

El liderazgo

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

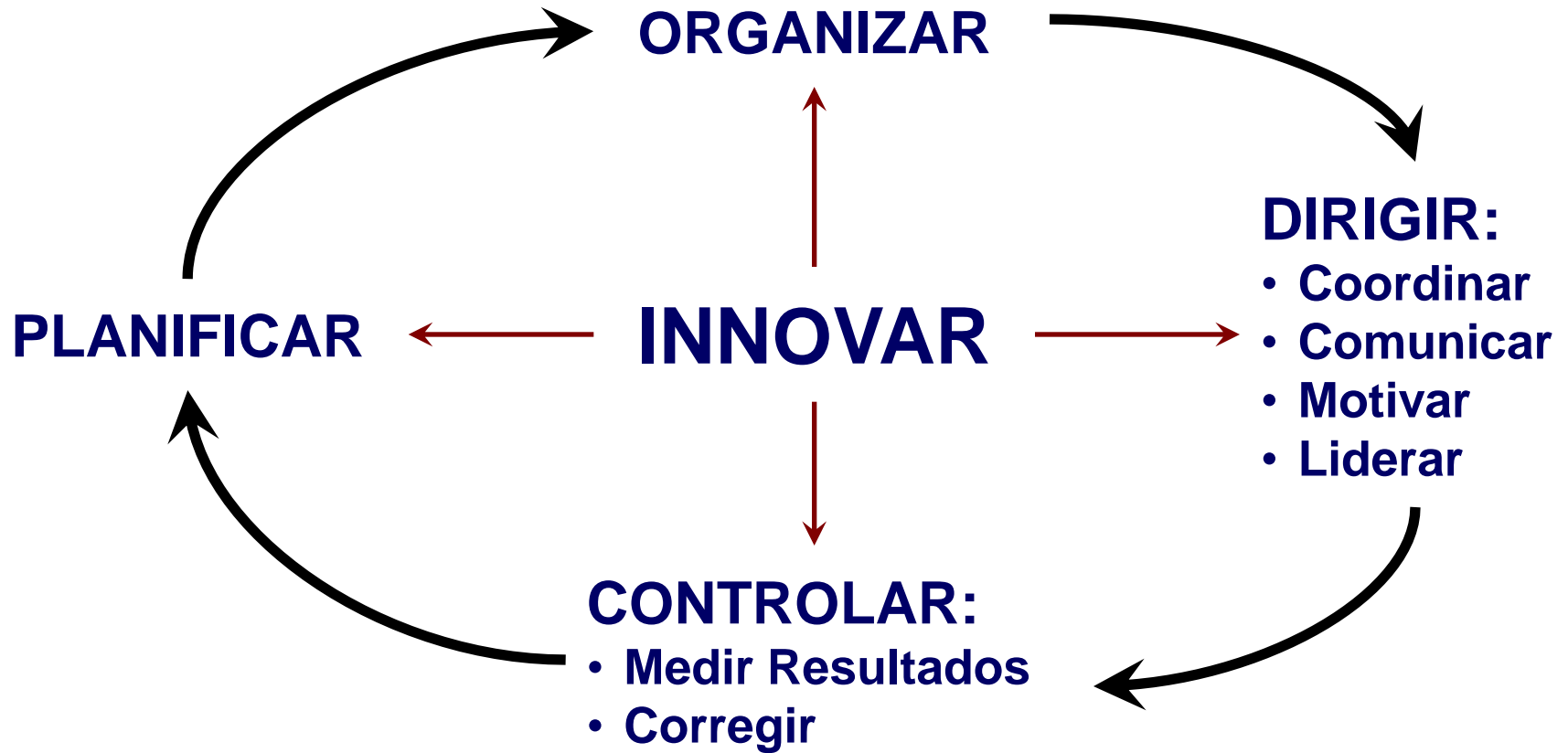
| Entorno | Respuesta |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Complejidad• Cambio• Volubilidad de demanda• Nuevas expectativas• Pocos referentes o ejemplos• Desorientación. Perplejidad• Mercado de oferta• Evolución – Desarrollo | <ul style="list-style-type: none">• Visión – Clarificación• Anticipación• 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”

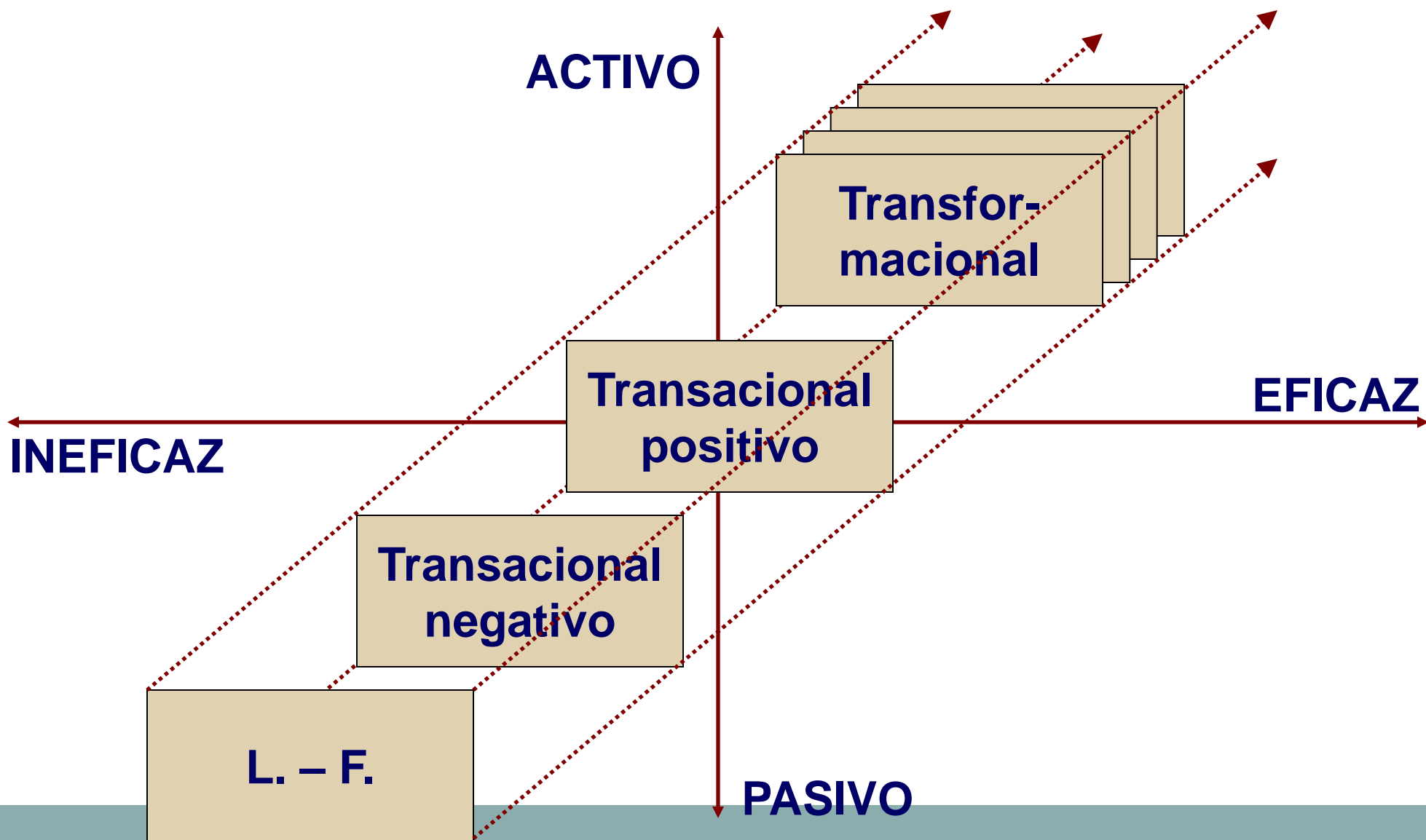
Transaccional
negativo
“Autoritario”

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.

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.

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.

Gestión –

Poder – Autoridad

- **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.**

Liderazgo –

Estimulación - Influencia

- **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 –

Poder – Autoridad

- 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.

Liderazgo –

Estimulación - Influencia

- 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”.

Continúa en página siguiente

Gestión –

Poder – Autoridad

- Apoyarse en informaciones e instrucciones.
- Seleccionar colaboradores que rindan.
- Preocupados por obtener información.

Liderazgo –

Estimulación - Influencia

- 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

Empresa innovadora, dinámica, pero al borde de un caos debilitante y peligroso.

Futuro irreal. Sin presente

Empresa que cumple muy bien sus compromisos externos e internos. Obtiene y supera sus previsiones. Se adapta muy bien a los cambios

Buen presente y buen futuro

Empresa desastrosa, que no durará mucho, a menos que sea un monopolio protegido.

Mal presente y peor futuro

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

Buen presente y mal futuro

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.