



lideratge de  
**PEL·LICULA**

Jubert+Partners

# LÍDER EXCEL·LENT



Lideratge és la influència interpersonal que s'exerceix en una situació, dirigida a través del procés de comunicació humana, orientada a l'assoliment d'un o diversos objectius específics.

**“Els líders son el recurs bàsic més escàs de totes les empreses”**

**“La majoria de fracassos empresarials es poden atribuir a un lideratge ineficaç”**

**El principal mitjà de producció  
és petit, gris i pesa  
aproximadament 1.350 grams**

**Navigating Leadership**

**“aconseguir que les coses  
passin...”**

## Dubtes a resoldre per un Lideratge Efectiu.

Soc efectiu venen?

Tinc projecte?

Tinc relat?

Resilencia

Tinc talent?

Tinc capacitat d'innovar?

Tinc equip?

Tinc capacitat d'aprendre

Tinc capacitat d'esforç?

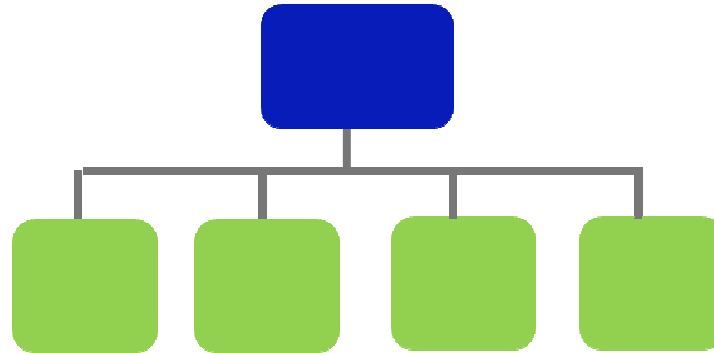
Tinc por al fracàs?



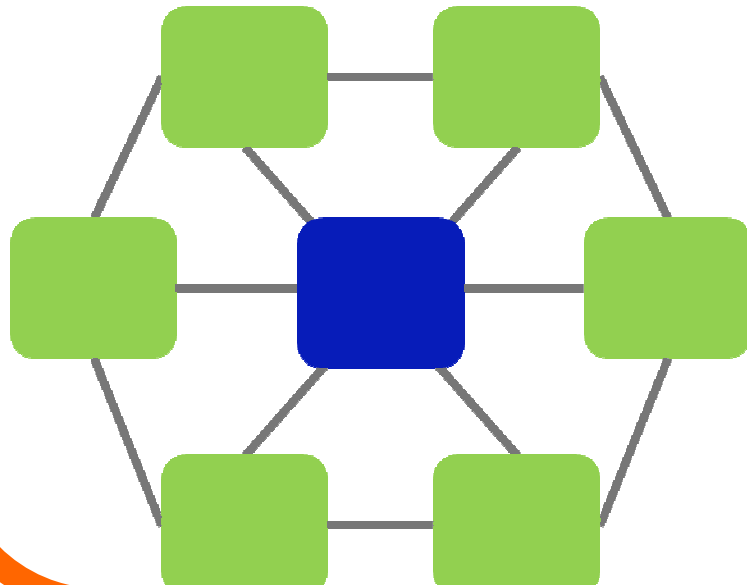
quan fallen els  
**SENTITS**

Jubert+Partners

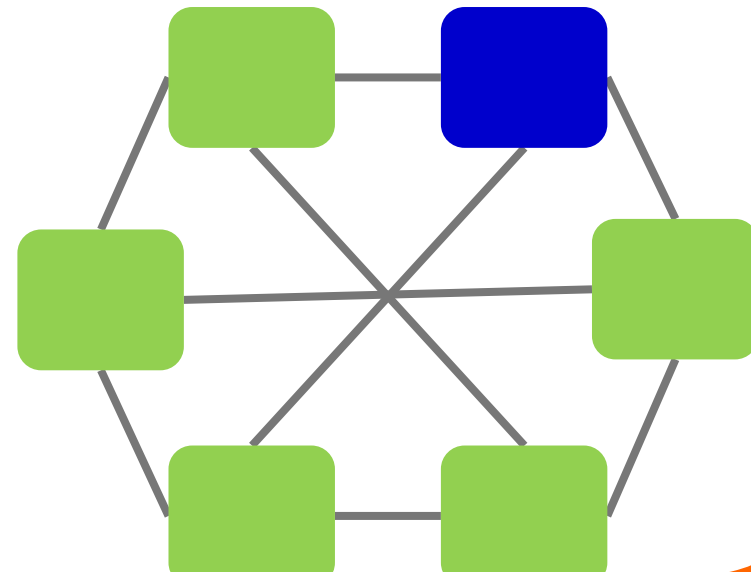
## Lideratge Autocràtic



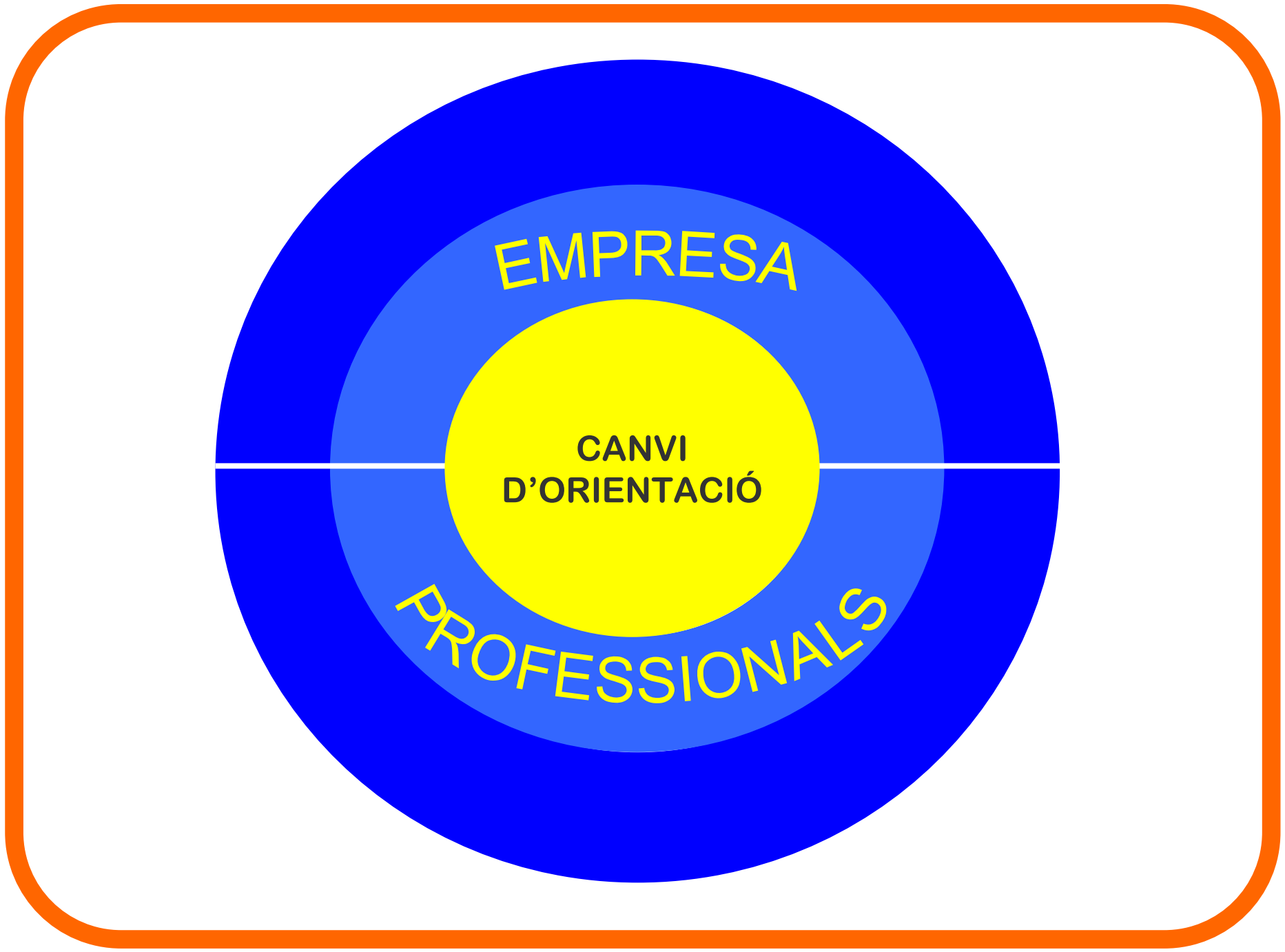
## Lideratge Participatiu



## Lideratge Liberal







EMPRESA

CANVI  
D'ORIENTACIÓ

PROFESSIONALS

**Els líders neixen o es  
fan... ?**

**Ser Líder és una ACTITUD**  
**Ser Cap és una PROFESSIÓ**

***GESTOR***

- Administra
- És una còpia
- Conserva
- Es concentra en sistemes i estructura
- Es val del control
- Té una visió a curt termini
- Pregunta com i quan
- Accepta l' *status quo*
- Fa les coses bé

***LÍDER***

- Innova
- És un original
- Desenvolupa
- Es concentra en les persones
- Inspira confiança
- Té una perspectiva a llarg termini
- Pregunta què i per què
- Desafia l' *status quo*
- Fa les coses que s'han de fer

## Cinc línies d'acció per un Lideratge efectiu

Marcar un camí

Provocar el canvi

Inspirar una visió  
compartida

Delegar

Motivar i actuar amb  
Empatia

Liderar NO és manar ...

Liderar és inspirar i formar

Escollir i conduir l'equip:

Definir les prioritats

Aclarir expectatives i objectius

Afavorir el conflicte creatiu

Facilitar la participació

Reconeixement

- . Implicar l'organització
- . Comunicar amb persuasió
- . Prendre decisions

**Diga'm com lideres i et  
diré qui ets**

## Els cinc perfils més irritants del directiu

- L'orfe d'educació

- El prepotent per naturalesa

- La síndrome del tap de cera

- Aquell que ningú sap com ha arribat aquí

- El poruc que no dona la cara pel seu equip

**Molts caps són prepotents,  
irrespectuosos i sords**



## Els 18 comportaments més irritants dels caps

1	Falta de respecte	49,33 %
2	Prepotència	37,47 %
3	No escolta	30,32 %
4	Incompetència directiva	28,92 %
5	Manca de recolzament a l'equip	28,17 %
6	Manca de tracte humà	25,61 %
7	No implicació	24,66 %
8	No controla bé	24,66 %
9	Autoritari	24,26 %
10	Incompliment de compromisos	21,56 %
11	No comunica bé	21,29 %
12	Injust	19,54 %
13	Fals	18,46 %
14	Roba medalles	17,79 %
15	Manca de confiança	17,12 %
16	Manca de valor	14,69 %
17	Objectius poc clars	13,34 %
18	No respecta els horaris	10,11 %

# El bon líder

Genera confiança a causa de la seva competència professional

Íntegra

Assumeix riscos i responsabilitat

Tenaç amb les dificultats

Innovador

Coneix les persones

Espera el millor dels altres

S'interessa pels seus col·laboradors

Escolta

Acorda fites que es poden assolir

Comunica les fites amb claredat i entusiasme

Reconeix els èxits dels seus col·laboradors

Ferm i considerat quan ha d'amonestar un col·laborador

Entrena amb tacte i paciència els seus col·laboradors

**“Només la pràctica et  
convertirà en un  
superlíder “**

**Empowerment**

**La gent fa allò que vostè  
espera que facin**

# ¿Per què necessitem l'Empowerment (delegació) ?

- Per estar decididament orientats al client
- Per ser més eficients
- Per ser més ràpids i flexibles
- Per estar alineats
- Per millorar contínuament

## **OBJECTIU**



**Millorar la satisfacció del client**

**Millorar els resultats d'un projecte**

**Atraure i retenir els treballadors adequats**

# Empowerment

**El fet de delegar poder i autoritat als subordinats i transmetre'ls el sentiment de que són propietaris del seu propi treball**

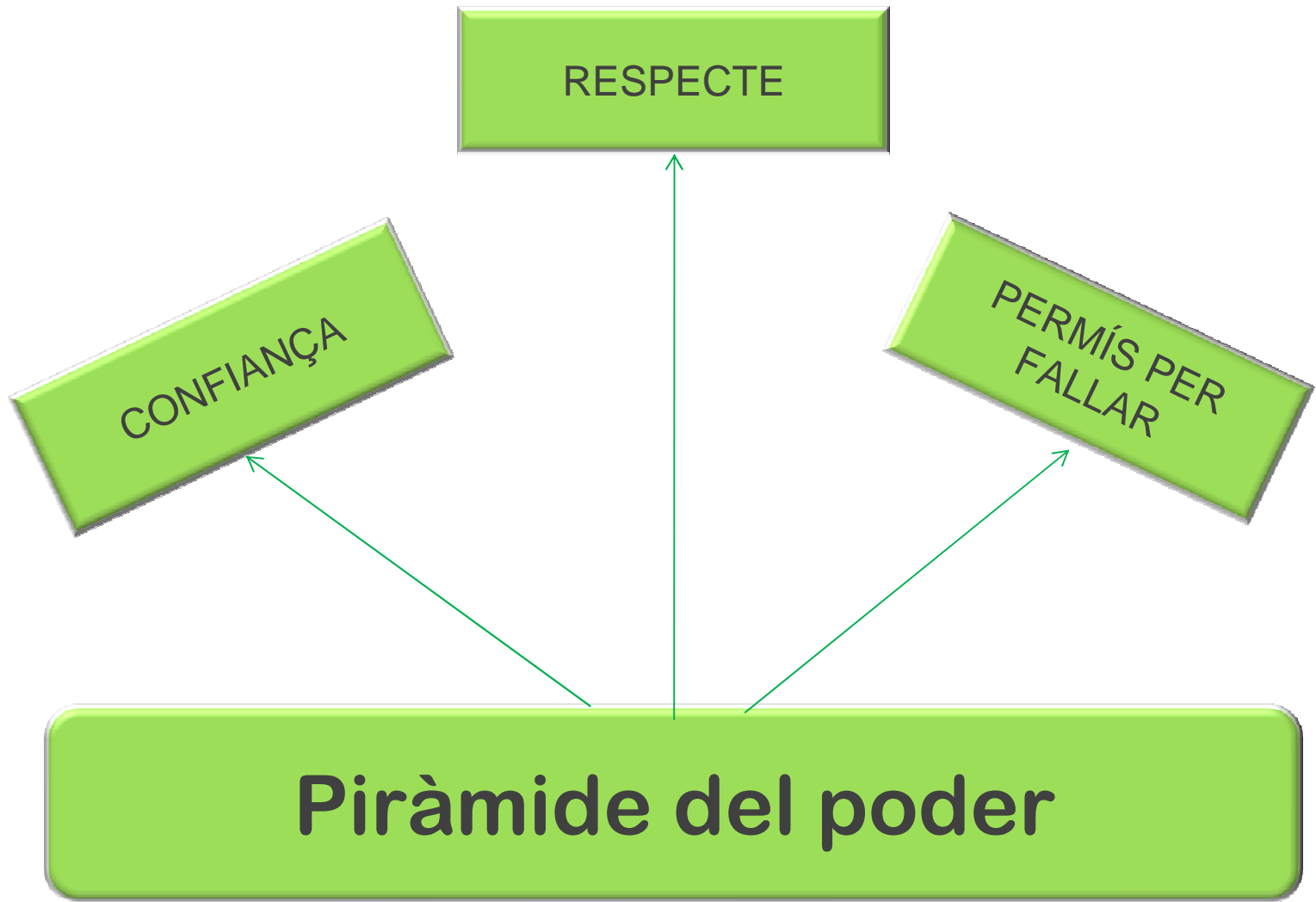
## Síntomes de les organitzacions Tradicionals

- Manca de confiança
- No sempre saps si estàs treballant bé.
- Ningú sap què està passant.
- Treball repetitiu.
- Generalment, els indicadors no són gaire clars.
- És millor callar.
- Control escàs sobre el treball.
- Són els altres qui resolen els teus problemes.
- Dèficit de reconeixement a les idees o als esforços



# Beneficis de l'Empowerment

- La motivació
- Augmenta la responsabilitat i el compromís
- Millora la creativitat
- Facilita el canvi
- Augment de la comunicació
- Incrementa l'entusiasme i l'actitud positiva
- Es construeix un futur compartit



CONFIANÇA

RESPECTE

PERMÍS PER  
FALLAR

Piràmide del poder

# Com implantar l'Empowerment a la nostra organització

Compromís de la direcció

Definir les responsabilitats de cada lloc de treball i comunicar-les

Definir i comunicar les fites

Definir el sistema de gestió

Implementar la retribució variable

Creació d'equips de treball

Formació de tot el personal involucrat

## Temes clau en el procés d'implantació de l'Empowerment

- Delegar autoritat
- Definir responsabilitats
- Definir estàndards d'execució
- Entrenament i desenvolupament
- Donar informació i coneixement
- Retroalimentació
- Reconeixement

## Característiques de les empreses que han experimentat l'Empowerment

- El lloc de treball pertany a cada persona.
- La persona té la responsabilitat (no el cap).
- Els llocs de treball generen valor.
- La gent té el poder sobre la manera de fer les coses.
- Les persones tenen el control sobre la seva feina.

## Resultats positius l'Empowerment De les persones

- El treball significa un repte i no una càrrega
- Autonomia per actuar en nom de l'empresa
- Participació en la presa de decisions
- Escolta activa
- Potenciació del treball en equip
- Visibilitat de les contribucions
- Desenvolupament dels coneixements i les habilitats
- El rendiment es pot mesurar

**Organització per innovar**

# Organització per innovar

**No són els diners el combustible que es necessita per al viatge al futur, sinó l'energia emocional i intel·lectual de tots i cada un dels treballadors.**

*Hamel Prahalad (1995)*



## **Característiques de l'organització funcional**

- **Simple.**
- **Fàcil comprensió dels rols.**
- **Jerarquia clara.**
- **Continuista.**
- **Eficient en entorns estables.**

## Limitacions de l'organització funcional

- Visió departamental
- Fracció dels processos
- Comunicació vertical
- La direcció és la “visió global”
- Lentitud
- Cada funció desenvolupa la seva “pròpia cultura”
- Sistema de direcció de control
- Poca facilitat per l' iniciativa i el compromís

# Model d'organització per processos

## PROCESSOS ESTRATÈGICS

Planificació  
estratègica

INNOVACIÓ

Màrqueting/  
Comunicació

Veü dels  
clients

Veü dels  
treballadors

Control de  
gestió

## PROCESSOS CLAU

Vendes /  
Contractació

Programació/  
Fabricació

Expedicions/  
Logística

Facturació /  
Cobraments

Servei post  
Venda/devolucions

Gestió satisfacció  
clients

## PROCESSOS DE SUPORT

Manteniment/  
Serveis Generals

Sistema  
d'informació

Compres /  
Logística

Comptabilitat/  
Fiscalitat

Gestió  
Personal

Assegurar la  
qualitat

## Diferències d'orientació entre una organització per operar i una altra orientada a la innovació

### Organització per operar

- Productivitat
- Qualitat
- Seguretat
- Repetició
- Planificació
- Jerarquia
- Reactiva

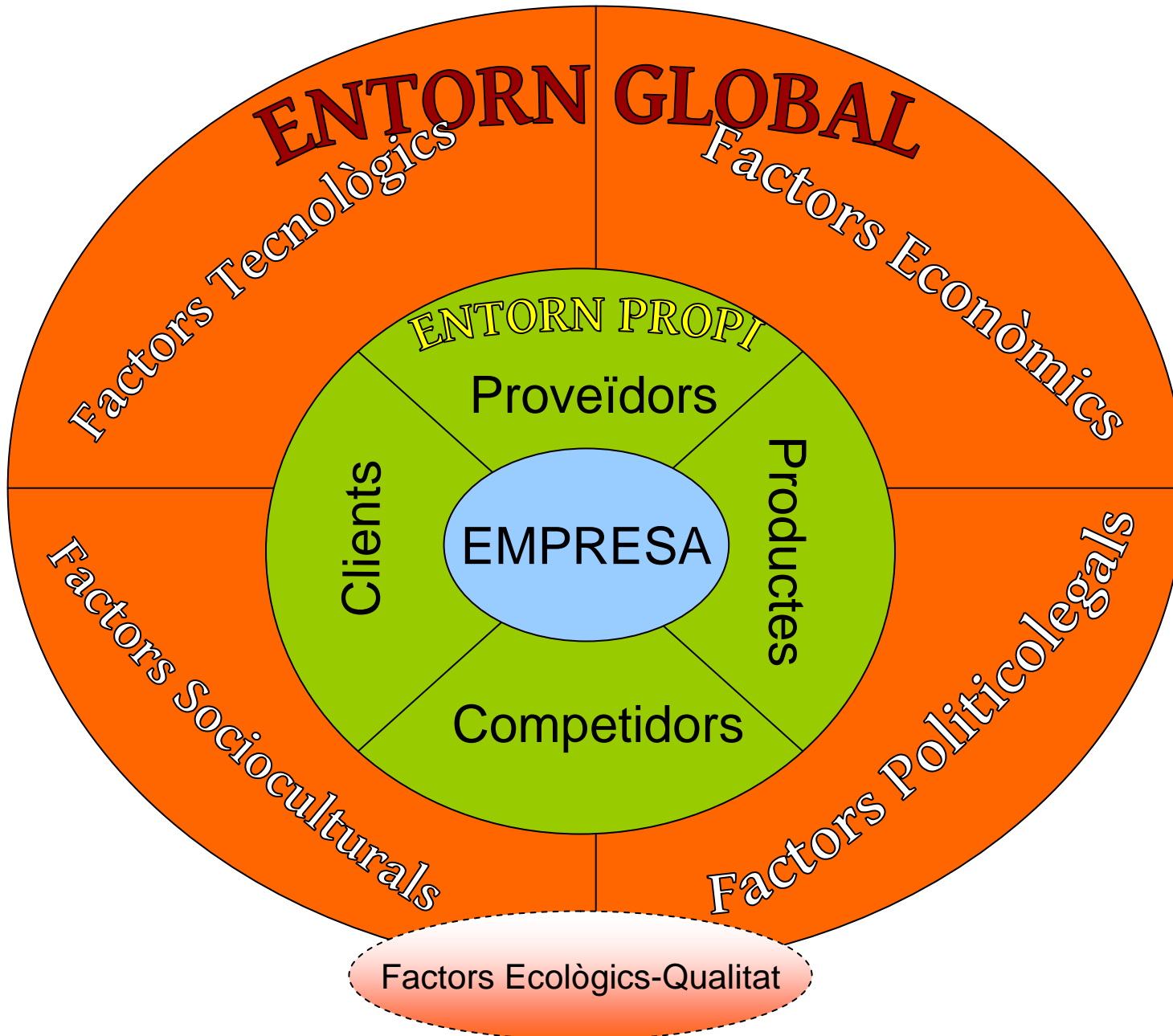
### Organització per innovar

- Creativitat
- Novetat
- Risc
- Experimentació
- Heurística
- Equip
- Proactivitat

# **“Planificació estratègica”**

(per concretar i compartir el full de ruta)

**La clau no és tenir una bona  
estratègia, sinó ser capaç  
d'implantar-la amb confiança**



MISIÓ

VISIÓ

DEFINICIÓ DE NEGOCI

ANALISI EXTERN

- Oportunitats
- Amenaces

ESTRATÈGIA

DECISIONS

DE NEGOCI

ANALISI INTERN

- Punts Forts
- Punts Febles

AVENTAGES COMPETITIVES

OBJETIUS

VALORS



# Valor pel client

Què em  
Dónes?

Producte + Gamma +  
Qualitat + Innovació +  
Servei + Atenció  
excel·lent +  
Personalització + Detalls  
+ Requeriments.....

Per què ens  
compren ? =




---

Què pago?

Preu + ...

# Models d'innovació, creació de valor

## Orientació

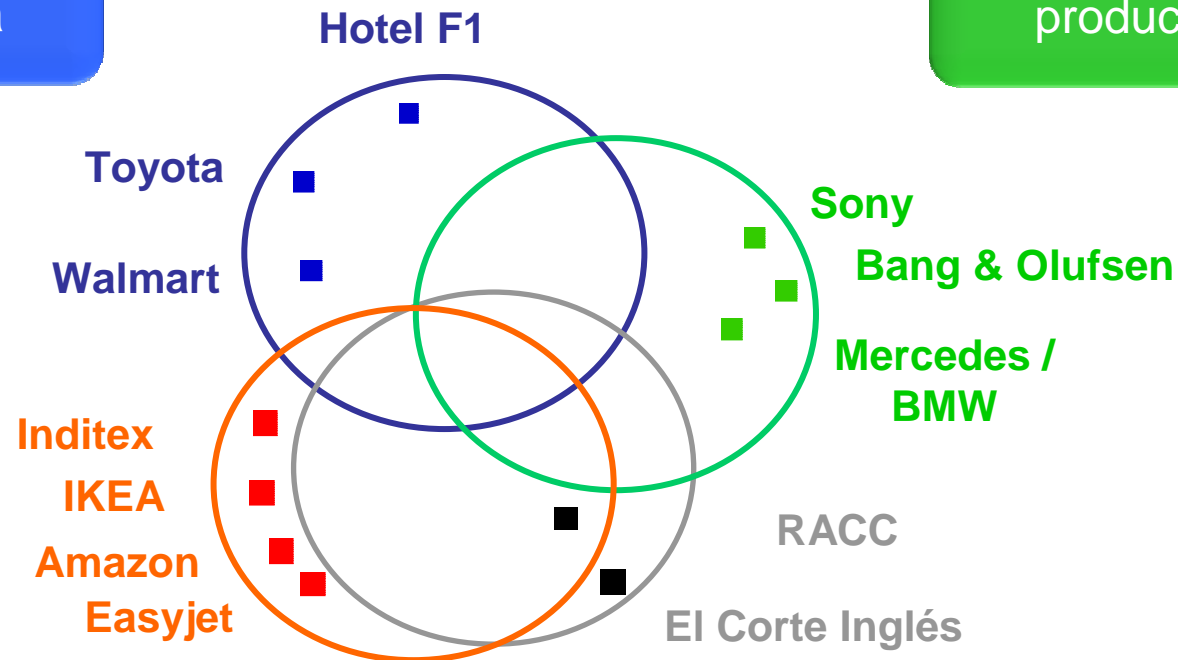
- o Producte  excel·lència de producte
- o Solució global  excel·lència en la relació amb el client
- o Cost  excel·lència operativa

nou model de negoci

# Exemples dels models d'innovació

excel·lència operativa

excel·lència de producte



nou model de negoci

estreta relació amb el client

# Valor per Preu

Què tenen en comú?



ZARA



BANG & OLUFSEN







### **STARBUCKS EN NÚMEROS:**

- \* **Fundada l'any 1971**
- \* **Seattle (USA)**
- \* **145.000 treballadors**
- \* **13.000 locals en 40 països.**

### **CONCEPTES ESTRATÈGICS:**

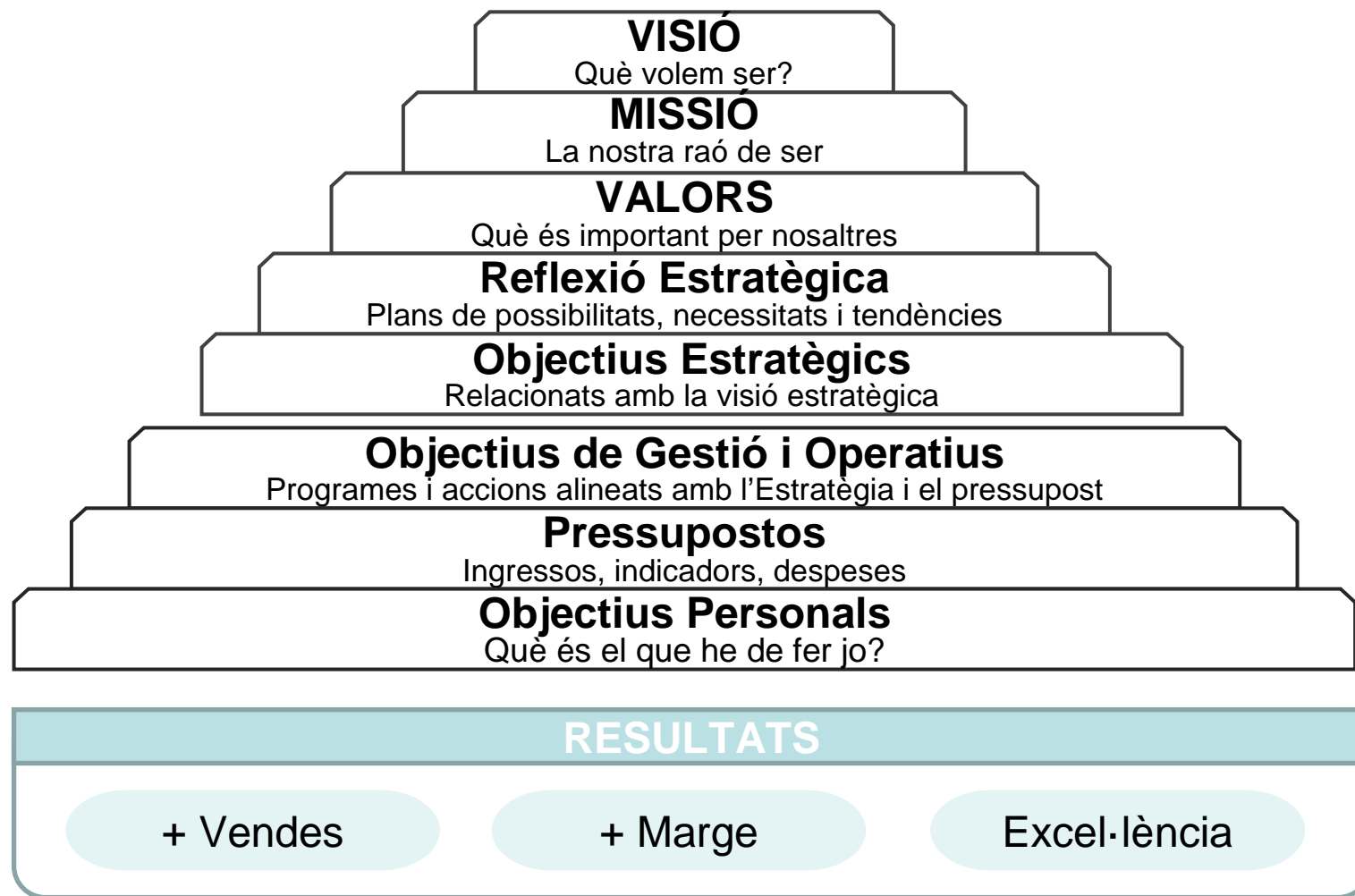
- \* **Compromís total amb els seus clients.**
- \* **Viure una experiència única a cada visita**
  - \* **Aroma del cafè**
  - \* **Sofàs còmodes**
  - \* **Connexió a Internet sense fils**
  - \* **Baixar música a reproductors portàtils**
  - \* **Productes originals**
- \* **Aliances estratègiques**
- \* **Compromís amb la comunitat i el medi ambient**
- \* **Personal molt preparat i format**

**STARBUCKS és molt més que un bon cafè**

## Alineament i estratègia

Definició de  
l'estratègia

Execució de  
l'Estratègia



# Vinculant l'estratègia amb les accions del dia a dia

Visió

Valors

Missió

Estratègia

Balanced scorecard

Iniciatives estratègiques

Fites personals

Creació de futur

Què és important per vosaltres

Concretament, què es vol fer

Quin és el nostre pla d'acció?

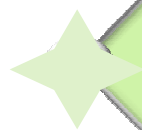
EINA: aplicació i enfocament

Línies de treball

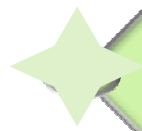
Què haig de fer



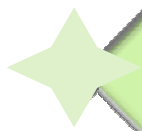
# Els objectius estratègics



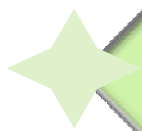
**Proporcionen una direcció clara**



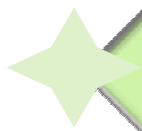
**Permeten sinèrgies i disminueixen conflictes i incerteses**



**Facilita l'avaluació de les persones**



**Són un element notable a l'hora d'establir prioritats**



**Es consoliden com a elements estratègics en la planificació, l'organització i el control**

# Barreres per implantar l'estratègia

**... de la visió**

**... només el 5 % del personal entén l'estratègia**

**... de les persones**

**... només el 25 % dels responsables tenen incentius vinculats a l'estratègia**

**... de la gestió**

**... el 85 % dels equips directius inverteixen poc temps en parlar de l'estratègia**

**... del recurs**

**... el 60 % de les organitzacions NO vinculen els seus objectius a la seva estratègia**

# Requisits bàsics per un lideratge Innovador

estratègia

- Definició clara de la identitat i el propòsit de l'organització
- Tenir clar cap on es va
- Objectius clars

lideratge

- Lideratge
- Orientació a resultats
- Coherència entre allò que es diu i allò que es fa

persones

- Involucrar les persones
- Nous valors
- Creativitat

processos

- Coneixements i capacitats

organització

- Regles de joc clares en la manera de funcionar per assolir els objectius

**El Canvi**

# 8 fases per al canvi

1. Imprimir caràcter.

2. Crear un grup que lideri el canvi.

3. Crear una visió i l'estratègia.

4. Comunicar la visió.

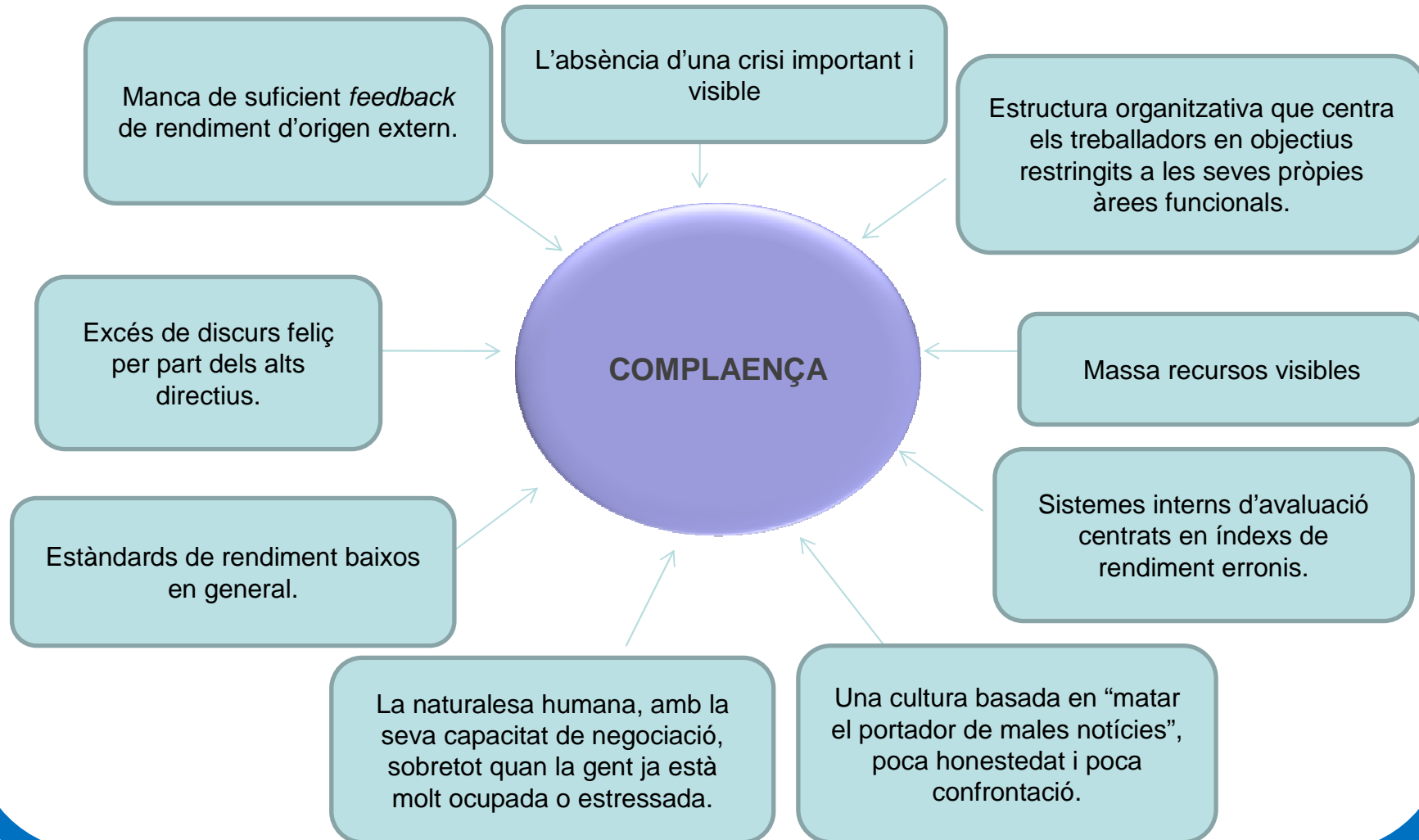
5. Alliberar obstacles.

6. Generar èxits a curt termini.

7. Consolidar allò que s'ha aconseguit i generar més canvis.

8. Ancorar els canvis en la cultura empresarial.

# Motius de complaença



# Característiques d'una Visió efectiva

IMAGINABLE

DESITJABLE

FACTIBLE

CENTRADA

FLEXIBLE

COMUNICABLE

**La porta del canvi  
només s'obre des de dins**



**podeu  
trobar-me a...**

**[www.repensarlaempresa.com](http://www.repensarlaempresa.com)**



**[www.twitter.com/joanjubert](http://www.twitter.com/joanjubert)**



**[www.facebook.com/repensarlaempresa](http://www.facebook.com/repensarlaempresa)**



**[www.linkedin.com/companies/repensarlaempresa](http://www.linkedin.com/companies/repensarlaempresa)**



**[www.slideshare.net/repensarlaempresa](http://www.slideshare.net/repensarlaempresa)**

**Jubert+Partners**



Plaça de l'ajuntament, 7; 4t - 08700 Igualada  
jjubert@repensarlaempresa.com

repensarlaempresa

[www.repensarlaempresa.com](http://www.repensarlaempresa.com)



Jubert+Partners