



- **DIRIGIR.** Es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.
- **EQUIPO AD HOC.** Es un conjunto de personas, profesionales o no, que se configura como equipo para la realización de una determinada tarea o la obtención de un resultado específico y, por tanto, no forma parte de la estructura estable de la organización.
- **INTANGIBLES.** Diferentes aspectos de carácter inmaterial de una organización, que no son directamente observables ni cuantificables, pero que se infieren por sus efectos, tanto en los procesos como en los resultados, y, por tanto, deben ser tomados en cuenta e incorporados a la gestión, por ejemplo, formación, motivación, clima, etc.
- **LÍDER.** Quien tiene a su cargo personal o un puesto de responsabilidad dentro de la organización (equipo directivo, jefe/a de área, departamento, servicio, instituto, unidad o sección, y mandos en general).
Aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.
- **LIDERAZGO.** Es la actitud y habilidad de compartir la visión, considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios), y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas.

El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.



Metodologías para preparar la organización (2): el liderazgo

Continuamos abordando los aspectos previos a la implantación de la calidad.

En el anterior número del Boletín vimos que los programas de calidad deben proceder de una estrategia amplia, profunda y compartida. O lo que es lo mismo: que no puede haber calidad sin planificación estratégica, sin visión estratégica, sin pensamiento estratégico, sin que aquella —la calidad— forme parte central de la estrategia de la organización, incluso de la cultura de la organización.

En este número vamos a referirnos a otra metodología clave para que puedan funcionar los sistemas de calidad: el liderazgo.

El liderazgo como compromiso de la dirección

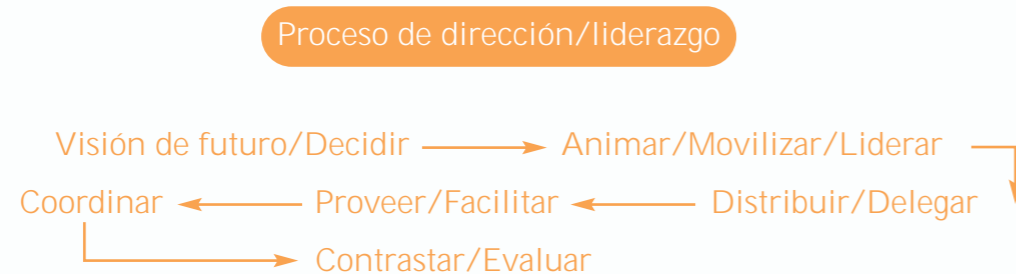
La función del líder en la implantación de sistemas de calidad

- El líder de una organización orientada a la calidad tiene que gestionar y dirigir un sistema abierto.
- Es la persona propietaria del proceso de dirección, quien tiene que velar para que toda la organización defina su cultura, su misión, visión y valores (v. páginas 2 y 3 del *Boletín Q 3/2005*).

Con nuestros mejores deseos para Navidad y Año Nuevo

- Es quien tiene que garantizar que la organización se dote de la planificación, la estructura y la estrategia adecuadas para ello. Tiene, además, que garantizar que se gestione adecuadamente el entorno complejo y abierto en que se halla, velar por el cliente interno, y sin dejar pasar por alto los **intangibles** (ver *Glosario* en la última página de este *Boletín Q*) de la organización. Y es quien tiene la responsabilidad de garantizar que se evalúe todo lo anterior.
- Gestionar una organización es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión.
- **Dirigir:** es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

El flujo de actividades en el proceso de dirección es:



La esencia de la dirección es tener una visión de futuro, compartirla y hacerla operativa: gestionar únicamente el presente es matar la vida de la organización

Ideas clave sobre la dirección desde el liderazgo

- La dirección no es patrimonio del director o de la directora ni del equipo directivo. Cada nivel debe llegar a autodirigirse o autogestionar su tarea y su entorno de trabajo.
- El tipo de organización que necesitamos (flexible, fiable, versátil, etc.) precisa un enfoque de dirección no tradicional. La asunción de responsabilidades, la participación, la implicación deben ser conscientemente buscadas y promovidas.
- Es necesario entrenarse en «ver» escenarios de futuro y trabajar por una visión de futuro compartida.
- Saber qué necesitan los equipos y conocer las necesidades del entorno es fundamental en el proceso de dirección. Significa un cambio de paradigma: de la función de mando a la función de servicio, es decir, a la función de facilitar el cumplimiento de la tarea —misión— a proveedores y clientes internos.
- La delegación de las decisiones en equipos y conocer las necesidades del entorno es fundamental en el proceso de dirección. Significa un cambio desde la función de mando a la de servicio, es decir, a la función de facilitar el cumplimiento de la tarea —misión— a proveedores y a clientes internos.
- Dirigir es, también, conectar con el entorno: ver oportunidades, buscar alianzas, proponer sistemas de colaboración.

La calidad es cosa de todas las personas de la organización

Conviene recordar que la calidad es responsabilidad de todas las personas de la organización, ya que hemos pasado de un sistema jerárquico-funcional a un sistema de procesos, donde la actividad se transversaliza. Para ello, son importantes los **Equipos ad hoc** (en el *Glosario* de la última página de este *Boletín Q* puede encontrarse una definición).

La importancia de la comunicación en las organizaciones

Un sistema de comunicación eficaz es un requisito imprescindible para una organización que desea funcionar en torno a un proyecto compartido, que busca la máxima autonomía de cada uno de los profesionales y que sabe que el éxito se encuentra en la rápida adaptación a los cambios de todos los miembros de la organización.

- Un buen sistema de comunicación debe garantizar el flujo de información descendente, ascendente y horizontal.
- No hay que confundir el proceso de comunicación con el de la simple transmisión de información: este último es unidireccional (emisor—mensaje—receptor), mientras que la comunicación es un proceso más complejo que incluye información de retorno desde el receptor hasta el emisor.



Bibliografía

Para saber más:

- **LA PORTE, José María.** *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, 2001.
- **GARCÍA, S. y DOLAN, S. L.** *La dirección por valores*. Editorial McGraw-Hill, 1997.
- **ÁLVAREZ, M.** *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española, 1998.