchando y atendiendo sus ideas
- E4 El coordinador debe **delegar** la autoridad estableciendo los objetivos

MODELO DE LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA GENTE

Sintetizando:

- No hay un estilo correcto de coordinación, sino que para cada situación se deberá encontrar el que resulte óptimo

- Es el coordinador quien, entendiendo la situación de su colaborador, deberá adecuar su acción según lo exija dicha situación

- El estilo del coordinador variará modificando su comportamiento en relación a la **tarea** del colaborador y a la **persona** del colaborador

360º FEEDBACK

INTRODUCCIÓN

¿Qué es?

Qué es el 360º Feedback Múltiple?

- **El 360º Feedback Múltiple es un instrumento que brinda la oportunidad de conocer el impacto de las acciones de cada uno sobre nuestros colaboradores, pares y supervisores.**

- **El 360º Feedback Múltiple no tiene carácter evaluativo y puede ser muy poderoso ya que, de un modo no amenazante y confidencial, intenta crear un espacio de confort en el que se puedan descubrir las opiniones, sentimientos y percepciones de los demás acerca de nosotros mismos. Esto nos ayuda a recorrer el difícil camino del autoconocimiento.**

- **El 360º Feedback Múltiple es una herramienta para el auto-planeamiento del desarrollo del liderazgo. Genera espacios de diálogo, reflexión y acción tendiente a incrementar la capacidad de liderazgo personal y organizacional.**

- **El 360º Feedback Múltiple es una poderosa herramienta de desarrollo para niveles de supervisión comprometidos con la gestión del propio desarrollo.**

¿Por qué?

Por qué utilizar 360º Feedback Múltiple?

El 360º Feedback Múltiple es una herramienta de Aprendizaje Individual y Organizacional. Los niveles de conducción de una organización deben estar fuertemente comprometidos con su propio desarrollo y con el de los demás. El aprendizaje individual y organizacional aumenta el capital humano y debe ser permanente.

¿Quienes buscan feedback?

- Las personas que quieren conocer sus fortalezas y debilidades, transformando estas últimas en oportunidades de mejora.
- Las personas que quieren conocer el impacto que tienen sus conductas y la efectividad de sus estrategias.
- Las personas que son abiertas a la crítica
- Las personas que están motivadas a mejorar
- Las personas que estás dispuestas a tomar el riesgo de desafiar sus habilidades y conocimientos.

¿Cuáles son las organizaciones que buscan feedback?

- Las organizaciones que consideran que la opinión de los otros miembros es rica en contenidos
- Las organizaciones comprometidas con el propio desarrollo
- Las organizaciones dispuestas a aprender de la opinión de los demás
- Las organizaciones que desean autosuperarse
- Las organizaciones en cuya cultura el error es fuente de aprendizaje

¿Quienes?

Quienes se verán beneficiados por el 360º Feedback Múltiple?

La persona que recibirá feedback

- El primer beneficiario de esta herramienta es la persona que recibe feedback.
- El feedback proporciona a quien lo recibe un mayor conocimiento a partir de la opinión honesta de la gente que lo rodea.
- Asimismo le permite “mirarse al espejo” y comparar la propia visión de sí mismo con la que le brindan los demás
- A partir de este autoconocimiento y de la identificación de fortalezas y debilidades es posible diseñar un Plan de Mejora Personal tendiente a mejorar su performance y sus vínculos.

Los supervisores, colaboradores y pares de la persona que recibirá feedback

- Las personas que rodean a quien recibe feedback encuentran en esta herramienta un espacio no amenazante y confidencial en el que pueden expresar sus opiniones y sugerencias de mejora.
- La persona que recibirá feedback, pide a colaboradores, pares y supervisores una opinión honesta acerca de su desempeño como líder. Este acto implica un voto de confianza y reconocimiento para quienes brindarán feedback.

La Organización

- Conocer las propias debilidades es condición necesaria para poder mejorar. Los resultados del Plan de Mejora Personal impactarán en el desempeño de cada uno de los líderes que participan del proceso produciendo en última instancia resultados para la organización.

Feedback 360º

- Herramienta de Evaluación
- Herramienta de Desarrollo

El Feedback 360° como herramienta de desarrollo, brinda la oportunidad de conocer el impacto de las acciones de cada persona sobre sus superiores, pares y reportes directos.

FEEDBACK 360º

BENEFICIOS

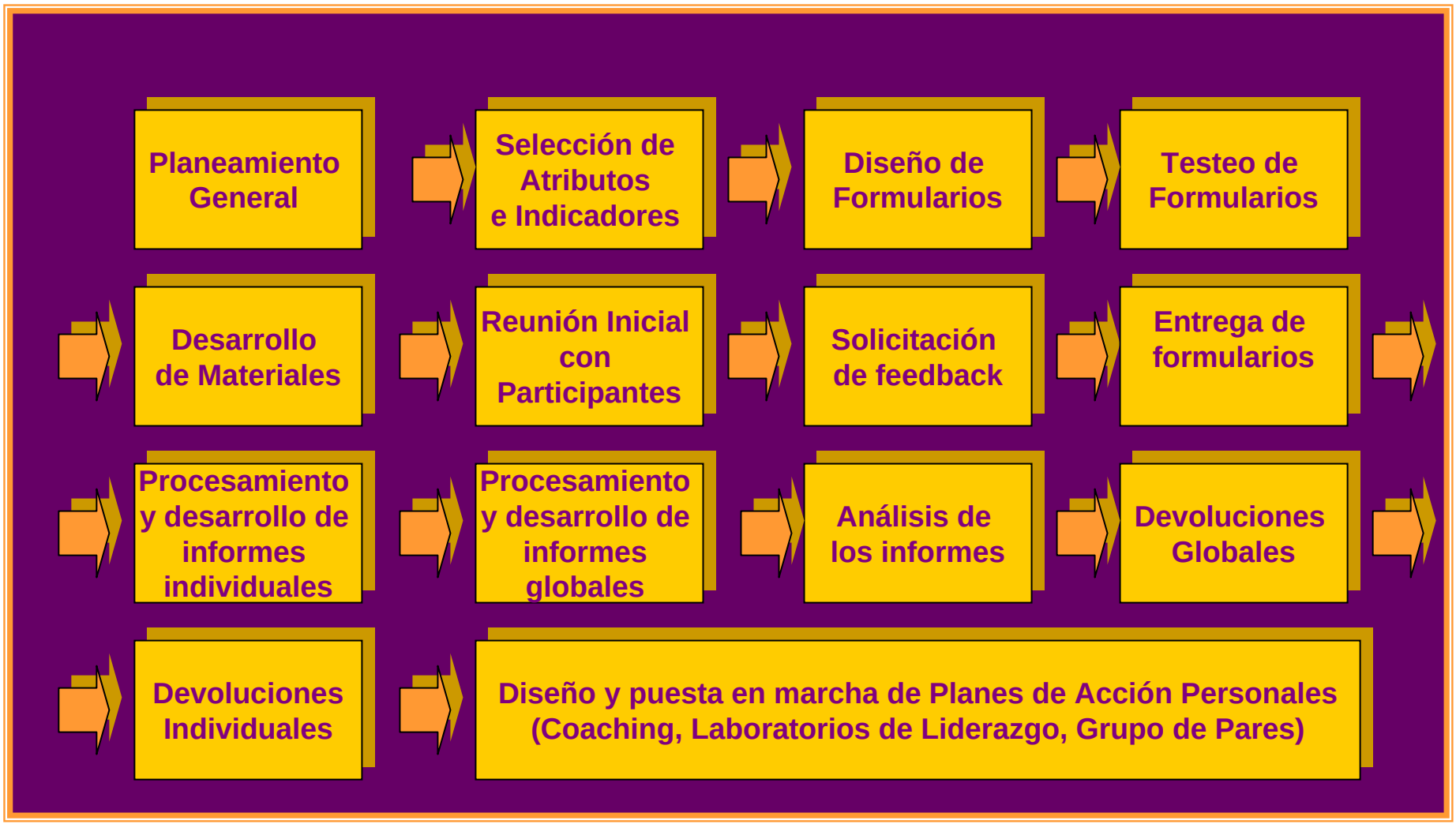
Proporciona a quien lo
recibe un **mayor conocimiento** a partir de la
opinión honesta de la gente que lo rodea.
Asimismo, le permite "**mirarse al espejo**"
y comparar la propia visión de sí mismo
con la que le brindan los demás.

A partir de este autoconocimiento y de la identificación de **fortalezas y debilidades** es posible diseñar un **Plan de Acción Personal** tendiente a mejorar su desempeño y sus vínculos.

Las personas que rodean a quien recibe feedback encuentran en esta herramienta un **espacio no amenazante y confidencial** en el que pueden expresar sus opiniones y sugerencias de mejora.

Los **resultados del Plan de Acción Personal** impactarán en el **desempeño de cada uno** de los líderes que participan del proceso produciendo en última instancia **resultados para la organización**.

FEEDBACK 360°

ETAPAS DEL PROCESO

ETAPAS DEL PROCESO