

MANUAL PARA REVISAR TU MODELO DE LIDERAZGO

(2ª PARTE)

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

La aplicación práctica del liderazgo en mi Empresa

No debemos desconocer la naturaleza de la organización en la que se pretende implantar el modelo de liderazgo. En este documento proponemos la aplicación práctica del modelo de liderazgo presuponiendo que el directivo que accede a este texto pertenece a una organización más o menos tradicional, funcional y jerárquica. Se ha elegido este escenario por ser el más difícil para la existencia de un liderazgo moderno que responda al perfil anteriormente expuesto.

En este modelo de organización será clave poner atención a que la implantación del nuevo estilo de liderazgo se produzca en cada uno de los niveles jerárquicos que la componen.

El modelo de ejercicio de la autoridad o del mando evoluciona de forma natural en función del nivel que se ocupe en la organización. Debemos ser conscientes que una mayor responsabilidad implica, inevitablemente, una más amplia capacidad para ejercer el poder pero no necesariamente una mayor cualidad de líder. Un directivo responsable debe recordarse esta realidad cada día.

En una organización, de forma general pueden considerarse tres niveles organizativos que desempeñan funciones de dirección y por ello requieren ejercicio de liderazgo. Cada uno de ellos viene caracterizado por un diferente horizonte de actuación y presenta unas particularidades propias en cuanto a complejidad de los problemas y acceso a las relaciones humanas.

Podemos llamar a estos niveles directo, directivo y estratégico.

El **nivel directo** es en el que se sitúan la mayoría de los puestos de responsabilidad de la organización. Podemos caracterizarlo por el trato directo, estrecho y continuo del líder con sus subordinados, a los que debe llegar a conocer profundamente. Por regla general, el ambiente en el que se desarrolla el liderazgo es menos complejo e incierto que en los niveles superiores y hoy está predominantemente enfocado a la actuación en el corto plazo (a modo de ejemplo, este nivel está ocupado en diferentes organizaciones por jefes de planta, jefes de equipo, jefes de servicio, responsables de turno, directores de oficina comercial, delegados, etc.)

La cercanía al equipo comporta ventajas y desventajas. El ejercicio del liderazgo tiene un gran efecto pues son puestos a prueba cada día, en cualquier situación y suceso. La coherencia entre sus acciones e instrucciones se verá evaluada de forma continua y el desempeño de sus colaboradores irá ligado estrechamente a ello.

El líder del equipo tiene la oportunidad de ejercer gran influencia sobre el mismo aunque con diferente grado de dificultad dado que los equipos de este nivel engloban personas con muy diferente bagaje profesional (nuevos empleados se mezclan con los que acumulan varias décadas de experiencia). Por ello, en este nivel será fundamental adaptar el estilo de liderazgo al equipo.

Otro punto a tener en cuenta es que este es el nivel que representa en mayor número de ocasiones a la organización. Esto es, el mayor número de nuestros recursos humanos se gestiona desde este nivel. Asimismo, el acceso mayoritario de los nuevos trabajadores se produce bajo el ejercicio de la dirección de este nivel. La oportunidad de educación y entrenamiento que se produce en este nivel es única y tiene gran impacto, por lo que las habilidades de liderazgo deben ser especialmente fomentadas en este nivel.

El **Nivel Directivo** es el siguiente nivel de responsabilidad. El líder dirige ahora a un gran número de equipos, por lo que las principales diferencias con relación al nivel directo suelen derivar en gran medida del número y dispersión de los colaboradores, así como de los canales de comunicación disponibles.

La relación entre el equipo y el superior se sitúa ahora en la media distancia. Para que este alejamiento no afecte de forma negativa al ejercicio del liderazgo, será necesario un mayor esfuerzo en comunicación, ejercicio de la confianza y su principal exponente, la **delegación**, ya que no es posible la supervisión continua y cercana (ni deseable).

Dirigir en este nivel implica cultivar la capacidad de tomar decisiones sin disponer de una información tan exhaustiva con el nivel anterior y afrontar problemas más complejos. En este nivel, el horizonte temporal de las decisiones se amplía y se hace precisa una visión más extensa de la organización, que permita entender su funcionamiento como un todo y más lejana de los efectos de las decisiones.

El líder del nivel directivo ha de hacer partícipes de su visión a sus colaboradores, procurar directrices claras, confiar en su capacidad y competencia profesional y apoyar la iniciativa de estos, aceptando ciertos riesgos como inevitables.

La comunicación debe sofisticarse y la coordinación fortalecerse. Para dirigir un conjunto de equipos deberá ser capaz de transmitir mensajes claros y conocer al destinatario del mensaje para adecuar el tono y el medio idóneo. Para lograr este conocimiento es necesario crear oportunidades de relación con sus subordinados. En casi cualquier organización se aconseja trabar contacto directo con el ánimo de conocer de primera mano el contexto en el que sus subordinados desempeñan su trabajo y los problemas a los que se enfrentan.

Por su posición intermedia los mandos del nivel directivo juegan un papel fundamental como nexo entre la base y la cúspide de la organización:

Son los responsables de que todos los miembros de la organización se sientan valorados, escuchados, parte del equipo y entiendan la finalidad de su aportación y la razón de su trabajo.

Además deben motivar e involucrar a todos los miembros de sus equipos en la persecución de los objetivos que nacen en el nivel estratégico, especialmente aquellos que supongan cambio o transformación.

Por su situación en la organización y visión global deben actuar como nexo de comunicación también en sentido ascendente: comunicando al siguiente nivel la información relevante, canalizando la retroalimentación necesaria a la puesta en marcha de estrategias, etc.

Nivel Estratégico. Respaldo por el conocimiento y experiencia, las cualidades que distinguirán a las personas idóneas para ejercer el liderazgo estratégico serán las que atribuimos a líder excelente, entre otras, visión, flexibilidad y adaptabilidad, creatividad, capacidad para generar cambio, empatía, coherencia, enfoque al individuo, habilidad para comunicar y orientación a la decisión.

Su visión le permite entender la organización como un todo, y como un elemento más del conjunto de su sector y del sistema productivo nacional o internacional en el que se ubica.

Los líderes estratégicos serán los encargados de ver la organización adecuada para el mañana y actuarán como catalizadores del cambio y la evolución. De su visión y sus dotes de liderazgo dependen las grandes transformaciones que permanecen en el tiempo más allá de su propia carrera profesional.

Su actividad se orienta a la estrategia y planificación a medio y largo plazo, maximizando la delegación de las decisiones vinculadas al día a día en el siguiente nivel.

El líder estratégico **comunica** de manera eficiente y eficaz su **visión** a la **totalidad de la organización**, materializándola en directrices claras, determina su modo de cumplimiento y seguimiento y confía en la competencia del resto de los miembros de la organización para su ejecución. Seguridad, confianza y delegación son la base para el ejercicio del liderazgo en este nivel.

Como hemos dicho el líder estratégico debe prever o anticipar el cambio (adaptabilidad), propiciar su aceptación e involucrar y ganar el compromiso convencido de todos los miembros de la organización en su desarrollo.

El Líder de este nivel dedica un porcentaje de su día a día en la empresa al análisis de la evolución del negocio y otro porcentaje a la reflexión sobre el futuro, sin descuidar las relaciones internas y externas.

Las personas de este nivel deben aspirar a la máxima responsabilidad posible con el firme convencimiento de su capacidad para aportar. La motivación fundamental será la posibilidad de implementar las propias ideas, y por otro, el reto y la responsabilidad que el puesto comporta.

¿Qué competencias debe tener un líder en Mi Empresa?

Dado que las competencias son hoy una herramienta conocida y tenida en cuenta en un buen número de organizaciones, creemos útil detallar las definiciones anteriores de líder sobre una lista concreta de competencias. Esta lista es, tan solo, una propuesta fácilmente corregible y adaptable a la

visión competencial de la empresa propia. Las definiciones de las competencias utilizadas son las generalmente aceptadas en los manuales de competencias y en buena parte de los modelos que exhiben diversas organizaciones.

Si, por el contrario, se carece de diccionario de competencias propio, quizás sea ésta una buena oportunidad para reflexionar sobre la utilidad del mismo.

En el esquema adjunto señalamos las competencias esenciales que debe tener o desarrollar el líder de cada uno de los niveles identificados:

	Competencias esenciales del líder		
	Nivel Directo	Nivel Directivo	Nivel Estratégico
INTEGRIDAD			
INICIATIVA y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN			
CONOCIMIENTO DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN			
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA			
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y FLEXIBILIDAD			
AUTOMOTIVACIÓN			
VOLUNTAD DE DESARROLLO PROFESIONAL			
CAPACIDAD DE DIRECCIÓN			
CAPACIDAD DE DELEGACIÓN			
MOTIVACIÓN A OTROS			
ENERGÍA-IMPULSO			
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN			
VOCACIÓN DE MEJORA			

En el cuadro anterior se definen las competencias que se consideran básicas para que el directivo de cada nivel sea capaz de desempeñar su puesto con un comportamiento de líder.

Las competencias seleccionadas para cada nivel de liderazgo deben verse como un incremento, ya que las competencias esenciales elegidas deben permanecer a medida que se asciende en la pirámide de liderazgo.

Aunque en muchas organizaciones el liderazgo es una competencia en sí mismo, el presente documento ha preferido desglosarlo dentro de este mini diccionario de competencias con el fin de hacer más transparente la definición y la posible adaptación que realice el lector a su propia empresa.

A esta visión sobre las competencias que debe tener el líder hemos añadido otra igualmente relevante: las competencias que un líder, en su proyecto de desarrollo de sus colaboradores, debe **potenciar** en los mismos. El comportamiento esencial de líder se ve confirmado por la voluntad de desarrollo específica de las siguientes competencias:

	Competencia cuyo desarrollo favorece especialmente el líder en sus colaboradores		
	Nivel Directo	Nivel Directivo	Nivel Estratégico
INICIATIVA y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN			
ORIENTACIÓN A LA EXCELENCIA			
TRABAJO EN EQUIPO			
AUTOMOTIVACIÓN			
VOLUNTAD DE DESARROLLO PROFESIONAL			
MOTIVACIÓN A OTROS			
ENERGÍA-IMPULSO			
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN			
VOCACIÓN DE MEJORA			

La tabla anterior recoge en cada nivel que competencias busca desarrollar en sus niveles inferiores (ejemplo: El líder de nivel directivo busca que el nivel directo desarrolle su competencia de energía-impulso, gran palanca de acción sobre los equipos directos.)

La puesta en práctica del modelo de liderazgo: liderar en la práctica.

La aproximación de nuestra organización debe ir encaminada a la máxima “**liderar en la práctica**”, orientando el liderazgo a su práctica más **eficaz** posible. Deben buscarse resultados concretos que comiencen en el corto plazo y prolonguen su efecto como la base del crecimiento futuro

El liderazgo es un 80% de comportamiento y conducta y un 20% de esencia personal diferenciadora. Creemos que en la mayoría de los casos se consigue ser líder con voluntad de serlo: se hace, se construye, se entrena y mejora de manera permanente.

Por ello, un modelo de liderazgo en la organización debe prestar especial atención a:

- ❑ Entrenar a “líderes en desarrollo” aportándoles nuevos retos sobre los que crecerán.
- ❑ Seguir y medir este desarrollo de forma continua y positiva, orientado al crecimiento de su capacidad de liderazgo como principal herramienta generadora de crecimiento de sus equipos y de la propia línea de negocio.

La clave de la aplicación del modelo de liderazgo es el enfoque que atiende la influencia del contexto y entorno en el resultado del ejercicio del liderazgo. Los estilos deben modularse en

función de las necesidades y en aras de la efectividad en la organización, equipo de trabajo, de los propios trabajadores desde una perspectiva de individuo.

El enfoque situacional del liderazgo se encuadra dentro de los “modelos de contingencia de la efectividad de liderazgo”. Esto es, buscamos que la aplicación sea efectiva, tenga resultados.

Este enfoque nace como una evolución de la tensión entre las premisas clásicas más opuestas de dirección de personas:

- ❑ La tradicional que cree que el ser humano siente repugnancia por el trabajo por lo que debe ser dirigido, controlado, y amenazado con castigos. En esta perspectiva el trabajador tiene poca ambición y mucha seguridad y el estilo de dirección habitual es el que tiende a organizar, dirigir, modificar conductas.
- ❑ Frente a la que opina que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. De este modo las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales. El estilo de dirección será el de auto dirección, a través de la motivación.

Aunque queda claro que la perspectiva tradicional está obsoleta, su estilo de dirección sigue vigente en muchos contextos y, en ocasiones, puede dar buenos resultados a corto plazo. El modelo de dirección basado en liderazgo evolucionará siempre hacia la segunda partiendo del conocimiento del trabajador dirigido, del contexto de actividad y del estilo de organización.

La aplicación del liderazgo en nuestros equipos

El liderazgo es un proceso de influencia. El mejor efecto posible del ejercicio del liderazgo es el desarrollo del equipo de trabajo o de los miembros de toda una organización. El líder trabaja con sus colaboradores para lograr que alcancen sus metas personales y con ellas, las metas de la organización.

Un liderazgo eficaz da resultados a largo plazo. La eficacia se relaciona con las actitudes, el compromiso y los sentimientos.

Se dice que lo importante como líder no es lo que sucede cuando usted está supervisando, es lo que sucede cuando usted no está presente. Por ello un liderazgo eficaz debe perseguir sobre todo la **madurez de los miembros** de su equipo.

Las principales funciones que debe llevar a cabo un líder en su interrelación con el equipo de trabajo son:

- **Fijar metas y planificar la acción:** clarificar los resultados esperados y determinar la forma de alcanzar la meta.
- **Proporcionar retroalimentación:** observar, controlar y registrar el desempeño a fin de informar a las personas de cómo lo están haciendo.
- **Solucionar problemas:** definir los problemas, generar alternativas y evaluar opciones.
- **Proporcionar reconocimiento:** reforzar el buen desempeño y reconocer el progreso.

Ahora bien, para desempeñar correctamente estas acciones un buen líder debe tener en cuenta que debe adaptarlas y modularlas:

- Deberá aplicar diferentes estilos de liderazgo para diferentes personas.
- Deberá aplicar diferentes estilos de liderazgo para la misma persona dependiendo de la tarea o la meta.

No hay, a priori, un **estilo de liderazgo** mejor que otro. Debe aplicarse el estilo correcto para cada contexto de actuación y colaborador. La elección del estilo correcto se apoya en algunas de las técnicas básicas que debe desarrollar el líder en su interacción con el equipo:

✓ *Capacidad de diagnóstico:*

Coherente con una de las principales características del líder: el interés por las personas.

Implica observar al *grupo* y evaluarlo. Debe determinarse su etapa de desarrollo centrándose en dos variables clave: **competencia y dedicación**. Este mismo diagnóstico debe realizarse con cada colaborador.

Aunque puede realizarse de forma intuitiva, este diagnóstico puede conseguirse a través de herramientas específicas que se recogen más adelante.

✓ *Adaptación al Estilo de Liderazgo*

Una vez que se ha determinado la etapa de desarrollo en la que está la persona o equipo, dispondremos de un marco en el que:

- Se evaluarán las necesidades del grupo/colaborador en cuanto a dirección y apoyo del líder. Ello determinará el estilo de liderazgo más adecuado.
- Se produce la adecuación de cada uno de los estilos de liderazgo a las necesidades de desarrollo de la persona y al grado de madurez del equipo.

✓ *Flexibilidad:*

Los líderes de los equipos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para utilizar diferentes estilos de liderazgo en los diversos momentos del tiempo.

¿Cómo podemos conseguir el desarrollo de nuestros colaboradores?

Como hemos dicho antes el modelo de liderazgo en una organización con equipos de trabajo numerosos o con estructura amplia debe orientarse a enfatizar la aplicación práctica del mismo. Esta aplicación generará efectos positivos a corto plazo que reforzará e impulsará el propio modelo de liderazgo.

No existe un estilo de liderazgo "mejor" que los demás: los líderes que son capaces de impactar de forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción de sus equipos son aquellos capaces de **adaptar** su estilo a la situación.

Los estilos de dirección se configuran a través de diferentes acciones y actitudes que pueden encuadrarse en dos bloques:

- ✓ El denominado **comportamiento directivo**, unido a la necesidad de vincular al trabajador a la tarea y la meta.
- ✓ El **comportamiento de apoyo**, que busca mayor interacción y diálogo con el colaborador.

Estos comportamientos se materializan en diferentes pautas de actuación que deberán modularse en función del resultado del proceso de análisis del colaborador.

Se debe tener en cuenta el **nivel de desarrollo** del trabajador entendido como el índice de competencia y dedicación de los miembros del equipo, para llevar a cabo una tarea en concreto: la competencia está en función de los conocimientos y experiencia y la dedicación está en función de la motivación y la confianza.

¿Qué acciones comporta el Comportamiento Directivo?

Es el que está relacionado con las funciones de tarea y se define como el grado en el cual el director o el líder desarrollan una comunicación efectiva, distribuye los objetivos a los miembros del equipo, dice a los subordinados qué hacer, cuándo hacerlo, y supervisa de cerca las actividades.

El comportamiento directivo incluye:

- Fijar **metas y objetivos**: definiendo en detalle cuál es la meta o tarea, qué es un trabajo bien hecho y cómo se registrará el desempeño.
- **Planificar** y organizar el trabajo con anticipación: organizando los recursos, planificando las acciones y desarrollando un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.
- Identificar **prioridades** de trabajo: diciéndole al colaborador qué es lo importante.
- Aclarar los papeles: determinando los papeles que corresponden tanto al líder como al colaborador en el cumplimiento de las metas y en la forma de tomar las decisiones.
- Establecer **plazos**.
- Determinar los métodos de evaluación y revisión del trabajo: proporcionando retroalimentación frecuente sobre los resultados.
- Enseñar al colaborador cómo realizar una tarea específica.
- **Supervisar** de cerca el progreso.

¿Qué acciones son comportamiento de apoyo?

El líder o el director se implican en una comunicación bidireccional, escucha, ofrece apoyo y motivación, facilita interacción e implica a los subordinados en la toma de decisiones.

El comportamiento de apoyo incluye:

- **Estimular**, dar seguridad y elogiar a un colaborador demostrándole reconocimiento o aprobación.
- **Escuchar** los problemas del colaborador.
- **Involucrar** al colaborador en la toma de decisiones, solicitándole sugerencias o información.
- Explicar las razones.
- Estimular al colaborador para que resuelva los problemas por sí mismo.
- Permitir el acceso a información sobre la organización.
- Estimular el trabajo en equipo.

El comportamiento directivo (funciones de tarea) y el comportamiento de apoyo (denominado de funciones de mantenimiento) no son estilos mutuamente excluyentes sino que se combinan dando lugar a estilos de ejercicio del liderazgo.

El líder puede mostrar los siguientes estilos:

1. Cuando los líderes tienen un componente de apoyo bajo y muy alto de dirección, el estilo es el denominado como **"Control"** (que denominaremos **Estilo 1**). En él se establecen objetivos y metas, dan instrucciones específicas y supervisan de cerca la realización de las tareas.
2. Cuando se utiliza el **Estilo 2**, denominado **"Supervisión"**, los líderes tienen un alto componente tanto directivo como de apoyo. Aclaran los objetivos y siguen dirigiendo la realización de tareas, pero también intentan escuchar las opiniones de los subordinados acerca de las decisiones así como sus ideas y sugerencias.
3. El **Estilo 3**, denominado **"Asesoramiento"**, está caracterizado por un comportamiento de apoyo alto y un comportamiento directivo bajo. Los directores toman las decisiones en combinación con los empleados y escuchan de forma activa, apoyan y contribuyen a los esfuerzos para cumplir la tarea.
4. En el **Estilo 4**, denominado **"Delegación"**, los directores ofrecen un comportamiento bajo tanto directivo como de apoyo. Cada uno de los miembros del equipo se da las instrucciones necesarias a sí mismos y a los demás miembros del grupo. La toma de decisiones y la responsabilidad por la realización de las tareas pasa ahora a los subordinados.

Las diversas combinaciones de comportamiento directivo y de apoyo definen los estilos de liderazgo mencionados antes, que suelen representarse de manera gráfica dentro del siguiente esquema:

Comportamiento de Apoyo	Alto	Comportamiento Alto en Apoyo y Bajo en Dirección Asesoramiento (E3)	Comportamiento Alto en Apoyo y Dirección Supervisión (E2)
	Bajo	Comportamiento Bajo en Apoyo y Dirección Delegación (E4)	Comportamiento Bajo en Apoyo y Alto en Dirección Control (E1)
		Bajo	Alto
		Comportamiento Directivo	

Tras analizar los diferentes estilos (que pueden tener muchas combinaciones posibles), surge la cuestión de **cómo aplicarlos para obtener un resultado adecuado** en el ejercicio de la dirección y liderazgo de los miembros del equipo.

Recordemos que este modo de aplicación dependerá siempre del **nivel de desarrollo** y madurez de los colaboradores, que es el factor clave de este modelo de liderazgo dado que condicionará su efectividad. El nivel de desarrollo se mide analizando la competencia y dedicación del colaborador:

- La competencia está en función de los conocimientos y experiencia.
- La dedicación está en función de la motivación y la confianza.

Así podemos identificar cuatro niveles de desarrollo, consistente cada uno en una combinación diferente de competencia y dedicación como se muestra a continuación:

Baja competencia	Algo de competencia	Alta competencia	Alta competencia
Alta dedicación	Baja dedicación	Dedicación variable	Alta dedicación
Nivel de desarrollo 1 (D1)	Nivel de desarrollo 2 (D2)	Nivel de desarrollo 3 (D3)	Nivel de desarrollo 4 (D4)

Según el Liderazgo Situacional, a medida que aumenta el nivel de desarrollo de los individuos del **D1** a **D4**, su competencia y dedicación fluctúa.

Se suele explicar como un proceso evolutivo (aunque puede tener variaciones):

1. Cuando empiezan una tarea en la que han tenido una escasa o nula experiencia previa, la mayoría de las personas se muestran entusiasmadas con poder aprender (**D1**).
2. Luego, cuando empiezan a realizar la tarea, los individuos suelen darse cuenta de que, o bien es más difícil de aprender, o menos interesante de lo que habían previsto. Esta desilusión hace descender su dedicación (**D2**).
3. Si superan esta etapa de desarrollo, el trabajador conoce bien la tarea aunque, dada su alta competencia, su dedicación puede variar en función del estilo de dirección que experimente. Si no existe la delegación adecuada y aprenden a realizar la tarea con la supervisión del jefe, la mayoría de las personas se encontrarán con dudas acerca de su capacidad real para realizar la

tarea por sí solos. El contraste del sentimiento de competencia y duda genera una dedicación variable, que fluctúa del entusiasmo a la inseguridad **(D3)**.

4. Con el apoyo adecuado, las personas de alto rendimiento pueden, eventualmente, dar el paso hacia su auto-desarrollo y demostrar un elevado nivel de competencia y motivación **(D4)**.

Este movimiento podría, prácticamente, describirse como el paso desde ser un principiante entusiasta a desilusionado, a ser un trabajador reticente, a ser una persona de alto rendimiento.

El modelo de Liderazgo **Situacional** se basa en la idea que afirma que los **individuos pueden adquirir el potencial para desarrollarse y funcionar por sí solos** con poca dirección y apoyo por parte de su director/líder.

A medida que los individuos pasan por los diferentes niveles de desarrollo desde **D1** a **D4**, el estilo de liderazgo apropiado cambia desde grandes cantidades de dirección **(E1)**, a cantidades crecientes de apoyo **(E2)**, a menores cantidades de dirección y constantes de apoyo **(E3)**, y por último, a la eventual necesidad de poco apoyo y dirección **(E4)**. Llegados a este punto, tanto la dirección como el apoyo suministrados por el líder o por el director pueden reducirse, ya que se obtiene el premio en forma de rendimiento y sentimientos de autoestima del seguidor, sin necesidad de felicitación o motivación por parte del líder del equipo.

© Pedro Cervera Ruiz

© Know Square SL