

Liderazgo

"Algunas personas quieren que algo suceda, otras sueñan con que algo pasará, otras hacen que suceda"

Michael Jordan

Competencias:

- Analizar la aplicación de diferentes teorías del liderazgo que contribuyen al desarrollo de la competitividad gerencial de las organizaciones.
- Desarrollar la capacidad de usar las diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores en las organizaciones.

La forma en la que una persona opera dentro de este contexto puede constituir la diferencia entre el éxito... y el fracaso...

Tres R's del liderazgo:

- Recursos
- Resultados
- Relaciones

Definiciones

Líder:

Persona que con su influencia lleva a un equipo a su máximo desempeño.

Requiere contar con un gran abanico de conocimientos para autodirigirse y, por lo tanto, estar en capacidad de dirigir a los demás.

Liderazgo:

Capacidad para inspirar y guiar a un grupo a lograr objetivos.

Características de los líderes:

- Visión de largo plazo.
- Es flexible.
- Es ambicioso.
- Se anticipa.
- Tiene poder personal.
- Es estratégico.

Líder eficaz

Los recursos es lo que tiene la gente para aportar:

- Conocimientos, capacidades, habilidades, las motivaciones de que dispone la gente.

Los resultados son producto de la interacción de los miembros del equipo y de la resolución de problemas.

Las relaciones definen el cómo hacemos las cosas y cómo interactuamos.

El líder eficaz es aquel que –trabajando con y a través de otras personas, estableciendo y manteniendo relaciones sanas– puede convertir recursos en resultados.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo es...

Habilidad para influir en un grupo para que alcance sus metas.

Proceso de conducir a los integrantes de una organización hacia la consecución de los objetivos organizacionales... principalmente a través de medios no coercitivos...

Teoría del grid o rejilla gerencial

En esta teoría Robert Blake y Jane Mounton proponen que los líderes que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o las tareas.



Teoría del *grid* o rejilla gerencial...

En opinión de Blake y Mounton, el enfoque de la rejilla en el liderazgo, en contraste con el situacionalismo, conserva una adhesión constante a “diez principios fundamentales de la conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz”.

1. La realización a través de la participación es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad.

2. La comunicación es indispensable en el ejercicio del yo y la responsabilidad compartida.
3. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorece la confianza y el respeto.
4. La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activos, la productividad y el pensamiento creativo.
5. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación.
6. El acuerdo mutuo es el fundamento más fuerte de la supervisión.
7. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia.
8. La administración se lleva a cabo por objetivos.
9. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación.

Según Blake y Mouton, en la aplicación de los principios anteriores las tácticas del líder se modifican para adaptarse a las situaciones, pero en teoría un buen líder siempre alcanza un equilibrio entre las profundas preocupaciones concernientes a los empleados y la producción.

Teoría del liderazgo situacional

El liderazgo situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea específica, a una función, a una actividad u objetivo que el líder procura alcanzar a través del individuo o grupo.



La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la

estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea.

Para Hersey y Blanchard, la relación entre el director y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y “maduran”, los gerentes necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Tipos de comportamiento de un líder:

- **Comportamiento directivo:**
Define las funciones y tareas de los subordinados.
Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas.
Controla los resultados.
- **Comportamiento de apoyo:**
Centrado en el desarrollo del grupo.
Fomenta la participación en la toma de decisiones.
Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida, esto da como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- **Estilo control:** se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión:** caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoreamiento:** mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

- **Estilo delegación:** bajos niveles en ambos comportamientos, pues delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla

El líder es el que determina las metas y tareas (asequibles y realistas), ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos ni experiencia. En este sentido, el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa

El líder incrementa su ayuda a los integrantes del equipo para que desarrollen conocimientos y habilidades acordes con sus funciones, redefine las metas, mantiene una actitud receptiva para identificar las dificultades y los anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los integrantes del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora

El líder concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los integrantes del grupo e incrementa sus niveles de competencia. El líder cede paulatinamente el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los integrantes. En este nivel éstos ya han conseguido un mayor nivel de adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega

El líder estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los integrantes han elevado sus niveles de rendimiento como consecuencia del

dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza incrementa sus sentimientos de competencia y crece su orgullo como sentimiento de pertenencia al grupo.

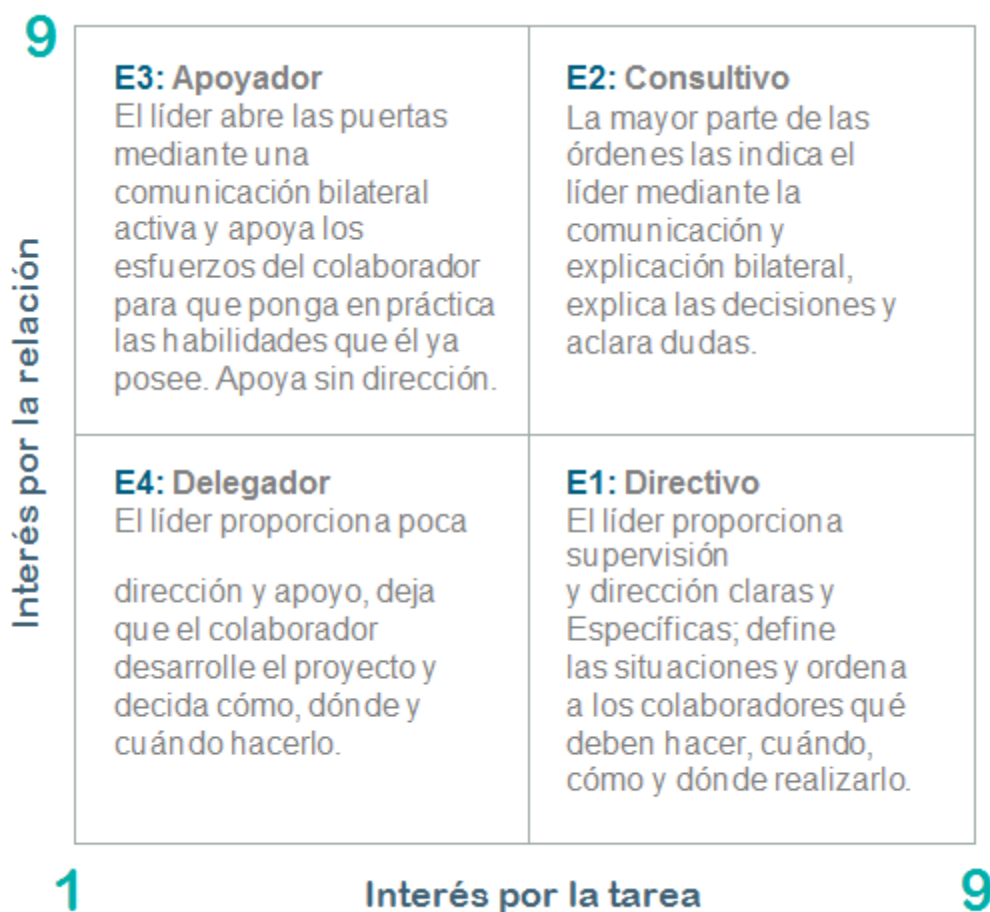
En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir, las conductas del líder, se utilizarán las siguientes designaciones:

E1: Alta tarea y baja relación.

E2: Alta tarea y alta relación.

E3: Alta relación y baja tarea.

E4: Baja relación y baja tarea.



Comportamientos de influencia



Combinaciones predominantes

E1 y E2:

Se confirma tu inclinación a tomar decisiones y absorber toda la responsabilidad.

La gente siente que no confías en ellos o en su forma de actuar.

E3 y E4:

Definitivamente prefieres que otros tomen la responsabilidad.

Eres bueno para dirigir gente que piensa y actúa.

No eres bueno para dar instrucciones precisas.

E2 y E3:

Te gusta estar involucrado y que la gente te consulte.

Disfrutas del análisis y solución de problemas.

Tienes limitaciones para delegar y para dar instrucciones precisas.

E1 y E3:

Confías en la gente y la dejas actuar, pero si lo consideras necesario consultas y decides.

La gente te ve como impaciente, sólo escuchas lo necesario para decidir.

Como no das instrucciones precisas, los problemas suelen regresar a ti.

E1 y E4:

No te gusta involucrarte con la gente, decides tú o deciden ellos.

Ni buscas información para decidir, ni la das cuando otros deben decidir.

La toma de decisiones es eficiente, pero la gente sabe que debe esperar poco de ti.

E2 y E4:

Confías en la gente y la dejas actuar, pero si lo consideras necesario, consultas y decides.

La gente te ve como impaciente, sólo escuchas lo necesario para decidir.

Como no das instrucciones precisas, los problemas suelen regresar a ti.

Teoría del liderazgo situacional

Tipos de colaborador	Conocimiento (puede)
	Compromiso (quiere)

M1	Conocimiento	0 - 50 %
	Compromiso	Alto
M2	Conocimiento	50 - 80 %
	Compromiso	Bajo
M3	Conocimiento	90 - 100 %
	Compromiso	Variable
M4	Conocimiento	100 %
	Compromiso	100 %

¿Cómo elevar el nivel de madurez para la tarea?

Factor 1: Realización

Analice si se establecen metas específicas y medibles, que puedan ser alcanzadas por el equipo de trabajo en un tiempo determinado. Un aspecto importante es que las metas se pongan en claro de manera participativa con los miembros de su equipo y que su cumplimiento sea supervisado periódicamente.

Factor 2: Conocimientos

Pregunte a los integrantes de su equipo si el papel que desempeñan corresponde a sus conocimientos y si disponen de manera oportuna de la información técnica para el desempeño de su tarea.

Factor 3: Habilidades

Revise con su equipo si los programas de capacitación desarrollan las habilidades que se requieren y si se cuenta con normas de procedimientos que aseguren la calidad del trabajo.

Factor 4: Experiencia

Analice si se aprovecha la experiencia de los integrantes de su equipo en la distribución y ejecución del trabajo, la identificación de problemas y las propuestas de solución. A su vez, la participación en estos procesos permite que las personas adquieran mayor experiencia.

Factor 5: Perspectiva

Considere a las reuniones de trabajo como una excelente oportunidad para ampliar la visión de su equipo, al discutir y compartir los diferentes elementos que están en juego al realizar la tarea.

Factor 6: Apertura

Reflexione acerca del valor del ejemplo para establecer canales de comunicación entre las personas y para demostrar la importancia práctica de la capacidad para escuchar y verificar los mensajes.

Factor 7: Clima

Invite a las personas a analizar si las relaciones se producen en un ambiente de respeto y de confianza, donde las diferencias individuales se perciben como un factor que enriquece al equipo de trabajo. El sentido del humor juega un papel muy importante en el análisis del clima organizacional.

Factor 8: Responsabilidad

Medite acerca de la importancia que tiene la participación gradual para comprender la visión y la misión institucionales y generar un compromiso personal y una actitud de colaboración en el trabajo; comparta estas reflexiones con su equipo.

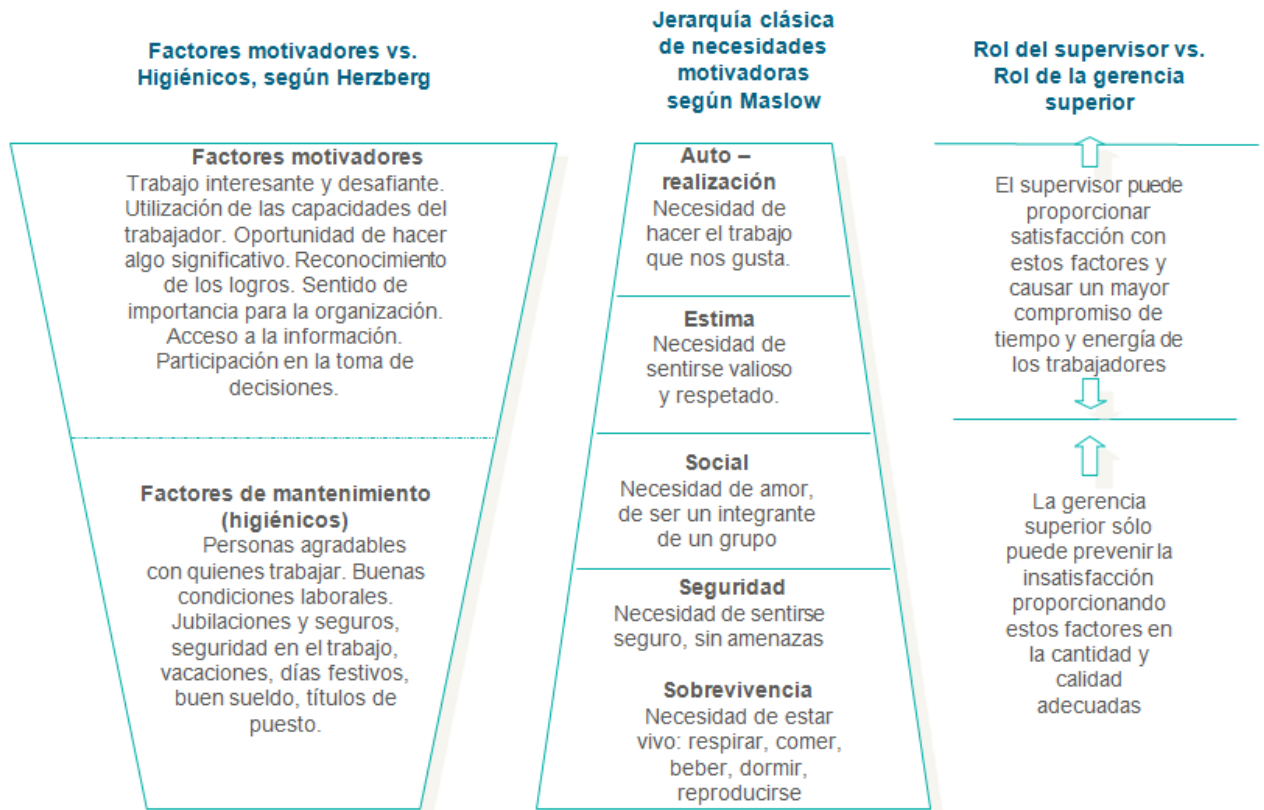
Factor 9: Independencia

Conviene que deje claro con los integrantes de su equipo el grado de autonomía de que disponen y los límites que establece la organización. También es importante que aprenda a negociar la ampliación paulatina de estos límites, para beneficio de ambas partes.

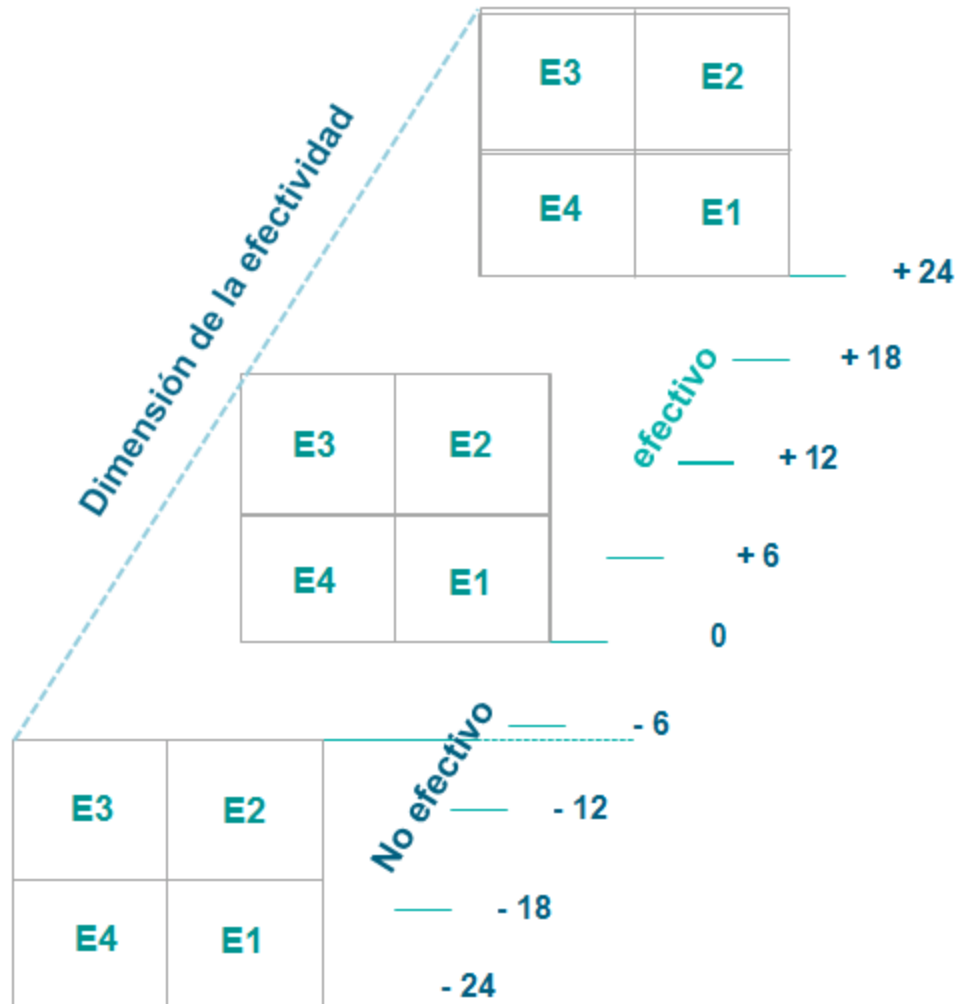
Factor 10: Conciencia

Aliente y apoye a las personas para que reflexionen acerca de los factores internos y externos que influyen en su comportamiento. La toma de conciencia es, probablemente, el aspecto que más impulsa la madurez del equipo, ya que le permite mantenerse actualizado.

Necesidades de los trabajadores que pueden ser satisfechas por el supervisor



Dimensiones de la efectividad en el liderazgo



Elementos del liderazgo

Entre los elementos del liderazgo se identifican claramente los siguientes:

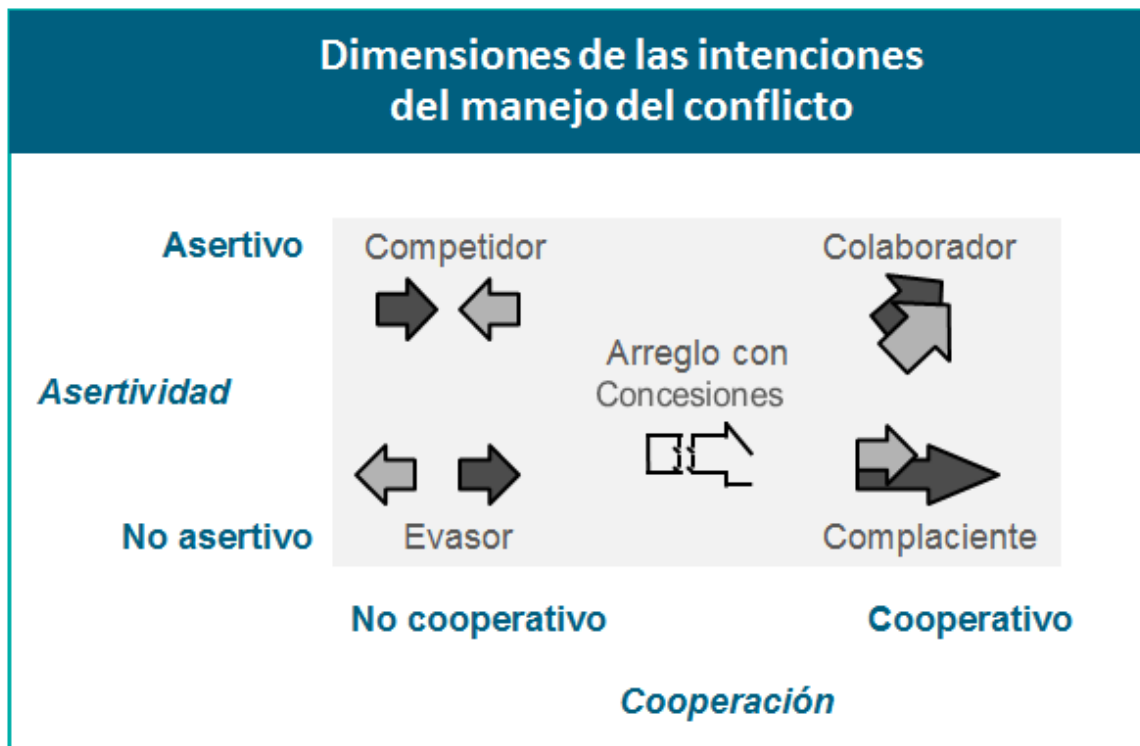
- Asertividad
- Iniciativa
- Resolución de conflictos
- Indagación
- Toma de decisiones
- Crítica

Resolución de conflictos

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para mantener relaciones sanas con los demás.

El conflicto surge cuando las necesidades de una persona no son satisfechas debido a que otra persona lo impide, esto ocurre generalmente porque sus necesidades están en contradicción con las del otro.

El desacuerdo y el conflicto son inevitables cuando la gente tiene diferentes opiniones y las expresa. Dependiendo de cómo se maneje el conflicto, éste puede ser destructivo, o bien creativo y constructivo.



Asertividad

La asertividad es una forma de comunicación que permite expresar de manera clara y oportuna lo que se piensa, se siente, se desea o se necesita. Ésta ha sido definida como la habilidad para hacer valer los derechos propios diciendo lo que necesitamos, creemos, sentimos y pensamos de manera clara, directa, firme, sin agredir y respetando los derechos de las otras personas.

La asertividad implica defender los derechos de uno mismo sin perjudicar los de otras personas, ser capaces de decir **sí** o **no** con firmeza, así como expresar lo que deseamos decir, no lo que “**deberíamos**”.

La comunicación asertiva implica que seas capaz de:

- Pedir lo que necesitas.
- Decir lo que piensas.
- Expresar lo que sientes.

Como líder del grupo, parte de su trabajo consiste en analizar y diagnosticar situaciones y comunicar a los colaboradores cuándo sea necesario mejorar las cosas.

Consideraciones

La mayoría de nosotros aceptamos la crítica, siempre y cuando no consideremos que nos ofendan. Si el colaborador se siente atacado, se limita a defenderse o a excusarse.

Crítica personal (centrada en el alumno)	Observación de los hechos (centrada en la situación)
"Usted es un flojo, holgazán, desinteresado"	"Nuestro estándar de eficiencia estudiantil es de 8 como calificación, usted obtuvo un 6, ese es el problema"
"Esto lo hace muy bien"	"El nivel de calidad de sus respuestas y aportaciones en su trabajo es un quince por ciento superior al promedio. Además ayudó a Juanita a superar un problema. Gracias"
"Ustedes son un grupo de malos trabajadores"	"Este grupo de trabajo no cumple los compromisos que convenimos al inicio del proyecto"

Centrar la atención en la situación, el problema o la forma de actuar y no en las personas

Iniciativa

Podemos definir la iniciativa como:

Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de cómo hacerlo.

La iniciativa es una de las cualidades más buscada por las organizaciones en los perfiles de los directivos.

La iniciativa consiste en **dar un paso al frente y responsabilizarse** de la situación... ya que nadie lo hará por nosotros.

Aunque ésta es más una cualidad innata de la personalidad, también puede ser desarrollada y potenciada.

La iniciativa verdadera sólo la tienen aquellos profesionales:

- Que se dejan llevar por su instinto a la hora de resolver asuntos.
- Que plantean constantemente nuevas ideas sin esperar a que se lo pidan.
- Que toman la palabra de forma natural para hacer oír su punto de vista sin esperar el consenso de la mayoría.
- Que se anticipan a las necesidades y captan los mensajes de su entorno sin necesidad de que se los comuniquen.

Indagación

La indagación es el proceso que plantea toda la gama de posibilidades en la búsqueda de información, sea mediante preguntas o con base en simple observación; puede ser utilizada para dar respuesta a problemas planteados en un momento determinado.

La indagación no sólo plantea la necesidad de procesar información, también implica analizarla de manera crítica, comprenderla e interpretarla de acuerdo con la realidad.

Nos *permite obtener hechos y datos* que poseen las personas con quienes trabajamos, así como obtener información de otras fuentes.

Indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentado.

Plantear preguntas adecuadamente

Las preguntas abiertas generan diálogo, mientras que las preguntas cerradas consiguen datos específicos:

1. **Plantee preguntas abiertas** (¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cómo?). Ejemplo: “¿Qué te agrada particularmente?”, en vez de “¿Por qué estás contento?”

2. **Plantee preguntas de aclaración** para revisar lo que se dijo, verificar que se haya entendido y dar a la otra persona la oportunidad de corregir alguna cosa. Reafirmar a la otra persona que se comprendió lo que se dijo. Ejemplo: “¿Qué significa esto para ti?”
3. **Plantee preguntas de sondeo** para analizar algún aspecto con mayor detalle. Ejemplo: “¿Se podría esperar que el nivel de quejas descendiera?”
4. **Plantee preguntas cerradas** para controlar el análisis, confirmar hechos, verificar un acuerdo. Ejemplo: “¿Estamos todos de acuerdo en que haremos...?”

Toma de decisiones

Decisión: resolución o determinación que se toma respecto a algo.

Se conoce como toma de decisiones al proceso de realizar una elección entre diversas alternativas.

La toma de decisiones puede aparecer en cualquier contexto; el proceso, en esencia, permite resolver los distintos desafíos a los que debe enfrentar una persona u organización.

Los recursos se aplican al desempeño a través de la toma de decisiones. Elegir de entre uno o varios cursos de acción el más viable.

En el mundo hay tres tipos de ejecutivos:

1. Los que pueden conseguir resultados en el corto plazo, sin que tengan la menor idea de a dónde llevarán a la empresa en el futuro.
2. Los que cuentan con un gran plan a 10 años, pero que quedarán fuera del negocio en 10 meses.
3. Los que pueden obtener resultados a corto plazo junto con una visión de futuro. Estos últimos son los buenos ejecutivos... sólo que hay muy pocos como ellos.

Retroalimentación

La retroalimentación o feedback, significa “ida y vuelta”, pero desde el punto de vista social y psicológico es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Evaluación de la forma en que los miembros del equipo resuelven los problemas operativos conforme buscan alcanzar sus objetivos.

Tips básicos

Si detectas un problema de desempeño:

- Sé claro y honesto sobre lo que usted necesita decir.
- Atácalo antes de que se convierta en habitual.
- Utiliza afirmaciones como: “ya veo...”, “siento que...”.
- Establece el problema: sé específico pero diplomático.
- Concéntrate en los hechos y las conductas, no en las personas: por ejemplo: “estuvo mal...”, en lugar de “hiciste mal...”.
- Pregunta por soluciones: ¿qué podemos hacer al respecto?
- No utilices el error en contra de quien lo cometió

La realimentación eficaz es:

- Descriptiva más que juzgadora
- Un apoyo para mejorar (no para ser autoritario)
- Oportuna
- Realista
- Específica y precisa
- Positiva y constructiva

Habilidades importantes para hacer memorable un elogio:

- Sé específico: lo hace real
- Sonríe: lo hace sincero
- Usa su nombre: lo hace personal
- Elogia sólo cuando se merezca
- Describe los esfuerzos exitosos: las personas quieren hacer cosas valiosas

Habilidades para escuchar de manera activa

1. Saber cuándo quedarse callado

No interrumpir o terminar las frases de la otra persona.

No decir lo que se piensa, hasta saber lo que sienten los demás.

2. No hacer juicios

Decir “eso es interesante”, en lugar de “sí, pero...”

3. Sintetizar los puntos principales

La otra persona se sentirá halagada cuando lo escuché a usted sintetizar lo que dijo. También lo ayudará a usted a comprender y recordar los puntos fundamentales.

4. Escuchar activamente

Se escucha con los ojos tanto como con los oídos, por lo que es necesario observar a las personas.

5. Escuchar sentimientos casi tanto como las acciones

Utilizar frases como “entonces lo que usted quiere decir es...” o “entonces usted siente...”

Habilidades para preguntar de manera activa

1. Abrir las reuniones con preguntas de contacto

“¿Pasaste algún tiempo en...?”. Estas preguntas denotan interés en la otra persona.

2. Avanzar a las preguntas generales

“Háblame de cómo que fue el año pasado”. Estas preguntas dan el contexto del tema.

3. Buscar las opiniones de las personas

“¿Qué tan importante fue...?”. Estas preguntas permiten abrir otros temas para discutir.

4. Sondear las opiniones de las personas

“¿Dijiste que consideraste el proyecto difícil? ¿Por qué?”. Estas preguntas piden a las personas contribuir con hechos y sensaciones al análisis.

5. Señalar temas con preguntas cerradas

“¿Te preocupa la situación actual? ¿Consideras que es difícil trabajar con ese presupuesto?”. Estas preguntas nos enfocan en los problemas y las oportunidades en los que es preciso concentrarse.

Motivación

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.

La motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización; está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

El camino puede estar lleno de obstáculos. Un líder debe permanecer atento al nivel de motivación de los colaboradores ya que suelen perder la confianza en sí mismos.

Acciones clave:

1. Claridad.
2. Recompensas.
3. Ser positivo funciona mejor que negativo.
4. Motive continuamente.

Tips para motivar a tus colaboradores:

1. Pregunta por el punto de vista de los demás.
2. Demuestra tu confianza en las personas dándoles a entender que confías en sus capacidades.
3. Reconoce y agradece el trabajo bien hecho.

Motivación

Un enfoque	Un enfoque mejor
"No sé si usted es capaz de hacer esto, pero vamos a intentarlo".	"Es posible que esto le resulte un poco complicado al principio, pero estoy seguro de que es capaz de hacerlo. Trabajemos juntos para conseguirlo".
"Esto es justo lo que esperaba de usted. Otra queja de un compañero".	"La relación con los clientes es muy importante. Qué ideas tiene para eliminar quejas como estás y conseguir que lo feliciten por su trabajo?".
"(Silencio)"	"Realmente valoro la mejora de su trabajo. Por favor, cuénteme cómo lo ha conseguido".

Habilidades para modelar el camino

A menudo tus colaboradores tienen más en cuenta esos pequeños detalles porque saben que son su forma de expresar lo que a ti realmente te importa.

Tus colaboradores se fijan tanto en lo que tú haces como en lo que dices, por ello debes ser cuidadoso con:

- Ignorar un problema es un mensaje muy claro.
- Buenas palabras sobre la cooperación y la confianza se pueden perder con un sarcasmo.

Sé claro al enunciar los dos o tres temas que son prioritarios para ti y tu departamento:

- La calidad.
- La puntualidad.
- El trabajo en equipo.
- El respeto a las personas.
- La innovación.
- El respeto mutuo.

Mejorar los procesos

El líder es indispensable en la empresa moderna. Los retos actuales a los que ésta se enfrenta sólo *se pueden superar si se tiene capacidad de innovación*.

Acciones clave para mejorar los procesos:

1. Conocer bien lo que se piensa que se debe cambiar.
2. Aportar soluciones.
3. Asumir los riesgos y desafíos del cambio.
4. Aprender de los errores y corregir con celeridad las desviaciones.

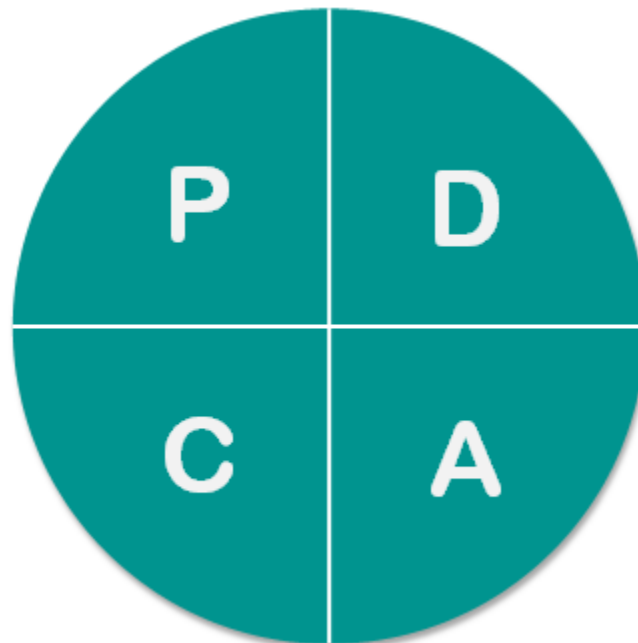
¿Cómo se mejora un proceso?

Para mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir; es decir, hay que:

- Definir la forma de ejecutar el proceso. Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- Ejecutar las actividades del proceso. Según las instrucciones anteriormente definidas.
- Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto.
- Garantizar que la próxima ejecución del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- **Plan.** Planificar los objetivos de mejora para el mismo proceso y la manera en que se van a alcanzar.
- **Do.** Ejecutar las actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **Check.** Comprobar la efectividad de las mejoras del proceso.
- **Act.** Actualizar la “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad.



En cualquier grupo humano se reúnen una serie de personas con un propósito determinado y una visión de futuro.

La creación de esta visión es una labor sustantiva del líder.

Acciones clave para inspirar la visión:

1. Tener claridad sobre la visión.
2. Asegurar de comunicar correctamente la visión.
3. Explicar los beneficios a los colaboradores.
4. Generar el consenso sobre la visión.

Conclusión

El líder que pretenda conducir a su grupo hacia un escenario deseable o visión de futuro, debe modelar el camino, poner el ejemplo de cómo actuar para hacer posible la meta deseada.

Acciones clave para modelar el camino:

1. Definir con claridad los perfiles de actuación de los colaboradores.
2. Comunicar a los colaboradores lo que se espera de ellos.
3. Ser un convencido de lo que se predica.
4. Mantenerse en contacto con los colaboradores.

El éxito del líder es el éxito del grupo. Potenciar es procurar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Acciones clave para potenciar a otros:

1. Conozca a sus colaboradores.
2. Fomente la colaboración y el trabajo de equipo.
3. Delegue responsabilidades.
4. Cree nuevos retos.