

## CAPITULO III: EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

### 3.1 IMPORTANCIA

La Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de las máquinas y de todos los aspectos de la organización. Pero 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. La pregunta que surge inmediatamente es entonces

¿Quién va a generar o crear el ambiente de equipo, la sinergia que se requiere?

El elemento clave es el líder, quien provee los cimientos para una buena implantación de la Calidad Total, 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 y que, por lo tanto, solo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

### 3.2 PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL LIDER

El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos "YO" un "NOSOTROS". Este "NOSOTROS" es el que formará el equipo de trabajo que logrará la misión institucional. Por tanto la principal responsabilidad del líder es antes que nada definir una Visión y una Misión, haciendo que estas internalicen en toda la organización. A partir de esta Visión y de esta Misión define una política y unos objetivos de calidad a alcanzar.

Estos objetivos los alcanzará en la medida que logre que sus colaboradores QUIERAN, SEPAN Y PUEDAN poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

- "QUIERAN". Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.
- "SEPAN". Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.
- "PUEDAN". Es que el líder cree el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía, a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

### 3.3 CONCEPTOS ASOCIADOS AL LIDERAZGO

**Administración** En el estilo tradicional, se define a la Administración como el logro de metas organizacionales a través del trabajo de otros (individuos o grupos). Dirección  
**Acción** de guiar o conducir a un individuo o grupo hacia una meta específica.

**Liderazgo** Capacidad de ejercer influencia sobre el individuo o grupo a través de la comunicación, guiándolo y motivándolo para el logro de una meta específica.

### 3.4 LIDERAZGO Y PODER

El poder es lo que le permite al líder ejercer influencia, por lo que puede decirse que hay una relación estrecha entre el liderazgo y el poder. Teóricamente hay varias formas de concebir, identificar y clasificar el poder. Pero en general el poder tiene dos grandes vertientes: la que proviene de la organización, llamado poder legítimo, y la que genera el mismo líder por su capacidad.

El poder legítimo, es un poder de posición, es decir que está dado por la posición que guarda dentro de la empresa, en el Organigrama. La segunda vertiente es el poder que genera por la fuerza misma de la persona y que le da una capacidad de influir en los demás.

Es más importante el Poder Personal por que se sustenta en la capacidad del líder y en el reconocimiento del grupo, este reconocimiento mantiene su poder y lo compromete servir a sus seguidores. Este poder personal es el que a fin de cuentas hará que las personas logren los resultados que se desean.

### 3.5 DEFINICION 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 es:

"Un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda 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 las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir todo el poder.

En el Liderazgo para la Calidad, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores.

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

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

### 3.6 CARACTERISTICAS DEL LIDER

Mucho se ha comentado sobre las características del líder, sobre todo para asociarlo a las exigencias propias del siglo que estamos viviendo. Las principales características que debe poseer un líder para lograr la Calidad Total, son:

- Tener visión de futuro.(Para motivar a sus seguidores)
- Ser inconforme.(Permanente deseo de mejorar)
- Ser muy realista.(No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- Ser Proactivo.(Promover el cambio, ser innovador)
- Saber Arriesgar.(No ser un mero continuador de los acontecimientos)
- Ser Creativo.(Imaginar nuevas posibilidades)
- Ser comprometido. (Con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los individuos que lidera)
- Saber compartir el Liderazgo. (Generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores)
- Ser Motivador para el logro Común.
- Tener Alta Autoestima (Saberse valorar y 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". En cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- Ser enérgico (Para contagiar energía a los demás)

### 3.7 ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO.

Según Bennis y Nanus, la médula de la verdad sobre el Liderazgo radica en que los líderes manejan y personifican cuatro áreas de competencia o cuatro estrategias básicas:

a) El manejo de la atención mediante la visión. Los líderes son las personas mas orientadas hacia los resultados, creando una "visión" de lo que esperan. Si esta visión llega a ser transmitida convenientemente a sus colaboradores, produce un gran

sentimiento de confianza. El líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones.

b) Utilización de la comunicación. La capacidad de transmitir y proyectar esa visión a toda la organización es imprescindible.

c) Crear confianza. Es una medida de la legitimidad del liderazgo; no puede ordenarse ni comprarse, debe ganarse.

d) Despliegue del Yo. Saberse valorar, confiar en uno mismo sin permitir que nuestro ego o imagen interfiera. Sin perder la humildad.

### 3.8 PRINCIPALES ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD.

- Convertirse en un estudiante permanente de la filosofía, metodologías y técnicas de la Calidad Total.
- Practicar y difundir permanentemente los principios y valores de la Calidad Total.
- Desarrollar y elevar el nivel de autoestima de su personal.
- Lograr la confianza de sus colaboradores. Escucharlos y responderles con empatía.
- Desarrollar y mantener el enfoque hacia los clientes.
- Promover el enfoque de procesos, capacitando a sus colaboradores en la correcta ejecución de sus labores.
- Promover y desarrollar la creatividad de sus colaboradores, involucrándolos en la solución de problemas, previa
- capacitación en las respectivas metodologías.
- Desarrollar la capacidad de autocontrol de sus colaboradores.
- Efectuar seguimiento e involucrarse en proceso de mejoramiento.
- Otorgar poder.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Apoyar a los colaboradores y darles reconocimiento.
- Impulsar el cambio hacia el mejoramiento.

### 3.9 ACTIVIDADES DEL PRINCIPAL Y/O PRINCIPALES DIRECTIVOS EN EL PROCESO DE CALIDAD.

- Conseguir un adecuado asesoramiento
- Capacitarse adecuadamente en Calidad Total.
- Planificar la calidad, estableciendo el Plan Maestro de Calidad y una organización básica para llevarlo a la práctica.
- Establecer y difundir la política y los objetivos de calidad.
- Promover una cultura de calidad, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores
- organizacionales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo en los mandos medios y supervisores.
- Establecer el sistema de calidad.
- Realizar evaluaciones periódicas o Auditorias del Sistema de Calidad.
- Determinar y aprobar los objetivos estratégicos de mejoramiento continuo a realizarse cada año, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.

### 3.10 CUESTIONARIO PARA AUTODIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO.

Con el propósito de generar habilidades de Liderazgo les presentamos un ejercicio de 8 puntos para hacerse un autodiagnóstico, determinar en que grado se encuentra y a partir de allí iniciar las respectivas mejoras. Se sugiere considerar para cada ítem una escala de 0 a 5 puntos y luego llevarlo a una escala de 100 % como máximo.

1. Grado en que tengo definido los papeles o roles de mis colaboradores.
2. Grado en que he explicado personalmente a quienes me reportan, lo que tienen que hacer y cuando, como y donde deberán realizarlo.
3. Grado en que tengo establecido patrones de organización bien definidos.
4. Grado en que tengo determinado los canales de comunicación eficaz.
5. Grado en que conozco aquello que motiva a mis colaboradores a trabajar más eficientemente.
6. Grado en que propicio una comunicación abierta y directa con todos y entre todos.
7. Grado en que se animar a mis colaboradores en los momentos que necesitan de mí como jefe, compañero o apoyo.
8. Grado en que se encontrar el lugar para las cualidades del trabajo de las personas. Si usted cumple al 100% con cada uno de estos puntos estaría en el nivel óptimo. En caso contrario debe hacerse un plan para superar las deficiencias. Es recomendable que evalúe periódicamente este Plan, midiendo los progresos y haga los correctivos necesarios.