



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.

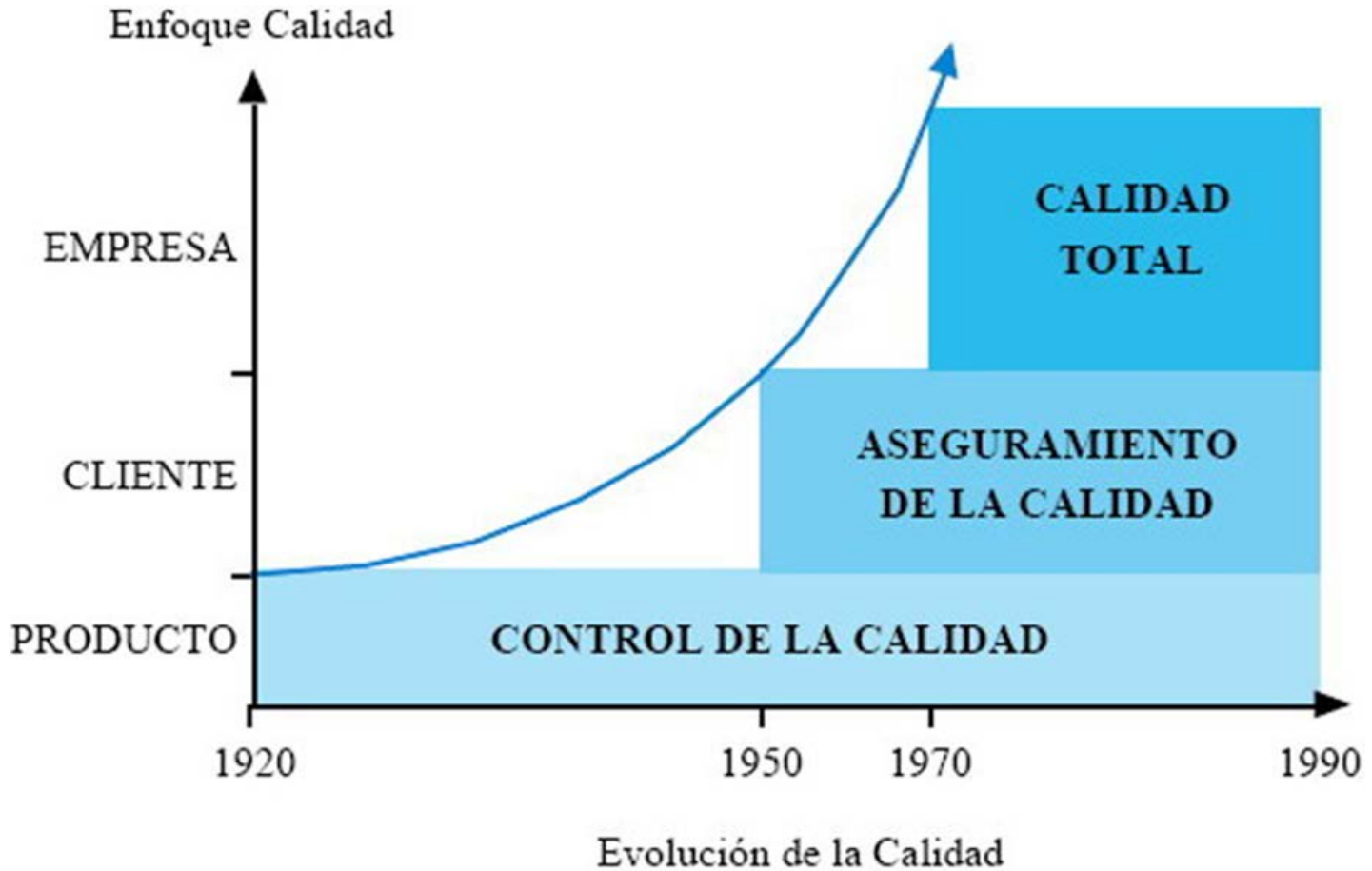
Historia del Liderazgo en EU

- 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/afrentar 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