

**Liderar desde la Misión y los Valores
en la Administración de la Comunidad
Autónoma de Aragón**

Manual de liderazgo

**Dirección General de la Función Pública
y Calidad de los Servicios**

Inspección General de Servicios

Índice

1. Liderar en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón
2. Liderazgo impulsor de la Misión y los valores organizativos
3. Cómo liderar desde la Misión y los valores organizativos.
 - a. Compromiso personal de la persona que lidera, con la Misión y los valores organizativos.
 - Identificar cómo el propio liderazgo contribuye a la Misión colectiva y a los valores que la conforman.
 - Identificar las áreas de mejora personales. Competencias del liderazgo.
 - b. Integración de la Misión y los valores organizativos en las herramientas de gestión de las unidades administrativas.
 - Revisar la misión de la unidad administrativa y su contribución a la Misión de la Administración.
 - Revisar los objetivos de la unidad administrativa y cómo contribuyen a la Misión de la Administración.

Bibliografía

Anexos:

1. Misión y valores organizativos en la administración de la CA de Aragón
2. Competencias del liderazgo



1. LIDERAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

Al adherirse a la Declaración de Luxemburgo¹, la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón ha adquirido el compromiso de ser una organización saludable. Esto supone diseñar y poner en marcha una estrategia de desarrollo organizacional que contemple prácticas de recursos humanos saludables que contribuyan al desarrollo de sus profesionales.

Declaración de Luxemburgo

La Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (PST) es aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo.

Esto se puede conseguir:

- **Mejorando la organización y las condiciones de trabajo.**
- **Promoviendo la participación activa.**
- **Fomentando el desarrollo individual**

El Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), en consonancia con esta estrategia, expone: *“Las administraciones y entidades públicas de todo tipo deben contar con los factores organizativos que les permitan satisfacer el derecho de los ciudadanos a una buena administración, que se va consolidando en el espacio europeo, y contribuir al desarrollo económico y social. Entre esos factores el más importante es, sin duda, el personal al servicio de la administración.*

El Estatuto Básico define las clases de empleados públicos y regula la nueva figura del personal directivo. Este está llamado a constituir en el futuro un factor decisivo de modernización administrativa, puesto que su gestión profesional se somete a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad y control de resultados en función de los objetivos”. (Estatuto Básico del Empleado Público, Ley 7/2007, de 12 de abril).

El liderazgo tiene una relación directa con la eficacia organizacional y la salud y el bienestar de las personas en su entorno laboral, lo que a su vez repercute directamente en la calidad del servicio, facilitado a través de los valores organizativos², el compromiso personal, el buen hacer profesional y la capacidad de innovar.

¹ <http://portalempleado.aragon.es/pls/portal/url/ITEM/12955886287B28FDE05400144FF956C9>

² http://portalempleado.aragon.es/portal/page?_pageid=193.4879383&_dad=portal&_schema=PORTAL

Así, el desarrollo de un liderazgo impulsor de la Misión y los valores organizativos, es una de las medidas contempladas en el Plan General de mejora de la calidad de los servicios públicos en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón³, y comprende el diseño, desarrollo y ejecución de planes de formación y sensibilización, y el diseño de herramientas de liderazgo. La serie de guías de desarrollo del liderazgo que se están elaborando por la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, forman parte de este proyecto.

Estas guías pretenden contribuir a la reflexión en torno a la figura de las personas que lideran en esta Administración y a los comportamientos concretos que contribuyen a su desempeño excelente. Son aspectos que sin duda conocerá y aplicará en mayor o menor medida en su labor diaria, pero, reflexionar sobre ellos ayuda a recordar el impacto que quien lidera tiene en las personas con las que colabora.

Le proponemos que dedique un tiempo para reflexionar y revisar su desempeño y el de su área de responsabilidad, desde un enfoque de contribución a la Misión y valores organizativos.

³ <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=1019943823535>



2. Liderazgo impulsor de la Misión y los valores organizativos.

El discurso predominante en las administraciones públicas siempre ha girado en torno a valores de tipo práctico como la optimización, la capacidad técnica, el orden, las instrucciones o el control. Asumir y desarrollar estos valores, siendo necesario, es insuficiente para prestar un servicio público acorde con las demandas de la ciudadanía y la modernización de las administraciones públicas que impulsa el EBEP. La clave de los procesos de cambio está en las personas y en humanizar el entorno de trabajo prestando especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida.

Literatura al respecto,⁴ apunta a la dificultad de generar unidad y compromiso de los miembros de una organización sin que existan una misión y valores estables subyacentes.

Cuanto más valor, cuanto más sentido tiene para la persona el trabajo que realiza, más le entusiasma su desempeño, mayor bienestar genera y mayor compromiso personal y profesional presenta. Los valores de la organización favorecen este compromiso.

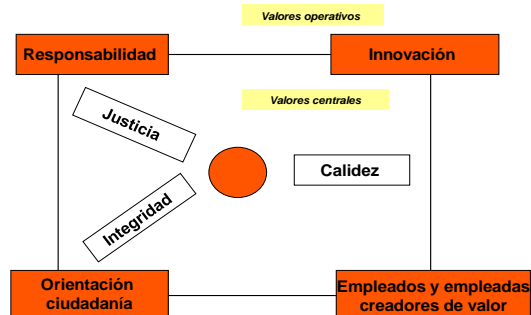
El Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos (2002) contempla que los saberes acumulados por el conjunto de la Administración y, particularmente, los de carácter procedimental, residen en las personas que la integran; pero además, existen aspectos no estrictamente intelectuales, ubicados en la esfera de los valores, los sentimientos y las actitudes, que promueven la identificación del personal que trabaja en la administración con su misión, y completan lo esencial de ese capital imprescindible.

En 2014, a partir de un proceso abierto a la participación del personal y a las entidades ciudadanas, se identificaron la Misión y los valores organizativos en esta Administración (Anexo I). La Misión de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón está definida por mandato. Es a través de los valores organizativos como ha sido reformulada y validada.

“Nuestra Misión consiste en ser una Administración pública orientada hacia las necesidades y expectativas de la ciudadanía, que contribuye al desarrollo de nuestra sociedad a través de profesionales con un claro compromiso ético, y de manera innovadora, responsable y justa”.

⁴ Ver bibliografía

Valores organizativos



3. Cómo liderar desde la Misión y los Valores organizativos

Liderar va más allá de dirigir departamentos, unidades o personas, el líder lidera misiones. Desarrollar el liderazgo supone impulsar el compromiso con la Misión y los valores y desarrollar las competencias de quien lidera a lo largo del proceso.

El proceso de desarrollo del liderazgo implica dos momentos clave:

1. Compromiso personal de la persona que lidera con la Misión y los valores organizativos.
2. Integración de la Misión y los valores organizativos en las herramientas de gestión de las unidades administrativas.



A.- COMPROMISO PERSONAL DE LA PERSONA QUE LIDERA, CON LA MISIÓN Y LOS VALORES.

Liderar implica encontrar sentido a lo que hacemos y para qué lo hacemos y confiar en que tras un objetivo o política concreta existen unos principios y valores que guían la acción. Un liderazgo basado únicamente en las características, habilidades y competencias de quien lidera, es un liderazgo centrado en el corto plazo.

El fin último del proyecto de desarrollo del liderazgo no es desarrollar competencias y habilidades en quien lidera, sino lograr que las personas que lideran impulsen nuestra Misión. La fuente del liderazgo no es quien lidera un equipo, es la Misión de nuestra organización.

La primera dificultad de un liderazgo conectado a la Misión y valores es la propia gestión, el autoconocimiento. Parece obvio pensar que al desarrollar el liderazgo, hay que empezar por la perspectiva propia y personal como paso previo a cualquier liderazgo de impacto posterior.

Este autoconocimiento o trabajo personal comprende dos dimensiones:

1. Identificar cómo se contribuye individualmente a la Misión colectiva y a los valores que la conforman
2. Identificar las áreas de mejora personales

1.- Identificar cómo el propio liderazgo contribuye a la Misión colectiva y a los valores que la conforman.

Para reflexionar sobre el propio liderazgo, proponemos un ejercicio rápido. Piense en su experiencia con diferentes responsables a lo largo de su carrera profesional.

En la columna de la izquierda escriba los nombres de tres personas que como responsables fueron competentes. Eran técnicamente competentes, inteligentes y trabajadores o trabajadoras. Eran personas sin grandes defectos que lograban resultados adecuados pero no eran inspiradores. Eran buenos gestores.

En la columna de la derecha escriba otros tres nombres de personas que, en comparación, resultaron ser fuente de inspiración para usted. Pensaban a largo plazo y sacaban lo mejor de cada una de las personas que trabajaban con ellos y ellas. Le ayudaban a tener más creatividad y persistencia y a llegar más lejos de lo que usted mismo o usted misma pensaba. Eran coherentes entre aquello que proponían y su conducta, y favorecían su compromiso con la Administración.

Buenos jefes/as	Líderes extraordinarios/as

Adaptado a partir de: Zenger, J., Folkman, J. y Edinger, S. (2009). "El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios". Editorial Profit

Ahora piense en el momento actual y en su desempeño como persona que lidera en esta Administración:

1. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo que proporciona usted?, ¿en qué columna se situaría?
2. ¿Cómo cree que le describirían las personas que colaboran con usted?, ¿en qué columna le situarían?

Y ahora, después de situar mentalmente su imagen como persona que lidera un equipo, reflexione acerca de cómo contribuye con su trabajo, de forma individual, a los valores de esta Administración y por tanto a la Misión.

¿Cómo contribuyo con mi trabajo al valor....?

Valores	¿Cómo contribuyo?
Orientación a la ciudadanía	
Innovación	
Responsabilidad	
Profesionales	



2.- Identificar las áreas de mejora personales. Competencias del liderazgo.

Aunque el núcleo del liderazgo en esta administración son personas responsables de equipos que están alineadas con la Misión y los valores y trabajan para ello, es indudable que el liderazgo también se beneficia de competencias individuales que pueden contribuir a este objetivo primero.

Podemos destacar dos atributos básicos del liderazgo:

2.1.- Liderazgo como modelo inspirador

2.2.- Liderazgo como impulsor del cambio

2.1.- Liderazgo como modelo inspirador.

Según las teorías del aprendizaje social las personas aprendemos fundamentalmente observando lo que otras hacen e imitando comportamientos. Y esto continúa a lo largo de toda la vida.

El liderazgo más efectivo es un excelente modelo a seguir. Ejemplifican los valores de la Administración y muestran coherencia entre aquello que defienden y su conducta.

Cómo llegar a ser un mejor modelo:

- Liderando con el ejemplo. Autoridad frente a poder.
Una cosa es el poder y otra la autoridad. El poder se lo da la organización al nombrarle para un puesto de dirección, la autoridad se la dan las personas que trabajan para usted.

Al liderar, no es posible el “doble rasero”. Asegúrese de que su comportamiento personal se adecua a lo que desea que hagan otros, además de estar en plena consonancia con lo que esta Administración propugna. Usted sabe que no hay nada que decepcione más, que un líder incoherente entre aquello que dice y lo que hace.

- Incremente la comunicación. La comunicación nunca es excesiva. Relaciónese con su equipo:
 - Mantenga reuniones de trabajo con sus equipos de colaboradores y colaboradoras.
 - Salga del despacho y encuéntrese con las personas en sus puestos de trabajo. Visite también a aquellos que están en otros centros de trabajo o físicamente alejados
- Solicite feedback. Le ayudará a detectar las inconsistencias entre su comportamiento y los valores propugnados por la Administración. Pida opinión, lo que no se pregunta no se conoce.

2.2.- Liderazgo como impulsor del cambio.

La habilidad para motivar a los equipos a efectuar cambios, es un ingrediente clave del liderazgo. Nadie puede considerar que lidera sin ser un iniciador o iniciadora. La persona que lidera tiene la responsabilidad de “arrancar motores”.

Una de las responsabilidades del liderazgo, invariablemente, es mirar a largo plazo para adelantarse a las oportunidades y aspectos que emergen, y adelantarse con las acciones necesarias para que ocurran cosas. Los gestores miran a corto plazo, los líderes miran a largo plazo.

La habilidad para crear causas convincentes para el cambio y comunicar a los demás cómo un cambio les afectaría positivamente, es un factor diferenciador de éxito. Para ello:

- Ofrezca información clara, explicando el porqué del cambio y porqué en ese momento y de ese modo concreto.
- Intente conseguir algún resultado positivo en un plazo corto. Esto resulta motivador e inspirador para continuar los esfuerzos a largo plazo.
- Reconozca a aquellas personas que hacen posible el cambio. Para que las personas lleven a cabo el esfuerzo de cambio e inspirarles para que mantengan el rendimiento, es fundamental asegurarse de que conocen, y el resto del equipo conoce, el valor de su contribución.
- Contextualice. Dar una instrucción puede ser válido pero explicar qué se persigue con esa instrucción, a quién afecta y quién se va a beneficiar de su trabajo, es mucho más poderoso.

Además de estos atributos generales, existen comportamientos de liderazgo concretos que contribuyen a este desempeño. Sin duda, los conocerá y aplicará en mayor o menor medida en su labor diaria pero, reflexionar sobre ellos ayuda a recordar el impacto que quien lidera tiene en las personas con las que colabora. Sin ánimo de excluir ninguna capacidad, en el anexo II, se desarrollan algunos de estos comportamientos y/o competencias:

1. Usar la emoción
2. Fijar objetivos ambiciosos
3. Comunicar con fuerza
4. Ayudar a que las personas se desarrollen
5. Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo
6. Incentivar la innovación



B.- INTEGRACIÓN DE LA MISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZATIVOS EN LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

Una vez identificada la contribución individual de quien lidera a la Misión, se deben revisar las herramientas de gestión de nuestras áreas para asegurarnos de que contribuyen a la Misión y valores, y por tanto son herramientas de liderazgo.

El liderazgo se implementa de arriba a abajo. Cada área, Departamento o unidad debe contribuir a la Misión de la Administración. Dirigir equivale a impulsar el compromiso con nuestra Misión y facilitar que las y los colaboradores asuman su propio compromiso. No se trata de liderar áreas o proyectos sino de liderar misiones, y la persona que lidera debe ayudar a sus colaboradores a recorrer el mismo proceso.

Esta fase tiene dos elementos clave:

1. Revisar la MISIÓN de la unidad directiva y su contribución a la Misión de la Administración.
2. Revisar los OBJETIVOS de la unidad directiva y cómo contribuyen a la Misión de la Administración

1.- Revisar la misión de la unidad administrativa y su contribución a la Misión de la Administración.

Una vez definida la Misión de nuestra administración, el reto es evitar que se reduzca a una frase más o menos impactante y lograr que sea operativa. Para ello, se ha de desplegar hacia abajo e identificar cómo, cada unidad o centro directivo, contribuye a esa Misión colectiva.

Recordemos nuestra Misión:

“Nuestra Misión consiste en ser una Administración pública orientada hacia las necesidades y expectativas de la ciudadanía, que contribuye al desarrollo de nuestra sociedad a través de profesionales con un claro compromiso ético, y de manera innovadora, responsable y justa”.

El sentido de la Misión es amplio ya que, su redacción, incluye los valores organizativos. **Por ello, a la Misión contribuimos a partir de los valores organizativos.** Estos valores se pueden trasladar a las acciones ordinarias y, por tanto, son susceptibles de medición y evaluación. Su ejercicio, práctica y difusión son imprescindibles para alcanzar la Misión.

Las unidades o centros directivos no desempeñan su Misión de forma aislada, su razón de ser obedece a la Misión de esta Administración y obedece a su compromiso con la sociedad.

Asimismo, cada unidad o centro directivo está formada por diferentes servicios que conforman su actuación y contribuyen a que la unidad directiva alcance su misión.

Para ello, cada unidad o centro directivo debe iniciar su propio proceso de reflexión. Esta reflexión incluye identificar cómo, cada uno de sus servicios, contribuye a que la unidad directiva alcance su misión. Recordemos que la misión de cada unidad directiva contribuye, a su vez, a la Misión de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

A modo de ejemplo. La Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, tiene adscritos seis servicios o unidades. La reflexión interna requiere que cada uno de estos servicios identifique cómo está contribuyendo en su gestión diaria a los valores organizativos y, por tanto, a la Misión de esta Administración.

	Servicio RRL y AS	Servicio Régimen Jurídico	Servicio de Clasificación y Provisión de puestos	Servicio de Personal	IAAP	Inspección General de Servicios
Orientación ciudadanía						<i>Evaluando la calidad del servicio prestado en las unidades analizadas</i>
Innovación						<i>Diseñando herramientas y elementos de mejora</i>
Responsabilidad						<i>Supervisando el buen funcionamiento de los servicios</i>
Profesionales						<i>Diseñando proyectos de desarrollo personal y profesional</i>

Pregunta para la reflexión

¿Cómo contribuye mi área a realizar la Misión de esta Administración?



2.- Revisar los objetivos de la unidad administrativa y cómo contribuyen a la Misión de la Administración.

La Misión debe hacerse operativa a través de objetivos concretos. La Misión y los objetivos se necesitan mutuamente. Una misión sin objetivos es una misión vacía y los objetivos sólo tienen sentido cuando representan un servicio a la Misión de la organización.

La persona que lidera debe plantearse cuáles son los objetivos más adecuados para cumplir la Misión. Para ello, se debe seguir con el despliegue hacia abajo de forma más operativa.

Siguiendo con el ejemplo anterior, la Inspección General de Servicios, como unidad adscrita a la Dirección General de la Función Pública y Calidad de los Servicios, debe plantear objetivos periódicos que contribuyan a la Misión a través de los valores organizativos.

De esta forma, y una vez recogidos los objetivos de cada servicio, la unidad directiva puede identificar fácilmente a qué valores contribuye de forma más directa y qué valores no están recibiendo la misma atención. Veamos un ejemplo de un objetivo.

Objetivos anuales Inspección General de Servicios				
	Objetivo (proyecto, iniciativa, actuación,...)	Recursos destinados	Apoyos necesarios	Resultados esperados (indicadores)
Orientación ciudadanía				
Innovación				
Responsabilidad				
Profesionales	<i>III Encuesta de clima organizacional</i>	<i>. Personal propio .Programa informático análisis estadístico inf.</i>	<i>IAEST</i>	<i>Informe de Percepción del clima organizacional en los tres ámbitos</i>

Pregunta para la reflexión

¿Cómo contribuye mi área, con sus objetivos periódicos, a cada uno de los valores que conforman la Misión de esta Administración?

Bibliografía:

1. Blanchard, K., O'Connor, M. Administración por valores. Grupo editorial Norma.
2. Cardona, P. y Rey, C. (2005). Dirección por misiones. Cómo generar empresas de alto rendimiento. Editorial Deusto.
3. Dolan, S., García, D.A. (2016). Liderazgo, dirección y coaching por valores. Editorial Círculo Rojo.
4. García Sánchez, S. y Dolan, S. (2003). La dirección por valores. McGraw-Hill Interamericana de España.
5. Ministerio de Administraciones Públicas (2002). Libro blanco para la mejora de los servicios públicos; una nueva administración al servicio de los ciudadanos.
6. Querol Fernández, F. y col. (2013). Liderazgo: hoja de ruta. Colección Liderazgo y Buen Gobierno. Ediciones Universidad San Jorge.
7. Recomendación del Consejo sobre liderazgo y capacidad en el servicio público.
8. Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios Financieros, 303, 179-214.
9. Zenger, J., Folkman, J. y Edinger, S. (2009). El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios. Editorial Profit



Anexo I. Misión y Valores organizativos.

“Nuestra Misión consiste en ser una Administración pública orientada hacia las necesidades y expectativas de la ciudadanía, que contribuye al desarrollo de nuestra sociedad a través de profesionales con un claro compromiso ético, y de manera innovadora, responsable y justa”.

Valores centrales

1. Justicia

Quienes trabajan en esta Administración deben asegurar a cada persona aquello que le corresponde, siendo garantes de la igualdad y equidad, solidarios con su entorno y respetuosos con la ciudadanía y con el personal que trabaja en esta Administración. La Administración contribuye al bien común que, en un sentido amplio, es el bien personal de todos los miembros de la organización y de la sociedad.

2. Integridad

En nuestra Administración se procura que todos sus miembros actúen de forma coherente con el servicio público, respetando el principio de legalidad y asumiendo nuestro compromiso con la eficacia, transparencia y confianza.

3. Calidez

Procurar una Administración más humana, que impulse espacios de servicio público en donde seamos capaces de ponernos en el lugar de las personas, configurando un entorno de comunicación y respeto a la diversidad.

Valores operativos

Constituyen los principios de actuación de la organización y su expresión ante sus miembros y ante la sociedad. Se trasladan a las acciones ordinarias y, por tanto, son susceptibles de medición y evaluación. Su ejercicio, práctica y difusión es imprescindible para desarrollar los *valores centrales*, sin los que no es posible alcanzar la organización que se pretende.

1. Orientación a la ciudadanía.

La ciudadanía como eje de las acciones de la organización. Comprende atributos y valores como eficacia, eficiencia, flexibilidad, respeto.

2. Innovación

Se concibe como **impulso de progreso y sostenibilidad**. Incluye anticipación y creatividad.

3. Responsabilidad

Expresión y condición del **compromiso con el comportamiento ético** individual y organizativo.

4. Las personas que trabajan en esta administración

Artífice del valor de la organización. Comprende impulso del desarrollo personal y profesional, autonomía, orgullo de pertenencia, reconocimiento del esfuerzo, respeto.



Anexo II. Competencias del liderazgo

Existen comportamientos de liderazgo concretos que contribuyen al buen desempeño de quien lidera. Sin ánimo de excluir ninguna capacidad, aquí recogemos algunos de estos comportamientos y/o competencias:

Competencia	Definición
Usar la emoción.	<p>No importa lo racional que usted quiera ser, siempre llega un momento en que la emoción irrumpe en la vida laboral.</p> <ul style="list-style-type: none">• Conecte con sus propias emociones, sepa reconocerlas y reflexione acerca de cómo influyen en las personas que trabajan con usted.• Conecte con las emociones de los demás y sepa reconocerlas.• Sea más extrovertido o extrovertida. Inicie usted la comunicación, personalice lo que dice a sus colaboradores• La comunicación no verbal debe acompañar: ofrezca la mano, salude, sonría, relájese,..• Establezca el tono de las reuniones de trabajo. Observe el tono emocional de sus reuniones habituales (¿es apagado, alegre, crispado,...?) y valore cómo determinarlo para que sea positivo
Fijar objetivos ambiciosos.	<p>La mayoría de las personas, para estar satisfechas en el trabajo, necesitan retos en los cuáles puedan cosechar éxitos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Revise las tareas de su equipo y determine cómo podrían ser más enriquecedoras.• Debata con su equipo las metas a las que podrían aspirar.• Asegúrese de que sea un objetivo ambicioso pero accesible.• No abandone los objetivos hasta que se hayan realizado.• Reconozca el trabajo bien hecho.• Revise y mejore los procesos.• Celebre el haber conseguido objetivos y metas.
Comunicar con fuerza.	<p>Comunicar poderosamente es uno de los comportamientos relacionados con la habilidad de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aborde las cuestiones importantes, no huya de ellas.

	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación debe ser positiva y alentadora, nunca negativa. • Formule más preguntas e imparta menos órdenes. • Comparta el protagonismo con su equipo. • Póngase en el lugar de quien le escucha. • Mantenga un ritmo vivo y comunique pasión y entusiasmo. Las cosas son posibles.
<p>Ayudar a que las personas se desarrollen.</p>	<p>En el mundo laboral, además del salario, la recompensa más valorada es el aprendizaje y el desarrollo personal en aquello que hacemos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexione y anote qué ha hecho en el último trimestre que sea una señal inequívoca de que se preocupa por el desarrollo de las personas de su equipo. Si no puede pensar en ninguna, anote qué podría hacer en el siguiente trimestre. • Hable de manera individual con cada persona de su equipo. Pregunte, reúname individualmente con las personas de su equipo y muestre interés por su desempeño. • Delege de manera que contribuya al desarrollo de las personas. • Facilite el acceso a experiencias de desarrollo (cursos, viajes, colaboración con otros equipos,...).
<p>Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.</p>	<p>El liderazgo más inspirador está orientado al trabajo en equipo, a diferencia del que sólo se siente cómodo en una jerarquía tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimice los conflictos destructivos en el grupo. • Intervenga ante los conflictos, estos nunca se resuelven solos. • Recompense el trabajo del equipo siempre que sea posible. • Haga desaparecer las barreras que separan los equipos. • Comparta los éxitos y apoye a su equipo frente a otras personas. • Favorezca que su equipo colabore con otras personas y equipos de la organización. Facilite el trabajo en red.
<p>Incentivar la innovación</p>	<p>Quién lidera debe crear un ambiente en el que las personas se sientan libres de traer nuevas ideas y debe alentar nuevos puntos de vista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observe su entorno de trabajo, ¿es dinámico o todo está igual desde hace mucho tiempo?



	<ul style="list-style-type: none">• Pida a su equipo que sugieran cambios.• Identifique las barreras de la innovación, tanto de actitud como de procesos de aprobación o burocracia.• En las reuniones de personal y en las sesiones individuales, abra la puerta a la innovación. Pregunte, acepte y debata sugerencias.• Reconozca públicamente a las personas que proponen nuevas ideas, tanto si se implementaron como si no.• Encuentre tiempo para discutir y reflexionar sobre el futuro.
--	--

Adaptado a partir de: Zenger, J., Folkman, J. y Edinger, S. (2009).
"El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios". Editorial Profit