



# Liderazgo

**María L. Moctezuma**  
**Dewey University**  
**10/11/2016**

# Objetivos

- Distinguir entre liderazgo y gerencia.
- Definir “seguidor” y establecer por qué es tan importante como el liderazgo.
- Resumir la historia del liderazgo en EU desde 1920.
- Comparar modelos contemporáneos de liderazgo.

# Objetivos

- Resumir tendencias viejas y nuevas en la dirección de empresas.
- Discutir por qué la cultura juega un papel importante en el liderazgo.
- Proveer una base por la cual los líderes en el cuidado de la salud tienen mayor necesidad de tener una conducta ética.

# Liderazgo vs. Gerencia

- Los líderes tienden a enfocarse en asuntos externos.
- La gerencia hace lo contrario.
- Los líderes tienden a dedicar la mayor parte del tiempo a comunicarse y alinearse con grupos foráneos que beneficien la organización (socios, comunidad y vendedores) o a influenciarlos (gobierno, agencias públicas, medios).

# Liderazgo vs. Gerencia

- Competencia de los líderes:
  - Aptitud para pensar/analizar.
  - Proveer dirección a la organización.
  - Motivar a los empleados y accionistas.
  - Mantener la entidad operando.
  - Manejar los obstáculos, a pesar de la complejidad del sistema y las regulaciones del gobierno.
  - Cada líder debe tener seguidores.
  - Tener rasgos o características que le ayuden a hacerse cargo.

# Seguidores

- Son complementarios a los líderes y son un componente necesario para un líder efectivo.
- Son individuos que quieren hacer las cosas que se les ordena.

# Competencias de los Líderes

- Establecer dirección o misión.
- Motivar a accionistas y empleados.
- Tener habilidad para la comunicación oral efectiva.
- Determinar estrategias para el futuro.
- Transformar la organización.

# Competencias de los Gerentes

- Emplear personal.
- Controlar los recursos.
- Transformar la organización.
- Supervisar el servicio provisto.
- Adherirse a las regulaciones.
- Asesorar y orientar a los empleados.

# Historia del Liderazgo en EU

- La Gerencia Científica se basaba en que los líderes efectivos eran los que lograban mayor productividad.
- Teoría del Gran Hombre:
  - Se desarrolló a base de que ciertas características determinan buen liderazgo (ser varón, alto, fuerte y blanco).
  - La conducta no se consideraba importante.

# Historia del Liderazgo en EU

## ■ Enfoque de Estilo:

- Se comienza a reconocer la importancia de dos tipos de conductas en líderes exitosos:
  - Completar las tareas.
  - Crear buenas relaciones.
- Establece que los líderes tienen diferentes grados de ingerencia sobre las conductas descritas en el ítem anterior.

# Historia del Liderazgo en EU

## ■ Enfoque Situacional (1970):

Se enfocaba en el cambio de conducta del líder en ciertas situaciones para llenar las necesidades de los subordinados.

## ■ Teoría de Contingencia (1970)

El enfoque era en el estilo del líder al igual que en la situación.

# Historia del Liderazgo en EU

- Teoría de las metas
  - Enfocaba la atención en el estilo del líder y la situación del trabajo (características del subordinado y la estructura de tareas).
  - Reconocía la importancia de fijar metas a los empleados.
  - El líder debía remover los obstáculos para proveer el apoyo necesario para que los empleados lograran los objetivos.

# Historia del Liderazgo en EU

- Teoría del Líder-Miembro
  - El liderazgo lo definían el líder, el seguidor y el contexto.
  - Se enfocaba en la interacción que ocurría entre los líderes y los seguidores.
  - Reclamaba que los líderes podían ser más efectivos si desarrollaban mejores relaciones con lo subordinados por medio de intercambios de ideas de alta calidad.
  - El líder debía tener ciertas destrezas para transformar la organización por medio de esfuerzos inspiracionales y motivadores.
  - Este líder transformador podía cambiar la organización por medio de concienciar a los empleados, empoderándolos y proveyéndoles para las necesidades de crecimiento.

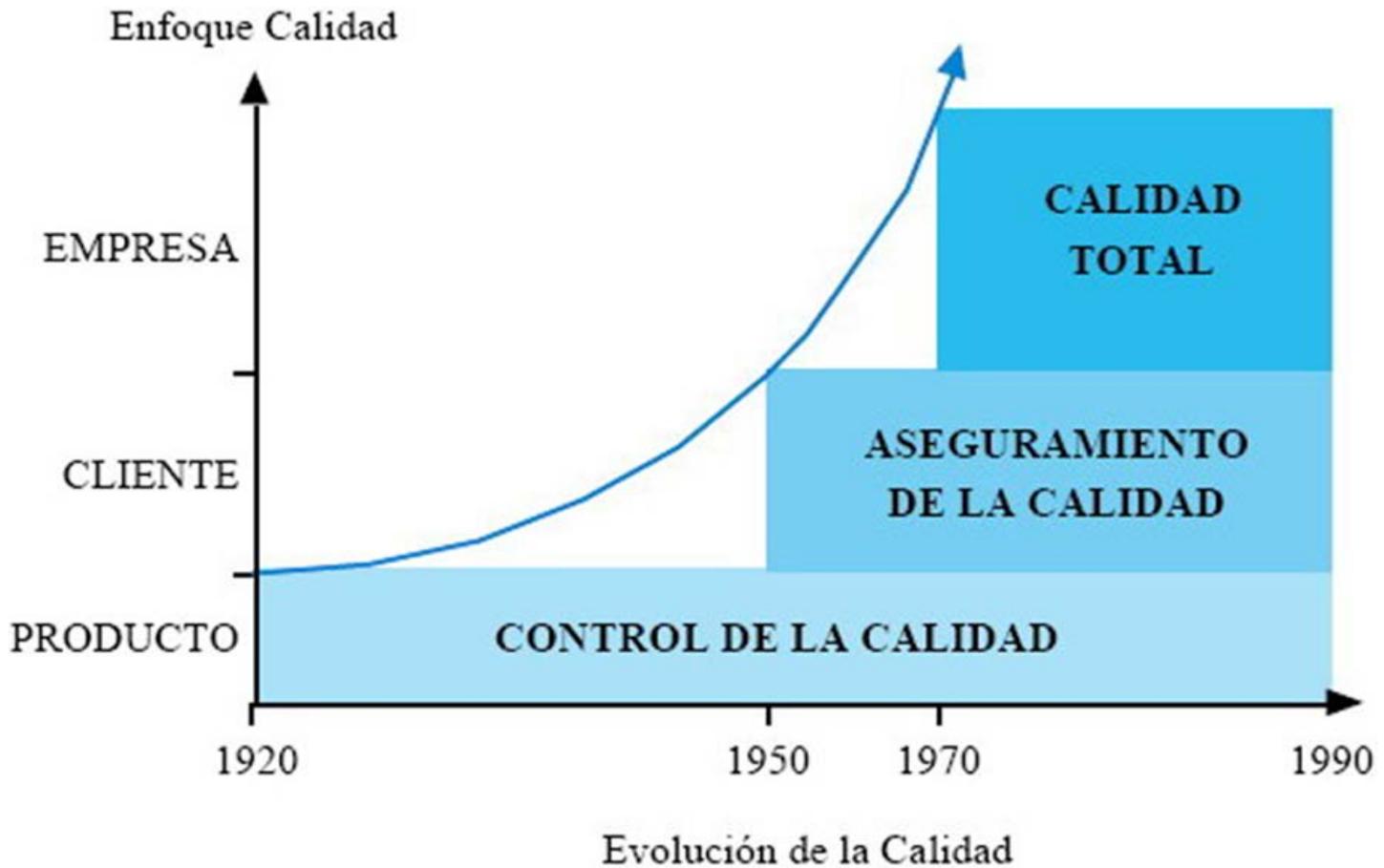
# Historia del Liderazgo en EU

- Teoría de Calidad Total (TQM)
  - ¿Qué es? (buscar en Internet)

# Historia del Liderazgo en EU

- Teoría de Calidad Total (TQM)
  - Estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950-60 por industrias japonesas.
  - Se basa en las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad.
  - Enfoque que busca mejorar la calidad y desempeño, a manera de ajustarse o superar las expectativas del cliente.
  - Toma en cuenta todas las medidas de calidad en todos los niveles e involucra a todos los empleados.

# Teoría de Calidad Total



# Modelos Contemporáneos

- Inteligencia emocional
  - Desarrollada por Daniel Goleman a finales de los 1990.
  - Sugiere que hay ciertas destrezas intrapersonales e interpersonales que necesitamos para ajustarnos al mundo actual.
  - Las destrezas son:
    - Auto-conciencia – entender profundamente nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos

# Modelos Contemporáneos

- Inteligencia emocional

- Las destrezas son:

- Auto-regulación – propensión a la reflexión, habilidad para adaptarnos a cambios, poder decir que no a urgencias impulsivas
    - Motivación – querer lograr, pasión por nuestra profesión, disfrutar de los retos
    - Empatía – ponerse en el lugar de otros
    - Destrezas sociales – mover a las personas en la dirección que deseamos a base de la habilidad para interactuar efectivamente

# Teorías de Liderazgo en EU

Fecha	Teoría	Enfoque
1920 – 30	Gran Hombre	Tener ciertas características inherentes
1940 – 50	Enfoque de Estilo	Completar tareas y desarrollar relaciones
1960	Enfoque Situacional	Necesidades de subordinados
Principios 1970	Contingencia y Metas	Estilo y situación en igual medida
Finales 1970	Intercambio Líder-Miembro	Interacción entre el líder y subordinados
1980	Enfoque Transformador	Crea conciencia y empodera a seguidores

# Teorías de Liderazgo en EU

Fecha	Teoría	Enfoque
1990	Liderazgo Grupal	Ejecución y desarrollo en grupos
2000	Liderazgo Actualizado	Introspección e interés por el significado
2010	Liderazgo Adaptativo	Desarrollar la capacidad de progresar en una nueva realidad
2010	Líder Global	Reconocer el impacto de la globalización en cada área

# Aplicación de Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Área de Salud

Dimensión de IE	Definición	Aplicación
Conciencia de sí mismo	Entender profundamente nuestras emociones e impulsos	Conocer si nuestros valores son congruentes con los de la empresa
Auto-regulación	Adaptarse a cambios y controlar impulsos	Considerar lo ético de ofrecer sobornos a médicos
Motivación	Habilidad de disfrutar retos y pasión por el trabajo	Ser optimista aún cuando el censo es bajo

# Aplicación de Inteligencia Emocional en el Liderazgo del Área de Salud

Dimensión de IE	Definición	Aplicación
Empatía	Habilidad para ponerse en el lugar de otros	Establecer una visión centrada en el paciente en la organización
Destrezas sociales	Destrezas de comunicación para apoyar, habilidad para influenciar e inspirar	Tener una excelente relación con la junta

# Modelos Contemporáneos

## ■ Liderazgo Inspiracional

- Se enfoca en líderes que inspiran velando por las necesidades de la gente.
- Descansa en la intuición para actuar y utiliza las peculiaridades (pericia, personalidad, etc.)

# Modelos Contemporáneos

- Liderazgo de Diversidad
  - El líder reconoce la importancia de la diversidad.
  - El ambiente debe adecuarse para que las metas consideren la diversidad al emplear, al promover, al comunicarse con pacientes y en la composición de la junta.

# Modelos Contemporáneos

- Liderazgo de servicio
  - Habilidad para liderar con el convencimiento de que un líder en el área de salud está motivado por el deseo de servir a otros.
  - Rompe con otros esquemas y profesa la creencia de establecer una comunidad dentro de la organización en la cual cada uno contribuya al total.
  - Es altamente colaborativa y da crédito a otros.
  - Trabaja muy bien en instituciones sin fines de lucro.

# Modelos Contemporáneos

- Liderazgo Espiritual
  - Hace énfasis en la ética, valores, destreza para relacionarse y promueve un balance entre el trabajo y el ser.
  - La meta es definir nuestra condición única como seres humanos y apreciar nuestra espiritualidad.
  - Practica cinco conductas comunes a los líderes efectivos:
    - retar los procesos
    - inspirar una visión compartida
    - dejar a otros actuar
    - modelar las buenas formas
    - estimular al corazón llevando el liderazgo a un nuevo nivel

# Estilos de Liderazgo

Estilo	Definición	Aplicación
Coercitivo	Basado en demandas y poder	Empleados problemáticos
Participativo	Solicita insumo y permite la toma de decisiones	Mayormente seguidores
Marcar la tendencia	Fija estándares de alta ejecución	Altamente competitivo
Mentoría ( <i>coaching</i> )	Enfoca en el desarrollo personal	A alto nivel

# Competencias de liderazgo: Funcionales y Técnicas

- Conocimiento/agudeza para los negocios
- Visión estratégica
- Toma de decisiones y calidad de las mismas
- Éticas y valores gerenciales
- Solución de problemas
- Gerencia cambiante/afrontar la ambigüedad
- Pensar en el sistema
- Dirección

# Competencias de liderazgo: Interpersonales

- Comunicación
- Motivación
- Empoderar a los subordinados
- Manejo de procesos grupales
- Manejo y solución de conflictos
- Negociación
- Presentaciones formales
- Interacción social

# Competencias de liderazgo: Desarrollo y Entendimiento Personal

- Conciencia y confianza en sí mismo
- Responsabilidad personal
- Honestidad e integridad
- Aprendizaje a través de la vida
- Motivación/Impulso para lograr
- Empatía y compasión
- Flexibilidad
- Perseverancia
- Balance entre el trabajo/vida privada

# Competencias de liderazgo: Organizacional

- Diseño organizativo
- Establecer grupos
- Fijar prioridades
- Captar las políticas
- Manejar y medir la ejecución
- Desarrollar a otros
- Recursos humanos
- Comunidad y recursos externos
- Manejar la diversidad cultural

# Protocolos de liderazgo

- Profesionalismo – se manifiesta en la forma/manera de actuar y de vestir
- Confianza y respeto
- Confiado, optimista y apasionado
- Estar visible
- Comunicación abierta
- Toma riesgos y emprende
- Admite las culpas

# Gobierno

- Junta de síndicos – organizaciones sin fines de lucro
- Junta de directores

# Tendencias en la gobernanza

Función	Antes	Tendencias Nuevas
Tamaño de la junta	Grande (10-20 personas)	Reducida (6-12 personas)
Miembros	Muchos dentro de la misma organización	Balance de internos y externos
Conflictos de interés	Presentes, pero no divulgados	Deben divulgarse, pero se prefiere que no
Reuniones	Información voluminosa y detallada	Información estratégica y tendencias
Evaluaciones	Si se hacían, no se tomaban en serio	Tomadas en serio para identificar problemas y corregirlos
Liderazgo	Responsabilidades fiduciarias y estratégicas	Fuentes generativas

# Barreras y retos

## ■ Barreras:

- Leyes y regulaciones
- Tecnología nueva
- Limitaciones en recursos

## ■ Retos:

- Personal médico
- Cultura de seguridad
- Economía

# Responsabilidad ética

## ■ Barreras:

- Leyes y regulaciones
- Tecnología nueva
- Limitaciones en recursos

## ■ Retos:

- Personal médico
- Cultura de seguridad
- Economía