



knowsquare .

PREPARADO POR: PEDRO CERVERA RUIZ

28 DE ENERO DE 2010

MANUAL PARA REVISAR TU MODELO DE LIDERAZO

(1ª PARTE)

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Introducción

Este Manual, dividido en tres partes, está dirigido a cualquier directivo que atraviesa o ha atravesado un período de reflexión sobre la necesidad de liderazgo en su empresa. A esta idea, a veces mera intuición a veces conclusión, se llega en muchas ocasiones con la mente llena de ruido, teorías, máximas brillantes y más voluntad que orientación. Está claro que el lector de esta propuesta ha detectado una necesidad y esa necesidad se va convirtiendo en clave para el éxito o la eficiencia de su organización. Probablemente se ha dado cuenta que dar una respuesta a dicha necesidad será la base para el cambio y el crecimiento que las circunstancias le demandan a su empresa.

El presente trabajo es heredero de múltiples obras (desde W. Bennis o Blanchard a Mario Alonso), algunas de las cuales se han reseñado en alguna ocasión en Know Square, y también de la visión abierta y generosa del estilo de Juan Fernández-Aceytuno en su libro "Gestión en tiempos de crisis". No pretendo ser medio-propietario sino de algunas de las ideas -las más pequeñas- y sí de hacer de mero narrador de otros. Mi agradecimiento como colaboradora del trabajo a Carolina Andreu, su visión de RRHH me ha dado luz en mi visión de gestión.

Presentación del Manual

En primer lugar trataremos breve y claramente la visión básica del concepto de líder y de las pautas que describen su comportamiento:

1. Liderazgo: consideraciones previas.

- I. ¿Qué es un líder para la Organización?
- II. El efecto del líder en la organización

Tras la lectura de la primera parte, se habrá llegado, probablemente a conclusiones propias y desechado, quizás, alguna propuesta. Este proceso de reflexión y decisión es clave y válido. Se pretende proponer, no imponer, y nuestra propuesta será tanto más válida si consigue enriquecerse con el análisis y la opinión del lector.

En la segunda parte se presenta una propuesta muy concreta de "liderar en la práctica". Ello implica trascender el nivel teórico y mostrar una posibilidad de desarrollo sencilla y práctica que persigue una única finalidad: que el estilo y modelo de liderazgo pueda ser utilizado de manera eficaz en la organización del lector. Esto es, que consiga resultados.

2. La aplicación práctica del liderazgo en mi empresa:

- I. ¿Qué competencias debe tener un líder en mi Empresa?
- II. La puesta en práctica del modelo de liderazgo: liderar en la práctica.

Finalmente, de forma separada a lo anterior, presentamos una propuesta de sistema de seguimiento del ejercicio del modelo. Buscaremos la mayor concreción y factibilidad posible.

3. Posible materialización del sistema de seguimiento del ejercicio del liderazgo en mi Empresa.
 - I. Diagnóstico de colaborador.
 - II. Asignación de estilos definidos a través de acciones concretas:
 - III. Fijar metas y planificar la acción:
 - IV. Control de progreso y retroalimentación

Liderazgo: consideraciones previas

La introducción de un modelo de liderazgo en una organización es un proceso largo que nace de una idea transformadora de cambio y mejora. La mera reflexión sobre la necesidad de mejorar la personalidad de la organización y sus miembros basando esta mejora en la idea de liderazgo es un paso que no se da habitualmente y que implica ya la existencia de una esencia de comportamiento de líder.

Subrayamos con ello la calidad y capacidad transformadora del liderazgo, tanto en su punto de partida como de llegada: esto es, se es líder si se es capaz de pensar y lanzar el proyecto de transformación y si se consigue transformar.

Acometer el proyecto de desarrollo del liderazgo en los diferentes niveles de la organización supone que:

- Se emprende un proceso de re-pensamiento de la organización.
- Se persigue crear una nueva atmósfera en la que la organización pueda desarrollarse de manera diferente.
- Se considera al liderazgo como una poderosa herramienta para estas transformaciones.

Sin embargo, el proceso de definición, desarrollo e implantación de un modelo de liderazgo no está exento de dificultades. La mayoría de ellas pueden nacer de enfoques erróneos iniciales o, por el contrario, de la tendencia natural a la reducción de alcance de un proyecto cuando su desarrollo se basa en ideas o conceptos más o menos intangibles. Por ello, en este documento pretendemos subrayar tanto los aspectos más importantes de un modelo de liderazgo como los de desarrollo del mismo desde una perspectiva que haga posible su puesta en práctica.

¿Qué aporta un modelo de liderazgo a una Organización?

El liderazgo es un talento fundamental en cualquier empresa, y está plenamente demostrado que este talento especial puede desarrollarse. Es decir, un líder no nace, se hace. Sin embargo, este proceso de aprendizaje no es fácil. Sucede en ocasiones que los directivos no tienen referencias o modelos donde aprender y dirigen sus equipos apoyándose en su sentido común y cierta intuición pero sin un rumbo claro y definido.

Para evitar esto se debe crear un “modelo de liderazgo” corporativo. Éste proporciona a la organización un instrumento eficaz para mejorar el resultado de este proceso. Presenta a los miembros de la organización un camino de desarrollo y mejora, aportando una definición clara de cómo debe llegar a ser un trabajador excelente de nuestra empresa.

Este modelo se materializa en principios de actuación y pautas de desarrollo de los mismos y debe diferenciar claramente objetivos y fines.

Para concretar en el modelo lo que la Organización espera de sus líderes, la definición del mismo debe realizarse desde tres perspectivas:

- ❑ Qué es un Líder para la Organización: qué cualidades espera mi Empresa de sus líderes. No se trata de una lista cerrada o de cumplimiento sino de perfilar unas líneas de referencia a partir de las cuales cada miembro de la organización (de acuerdo con su experiencia, bagaje y personalidad), pueda desarrollar su propia capacidad de liderazgo.
- ❑ Cuáles son los efectos positivos que aporta el ejercicio del liderazgo a nuestra organización. La necesidad de ejercer el liderazgo tiene que ser percibida por cada miembro de la organización como el modo correcto de desempeñar su actividad dentro de la misma y para ello debe entender las razones por las que la Empresa “le” pide que desempeñe sus funciones de ese modo.
- ❑ Cómo puede ejercer su liderazgo para conseguir de una manera eficaz que sus colaboradores perciban y experimenten su efecto.

I- ¿Qué es un líder para la Organización?

El Liderazgo se ha definido como la capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos comunes, sintiéndose solidariamente responsables de los mismos.

Sin embargo, creemos que la definición más adecuada de qué es un líder se logra a través de la definición de sus cualidades y de sus actitudes o comportamientos:

La característica principal que todo el mundo busca y admira en un líder es la credibilidad. La credibilidad es la base de la autoridad ¿cómo ganarla? Ésta solo se consigue cuando el líder clarifica sus creencias y valores, su visión de la empresa y su misión en la misma. Si no sabe qué es lo que quiere, difícilmente transmitirá a los demás un mensaje claro y firme.

Una vez definidos lo anterior, surge la necesidad de coherencia: el líder debe alinear sus propias acciones y decisiones con los valores, creencias, misión y visión citados.

Una de las principales causas de desánimo en la empresa es la incoherencia entre los valores que se predicen y las conductas reales. Por ello, un líder debe pensar “es mi conducta, no mis palabras las que reflejan como pienso en realidad”. Los líderes adquieren autoridad entre sus equipos porque sus palabras se reflejan en su conducta.

Ningún instrumento de liderazgo es tan eficaz como el ejemplo de las acciones y la vida del líder. Lo que él es y lo que él hace. Qué principios se reflejan en sus actos y cómo concuerda lo que hace con lo que dice.

El segundo grupo de rasgos básicos del líder enlaza con su relación con las personas (colaboradores, miembros de su equipo, dirigidos, etc.). El liderazgo real se consigue haciendo énfasis en el enfoque hacia las personas: se preocupa por los demás porque no los considera un medio.

El verdadero líder experimenta interés real por la persona, pone a la persona como centro a cuyo servicio considera la organización

- ❑ El líder empatiza, escucha y entiende a todos, aunque ve con claridad no está en posesión de la verdad. Una persona que no se siente escuchada no se siente respetada y las consecuencias son comportamientos de desconfianza, baja autoestima, escepticismo. Las personas necesitan sentirse respetadas y saber que los demás se interesan por sus necesidades, ya que es una forma de sentirse querido y valorado.
- ❑ El mejor camino para obtener la mejor respuesta del colaborador es motivarlo y solo se logra si previamente se le ha escuchado, entendido, hablado y convencido.
- ❑ Debe esforzarse en conseguir comunicar con el colaborador: Las personas necesitan estar informadas y participar de las decisiones que les afectan

El líder se interesa por el crecimiento de sus colaboradores:

- ❑ El líder apela a lo mejor que tiene cada persona sin dejarse distraer por apariencias. Aprender lo que las personas poseen no es difícil: es un ejercicio de liderazgo porque implica dejar de juzgar y explorar. El líder trata a los demás como pueden llegar a ser.
- ❑ Desea hacerlos líderes por lo que dará poder a los demás, aceptando la posibilidad de que cometan fallos y errores. Los fallos se producen cuando se toman decisiones. La delegación de poderes, el *empowerment*, el liderazgo de arriba abajo, transversal, es la clave de la organización.
- ❑ Cada trabajador ha de sentir que su aportación es fundamental. El líder les transmite que cada persona debe liderar su trabajo y su equipo. De esta cualidad nace la capacidad para motivar y generar compromiso y creatividad en sus colaboradores:
- ❑ El líder es capaz de plantear retos para el crecimiento. Crece la autoestima cuando se alcanzan objetivos aparentemente inalcanzables, cuando uno sale de su zona de confort.
- ❑ Proporciona estímulos para crecer, progresar, desarrollar nuevas habilidades.
- ❑ El líder fijará objetivos, e instará a ejecutarlos con excelencia. Para ello proporcionará a los colaboradores del máximo conocimiento de la estrategia de la organización contribuyendo a una mayor motivación para cumplir los compromisos comunes.

La nueva misión del líder transformador es regular el funcionamiento de la capacidad innovadora de su organización, o su ámbito organizativo, asegurar que su cultura sea permeable al cambio. Se considera que la capacidad innovadora de la organización es uno de sus más poderosos mecanismos de supervivencia.

El líder, como se adelantó en el inicio, genera y afronta el cambio. Debe ser capaz de desarrollar el cambio con el estilo y estrategia adecuada, en la que será aconsejable respetar las etapas previas del cambio:

- ❑ Generar la necesidad del cambio: crear una sensación emocional de deseo de mejora, cambio, evolución desde la situación actual.
- ❑ Crear la idea: definir la visión de futuro.
- ❑ Concretar la hoja de ruta: determinar nuestro plan de acción, establecer la estrategia del programa de cambio.

El líder superará los obstáculos y vencerá la resistencia al cambio buscando el compromiso de los miembros de la organización, aceptando el ritmo adecuado a su organización.

Será fundamental apoyarse en la credibilidad y comunicar de forma adecuada. No olvidemos que comunicar compromete al emisor pero si se logra la participación en la misma a través del proceso anterior, el receptor también se compromete.

El líder fomenta la cultura de empresa-organización cohesionada: El objetivo común de la organización debe ser la esencia del equipo. Sabe que solo si consigue alinear a todos los miembros de la organización conseguirá la velocidad adecuada en su camino hacia el éxito.

La cultura de empresa es relevante porque con ella se promueve una visión global de empresa que significa que “todos los árboles forman el bosque”. Se debe romper con compartimentos estancos, aislados. Cabría preguntar a los departamentos y unidades de negocio: “¿Compartes todos los objetivos de la organización, en qué manera lo que haces repercute a la organización, qué podrías hacer para mejorarla?”

Como resumen podríamos decir del líder que:

- ❑ Debe conocer y entender al equipo que le rodea, valorar sus opiniones y diversidad, creer en su talento y capacidad incluso más que ellos, e inspirarles con pasión, al mismo tiempo que exigiéndoles retos mayores.
- ❑ Debe evaluar a diario su impacto, rectificar si es necesario y definir qué es lo que se quiere dejar como impronta. Debe rechazarse el liderazgo casual y desarrollarse un liderazgo deliberado de cada uno que fomenta el de los demás. Debe pensar que sus actos pueden influir profundamente no sólo en el momento presente, sino en el futuro como un modelo para los próximos empleados y líderes.
- ❑ Busca la comunicación transparente y auténtica en la que basa el diálogo con todos los miembros de la organización.

- ❑ Tiene el coraje de tomar la iniciativa, tomará decisiones necesarias, adapta la organización al nuevo entorno y promueve el cambio.
- ❑ Se debe dejar de actuar como si estuviera dirigiendo a seguidores y empezar a actuar como líder de líderes, hacer lo que ayuda a otros a liderar. Desean y desarrollan nuevos líderes que tomen el proyecto.
- ❑ Debe buscarse el talento entre los miembros de la organización, descubrirse, fomentarse porque el talento bien desarrollado es lo que impulsa el éxito de un proyecto.

II. El efecto del líder en la organización

El objetivo del comportamiento de líder es la mejora de la organización y del desempeño de la misma apoyada en el desarrollo de la capacidad de su equipo.

El ejercicio del liderazgo es capaz de llevar a las personas que forman un grupo a poner a disposición del que los dirige sus ideas, su compromiso, su excelencia y su entusiasmo, en el progreso hacia un objetivo común.

No es lo mismo poder que autoridad. El poder nos lo da el cargo, la autoridad nos la dan las personas. Los atributos del líder son personales y, por tanto, intransferibles, mientras que los del mando son institucionales y se traspasan automáticamente en su relevo.

Lo que al líder le hace capaz de influir en los demás no es el poder sino la autoridad.

La condición ideal se alcanza cuando la autoridad “legal” u oficial se refuerza con el liderazgo personal. La motivación de los colaboradores será tanto mayor cuanto más íntimamente asociado esté el liderazgo al ejercicio de la autoridad, cuanto más contribuya el liderazgo a enriquecer y servir de soporte a la relación entre dirigente y dirigido.

En las organizaciones es frecuente que las personas conciban el liderazgo como una posición y, en consecuencia, no se vean a sí mismas como líderes. Si no se promueve el liderazgo personal la persona cree que decidir lo que se debe hacer sólo está en manos de quienes se encuentran en posiciones de autoridad y carece de iniciativa de actuar, ni cuando perciben una necesidad. Asumen que la persona con el título formal de líder les dirá qué deben hacer y responderán tal como se les indica. En consecuencia, culpan al líder formal cuando las cosas salen mal y le atribuyen el mérito cuando salen bien.

“La extendida renuncia a tomar la iniciativa, a actuar con independencia, no hace más que alimentar el imperativo de los líderes formales para dirigir o controlar a sus subordinados.” Y este círculo vicioso se intensifica rápidamente hasta llegar a la codependencia, basada en actitudes de obediencia y no de compromiso.

El compromiso genuino, la alineación personal del miembro de la organización a los intereses y valores de la misma debe ser el objetivo del líder.

Así, los efectos más relevantes del ejercicio del liderazgo que debemos perseguir son conseguir son una plantilla informada, motivada, responsable y alineada:

- ❑ El aumento de la motivación de los colaboradores a través de la generación de confianza y con resultado en el aumento del compromiso con los objetivos de la organización que asumirán como propios. Se incrementará, con ello, la auto responsabilidad.
- ❑ Crecimiento del talento de la organización a través del desarrollo individual de cada uno de los miembros de la organización. Sobre este talento la organización ganará en dinamismo, flexibilidad, gusto por el cambio y se enfocará a la innovación.
- ❑ Búsqueda de la mejora continua en el proceso de la consecución del éxito para la organización.
- ❑ El fortalecimiento de la cultura de empresa en la que se promueve una visión global de la organización, fortalecerá el espíritu de equipo que cohesionará a toda la plantilla.

Una organización flexible y abierta, llena de líderes, que aprende y fomenta el talento:

- ❑ Cada miembro de la organización debe encontrar en la misma el contexto adecuado para su máximo desarrollo, lo que implica que la organización esté abierta en forma (estructura) y fondo (valores) a ello.
- ❑ La selección de los mejores debe ser el objetivo central de la organización en su política de recursos humanos pero debe combinarse con la búsqueda del talento de todos sus miembros y la atención a la porción de valor añadido que pueden aportar. Énfasis en convertir el capital humano intelectual en capital humano organizativo.
- ❑ La organización debe ser reflejo del líder excelente y no una estructura que lo condicione e inmovilice.

© Pedro Cervera Ruiz