



Universidad Nacional Experimental Politécnica

“Antonio José de Sucre”

Vice- Rectorado Puerto Ordaz

Unidad Regional de Postgrado

## **Liderazgo enfocado a la calidad**

Profesora:

Ing. Msc. Scandra Mora

Integrantes

Albarracín David  
Ara Miguel  
Bermúdez Vilmely  
Camero Fabiola  
Ramos Ailem  
Rosales Luis

Enero 2012

ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<b>1.-LIDERAZGO</b>	<b>6</b>
<b>1.1- TIPOS DE LIDERAZGO</b>	<b>7</b>
<b>1.2- CARACTERISTICAS DEL LIDER</b>	<b>9</b>
<b>2.- DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LIDER</b>	<b>10</b>
<b>2.1- JEFE</b>	<b>10</b>
<b>2.1- LIDER</b>	<b>10</b>
<b>3.- OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDER</b>	<b>11</b>
<b>3.1- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO ANTES LOS CLIMAS SOCIALES.</b>	<b>12</b>
<b>3.1.1- ESTILO: AUTOCRATICO</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2- ESTILO: DEMOCRÁTICO.</b>	<b>13</b>
<b>3.1.3- ESTILO: LAISSEZ FAIRE.</b>	<b>14</b>
<b>3.1.4- ESTILO: PARTICIPATIVO.</b>	<b>14</b>
<b>3.1.5- ESTILO: PATERNALISTA.</b>	<b>14</b>
<b>3.1.6- ESTILO: AUTOCRÍTICO.</b>	<b>15</b>
<b>4.- LAS CINCO PRÁCTICAS LIDERAZGO EJEMPLAR</b>	<b>16</b>
<b>5.- TEORIAS CONTEMPORANEAS Y NUEVAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO</b>	<b>17</b>
<b>5.1- ARQUITECTURA DEL LIDERAZGO.</b>	<b>21</b>
<b>5.1.1- PERSPECTIVAS CIENTÍFICAS.</b>	<b>21</b>
<b>5.1.2- LAS CORRIENTES HUMANISTAS.</b>	<b>22</b>
<b>5.1.2- TEORÍAS GERENCIALES.</b>	<b>22</b>

<b>5.2- METODOLOGÍAS DESDE LA GLOBALIZACIÓN.</b>	<b>29</b>
<b>5.2.1- LIDERAZGO LATERAL.</b>	<b>29</b>
<b>5.2.2- LIDERAZGO ROTATIVO (Grupos Autodirigidos)</b>	<b>30</b>
<b>5.3- HACIA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO.</b>	<b>31</b>
<b>5.3.1- MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER.</b>	<b>33</b>
<b>5.3.2- MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.</b>	<b>33</b>
<b>6.- IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD TOTAL</b>	<b>35</b>
<b>6.1- DEFINICIÓN DE LIDERAZGO PARA LA CALIDAD</b>	<b>35</b>
<b>6.2- CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER</b>	<b>35</b>
<b>7.- CREACIÓN DEL SISTEMA DE LIDERAZGO</b>	<b>37</b>
<b>7.1- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:</b>	<b>38</b>
<b>7.2- PRACTICAS PRINCIPALES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:</b>	<b>39</b>
<b>8.- EL ROL DEL LIDERAZGO EN UN GRUPO DE ALTO DESEMPEÑO.</b>	<b>40</b>
<b>9.- EL LIDERAZGO EN ISO 9000.</b>	<b>45</b>
<b>9.1- ¿CÓMO SE EVIDENCIA EL LIDERAZGO EN LA ISO 9000?</b>	<b>45</b>
<b>9.2- COMPROMISOS DE LA DIRECCION</b>	<b>46</b>
<b>9.3- POLÍTICA DE LA CALIDAD</b>	<b>47</b>
<b>9.3.1- OBJETIVOS DE LA CALIDAD</b>	<b>47</b>
<b>9.3.2- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD</b>	<b>47</b>
<b>9.3.3- COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>47</b>
<b>9.3.4- COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACION</b>	<b>48</b>
<b>9.3.5- AMBIENTE DE TRABAJO</b>	<b>48</b>
<b>10.- MODELOS DE EXCELENCIA</b>	<b>48</b>

<b>10.1- MODELO EFQM DE EXCELENCIA</b>	<b>48</b>
<b>10.1.1- LIDERAZGO EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA</b>	<b>48</b>
<b>11.- 7 HABITOS PARA SER LIDER</b>	<b>50</b>
<b>11.1- HABITOS PARA SER LIDER</b>	<b>51</b>
<b>11.1.1- PRIMER HABITO (Ser Proactivo)</b>	<b>51</b>
<b>11.1.2- SEGUNDO HABITO (Empezar con un fin en mente)</b>	<b>52</b>
<b>11.1.3- TERCER HABITO (Primero lo Primero)</b>	<b>53</b>
<b>11.1.4- CUARTO HABITO (Ganar/Ganar)</b>	<b>54</b>
<b>11.1.5- QUINTO HABITO (Busque Primero Entender, luego ser entendido)</b>	<b>56</b>
<b>11.1.6- SEXTO HABITO (La Sinergia)</b>	<b>58</b>
<b>11.1.7- SEPTIMO HABITO (Afilan la Sierra)</b>	<b>59</b>
<b>11.2- EJEMPLO DE LIDERAZGO</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>64</b>

## **Introducción**

Actualmente, ya existe un gran número de estudios, libros, artículos y un número amplio de definiciones de lo que es Liderazgo. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales.

En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Incluso el mismo Peter Drucker cae en esta confusión en su libro *Managing for the Future* (1992). Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores, como es el caso de Warren Bennis (Bennis y Burt 1985). En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades.

Pudiéramos citar muchos estudiosos y sus teorías acerca del Liderazgo, sin embargo, nos llevaríamos mucho tiempo. En este informe nos enfocaremos en un número limitado de teorías sobre el liderazgo pero sobre todo, trataremos de visualizarlo desde el punto de vista empresarial, gerencial y tomando en cuenta las perspectivas de la Norma ISO 9000 en búsqueda de la excelencia empresarial y el Liderazgo en la Calidad Total.

## **1.- LIDERAZGO**

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una

organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

### **1.1 Tipos de Liderazgo:**

De acuerdo al tipo de líder se derivan diversas opiniones que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que *el liderazgo es uno solo*, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, **presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes.**

Se pueden evaluar tres tipos de liderazgo o formas de autoridad:

**1.- Autócrata:** se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, **adoptando una posición de fuerza y control** por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

**2.- Participativo:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, **pero nunca deja de marcar el camino a seguir.**

**3.- Liberal:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, **sin perder la guía preestablecida por el líder**, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, **solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo**, de lo contrario no sería viable.

Estas topologías resumen a muchas variantes y es interesante tener presentes ciertos dichos que hacen referencia a este tema, como por ejemplo:

*"El liderazgo por medio de la fuerza, no es otra cosa que carencia del mismo"*

*"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas".*

A continuación se muestra un cuadro resumen de los diferentes tipos de liderazgo:

Autocrático	Democrático	Liberal
1. El líder es quien determina la política	1. Todas las políticas son cuestiones de discusión y decisión en grupo orientadas y animadas por el líder.	1. Completa libertad para la decisión de grupo o individual, con un mínimo de participación del líder.
2. La técnica y los pasos de las actividades son señalados por la autoridad, uno por uno, de manera que los futuros pasos son siempre inciertos hasta	2. Perspectiva de actividad adquirida durante el período de discusión. Se trazan los pasos generales para alcanzar metas del grupo, y cuando se requiere asesoría técnica, el líder sugiere dos o más alternativas de donde	2. Diversos materiales proporcionados por el líder que aclara que él o ella habrán de dar información cuando se les pida. Mínima participación en discusión de trabajo.

cierto punto	se elige	
3. El líder por lo general señala la tarea o trabajo específico y compañero de trabajo para cada miembro	3. Los miembros están libres para trabajar con quien prefieran, y la división dependerá de la decisión del grupo.	3. Muy poca participación de parte del líder para determinar trabajos y compañeros de trabajo.
4. El líder tiende a actuar de una forma muy “personal” para alabar y criticar el trabajo de cada miembro; se mantiene ajeno de participación activa de grupo, excepto cuando haga una demostración	4. El líder es “objetivo” o “basado en hechos” cuando alaba o critica y trata de incorporarse al grupo en cuanto a espíritu, pero sin realizar gran parte del trabajo.	4. Comentarios espontáneos y poco frecuentes respecto a actividades de miembros, salvo que se le pida, haciendo muy poco intento de evaluar y regular el curso de los eventos.

**Cuadro 1:** Comparación de tipos de liderazgo

**1.2. Características del Líder:**

- Aclara metas y objetivos.
- Promueve la participación y acepta sugerencias.
- Planifica y organiza para el flujo ordenado del trabajo.
- Tiene conocimientos técnicos y administrativos.
- Facilita el trabajo mediante la formación de equipos, capacitación y coaching.
- Proporciona retroalimentación sincera y constructiva.
- Controla los detalles sin entrometerse demasiado.
- Mantiene la actividad al basarse en fechas límite y recordatorios útiles.
- Aplica presión razonable para el logro de los objetivos.

- Habilita ( “empodera”) y delega tareas clave en otros conservando la calidad de los objetivos.
- Reconoce el rendimiento adecuado con retribuciones y reforzamiento positivo.

## **2.- DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER**

- En primer lugar cabe señalar que los líderes no necesariamente son personas que “nacieron con ése don”, es decir, es perfectamente posible que un individuo pueda educarse para ser líder, sin embargo, los factores que intervienen decisivamente para que pueda convertirse en líder eficaz son sus propias capacidades así como sus limitaciones.
- Depende del balance, desarrollo personal y esfuerzo de superación que el individuo haga, previo análisis para conocerse bien y darse cuenta de su potencial y debilidades. Administrar significa cumplir, asumir o tomar con responsabilidad. Dirigir significa influir, guiar en una cierta dirección, hacer a través de los demás. Además, debe quedar clara la diferencia entre líder y jefe, ya que por lo general nuestra idea de líderes está ligada a aquellos que dirigieron grandes contingentes de soldados en encarnizadas batallas que han llenado las páginas de muchos libros. Para ello conozcamos algunos ejemplos de las diferencias existentes:

### **2.1- Jefe**

- ✓ Existe por la autoridad.
- ✓ Considera la autoridad un privilegio de mando.
- ✓ Inspira miedo.
- ✓ Sabe cómo se hacen las cosas.
- ✓ Le dice a uno: ¡Vaya!
- ✓ · Maneja a las personas como fichas.
- ✓ Llega a tiempo.
- ✓ Asigna las tareas.

### **2.2- Líder**

- ✓ Existe por la buena voluntad.
- ✓ Considera la autoridad un privilegio de servicio.

- ✓ Inspira confianza.
- ✓ Enseña como hacer las cosas.
- ✓ Le dice a uno: ¡Vayamos!
- ✓ No trata a las personas como cosas.
- ✓ Llega antes.

Por lo anterior podemos observar que el mantener la condición de líder depende de su preocupación no sólo por sí mismo como persona sino de su interrelación con los demás y especialmente con sus colaboradores. Es aquí donde se marca el punto de partida a diversos conceptos sobre el liderazgo

¿Que podemos observar hoy?

Hoy en día, el liderazgo tiende a trascender de la interrelación con los individuos a una interrelación entre las personas y las instituciones. Para construir una institución modelo la preocupación por ella debe ser el motivo esencial. Así como las personas, las instituciones también necesitan de cuidados. Se requiere no sólo interés y preocupación, también sacrificio, conocimientos y disciplina.

Quizás sea mucho más fácil entender éste enfoque en una institución pequeña en la cual el trato interpersonal es cotidiano, cuando por el contrario una institución grande es vista como algo impersonal, hasta frío. Debemos preocuparnos y cuidar de la institución en la cual se trabaje, de la cual sea dueño, de la que le preste servicios, de la que dirija, es decir de toda institución que tenga contacto con nosotros. Por éstas consideraciones la comunicación de éstos preceptos es de suma importancia. Los líderes generalmente son buenos comunicadores, pero también es cierto que no todos son tan buenos como creen; es más, existen también aquellos que hablan más de lo que escuchan.

Hoy en día, debido a éste mundo rápidamente cambiante el rol más importante de un líder es crear las estructuras y procesos que faciliten una buena comunicación entre quienes necesitan trabajar juntos. Se requieren más alianzas y cambios en la cultura corporativa para apoyar las relaciones internas de la empresa así como sus relaciones con los proveedores y clientes. Este cambio de orientación nos lleva de un modelo globalmente competitivo a un modelo que es tanto globalmente competitivo como cooperativo. Los problemas o dificultades que se presentan para una comunicación eficaz marcan brechas estructurales y mentales.

### 3.- OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDER:

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

-Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.

-Poseer capacidad para formular estrategias.

-Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.

-Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.

-Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

<b>SER LIDER</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>-Se esta actualizando en los temas de interés.</li> <li>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</li> <li>-Se da sentido humano a la administración.</li> <li>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>-La persona líder construye el ser persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>-Quita mucho tiempo personal.</li> <li>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.</li> </ul>

### 3.1- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO ANTES LOS CLIMAS SOCIALES.

Los estilos de liderazgo se adaptan con base en las tareas y necesidades del grupo y las metas de la institución.

#### 3.1.1- ESTILO: AUTOCRÁTICO.

<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtienen resultados rápidos para la empresa.</li> <li>• Proporciona poca información importante.</li> <li>• Ante la ambigüedad clarifica las metas.</li> <li>• Ante la ignorancia es un buen estilo porque dirige.</li> <li>• Impera el orden (leyes, reglamentos y cuando las personas hacen lo que quieren).</li> </ul>	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es individual, egoísta y se puede quedar sólo.</li> <li>• Se despreocupa por el grupo y se ocupa en los resultados.</li> <li>• Las emociones son apatía, enojo, desacuerdo y descontento.</li> <li>• Genera enemistad.</li> <li>• Al principio logra resultados rápidos pero con la enemistad desanima a la persona o al equipo y hay retrasos y reprocesos.</li> <li>• Se enferma (gastritis, estrés, contracturas musculares).</li> <li>• Se queda con la información y genera dependencia.</li> </ul>
<p>El líder ya no dirige sólo resultados, también coordina Emociones.</p>	

#### 3.1.2- ESTILO: DEMOCRÁTICO.

<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es grupal y genera vínculos importantes internos y externos.</li> <li>• Se conocen los objetivos, procesos y funciones de la actividad.</li> <li>• Proporciona información y conocimientos para tomar decisiones.</li> <li>• Se preocupa por los resultados y por el desarrollo de su equipo.</li> <li>• Respeta las decisiones individuales.</li> <li>• Provoca iniciativa, mayor disposición y sentido de pertenencia.</li> </ul>	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso al principio es más lento por las reuniones que se realizan.</li> <li>• Hay diferencias de opinión y éstas no se aclaran con la persona indicada.</li> <li>• En ocasiones la opinión de la mayoría no coincide con mis valores.</li> <li>• Se pierden en la discusión sin no hay mecanismos para establecer acuerdos.</li> <li>• Pocos hablan y el resto calla y escucha.</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados articulados, más rápidos y procura su calidad.</li> <li>• Las emociones son de empatía y apoyo.</li> <li>• Genera vínculos amistosos.</li> </ul>	
<p>No siempre el estilo democrático puede ser el mejor para una persona o un grupo y esto se define de acuerdo a los valores que el líder promueva a nivel individual o para su organización. Si algo puede ofrecer un líder democrático es un Conocimiento Sustentado.</p>	

### 3.1.3- ESTILO: LAISSEZ FAIRE.

<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio es grupal y es el que mayor información proporciona y cuando ésta se solicita.</li> <li>• Permite que su equipo trabaje con libertad y sin presionarlos.</li> <li>• Se aplica cuando las personas están empoderadas.</li> <li>• Las personas trabajan a gusto y sin la necesidad del líder.</li> </ul>	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no hay información y material necesarios, se pierde el objetivo.</li> <li>• Es individual y se trabaja por objetivos personales.</li> <li>• Si se aplica al inicio y sin conocimiento, habrá desarticulación y retrasos.</li> <li>• Trabajan poco en grupo y más a nivel individual.</li> </ul>
--	---

Conclusión: El autocrático dice qué y cómo se tienen que hacer las cosas; el democrático busca el consenso y el Laissez Faire hace y deja hacer a nivel individual y grupal.

### 3.1.4- ESTILO: PARTICIPATIVO.

<p>Ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una habilidad para el estilo Democrático.</li> <li>• Se suma la teoría y experiencia en la propuesta.</li> <li>• Si cuenta con técnicas, sistematiza y establece acuerdos. (Moderador, secretario, minuta, orden de acuerdos y roles).</li> <li>• Escucha, respeta, analiza y reflexiona cualquier idea.</li> <li>• Se desarrolla la pertenencia y el análisis crítico de los integrantes.</li> </ul>	<p>Desventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede quedar en discusiones o en un solo tema.</li> <li>• Se generan subgrupos o bandos contrarios si se pierde el objetivo.</li> <li>• Los conflictos no se solucionan con la persona indicada.</li> </ul>
--	---

### 3.1.5- ESTILO: PATERNALISTA.

<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puede ayudar al autocrático, democrático y al laissez faire.</li><li>• Provoca que la persona se sienta valorada y apoyada.</li><li>• Escucha las necesidades de las personas y de su equipo.</li></ul>	<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pierde el control de los resultados a ser permisible con el grupo.</li><li>• Se vuelve romántico y sobre protector.</li><li>• Desespera al grupo y surge un líder informal hacia los resultados.</li></ul>
--	--

### 3.1.6- ESTILO: AUTOCRÍTICO.

<b>Ventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza y reflexiona sobre su autoconocimiento.</li><li>• Madura con mayor rapidez y orienta a otros.</li><li>• Evita repetir conductas que no le favorecen.</li><li>• Comparte en grupo su desarrollo o busca un orientador.</li></ul>	<b>Desventajas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se puede perder en su propia reflexión y su proceso es más lento.</li><li>• Puede quedarse sólo por temor a mostrarse ante el otro.</li></ul>
--	---

"Cuando la confianza es elevada, nos comunicamos fácilmente, con pocos esfuerzos y en el acto. Aunque el líder cometa errores, los demás seguirán captando el mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo y se hace tediosa, ineficaz y extremadamente difícil".

## 4.- LAS CINCO PRÁCTICAS LIDERAZGO EJEMPLAR

El liderazgo es una relación entre aquellos que aspiran a liderar y aquellos que eligen obedecer. A veces la relación es de uno a uno. A veces es de uno a muchos. Independientemente del número, para poder emerger, crecer y prosperar en estos tiempos inquietantes, los líderes deben dominar la dinámica de esta relación. Deben aprender cómo movilizar a otros para que quieran luchar por aspiraciones compartidas.

**1 MODELAR**  
el camino 

**2 INSPIRAR**  
una visión  
compartida 

**3 DESAFIAR**  
el proceso 

**4 HABILITAR**  
a los demás  
para que  
actúen 

**5 ALENTAR**  
el corazón 

- 1. PONGA EN CLARO LOS VALORES** descubriendo sus capacidades y afirmando los ideales compartidos.
  - 2. PONGA EL EJEMPLO** alineando las acciones con los valores compartidos.
  - 3. PIENSE EN EL FUTURO** imaginándose posibilidades apasionantes y dignificantes.
  - 4. INTEGRE A LOS DEMÁS** en una visión común apelando a las aspiraciones compartidas.
  - 5. BUSQUE OPORTUNIDADES** tomando la iniciativa y buscando abiertamente formas innovadoras de mejorar.
  - 6. EXPERIMENTE Y ASUMA RIESGOS** generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de la experiencia.
  - 7. FOMENTE LA COLABORACIÓN** desarrollando confianza y facilitando las relaciones.
  - 8. FORTALEZCA A LOS DEMÁS** aumentando la auto-determinación y desarrollando las capacidades.
  - 9. RECONOZCA LAS APORTACIONES** demostrando la valoración de la excelencia individual.
  - 10. CELEBRE LOS VALORES Y LAS VICTORIAS** creando un espíritu de comunidad.
- 

## 5.- TEORIAS CONTEMPORANEAS Y NUEVAS TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder o la responsabilidad. El liderazgo al que nos referimos en este libro es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos

deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder (French, 1971), y promover el desarrollo de sus integrantes (McGregor, 1960).

Este enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicadas a las organizaciones para enfrentar el cambio.

En nuestro estudio nos interesan todas aquellas personas que están a cargo o promueven, dirigen y coordinan a otros seres humanos. Y nos interesa investigar la conducta en su sentido más amplio: valores, pensamientos, actitudes, sentimientos, acciones y resultados, así como el fenómeno de la interacción del líder con sus seguidores.

El liderazgo que examinamos aquí se da tanto en una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga ninguna relación de autoridad y sólo con su poder o fuerza moral justifique esa función.

Sin embargo, aquí denominamos líderes a aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional. Nos referimos a aquellos que, aun cuando tienen la autoridad formal, confían en y utilizan más su influencia en los atributos personales de inteligencia, en los valores; en la forma original de percibir el medio, o de vivir las emociones. Nos interesan aquellos dirigentes que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias; que se ganan el poder en la forma de tratar a los demás y sus principales fuerzas son la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

Nos es importante analizar a los líderes cuya acción produce como resultado el desarrollo personal integral de él mismo y de sus colaboradores; en la tarea misma de lograr las metas esperadas e incluso sobrepasarlas. Esta concepción humanista exige una congruencia personal y grupal que promueva y dignifique el quehacer humano, organizacional e institucional, y que al mismo tiempo construye su medio ambiente.

La ética y los resultados humanos totales ("holísticos") caracterizan esencialmente a los líderes que definimos.

Desde luego, no queremos decir que los líderes tienen que ser necesariamente santos o héroes. El hombre normal, el líder humano posee cualidades y defectos, se equivoca,

comete errores; pero su orientación y su actuación están dirigidas a la construcción de sí mismo, de sus semejantes y de su mundo. No construye destruyendo. Los fines no justifican nunca los medios.

Una primera aproximación de la psicología social (Cartwright y Zander, 1971) nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.

Es decir, el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores, dentro de un contexto social determinado.

Para John W. Gardner, "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos" (Gardner, 1990). En otras palabras, es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. La transmisión es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe.

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, sinérgica, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

Liderazgo, en la concepción de John P Kotter, "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos" (Kotter, 1988). Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

"Liderazgo es ser un agente de cambio" (Siliceo, 1992), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana. En este "trabajo" modifica y crea mejores condiciones materiales y humanas; y se trasciende a través de la acción del homo faber y del homo politikoon.

En dinámica de grupos, Cartwright y Zander (1971) conciben al líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconscientemente una serie de metas y una misión por alcanzar. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan las metas.

Las influencias o conductas de liderazgo pueden ser de dos tipos: a las primeras las denominamos influencias de tarea, que son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que definen metas, que programan actividades, que proporcionan información relevante para facilitar la obtención de los objetivos. También se refiere a las actividades que llevan al grupo a evaluar resultados, a diagnosticar la situación actual del equipo en relación con las metas, al control de actividades; en resumen, son todas las influencias que dan dirección y llevan al logro de la misión por la que existe ese equipo humano.

El segundo tipo lo constituyen todas las intervenciones de liderazgo que denominamos influencias de mantenimiento, que son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que fortalecen la integración y cohesión de dicho equipo. En esta categoría se cuentan todas las intervenciones que propician el entendimiento de los miembros entre sí, la comunicación y la retroalimentación. También son influencias de mantenimiento aquellas que buscan el consenso y la valoración de las ideas y las aportaciones de los miembros del grupo. Asimismo, las que ayudan a resolver las diferencias y los conflictos entre los miembros. En pocas palabras, son las que propician la identidad, la motivación, la cohesión, la vinculación y la permanencia de las personas en un grupo humano.

Un equipo maduro recibirá influencias de mantenimiento y de tarea de diversos miembros, es decir, tendrá un liderazgo compartido (French, 1971). Líder, según Warren Bennis, es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten (Bennis y Nanus, 1985). Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.

Sin embargo, es fundamental que el líder concrete la visión, e inicie su realización, bajo pena de permanecer como un soñador y no lograr o perder el liderazgo.

Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que incluimos particularmente a Peter Drucker (1964) y a Kenichi Omahe (1983), ser un

estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados. Blanchard, en su ponencia en el Congreso de la ASTD en San Francisco, California, en 1991, se explayó en el concepto de que ser "líder es servir" (Blanchard, 1991).

Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Si ellos tienen éxito, el líder lo tendrá también, lo mismo que la organización o institución. Integra en su definición un sentido ético trascendente y el proceso de delegación.

Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivación (Krisnamurti, 1980); es decir, inspiración, entrega, cariño por lo que se hace. Y en este sentido podemos decir que el verdadero dirigente es un inspirador y un estimulador del trabajo y de las es hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos (French, 1971).

El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación.

En esta nueva concepción del liderazgo, éste se redefine como una función de servicio, y en vez de que la organización humana dependa de la voluntad y del poder del hombre en la cúpula, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo, el ciudadano, el cliente, que es el beneficiario último de las organizaciones humanas. Vemos hoy que la nueva revolución administrativa concibe la famosa pirámide invertida. En la cúspide y en el fin último esta el destinatario final de los servicios y bienes, seguido de los niveles jerárquicos más bajos de la organización, que deben ser apoyados y servidos por los niveles superiores.

Por lo que los líderes, los directores y gerentes aparecen apoyando y al servicio de toda la organización. Ser líder hoy, en la víspera del siglo XXI, es servir. O visto desde la perspectiva de Tom Peters y Robert Waterman (1982) en su libro *En búsqueda de la excelencia*; "Lo que habíamos dejado de tomar en cuenta en la tarea de incrementar la productividad en las organizaciones, era que todo proviene de las personas". Los líderes sólo pueden asegurar la productividad y la calidad basados en las personas, que son quienes hacen los bienes y proporcionan los servicios. El poder esta cada vez más en la

antiguamente despreciada base de la pirámide. Y de aquí surge el nuevo tema recurrente del liderazgo: empowerment (Peters, 1987), que se traduce en pasar el poder de decisión hacia abajo. Abajo se producen organizaciones fuertes; se resuelven los problemas en el lugar donde suceden, sin pasar por la burocracia de las anquilosadas organizaciones. Abajo esta la posibilidad de cambio rápido, de flexibilidad, de adaptación al cliente y de mayor productividad. Abajo esta la posibilidad de formar ciudadanos corresponsables de resolver los problemas comunitarios y encontrar la democracia participativa.

Pero esto significa una fuerza de trabajo capacitada y entrenada para la era de la información y del conocimiento; responsable y preparada para manejar el "shock del futuro" (Toffler, 1972). En otras palabras, con mayor madurez técnica y humana; más democracia y participación. Éste es el contexto teórico, conceptual y evolutivo en el que necesitamos estudiar, analizar Y, sobre todo, preparar a los líderes del futuro, que ya llegó.

## **5.1 ARQUITECTURA DEL LIDERAZGO.**

### **5.1.1 Perspectivas científicas.**

"Un líder es un hombre que tiene la capacidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer y que les guste".(Truman).

El líder como capataz.

En el Modelo Científico de F. W. Taylor, el liderazgo obedece fundamentalmente a características formales. Es decir, el líder se debe a su posición. El tipo de liderazgo es racional, enfatizando en la eficiencia como su valor fundamental. Sin embargo, el líder puede incrementar su impacto en sus subordinados, a través del propio conocimiento que pueda tener sobre los procesos de trabajo que los subordinados deban desarrollar. Es decir, cuando el conocimiento del líder se convierte en esencial para incrementar la eficiencia del trabajo y facilitar al trabajador la ejecución de sus funciones, el liderazgo se ve aumentado. Sin embargo, para el trabajador el líder es aquella persona que ocupa una posición de superior dentro de la organización. Por otra parte, el trabajador sabe que su líder ante todo, es un experto en el trabajo que el propio trabajador debe desarrollar.

El liderazgo dentro del Modelo de la Gerencia Científica de Henri Fayol está relacionado con la jerarquía organizacional. Es decir, la función de liderazgo se otorga a la persona de

acuerdo con la posición jerárquica que la misma ocupa dentro de la organización. La función de liderazgo es sumamente importante dentro de la Gerencia Científica, ya que el crecimiento de la organización, está estrechamente correlacionada con el tipo de líderes que la misma tiene. Por ejemplo, al ejecutivo más alto de la organización se le considera como el líder general, y su manera de proceder afecta a toda la organización. Como líder general, él se encarga de coordinar los diferentes elementos que conforman la organización. Sin embargo, el jefe de un determinado departamento como líder del mismo es el encargado de lograr que, las personas de ese departamento alcancen el objetivo del mismo. La actividad fundamental del liderazgo, es la utilización del proceso administrativo como función básica para liderar a la organización o al departamento en donde se aplique tal actividad.

### **5.1.2 LAS CORRIENTES HUMANISTAS.**

#### **5.1.2 TEORÍAS GERENCIALES.**

Liderazgo desde Peter Ferdinand Drucker.

Gerencia Interactiva (teoría organizacional "fundada" por Drucker) considera al liderazgo formal de la organización como un todo, recae en el gerente general o el principal ejecutivo de la organización. El líder, como complemento a su liderazgo formal, debe añadir aspectos propios de su persona, esto con el objetivo de hacer del papel de líder tanto un ejemplo, así como una institución que puedan y deseen seguir los diferentes individuos que laboran en la organización. La forma como los líderes utilicen el proceso de liderazgo es fundamental para los teóricos de la Gerencia Interactiva, ya que es únicamente bajo el proceso de liderazgo como la organización puede sobrevivir y crecer.

Es posible que uno de los objetivos últimos de la Gerencia Interactiva sea el crear dentro de la organización líderes que puedan llevar a la organización continuamente hacia objetivos que satisfagan las expectativas del medio ambiente.

Actualmente Drucker considera que...

"El propósito de una organización es permitir a personas comunes hacer cosas extraordinarias".

"La mejor forma de predecir el futuro es creándolo".

El líder debe...

v Crear un todo que sea mayor que la suma de las partes. Una entidad que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Se encarga de la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador y del trabajo.

v Fija objetivos. Organiza. Motiva y comunica. Tarea de medición. Prepara gente.

Las herramientas del gerente son.. Información. Utilización de su propio tiempo. El hombre.

El gerente del futuro...

- ✓ Debe dirigir mediante objetivos.
- ✓ Debe correr mayores riesgos y por lapsos más largos.
- ✓ Debe ser capaz de tomar decisiones estratégicas.
- ✓ Debe ser capaz de organizar un equipo integrado.
- ✓ Debe ser capaz de transmitir información rápida y claramente.
- ✓ Debe ser capaz de ver el negocio como un todo y de integrar su función en él.
- ✓ Debe ser capaz de relacionar su producto y su industria con el ambiente total.

### **Liderazgo Situacional.**

El liderazgo situacional es un concepto desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey que se basa en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que un líder da; la cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño (nivel de desarrollo) que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica.

✓ El comportamiento directivo es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido; define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y supervisar cercanamente el desempeño.

✓ El comportamiento de apoyo es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y animo, facilita la interacción, y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.

✓ El nivel de desarrollo se define por medio el conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y/o confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras más competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad que el subordinado aceptará para dirigir su propio comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tarea; un individuo o un grupo no está desarrollado en un sentido total.

Los cuatro estilos de liderazgo.

✓ Directivo (S1). Comportamiento Altamente directivo/bajo apoyo. El líder provee instrucciones específicas (papeles y metas) para lo seguidores y cercanamente supervisa el cumplimiento de las tareas.

✓ Jefatura (S2). Comportamiento altamente directivo/altamente de soporte. El líder explica las decisiones y solicita sugerencias de los seguidores pero continúa dirigiendo el cumplimiento de las tareas.

✓ Apoyo (S3) Comportamiento altamente de apoyo/bajo en directividad. El líder decide junto con los seguidores y apoya los esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas.

✓ Delegacional (S4) bajo soporte/baja directividad. El líder deja las decisiones y responsabilidad para ser implementadas por los seguidores.

COMPORTAMIENTO DE SOPORTE	ALTO SOPORTE BAJA DIRECTIVIDAD	ALTO SOPORTE ALTA DIRECTIVIDAD
	BAJO SOPORTE BAJA DIRECTIVIDAD	BAJO SOPORTE ALTA DIRECTIVIDAD
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO		

Nivel de desarrollo de los seguidores.

ALTO	MODERADO		BAJO
ALTA COMPETENCIA	ALTA COMPETENCIA	REGULAR COMPETENCIA	BAJA COMPETENCIA
ALTO COMPROMISO	VARIABLE COMPROMISO	BAJO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO
D4	D3	D2	D1
DESARROLLADO		EN DESARROLLO	

Liderazgo John P. Kotter (1988).

"Un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo".

John P. Kotter es profesor de liderazgo en la Harvard Business School, se graduó en el MIT y Harvard. Trabaja en la facultad de Harvard Business School desde 1972. Es reconocido como el mejor conferencista en el mundo en los temas de liderazgo y cambio. En los últimos 25 años, el profesor Kotter ha escrito 7 libros de negocios que han recibido premios y reconocimientos, más de la mitad de la docena de sus libros, también han sido best sellers, incluyendo: *Leading Change* y *How Leadership Differs From Management*.

Kotter pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como: el conocimiento del sector industrial y de la organización; relaciones dentro de la empresa y el sector industrial; una excelente reputación e historial; potencial y habilidad intelectual; valores personales y motivación.

La globalización de las actividades económicas, y el consiguiente incremento de la competitividad, hace que las grandes empresas, burocráticas, poco flexibles, entren en un período de crisis, lo que implica por lo menos la reducción de oportunidades de avance profesional. Como resultado de esta reacción se generan enormes oportunidades de negocio para empresas pequeñas y emprendedoras, rápidas y flexibles. En estas organizaciones, es en donde se encuentran las mejores posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder del cambio (1995).

"La velocidad a la que avanza el cambio no da muestras de que vaya a disminuir en poco tiempo. Si acaso al contrario, lo más probable es que la competencia en la mayor parte de las industrias se acelere todavía más en las próximas décadas".

Konosuke Matsushita, uno de los modelos más inspirados de todos los tiempos, a la edad de nueve años, se enfrentó a un periodo de aprendizaje que exigía dieciséis horas diarias de dedicación y a todos los problemas que surgen cuando uno comienza a hacer negocios sin tener dinero ni contactos: a la gran depresión, al horror de la Segunda Guerra Mundial en Japón y a otras adversidades. Pero, a través de este libro fascinante e instructivo, John P. Kotter demuestra cómo, en vez de dejarse aplastar por el infortunio, Matsushita llegó a ser un empresario y dirigente de hombres de negocios, fundador de la empresa más grande de Japón: la Matsushita Electric Corporation, que factura 65 millones de dólares al año. Lecciones para carreras y corporaciones del siglo XXI.

Las presiones que experimentan las organizaciones para llevar a cabo un cambio no harán sino aumentar en el transcurso de las próximas décadas. Empero, los métodos que han utilizado los administradores en un intento por transformar sus compañías en competidores más fuertes, por ejemplo, administración de calidad total, reingeniería, ajuste al tamaño adecuado, reestructuración, transformación cultural y cambios de posición, se han quedado cortos, sin excepción alguna, manifiesta Kotter, porque no logran alterar su comportamiento.

El líder del cambio subraya una y otra vez la necesidad crítica de liderazgo para lograr que se produzca el cambio, y proporciona experiencias indirectas y modelos positivos que los líderes pueden emular. El libro identifica un proceso de ocho pasos que toda compañía debe dar para lograr sus objetivos, y muestra dónde y cómo se descarrilan las personas... las buenas personas.

kotter, revela lo que ha observado, escuchado, experimentado y concluido en muchos años de trabajar con compañías para dar lugar a una transformación perdurable. El libro constituye un recurso inspirador a la vez que práctico para cualquiera que esté interesado en instrumentar cambios en su organización. En el líder del cambio contamos con acceso sin precedentes al maestro del liderazgo de nuestra generación.

Liderazgo John W. Gardner (1990).

"Los líderes tienen un rol significativo en la creación del estado mental que es la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen unida a la sociedad. Y lo más importante, pueden concebir y articular objetivos que saquen a las personas de sus preocupaciones baldías y las pongan por encima de los conflictos que desgarran la sociedad, y las unan en la búsqueda de objetivos que sean dignos de sus mejores esfuerzos."

John W Gardner nació en Los Ángeles California, recibió sus grados en la Universidad de Stanford, después obtuvo su doctorado en psicología en la Universidad de California, además enseñó en el Colegio para mujeres de Connecticut. Gardner fue Secretario de Salud y Educación durante la presidencia de Lyndon Johnsons. ha servido con distinción a presidentes de EEUU, ha asesorado a agencias de gobierno, fundado organizaciones voluntarias e instituciones no lucrativas. Además fue premiado con la medalla presidencial de la libertad, la cual es el más alto honor civil en los Estados Unidos de América.

Gardner escribió On Leadership, en donde enfatiza que los valores compartidos y la creación de la comunidad son las bases para un gran liderazgo, además analiza como un líder debe renovarse a si mismo y a su organización. Define que liderazgo y Administración son diferentes.

### **Las tareas del liderazgo.**

- Visualización de objetivos.
- Afirmación de valores.
- Motivación.
- Administración: prioridades, juicios, decisiones, organización y sistemas.
- Resolución de conflictos.
- Explicación y enseñanza.
- Función de símbolo.
- Representación del grupo.
- Renovación.

### **Los aspectos Morales.**

- Liberar el potencial humano.
- Interdependencia mutua entre el individuo y el grupo.
- Mantener y renovar valores.

- Fomentar la iniciativa individual y la responsabilidad.

### **La moral inaceptable.**

- Crueldad.
- Fomentar la debilidad.
- Uso de las debilidades, miedos y supersticiones de los seguidores.
- Disminuir la independencia de los seguidores.
- El fin justifica los medios.

Los requisitos para el desarrollo de liderazgo, como un proceso largo de aprendizaje.

- Capacitación.
- Primeros años en el hogar.
- Educación formal.
- Conocimiento de si mismo.
- Comunicación.
- Capacitación específica de liderazgo.
- Estudios adicionales.
- Sistema de valores personales.
- Función de mentor.
- Sobrepasar los límites de la experiencia.
- Innovar, buscar nuevos caminos.
- La renovación, la tarea creativa de un líder.
- La clave es la liberación de la energía, talento y potencial humano.

En conclusión Gardner sitúa que el Liderazgo es el proceso de persuasión por el cual un líder induce a un grupo de personas para lograr objetivos específicos. No se debe confundir liderazgo con status, poder o autoridad. El liderazgo debe ser institucionalizado y requiere generalmente un equipo. El liderazgo esta disperso en organizaciones y sociedades complejas. Los lideres y sus seguidores deben de participar en la acción. Se debe compartir el liderazgo, los miembros del grupo deben ayudar a conseguir los objetivos propuestos.

## **5.2 Metodologías desde la globalización.**

### **5.2.1 Liderazgo lateral.**

Fisher y Sharp desarrollaron un procedimiento que se adapta a esta clasificación, consta de cinco pasos, para desarrollar la personalidad de un líder lateral. Puede aplicarse a cualquier proyecto, equipo o reunión en la cual participe.

v Fijar metas: Las personas logran más cuando tienen un conjunto claro de objetivos. Como primera medida, un grupo debe poner por escrito exactamente qué espera alcanzar. La persona que formula la pregunta "¿Podemos aclarar cuáles son nuestras metas?", y quien luego asume el liderazgo en el debate y escribe esas metas es, automáticamente, el líder cualquiera sea su posición.

v Pensar sistemáticamente: En su próxima reunión, observe lo que sucede: habitualmente, los participantes se sumergen en el tema que se está tratando y empiezan a debatir sobre lo que debe hacerse. Los líderes eficaces, por el contrario, aprenden a pensar sistemáticamente; es decir, se reúnen y despliegan los datos necesarios, analizan las causas de la situación y proponen acciones basadas en ese análisis. En un grupo, los líderes ayudan a mantener a los participantes en foco, formulando las preguntas adecuadas. ¿Contamos con la información necesaria para analizar esta situación? ¿Podemos centrarnos en identificar las causas del problema que estamos tratando de solucionar?

v Aprender de la experiencia sobre la marcha: a menudo, los equipos llevan adelante un proyecto y, a su término, realizan una evaluación para saber qué aprendieron. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa que parte del trabajo diario de un grupo es realizar breves revisiones de lo hecho hasta entonces, para hacer las correcciones necesarias sobre la marcha. ¿Por qué este proceso continuo es más eficaz que una revisión posterior? Debido a que los datos están aún frescos en la mente de cada uno. Las revisiones atraerán la atención de todos, porque el grupo puede utilizar las conclusiones para realizar los ajustes necesarios. También en este caso, quien logre dirigir la atención del grupo hacia la revisión y el aprendizaje desempeñará, de hecho, el papel de líder.

v Involucrar a otros: Un grupo de alto desempeño compromete el esfuerzo de cada integrante, y los líderes eficaces encuentran la mayor adecuación entre los intereses de los participantes y las actividades a realizar. Sugiera preparar una lista de tareas y confrontarla con la opinión de los individuos o los subgrupos. Si nadie quiere una tarea determinada, una lluvia de ideas puede hacer que resulte más interesante o desafiante.

Ayude a que los integrantes más tímidos del grupo participen, a fin de que todos se sientan parte del proyecto.

v Proporcionar retroalimentación: Si usted no es el jefe, ¿qué tipo de realimentación puede brindar?

El reconocimiento siempre es valorado: "Me parece que has hecho un buen trabajo". A veces, usted puede ayudar a mejorar el desempeño de alguien a través del convertirse en mentor. Un mentor eficaz hace muchas preguntas ("¿Cómo siente que le fue en esta etapa del proyecto?") y reconoce que alguien puede trabajar muy duro y, sin embargo, fracasar ("¿Qué fue lo que le impidió llegar al éxito en su parte de la tarea?"). Un mentor ofrece pocas sugerencias para instrumentar mejoras, y es cauteloso al explicar la observación y la lógica que hay detrás de cada una. Ha pasado mucho tiempo desde aquellos días en que los gerentes ascendían a líderes solamente porque ocupaban un cargo y no "hacían olas". Actualmente, el liderazgo comienza desde el lugar que ocupamos. Tanto usted, como su compañía, se beneficiarán.

## **5.2.2 Liderazgo rotativo.**

### **Grupos autodirigidos.**

Una metodología un tanto reciente del management es la incorporación del concepto de equipos de trabajo autodirigidos, que permiten, como ha sucedido en organizaciones de vanguardia, ofrecer con mayor precisión la calidad que el cliente espera y aumentar la productividad hasta en 40%, inclusive.

Los equipos de trabajo autodirigidos nacen a partir del concepto de círculos de calidad, con la diferencia de que en los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas. Estos equipos tienen además de lo anterior, poder de auto administración permanente. Es decir, los GADs van mucho más allá que los círculos de calidad y conviene que no rebasen de 15 miembros para facilitar su comunicación.

Son equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio. Por definición, un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un

procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Además de hacer su propio trabajo cada miembro del equipo también ayuda a adiestrar a otros en la labor directa. El gerente "ausente" asume el papel de facilitador del aprendizaje. No se cuenta con un "solo jefe" que motive, todos se ocupan de estimular y alentar a los demás. La inspección del trabajo se basa en el autocontrol de cada miembro. La evaluación de resultados y el desempeño son revisados con la participación de un gerente responsable del área. El control viene desde adentro del equipo más que de afuera. Por lo anterior se deduce que la intervención de la alta gerencia se basa preponderantemente en la planeación y el control.

### **5.3 HACIA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO.**

La necesidad del liderazgo.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes: "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991)

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter j.p., 1988).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. ( kotter,j.p.,1988).

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

El liderazgo se aprende.

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada Modelo de trayectoria-meta de Robert House.

En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada. (House J. R., 1981).

Sin embargo es posible que las recompensas asignadas no cubran las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no sean del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

### **5.3.1 Modelo de contingencias de Fiedler.**

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. (Fiedler, F., 1974).

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- a) La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- b) La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- c) La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir de que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

### **5.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.**

Este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos, se proponen cuatro estilos de dirección, de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.

Existen nuevos enfoques del liderazgo que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal con instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de los empleados y que pueda eliminar la tendencia a depender de un individuo como antes se señaló.

En estos nuevos enfoques encontramos al Superliderazgo, como una propuesta novedosa que contrasta totalmente con lo antes expuesto.

## **6.- Importancia del liderazgo para la Calidad Total**

La Calidad Total requiere ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. Como dice Stephen Covey: “El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione...” . W. Deming, nos dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura.

### **6.1- Definición de liderazgo para la calidad**

La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Una definición apropiada sería: “Estilo administrativo que otorga a las personas entrenamiento, responsabilidad, autoridad, orientación, retroalimentación, soporte y motivación para controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos”. En el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad. En el Liderazgo para la Calidad, el jefe trabaja en función a los consumidores y a las necesidades de sus colaboradores.

Estas necesidades, según el Dr. William Byhami (de libro “Zapp”)son:

- ✓ Objetivos, valores, y medidas de desempeño.
- ✓ Entrenamiento en habilidades específicas.
- ✓ Recursos adecuados.
- ✓ Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

### **6.2- Características del líder**

Las principales para lograr la Calidad Total, son:

- ✓ Tener visión de futuro. (Para motivar a sus seguidores)
- ✓ Tener el permanente deseo de mejorar

- ✓ Ser realista. (No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- ✓ Promover el cambio, ser innovador
- ✓ Arriesgar. (No ser un mero continuador de los acontecimientos)
- ✓ Ser Creativo. (Imaginar nuevas posibilidades)
- ✓ Estar comprometido. (Con su organización y su equipo)
- ✓ Compartir el Liderazgo generando liderazgo. Saber delegar
- ✓ Ser Motivador.
- ✓ Autoestima elevada (Tener seguridad, sin perder la humildad)
- ✓ Tener sensibilidad para corregir errores.
- ✓ Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- ✓ Ser un estudiante permanente.(Ser el ejemplo)
- ✓ Mantener una "Conducta ética".
- ✓ Contagiar energía a los demás

## Características del líder De Calidad Total



### 7. CREACIÓN DEL SISTEMA DE LIDERAZGO

El sistema de Liderazgo se refiere a como se ejerce el Liderazgo en una organización, ya sea de forma informal o formal. Estos elementos incluyen como se toman las decisiones claves, como se comunican y se llevan a cabo en todos los niveles.

El sistema de liderazgo incluye estructuras y mecanismos para la toma de decisiones, la selección y el desarrollo de líderes y administradores, así como el refuerzo de los valores, directrices y expectativas de desempeño.

Construye lealtades y trabajo en equipo con base en los valores compartidos, motiva la iniciativa y la toma de riesgos y somete a la organización al propósito y la función. Un

sistema de liderazgo eficaz incluye también mecanismos para la autoevaluación y mejora de los líderes.

*Un Sistema de Liderazgo eficaz respeta las capacidades y los requisitos de los empleados y otros interesados, y establece altas expectativas para el desempeño y mejoras del mismo*

En algunas empresas, el equipo de orientación se caracteriza por varios elementos esenciales:

**Liderazgo:** promover y articular la visión de la calidad, comunicar las responsabilidades y expectativas para la acción administrativa, alinear los procesos administrativos de negocios con enfoque en la calidad, mantener el compromiso y la participación siempre visibles y asegurarse de que el soporte para toda la empresa esté disponible en forma de educación, asesoría, métodos y herramientas.

**Planificación:** planear metas de calidad estratégicas, entender las necesidades básicas del cliente y las capacidades del negocio, proponerse objetivos de largo plazo y prioridades a corto plazo, formular las metas y políticas de recursos humanos, entender las percepciones de los empleados en cuanto a la calidad y el trabajo, asegurarse de que todos los empleados tengan la oportunidad de participar y las habilidades para hacerlo y alinear los sistemas de recompensa y reconocimiento para sustentar el enfoque de calidad.

**Ejecución:** Formar equipos de procesos de negocios claves, contratar equipos para manejar y mejorar estos procesos, revisar los planes de mejora, proporcionar recursos para el mejoramiento, listar a todos los administradores en el proceso, revisar los planes de calidad de las principales unidades de la organización y trabajar con los proveedores y socios de negocios en la planificación conjunta de la calidad.

**Revisión:** registrar el progreso a través de la satisfacción del cliente y los indicadores internos de la calidad, supervisar el progreso en el logro de objetivos de mejora, celebrar los éxitos, mejorar el sistema de calidad a través de la auditorías e identificar las oportunidades de mejorar, planificar las mejoras y validar el impacto de estas.

### **7.1 Planificación Estratégica:**

Uno de los aspectos más importantes en una organización que requiere la atención del liderazgo es la planificación estratégica. Por medio de esta los líderes moldean el futuro de una organización y manejan el cambio al centrar la atención en una visión ideal de lo que la organización debe y podría ser en 3, 5 o más años en el futuro.

Esta tiene como objetivo construir una estructura fuerte en las formas selectivas, que la organización logre sus metas a pesar de fuerzas externas impredecibles.

El concepto de estrategia tiene diferentes significados, pero una de sus definiciones podría ser:

*Una estrategia es un patrón o un plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y a asignar los recursos de una empresa en una postura única u viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes.*

Para ser competitiva y productiva, una organización se debe enfocar en los motivadores de la satisfacción del cliente, la retención de clientes y la participación en el mercado; y construir capacidad operativa, incluso velocidad, capacidad de respuesta y flexibilidad para contribuir al crecimiento de la productividad a corto y largo plazo, así como la competitividad de costo y precio. Para muchas empresas, la calidad es un elemento esencial de la estrategia de negocios

## **7.2 Practicas principales para la Planificación Estratégica:**

Existen varias estrategias comunes que utilizan las organizaciones más eficientes a la hora de realizar una Planificación Estratégica:

1. Tienen sistemas de planificación sistemática para la preparación y ejecución de estrategias. Estos ayudan a optimizar el uso de recursos, asegurar la disponibilidad de los empleados capacitados y los requisitos de cortos y largo plazo que conlleven gasto de capital y desarrollo de proveedores.
2. Entienden el ambiente competitivo, los factores principales que determinan el éxito y los recursos estratégicos (de negocio, operativos, y los que tienen relación con los recursos humanos) relacionados con la sostenibilidad organizacional y reúnen y analizan datos e información relevante que pertenece a estos factores como parte del proceso de planificación estratégica.
3. Alinean los planes de acción de corto plazo con los objetivos estratégicos y retos organizacionales de largo plazo, y los comunican a toda la empresa.
4. Deducen planes de recursos humanos de los objetivos y planes de acción estratégicos.
5. Identifican medidas o identificadores claves para seguir el avance de los planes de acción, asegurar que el sistema de medición refuerce la alineación organizacional y proyectar el desempeño de estas medidas clave en comparación de los competidores u organizaciones comparables para identificar vacíos y oportunidades.

## **8.- EL ROL DEL LIDERAZGO EN UN GRUPO DE ALTO DESEMPEÑO.**

Un “Equipo de Alto Rendimiento” es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Las características comunes entre los equipos de alto rendimiento son:

**1. Tener un propósito claro.** Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.

**2. Tener una comunicación efectiva** hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.

**3. Voluntad de aprender de los demás.** Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Sino, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.

**4. Participación en el grupo.** Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa: los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.

**5. Orientación a la solución de problemas.** La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de

los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.

**6. Búsqueda de la excelencia.** No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

**7. Celebración de los logros.** La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

**8. Involucrar a todas las personas relevantes.** Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

**9. Equipos multidisciplinarios** para problemas multidisciplinarios. Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

**10. Búsqueda de la innovación.** El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

**11. Descontento con el status quo, es decir, es innovador.** Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y se quiere buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

**12. Compromiso.** Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

El rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Por tanto, un equipo de alto rendimiento puede ser creado a través de la influencia que el líder y el resto del equipo tienen sobre cada uno de estos puntos, ya que Este rol expandido se observa de la siguiente manera:

- ✓ Al trabajar en el mismo lugar, los miembros del equipo tienen una mayor interacción entre ellos
- ✓ La participación del líder y su presencia refuerza la interacción entre todos los miembros del equipo
- ✓ Las expectativas marcadas por el líder son presentadas como reto, y como una oportunidad para cada miembro del equipo para crecer, aprender y tomar riesgos.
- ✓ La adopción de una actitud de "*se puede hacer*" se ve equilibrada por la habilidad y soporte por parte del líder y el resto de compañeros del equipo

- ✓ Al focalizarse en la misión del equipo, los miembros del equipo se focalizan en su papel para lograr el objetivo
- ✓ La apertura de los canales de comunicación permite que las personas hablen con quien quieran, y como consecuencia la gente obtiene información más rápido, los problemas aparecen antes, y hay más resolución de problemas al encontrarse el esfuerzo del equipo con inconvenientes
- ✓ El espíritu de equipo permite que la gente encuentre formas de pasarlo bien trabajando
- ✓ El encontrar maneras para celebrar el éxito motiva a las personas a seguir por ese camino de esfuerzo y trabajo

Para lograr equipos con un nivel de energía tan alto que puedan superar cualquier circunstancia se requiere el desarrollo de habilidades de liderazgo, por parte del jefe del equipo, desarrollo de habilidades técnicas de los miembros del equipo, e interpersonales por parte de todo el conjunto.

Este Líder, del que hablamos, se requiere que exista o surja para superar momentos definitorios claves para la subsistencia de la organización. El Líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por respeto a las personas y sus familias. Pero, ojo, esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden confundir y pensar esto como un signo de debilidad y se caen en sus apreciaciones.

Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

Históricamente, las relaciones cliente-proveedor fueron frecuentemente adversarias. Esta conexión casi siempre resultaba en baja confianza, pobre calidad, agendas perdidas, productos y servicios inferiores, y una serie de afiliaciones de corto tiempo con una variedad de proveedores.

Estas relaciones han venido mejorando gradualmente hasta el punto en que compañías excelentes han considerado la sociedad estratégica con sus clientes y proveedores como una clave ventaja competitiva. Su combinada sinergia es tan fuerte que juntos producen resultados lejos superiores que aquellos que hubieran alcanzado trabajando independientemente.

El líder de Grupos que obtienen alto desempeño se encarga de mantener el enfoque del equipo en las metas y valores del negocio involucrándose con él, actuando bajo la creencia de que todos los miembros tienen valores que aportar, así como de proveer efectiva retroalimentación en el momento apropiado.

El Líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

En la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también comienzan a aprender a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en solución de

problemas, compartir información y toma de decisiones, brindando una oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar cultura empresarial, visión y valores.

El respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes. El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por respeto a las personas y sus familias. Pero, ojo, esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden confundir y pensar esto como un signo de debilidad y se caen en sus apreciaciones.

## **9.- EL LIDERAZGO EN ISO 9000.**

### **9.1 ¿Cómo se evidencia el liderazgo en la ISO 9000?**

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. Ésta identifica ocho principios básicos de gestión de la calidad. El cual como segundo punto establece el **Liderazgo**. La norma pronuncia que “los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Esto resume, principalmente el rol de la alta dirección en cuanto al sistema de gestión de la calidad. Se puede ver más detalladamente en la cláusula 2.6 **Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad**, el cual refleja lo siguiente:

A través de su liderazgo y acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- a) Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad en la organización.
- b) Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- c) Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- d) Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- e) Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- f) Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- g) Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- h) Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- i) Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

Adicionalmente, la norma ISO 9001, como objetivo principal establece los sistemas de gestión de la calidad en una organización que busca proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente y busca aumentar dicha satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema.

El principio de liderazgo se refleja en la norma ISO 9001 a través de abordar los requisitos:

## **9.2 Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

## **9.3 Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad.

- a) Es adecuada al propósito de la organización.
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Es revisada para su continua adecuación.

### **9.3.1 Objetivos de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquéllos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y

niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

### **9.3.2 Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

### **9.3.3 Comunicación interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **9.3.4 Competencia, toma de conciencia y formación**

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

### **9.3.5 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

## **10.- MODELOS DE EXCELENCIA**

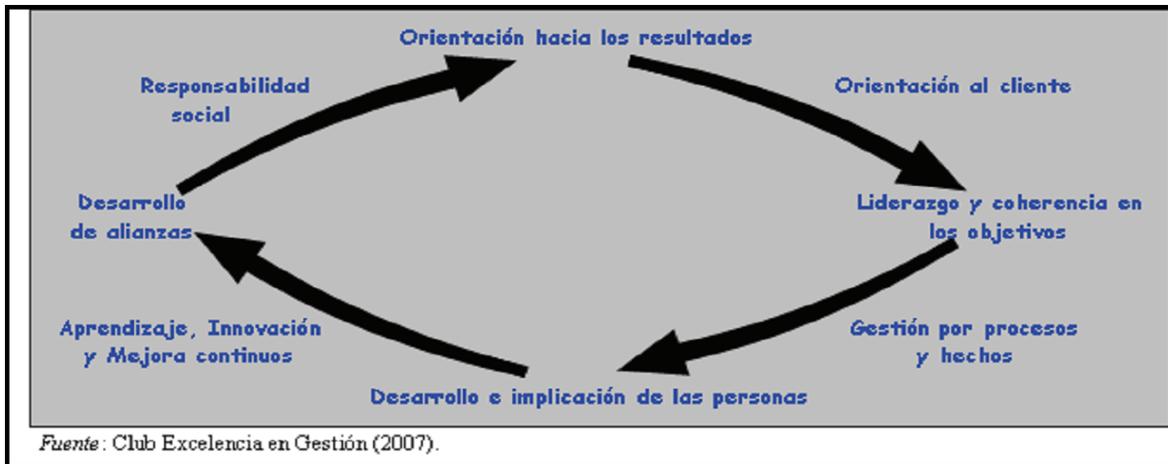
El modelo de excelencia tiene como objetivo ayudar a organizaciones (empresariales y de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

### **10.1- Modelo EFQM de excelencia**

Es un instrumento que ayuda a las empresas a establecer un sistema de gestión, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino a la excelencia, estableciendo puntos fuertes y áreas de mejoras.

#### **10.1.1 Liderazgo en el modelo EFQM de excelencia.**

El modelo EFQM ha considerado siempre al liderazgo, ejercido con capacidad de visión que sirve de inspiración a los demás y que es coherente en toda la organización, como uno de los Conceptos Fundamentales de la excelencia (véase Cuadro 2). La puesta en práctica del mismo se realiza, en organizaciones excelentes, a través de líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.



Según el modelo EFQM, los líderes establecen valores y principios éticos, y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones aspirantes a la excelencia, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

El liderazgo destaca un importante agente facilitador dentro del modelo de excelencia y está compuesto a través de los subcriterios (1a, 1b, 1c, 1d y 1e), cada uno de los cuales tienen la misma ponderación respecto al valor global (es decir, un peso del 20% sobre el total de dicho criterio, o lo que es lo mismo, un peso de 2% sobre la puntuación total del modelo). Los cinco subcriterios del liderazgo son los siguientes:

1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

1b: Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

1c: Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.

1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

1e: Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

## **11.- 7 HÁBITOS PARA SER LIDER.**

En esta parte de la investigación es importante resaltar que un hábito está en la intersección de tres componentes que se unen los cuales son: el Conocimiento, las Habilidades y el Deseo (o actitud). El Conocimiento le indica qué hacer y por qué. Las Habilidades le enseñan cómo hacer las cosas. El Deseo es la motivación, sus ganas de hacerlas. Para convertir un comportamiento en un hábito, necesita de los tres componentes, para alcanzar La efectividad y el equilibrio, tomando en cuenta de que el equilibrio gira el verdadero significado de la efectividad en todas las áreas de la vida. Este principio se puede aplicar a cualquier tipo de activo: las personas que supervisa, los equipos que maneja, su salud, sus finanzas personales y sus relaciones con otras personas en su hogar o .en el trabajo.

### **11.1 Hábitos para ser líderes:**

#### **11.1.1- El primer hábito:**

**Ser proactivo:** La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Es decir, ser proactivo significa, tomar iniciativa, actuar uno mismo, comprometerse y mantener los compromisos, escuchar nuestro lenguaje entre otras; el estímulo y la respuesta son partes de los hábitos de la persona y nuestra mayor fuerza es la libertad interior de elegir. La palabra proactividad, significa no solo tomar iniciativa, también significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas, nuestra conducta es una función de nuestras decisiones. Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesta o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Tomar la iniciativa es resolver los problemas que se presenten en la empresa siempre y cuando se tome la decisión correcta que resulte necesaria, con principios correctos y finalmente realicen la tarea.

Es decir un buen líder debe:

1. Ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra, ni en la forma como fue criado, ni en su carga genética.
2. La libertad en la escogencia de su respuesta se basa en: - Auto-conciencia (self awareness): que le permite diferenciarse a usted de su estado de ánimo, sentimientos y pensamientos
3. - Imaginación: para crear ideas más allá de su realidad presente
4. - Conciencia: para distinguir lo bueno de lo malo
5. - Voluntad independiente: para actuar basado en su autoconciencia

Por ello se puede decir que una persona proactiva es guiada por sus propios valores, a diferencia de la persona reactiva, quien entrega el control sobre sus decisiones, dejando que el comportamiento y las opiniones de los demás le digan cómo se deben sentir.

Esto es en pocas palabras, pensar, imaginar y estar consciente de las cosas, no dejarse llevar por agentes externos para poder decidir lo que se hace, ya que eso se va a ver influenciado sin estar realmente consciente de lo que se quiere en realidad. Se necesita un grado de independencia para hacer las cosas sin la influencia de nada ni de nadie para hacerlas, estar seguros y sobretodo, tener la capacidad de tomar la iniciativa y el compromiso para ser mucho más efectivos.

Una clave para determinar si una persona es proactiva o reactiva se encuentra en el lenguaje que utiliza. Si la persona dice cosas como “el gerente de mercadeo me hace rabiar”, está siendo reactivo, se está dejando que otro tome control de sus emociones. El enfoque proactivo sería “estoy dejando que el gerente de mercadeo me haga rabiar.

### **11.1.2- El segundo hábito**

**Empezar con un fin en mente:** Implica tener sus valores firmemente arraigados en su mente, de manera de afrontar el reto de tomar decisiones que se deriven de ellos, es decir, comenzar con una clara comprensión de su destino, a fin de tener claridad en lo que se hace, tener una visión global de las cosas, tomando en cuenta los antecedentes para poder ver a futuro, lo cual indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseado. Lo más importante de este hábito es estar consciente de lo que se es y de lo que se es capaz. De esta manera se puede visualizar las cosas para poder planear que se va a hacer, y sabiendo cuales son los límites y las reglas del juego. En otras palabras se debe tener objetivos precisos a los cuales acercarnos. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Como por ejemplo, la construcción de una casa, antes de comenzar la construcción, se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo. Esto explica la diferencia entre liderazgo y gerencia. El liderazgo debe venir primero. El liderazgo implica concentrarse en la pregunta “¿qué quiero lograr?”, a diferencia de la gerencia que se basa en “¿cuál es la mejor forma de lograr lo que quiero?”. El hábito 2 cubre el “qué quiero lograr” (liderazgo), y el 3 el “cuál es la mejor forma” (gerencia).

Liderazgo Vs gerencia – ejemplo: Un grupo de personas abriendo un camino por la selva.

El líder es la persona que se sube al árbol más alto, mira alrededor, y declara “estamos en la selva equivocada”.

Los gerentes son las personas que siguen a los trabajadores que cortan la maleza, y van escribiendo los manuales de procedimiento.

### **11.1.3- Tercer hábito:**

**Establezca primero lo primero:** Este hábito interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

El hábito 3 nos lleva al campo del manejo del tiempo. Para ser realmente efectivo, es necesario organizar su tiempo alrededor de sus prioridades. Por ende se Considera la siguiente matriz, que toma en cuenta dos factores:

1) Importante: qué tan crítica es una actividad para su misión y sus valores, y 2) Urgente: qué tan insistentemente necesita de su atención. En la siguiente figura se muestra la matriz antes expuesta:

	URGENTE	NO URGENTE
IMPOR- TANTE	<p>I <u>Actividades</u></p> <p>Crisis.</p> <p>Problemas apremiantes.</p> <p>Proyectos cuyas fechas vencen.</p>	<p>II <u>Actividades</u></p> <p>Prevención, actividades de CP</p> <p>Construir relaciones.</p> <p>Reconocer nuevas oportunidades</p> <p>Planificación, recreación.</p>
NO IMPOR- TANTE	<p>III <u>Actividades</u></p> <p>Interrupciones, algunas llamadas.</p> <p>Correo, algunos informes</p> <p>Algunas reuniones.</p> <p>Cuestiones inmediatas, acuciantes.</p> <p>Actividades populares.</p>	<p>IV <u>Actividades</u></p> <p>Trivialidades, ajetreo inútil.</p> <p>Algunas cartas.</p> <p>Algunas llamadas telefónicas.</p> <p>Pérdidas de tiempo.</p> <p>Actividades agradables.</p>

Toda actividad en el cuadrante I es importante y urgente, tal como una crisis, una reunión clave para un proyecto, etc. Una actividad en el cuadrante II es importante, pero no urgente. Incluye actividades de mantenimiento, aprendizaje continuo, planificación estratégica, construcción de relaciones, etc. En el cuadrante III, las actividades son urgentes más no importantes. El teléfono sonando, o un correo, exigen su atención, pero no están conectadas con sus prioridades. Finalmente en el cuadrante IV están las actividades que no son ni urgentes ni importantes – tareas que lo mantienen ocupado, sin lograr nada.

#### 11.1.4- Cuarto hábito.

**Pensar en ganar / ganar:** Indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para ambas partes. Por ello es importante ejemplificar el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Permitiendo la posibilidad del logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Ganar/ganar implica cinco elementos o dimensiones:

- 1.- **Carácter:** es la base del paradigma ganar/ganar, desarrollado en los hábitos 1 al 3. Solo cuando conoce bien sus valores, sabrá qué significa ganar para usted. Además tendrá la integridad para mantener sus promesas a los demás.

2.- Relaciones: se construyen sobre la base del carácter. Si trabaja en desarrollar su credibilidad a lo largo del tiempo, estará invirtiendo en relaciones abiertas al éxito de ambas partes.

3.- Acuerdos: los acuerdos surgen a partir de las relaciones. Deben tener cinco elementos muy explícitos para dejar claras las expectativas: resultados deseados, directrices o parámetros dentro de los cuales se obtendrán dichos resultados, recursos disponibles para lograr los resultados, medidas para evaluar los logros y las consecuencias si se logran los objetivos.

4.- Sistema: para que los acuerdos funcionen, el sistema debe estar en capacidad de manejarlo. Incluye sistemas para capacitación, planificación, comunicación, información, etc.

5.- Proceso: un proceso de cuatro pasos debe ser utilizado para lograr un acuerdo ganar/ganar:

- ✓ Trate de ver la situación desde la perspectiva del otro.
- ✓ Identifique los aspectos y preocupaciones clave.
- ✓ Haga una lista de resultados que consideraría una solución aceptable
- ✓ Busque nuevas opciones para obtener esos resultados

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito del beneficio mutuo, son los siguientes:

- ✓ Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.
- ✓ Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- ✓ Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- ✓ Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- ✓ Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- ✓ Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.

- ✓ Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

#### **11.1.5- Quinto Hábito.**

**Busque primero entender, luego ser entendido:** Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el ethos, fundamento del carácter e integridad; el pathos, base de la empatía y el sentimiento; y el logos, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la comunicación empática, son los siguientes:

- ✓ Aprenda mentalmente a ponerse en los zapatos del otro para empezar a comprenderlo.
- ✓ Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- ✓ Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo con la mente abierta.

- ✓ Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- ✓ Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- ✓ Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- ✓ Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Escuchar con empatía es una herramienta muy poderosa, que proporciona información precisa con la cual trabajar. Después de la necesidad física de sobrevivir, la necesidad más importante de una persona es la de sobrevivir psicológicamente, ser entendido y apreciado. Al escuchar con empatía, se estará llenando esa necesidad (según Covey, le está dando “aire psicológico”). Una vez que la persona tenga sus necesidades básicas cubiertas, baja sus defensas, y puede entonces influenciarlo y trabajar juntos en una solución ganar/ganar.

#### **11.1.6- Sexto hábito.**

**La sinergia:** Significa que el todo es más que la suma de sus partes. El hábito de sinergia implica entonces la cooperación creativa y el trabajo en equipo: las personas con mentalidad ganar/ganar y que escuchen con empatía, pueden aprovechar sus diferencias para generar opciones que no existían previamente. Reunir varias perspectivas distintas, en el espíritu de respeto mutuo, trae como resultado la sinergia. Los participantes sienten la libertad de buscar la mejor alternativa posible, y con frecuencia logran propuestas diferentes y mejores que las originales. La sinergia es un método para resolver problemas basado en recursos humanos, en contraposición con el método basado en relaciones humanas. Este último es utilizado por personas inseguras que tienden a rodearse de gente que piensan igual y que constantemente tienden a complacer o aprobar todo lo que diga.

En otras palabras la sinergia implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la interdependencia, son los siguientes:

- ✓ Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- ✓ Seleccione la tercera idea superior en los grupos humanos en los que participe.
- ✓ Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- ✓ Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- ✓ Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- ✓ Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.

- ✓ Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

#### **11.1.7- Séptimo Hábito.**

**Afilan la sierra:** Es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente. La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). Sin embargo, es frecuente que la gente esté demasiado ocupada produciendo (aserrando) para prestar atención al mantenimiento de su medio de producción (afilan la sierra). La razón por la cual esto ocurre es que el mantenimiento pocas veces produce dividendos importantes en forma inmediata.

Afilan la sierra implica idear un programa balanceado, sistémico, para la auto-renovación en cuatro áreas fundamentales.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones físicas, mentales, socio-emocional y espirituales.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el hábito de la mejora continua, son los siguientes:

Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.

Debe dedicar al menos una hora cada día trabajando en ellas:

- ✓ Dimensión física: incluye ejercicio físico, nutrición y manejo del Stress. Al comer adecuadamente, y ejercitarse 30 minutos al día, logrará mejorar su fuerza y resistencia en forma proactiva. De no hacerlo, su cuerpo se debilita.
- ✓ Dimensión espiritual: renovar su compromiso con sus valores (del hábito 2) mediante la revisión de su misión personal.

### 11.2- Ejemplo de liderazgo:

Steve Jobs, Jay Eliot ex vicepresidente de Apple

1. **Pasión por lo que se hace:** los grandes líderes tienen su propio objetivo personal, casi irracional. Su obsesión es una pasión por el producto, una pasión por la perfección del producto. Steve es el consumidor más grande del mundo. Steve Jobs es sordo a: “No podemos” o “No debes”.
2. **El éxito está en los detalles:** Para Steve lanzar un producto a tiempo no era tan importante como lanzarlo bien, tan creado a la perfección para el usuario como fuera posible.
3. **Reconocer a la gente:** Steve realmente aprecia a su gente, les hace notar esto, Steve nos dijo: “los artistas firman su trabajo” y decidió que los ingenieros dejaran sus firmas en la carcasa de la primera Mac.
4. **Crear cultura de equipo:** Steve era el maestro en convertir el cliché de la construcción de equipo en un arte. Él trataba a las reuniones de equipo como una experiencia total, como un elemento esencial de la creación del producto. Motivaba en las reuniones a la discusión abierta.
5. **Aprender a reconocer una mala decisión y asumir responsabilidad ante todo:** Estando de licencia por enfermedad, y luego de haber dejado pasar un tiempo para que su reemplazo (el vicepresidente a cargo) reconociera el defecto de antena del iPhone 4, lo llamó y despidió diciendo, “así no se hacen las cosas en Apple”.

**6. Dejarse influir por los talentosos y elegir a los mejores:** Cuando se trata de cazar talento, Steve nos da un gran ejemplo. Usó sus habilidades de imán de talento para una tarea: crear un equipo de ventas al por menor y lo llevó a Ron Johnson, MBA de Harvard. Actualmente la mitad de los 46 mil empleados son de las tiendas minoristas, aún cuando todos vaticinaban un error estratégico ocuparse de la venta al por menor.

**7. Celebrar con tu gente los logros y los éxitos:** En sector de empaque en la planta de Mac. Él penso que los equipos no se embalaban rápido y bien. Enfrente de toda la gente del sector hizo que revisarán y mejorarán la forma de embalar las computadoras. La incomodidad de la gente se hacía presente, pero cuando terminaron todos aplaudieron y vitorearon. Entonces ordeno pizzas y bebidas y festejamos juntos la mejora del método.

**8. Dejar un legado para que te recuerden aún cuando no estés más:** Cuando Steve no estuvo en Apple. Seguía siendo una presencia invisible. Incluso los empleados que llegaron después que se había ido no podían evitar sentir su huella. Un empleado que nunca conoció a Steve dijo: “Tenía la impresión que era todavía su compañía”. Había la misma penetrante sensación de orgullo, energía y pasión que Steve Jobs mantenía viva en muchas personas que habían estado bajo su liderazgo.

Una frase de este genio, es:

“Tienes que confiar en algo. Tu instinto, tu destino, tu vida, tu karma, lo que sea. Este enfoque nunca me ha fallado y ha marcado toda la diferencia en mi vida”.

## CONCLUSIONES

El liderazgo es un proceso que dura toda la vida. Depende de uno mismo y de los otros. Son los otros los que hacen el líder. No son técnicas, ni sólo comportamientos, es una forma de ser, una filosofía de la vida. Exige centrar la atención y dedicación en los otros: servir.

Implica vivir el presente y proyectar el futuro, desde una posición ilusionada. Exige observar y considerar las reacciones de los seguidores. Liderar es una actividad centrada en las personas. Ser líder transformador supone esfuerzo, pero merece la pena.

Cualquiera puede ser Jefe, debido a una autoridad conferida, sin embargo, ser jefe no significa ser líder. “El Líder se hace no Nace”.

Los Líderes que buscan la Excelencia, comparten el liderazgo con sus colaboradores, se enfocan en las necesidades de la Organización como un todo. No descansan en la búsqueda de satisfacer a los clientes tanto internos, como externos. Se adaptan a los cambios y buscan la Mejora Continua. El Liderazgo es un factor preponderante en las Organizaciones que desean alcanzar la Calidad Total.

Los líderes del Siglo XXI se ajustan a las necesidades de las organizaciones, siendo flexibles y utilizando las herramientas gerenciales que hoy día se encuentran disponibles, Tales como; Planeamiento Estratégico, Empowerment, Balanced Scoreboard y Modelos de Mejora Continua como Kaizen y Seis Sigma.

La Tendencia de Trabajar en equipo ha influido en los puestos de trabajo ya que se requiere que los empleados cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y cambien sus intereses personales en aras del bien del equipo y de la organización a la cual pertenecen.

Los equipos de Trabajo juegan un papel importante en la organización ayudando en el logro de las metas organizacionales mediante la motivación de los empleados, elevados niveles de productividad, mayor satisfacción de los clientes, compromiso común con las metas,

Los requisitos de la Norma ISO 9001 establecen claramente las responsabilidades de la Dirección para garantizar la conformidad de los productos de acuerdo a los requisitos y requerimientos del Cliente. Los Líderes directivos por tanto, deben mostrar su compromiso y dar el ejemplo ante todos los miembros de la organización, impulsándolos a cumplir con sus tareas eficientemente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W y B Nanus (1995): “Lideres, Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz”. Editorial Norma Colombia
- Blanchard, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): “El Lider Ejecutivo al Minuto” Ediciones Grijalbo, Barcelona
- Harvard Bussines Review (1999); “Liderazgo” Ediciones Decilos
- John Ader (1990), “Lideres, No Jefes”, Editorial Legis.
- John P. Koter (1999), “La Verdadera Labor de un Líder” Grupo Editorial Norma.
- Frank J, Landay y Jeffrey M. Conte (2005), “Psicología Industrial” Editorial Mc Graw Hill.
- James P. Lewis (2003), “Liderazgo de Proyectos”, Editorial Mc Graw Hill.

### Sitios Web Consultados “Liderazgo en la Calidad”

- ❖ [www.cehilder.org](http://www.cehilder.org) Centro Humano de Liderazgo
- ❖ [www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo.
- ❖ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ❖ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)