

El liderazgo

**Un Camino para conseguir la
Calidad Total, la Excelencia**





Entorno	Respuesta
<ul style="list-style-type: none">• Complejidad• Cambio• Volubilidad de demanda• Nuevas expectativas• Pocos referentes o ejemplos• Desorientación. Perplejidad• Mercado de oferta• Evolución – Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Visión – Clarificación• Anticipación• Flexibilidad• Asunción de retos• Ejemplos positivos• Motivación – Ilusión• Excelencia• Formación - Especialización



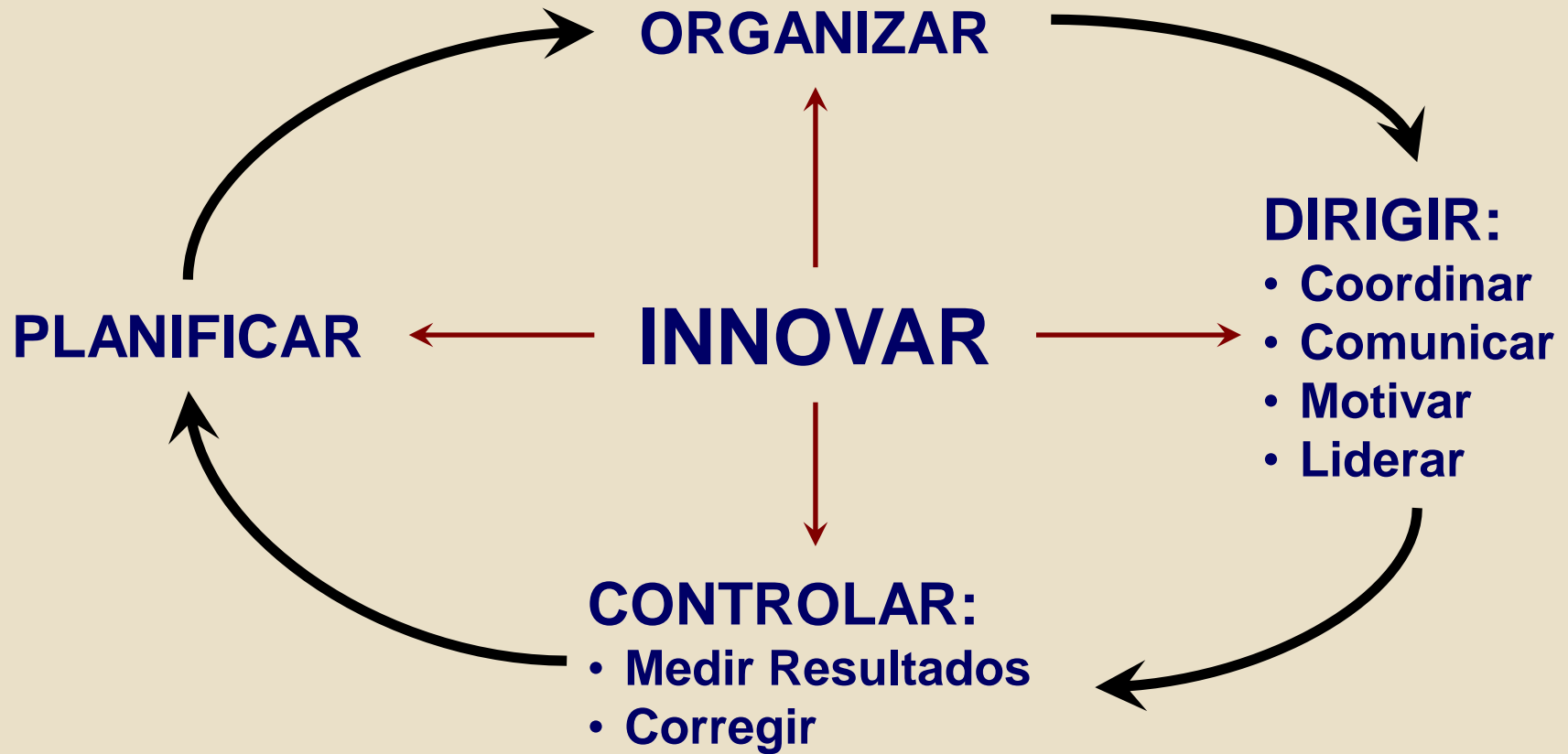
Liderazgo

Aclarando conceptos:

- **Poder:**
- **Autoridad:**
- **Mando:**
- **Dirección:**
- **Gestión:**
- **Liderazgo:**



Proceso de la Gestión





Liderazgo: Criterios básicos

- El liderazgo no puede enseñarse. El liderazgo debe ser aprendido. **NO ES ENSEÑANZA, ES APRENDIZAJE.**
- El liderazgo es, ante todo, una manera de “SER” y se manifiesta en un modo especial de “COMPORTARSE”. Liderazgo = Comportamiento
- Para cambiar una CONDUCTA o adquirir una ACTITUD, primero hay que “comprenderla”.
- La verdadera Formación en liderazgo no se limita a aportar Conocimientos (saber) y a facilitar un Aprendizaje (saber hacer). Va más allá, entra en el campo de las Actitudes, la Motivación y los Valores (querer hacer).
- Lograr un Cambio de Comportamiento resulta una tarea difícil:

Requiere esfuerzo y tiempo,

Pero es “posible”



Evolución del liderazgo

No liderazgo
“Laissez – Faire”

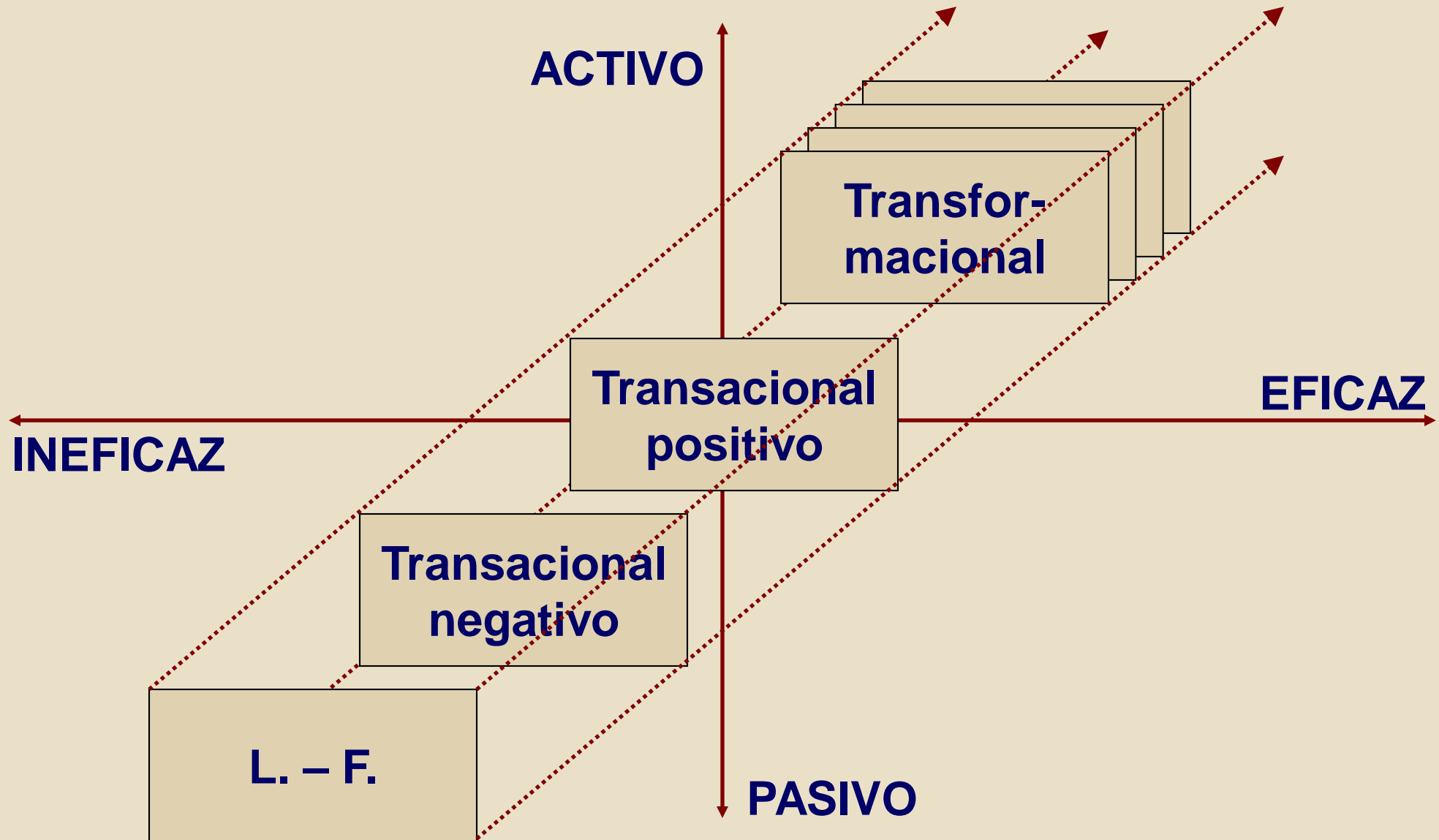
Transaccional
negativo
“Autoritario”

Transaccional
positivo
“Negociador”
“Participativo”

Transformacional

- Consideración Individualizada
- Estimulación Intelectual
- Motivación Inspiracional
- Influencia Idealizada

Continuo de estilos de liderazgo





No liderazgo – “Laissez – Faire”

- **Lemas:** “Haced lo que os parezca bien” – “No me importa si lo hacéis o no lo hacéis”.
- **Actuaciones:**
 - Retrasa las decisiones, las actuaciones y las soluciones.
 - Ausente u ocupado cuando se le necesita.
 - Indiferente a lo que sucede. No se entera de nada.
 - Delega todo en el Grupo. Deja que hagan lo que quieran.
 - Evita comprometerse y no quiere tomar decisiones ni asumir riesgos.
 - No pone ningún interés en los resultados.
 - No sigue la marcha de las acciones. “Eso no es mi problema”.
- **Comportamiento de los seguidores:**
 - Tienden a prescindir de él o pueden buscar a otro de fuera.
 - Surgen conflictos entre los seguidores, según sus responsabilidades.
 - Uno de los seguidores puede hacerse con el liderazgo.
 - Se desaniman y desmotivan.



Liderazgo Transaccional Negativo

(Autoritario)

- **Lemas:** “Hay que hacer lo que digo. Yo soy el que manda aquí” – “Estoy vigilando. Si actuáis mal, ateneos a las consecuencias”.

- **Actuaciones:**
 - Presta mucha atención selectiva a errores, y desviaciones. Vigila. Controla.
 - Analiza los errores. Busca las causas y, sobre todo, a los culpables.
 - Corrige, llama la atención, amenaza y penaliza y puede llegar a castigar.
 - Insiste mucho en el cumplimiento de las normas, que suele poner él.
 - Reacciona ante fallos o errores de manera desproporcionada.
 - Tiende a justificar sus propias actuaciones. El “sabe más”.

- **Comportamiento de los seguidores:**
 - Evitan tomar iniciativas. No quieren correr riesgos.
 - Actúan atemorizados, indecisos, evasivos.
 - Tratan de ocultar o aminorar los fallos.
 - Más inclinados a evitar errores que a actuar.



Liderazgo Transaccional Positivo (Participativo – Negociador)

- **Lemas:** “Antes de hacer lo previsto quiero saber vuestra opinión” – “Si actuáis como acordamos ... todo irá bien”.
- **Actuaciones:**
 - Pide opinión al grupo, sobre actuaciones y medios. Comparte poder de decisión.
 - Consciente de que al solicitar más participación, tiene que ceder más poder.
 - La participación admite grados: información, consulta, deliberación y decisión.
 - Negocia y pacta acuerdos, tanto sobre actuaciones, como sobre resultados.
 - Controla lo positivo y lo negativo de cada actuación.
 - Elogia y premia por conseguir lo acordado. Penaliza por lo no conseguido.
 - Presta apoyo y proporciona recursos para lograr lo pactado.
- **Comportamiento de los seguidores:**
 - Tienden a agruparse y surge el sentimiento de “nosotros”.
 - Pueden actuar con varios niveles de autonomía, según grados de participación.
 - Saben a que atenerse. Lo han negociado antes. Actúan motivados
 - Aportan la colaboración acordada. Tal vez nada más.



Necesidad de un liderazgo mejor

La situación actual demanda que los Directivos sean capaces de “CAMBIAR LO EXISTENTE”. Pero no cambiar por cambiar, por moda, sino cambiar para llegar a la EXCELENCIA TOTAL.

Hace falta más liderazgo, pero sobre todo mejor liderazgo. Hasta ahora se llega a aplicar un liderazgo basado en la transacción, el intercambio, la negociación, la concertación,

Necesitamos un liderazgo diferente y mejor. Hace falta un LIDERAZGO TRANSFORMADOR, que busque no sólo el equilibrio, la armonía y la perfecta organización, sino la superación, el ir “más allá”, ir a lo mejor. Así debe ser un LIDERAZGO:

- Que potencie los puntos fuertes, frente a la corrección de los puntos débiles.
- Que se base más en la influencia que en el poder.
- Que busque inspirar, más que mandar y ordenar.
- Que prefiera crear, más que repetir.
- Que trate de anticiparse, más que reaccionar.
- Que proponga sueños a alcanzar, más que obligaciones que cumplir.
- Que eleve las necesidades y valores de los colaboradores. Su madurez y motivación.
- Que anime a “ir más allá” de sus propios intereses, en bien del grupo, de la organización, de la sociedad.



Gestión – <i>Poder – Autoridad</i>	Liderazgo – <i>Estimulación - Influencia</i>
<ul style="list-style-type: none">• Planificar y presupuestar.• Organizar: personas y actuaciones.• Administrar y controlar.• Resolver problemas. Hacer reajustes.• Realizar acciones repetitivas y cambios adaptativos.• Gestionar es manejar la complejidad.• Funcionar por sistemas y normas.• Apoyarse en estructuras formales (organigramas)• Los seguidores actúan con planes y controles.	<ul style="list-style-type: none">• Determinar rumbo, con visión estratégica.• Polarizar personas hacia la “visión”.• Mostrar metas. Sugerir cambios.• Buscar, motivar, inspirar e ilusionar, a sus seguidores.• Realizar acciones innovadoras y cambios esenciales.• Liderar es manejar el cambio.• Funcionar por influencias y visiones compartidas.• Crear redes y relaciones fuera de la línea jerárquica.• Los seguidores actúan con visión e inspiración.



Gestión – <i>Poder – Autoridad</i>	Liderazgo – <i>Estimulación - Influencia</i>
<ul style="list-style-type: none">• Centrada en el poder y el mando.• Se tiende a dar órdenes.• Formar para desempeñar tareas. Hacer correctamente las cosas.• Buscar: orden, coherencia, rendimiento y calidad.• Enfoque en recursos técnicos y profesionales, son expertos y tecnólogos.• Tratar de buscar lo bueno.• Ver los problemas como peligro.• Atender las obligaciones a cumplir.• Fiarse de las predicciones.	<ul style="list-style-type: none">• Centrado en la interrelación y la complementariedad.• Hacer que los seguidores se las den a sí mismos.• Formar para asumir responsabilidad. Hacer las cosas correctas.• Buscar: flexibilidad, innovación, cambio y excelencia.• Enfoque en recursos mentales y emocionales. Son además psicólogos y humanistas.• Tratar de conseguir lo excelente.• Ver los problemas como oportunidades.• Atender los sueños a realizar.• Fiarse de la “visión”.



Gestión – <i>Poder – Autoridad</i>	Liderazgo – <i>Estimulación - Influencia</i>
<ul style="list-style-type: none">• Apoyarse en informaciones e instrucciones.• Seleccionar colaboradores que rindan.• Preocupados por obtener información.	<ul style="list-style-type: none">• Apoyarse en inspiraciones.• Seleccionar colaboradores con potencial.• Preocupados por establecer comunicación.

Consideraciones:

- Mucha gestión y poco liderazgo: la organización tiende a fosilizarse. Mucho liderazgo y poca gestión: la organización se arriesga al caos. Puede despenarse.
- La dirección de organizaciones implica cada vez menos gestión y más liderazgo.
- Por regla general en las organizaciones se dice "liderazgo" y se actúa en "gestión".
- No se trata de que lo que llamamos "liderazgo" sea bueno y lo que llamamos "gestión" sea malo. Los dos pueden ser buenos, eficaces y adecuados a las organizaciones.



Gestión y Liderazgo

Liderazgo	++	<p>Empresa innovadora, dinámica, pero al borde de un caos debilitante y peligroso.</p> <p>Futuro irreal. Sin presente</p>	<p>Empresa que cumple muy bien sus compromisos externos e internos. Obtiene y supera sus previsiones. Se adapta muy bien a los cambios</p> <p>Buen presente y buen futuro</p>
	0	<p>Empresa desastrosa, que no durará mucho, a menos que sea un monopolio protegido.</p> <p>Mal presente y peor futuro</p>	<p>Empresa sólida, gana dinero si tiene buen producto y alta participación en el mercado. Pero muy burocrática y controladora. Incapaz de adaptarse a un entorno cambiante</p> <p>Buen presente y mal futuro</p>
		0	++
		Gestión	



Liderazgo Transformacional - Un liderazgo para nuestro tiempo:

Características generales:

- Eleva las necesidades y valores de los seguidores.
- Considera al seguidor como una persona única y diferente.
- Trata de llegar más allá de lo esperado.
- Aumenta la conciencia del seguidor respecto a lo que es bueno.
- Anima al seguidor a superar sus propios intereses.
- Anima al seguidor a considerar el interés del Grupo y la Organización.
- Proyecta sobre los seguidores una imagen de confianza, de dedicación y de competencia.
- Genera una delegación más eficaz.
- Ofrece soluciones más creativas, a los problemas.
- Motiva y desarrolla íntegramente a sus seguidores.
- Responde a los cambios, de forma más rápida y eficaz.



Liderazgo Transformacional - Consideración Individualizada:

- **Lema:** “Me importas tú como mi seguidor y como persona particular”.
- **Actuaciones:**
 - Preocupación y cuidado real de cada uno de sus seguidores.
 - Interés por cada persona en sí. Trato individualizado. Respeto y empatía.
 - Atento a las necesidades de cada uno de sus seguidores.
 - Propone retos y oportunidades adecuados a cada seguidor.
 - Es un buen oyente activo, de cada persona.
 - Es discreto y respetuoso. Sabe guardar secretos.
 - Delega para ayudar al desarrollo de cada uno.
- **Comportamiento de los seguidores:**
 - Desean desarrollarse y mejorar.
 - Aceptan compromisos y retos a su medida.
 - Se sienten apreciados.
 - Se fían del líder. “El sabe lo que me conviene”.



Liderazgo Transformacional - Estimulación Intelectual:

■ **Lemas:** “Y si esto intentas hacerlo de otra manera “ - “Imagina que”.

■ **Actuaciones:**

- Capacidad de retar el potencial intelectual de sus seguidores.
- Desafía los procedimientos del pasado. Crea otros o los mejora. Es rupturista.
- Crea soluciones innovadoras. Situaciones nuevas. Duda de las presunciones.
- No critica las equivocaciones de sus seguidores cuando experimentan algo nuevo.
- Emplea el humor, la originalidad y el ingenio.
- Emplea el razonamiento y la emoción. Inteligencia emocional.
- No busca que sus seguidores piensen como él.
- Mentaliza para el cambio y la mejora. Hace reflexionar.

■ **Comportamiento de los seguidores:**

- Incluidos a pensar en lo que hacen, cómo lo hacen, para qué lo hacen.
- Estimulados por lo nuevo, la calidad, la mejora, el futuro.
- Discuten ideas, tendencias, novedades, cambios, ... con creatividad.
- Son más autónomos e independientes en lo que piensan.



Liderazgo Transformacional - Motivación Inspiracional:

■ **Lemas:** “¡Animo!, si lo intentas, verás que puedes lograrlo” –
“Conseguirás lo que intentes ...”.

■ **Actuaciones:**

- Enaltece las expectativas. El futuro es lo que cuenta.
- Encuentra palabras y símbolos sugerentes y estimulantes.
- Clarifica la misión. Infunde ánimos para cumplir esa misión.
- Convince a sus seguidores para lograr un nivel “más allá”.
- Emite profecías, que se cumplen.
- Consigue un compromiso total de sus seguidores.
- Estimula, comunica, motiva con talante positivo y optimista.
Positivamente influyente.

■ **Comportamiento de los seguidores:**

- Buena disposición ante los retos. Animo ilusionado.
- Tendencia a invertir tiempo y esfuerzo adicionales.
- Trabajan con más confianza en si mismos.
- Consiguen metas que ni sospechaban.



Liderazgo Transformacional - Influencia Idealizada:

■ **Lema:** “Lo que puedes ser y lograr no tiene prácticamente límites. Merece la pena luchar por un ideal”.

■ **Actuaciones:**

- Actúa con alto grado de determinación, autoexigencia y persistencia.
- Transmite confianza en la Visión y la Misión.
- Tiene sentido adecuado de los fines y de los medios para conseguir el éxito.
- Se identifica plenamente con el modelo de líder “carismático”.
- Demuestra capacidad fuera de lo corriente, o más bien extraordinaria.
- Decidido, valiente, arriesgado y hasta casi temerario.
- Engendra fe y confianza plenas, en sus seguidores. Vive y se sacrifica por ellos.
- Despierta fuertes sentimientos de identificación y de adhesión.
- Motiva a sus seguidores a decidir por su cuenta, a ser líderes también.

■ **Comportamiento de los seguidores:**

- Se fían de él. El líder se aproxima a la persona ideal. Fe ciega en él.
- Le siguen con confianza y entrega. Sin reservas.
- Desean parecerse a él. Es su modelo de conducta.
- Se sienten atraídos fuertemente por el líder.



Liderazgo Transformacional

Resultados que genera:

- **Dinamiza la organización.**
- **Genera energía extra para el cambio.**
- **Desarrolla y aprovecha las capacidades de todos.**
- **Alcanza niveles superiores de influencia, eficacia y satisfacción.**
- **Motiva hacia la excelencia total.**
- **No excluye el liderazgo transaccional.**



El Liderazgo Transformacional - Reflexiones finales:

- 1ª:** El liderazgo es un proceso que dura toda la vida.
- 2ª:** Depende de uno mismo y de los otros. Son los otros los que hacen el líder.
- 3ª:** No son técnicas, ni sólo comportamientos, es una forma de ser, una filosofía de la vida.
- 4ª:** Exige centrar la atención y dedicación en los otros: servir.
- 5ª:** Supone dirigir desde y con las personas, no a las personas.
- 6ª:** Implica vivir el presente y proyectar el futuro, desde una posición ilusionada.
- 7ª:** Requiere una reflexión constante sobre la propia actuación.
- 8ª:** Exige observar y considerar las reacciones de los seguidores.
- 9ª:** Implica generar confianza y dar ejemplo.
- 10ª:** Liderar es una actividad centrada en las personas.
- 11ª:** Liderar no es producir seguidores. Es más, es producir nuevos líderes transformadores.
- 12ª:** Ser líder transformador SUPONE ESFUERZO, pero MERECE LA PENA.