



knowsquare .

PREPARADO POR: PEDRO CERVERA RUIZ

26 DE MARZO DE 2010

# MANUAL PARA REVISAR TU MODELO DE LIDERAZGO

(3<sup>a</sup> PARTE Y ÚLTIMA)

---

INFORME

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

La evolución del trabajador vista como una línea temporal requiere la aplicación de un estilo de liderazgo diferente, con el ánimo de dar respuesta a las necesidades específicas del colaborador tanto de motivación como de orientación:

## **ETAPA 1: ORIENTACIÓN: Nivel de desarrollo bajo**

En esta etapa, las personas están moderadamente ansiosas, tienen unas expectativas generalmente positivas sobre los resultados de esta experiencia, muestran cierta ansiedad y preocupación acerca de por qué están ahí, qué obtendrán, qué significa para ellos el objetivo, qué tendrán que hacer, qué hará el director/líder, dónde encajan, etc.

Por tanto, las necesidades de un D1 serán:

- Reconocimiento del entusiasmo y de las habilidades necesarias.
- Metas claras.
- Normas que definan qué es un trabajo bien hecho.
- Información acerca de cómo se registrarán y comunicarán los datos relativos al desempeño.
- Información sobre la tarea y la organización.
- Formación práctica.
- Planes de acción; es decir, directrices acerca de cómo, cuándo y con quién.
- Plazos.
- Prioridades.
- Niveles y límites de autoridad y responsabilidad.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.

¿Qué tendría que hacer un líder para responder a estas necesidades? Aplicar el en el estilo 1

- Reconocer el entusiasmo del colaborador, sus habilidades transferibles y su progreso hasta la fecha.
- Identificar los resultados, objetivos y plazos deseados.
- Definir qué es un buen trabajo y cómo se registrará y controlará el desempeño.
- Desarrollar un plan para que el colaborador aprenda nuevas habilidades.

- Dirigir la planificación de acciones y la solución de problemas.
- Tomar la mayoría de las decisiones relacionadas con qué hacer, cuándo y con quién.
- Proporcionar directrices e instrucciones específicas.
- Hacer seguimiento y proporcionar retroalimentación frecuentemente.

En esta etapa los resultados son bajos o medios y se caracterizan por un trabajo centrado en definir las metas y funciones, e identificar las habilidades necesarias para llevarlas a cabo.

*La duración de esta etapa dependerá de la claridad con la que se defina la función y cómo sea de fácil alcanzarla (con funciones sencillas y claramente definidas, la etapa de orientación será relativamente corta).*

## **ETAPA 2: INSATISFACCIÓN: Nivel de desarrollo entre bajo y moderado**

En esta etapa, los individuos experimentan algunas discrepancias entre las esperanzas iniciales y la realidad de la situación; se sienten insatisfechos de su dependencia de la autoridad, con frecuencia experimentan sentimientos de frustración y rabia acerca de las metas y funciones, pueden tener reacciones negativas frente al líder formal o los demás miembros y, algunas veces, experimentan sentimientos de incompetencia y frustración.

*Por tanto, el trabajo puede verse perturbado por sentimientos negativos aunque se produce un incremento paulatino de la realización de tareas y desarrollo de habilidades.*

La caída en la moral de esta etapa se atribuye al grado de discrepancia entre las expectativas iniciales y la realidad de la situación.

Las necesidades que presenta un colaborador D2 serán:

- Metas claras.
- Perspectiva.
- Retroalimentación frecuente sobre los resultados.
- Elogio ante el progreso manifiesto.
- Sentir que los errores son comprendidos.
- Explicaciones del por qué de las cosas.
- Oportunidades para compartir las preocupaciones.

- Participación en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Estímulo.

¿Qué puede hacer un líder en el estilo 2 para responder a estas necesidades?

- Involucrar al colaborador en identificar problemas y fijar metas.
- Proporcionar apoyo, seguridad y elogio.
- Escuchar, debatir preocupaciones y compartir ideas.
- Involucrar al colaborador en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Tomar las decisiones finales relativas a los planes de acción luego de escuchar las ideas y los sentimientos de los colaboradores.
- Proporcionar dirección y adiestramiento para continuar desarrollando y perfeccionando las habilidades.
- Explicar la razón para tomar un enfoque particular.
- Proporcionar una visión realista sobre cuánto deben durar las cosas y dar retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño.
- Definir qué es un buen trabajo y cómo el desempeño será controlado con el colaborador.
- Continuar haciendo seguimiento y proporcionando retroalimentación frecuentemente.

Esta etapa suele iniciarse más tarde en colaboradores con metas y funciones complejas. La resolución y la satisfacción dependen, en parte, de la redefinición de las metas y tareas de manera que éstas sean asequibles.

*Esta etapa generalmente constituye una fracción relativamente pequeña. Pese a ello, algunos pueden atascarse en ella y seguir estando desmoralizados y, a la vez, escasamente productivos.*

### **ETAPA 3: RESOLUCION: Nivel de desarrollo entre moderado y alto**

En esta etapa, las personas se vuelven menos insatisfechas a medida que se aclaran en la forma de trabajar juntos; resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales y la realidad con relación a las metas, funciones y habilidades.

Por tanto, las necesidades de un D3 serán:

- Un consejero y asesor accesible.
- Un elemento de reflexión.
- Oportunidades para expresar preocupaciones y ser escuchado.
- Apoyo y estímulo para desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Ayuda para apreciar objetivamente las habilidades, para así poder desarrollar la confianza.
- Que se tomen en consideración y pongan en práctica sus ideas.
- Una oportunidad para reafirmar su compromiso con el logro de la meta.
- Elogio y reconocimiento ante altos niveles de competencia y desempeño.
- Retiro de obstáculos para la consecución de metas.
- Oportunidades para trabajar con otros y ser parte de un equipo con objetivos comunes.

¿Qué debe hacer un líder en el estilo 3 para responder a estas necesidades?

- Compartir con el colaborador la responsabilidad por la identificación de problemas y fijación de metas.
- Solicitar al colaborador tomar la iniciativa en la planificación de acciones y solución de problemas.
- Servir como elemento de reflexión, estimulando al colaborador a discutir sus preocupaciones e ideas.
- Escuchar y estimular al colaborador a resolver problemas y tomar decisiones con autonomía.
- Proporcionar seguridad, apoyo, estímulo y elogio al colaborador.
- Explicar maneras para hacer la meta o tarea más interesante y desafiante, cuando la motivación es baja.
- Trabajar con el colaborador en la evaluación de su trabajo.

Esta etapa entre la insatisfacción y la producción puede ser muy breve (prácticamente inexistente) o bastante larga. La duración de esta etapa depende de la facilidad para resolver la sensación de insatisfacción, la capacidad para aprender nuevas habilidades.

## ETAPA 4: PRODUCCION: Elevado nivel de desarrollo

En esta etapa, las personas tienen un sentimiento positivo respecto a su trabajo, se sienten confiados acerca de los resultados, trabajan bien y son autónomos, es decir, no dependen del líder designado. Los niveles de trabajo permanecen altos y el tono socio-emocional permanece positivo. El tiempo que se tarda en alcanzar esta etapa depende del éxito en la resolución de la insatisfacción, en la complejidad de la función, la facilidad para adquirir conocimientos, y la discrepancia entre las expectativas originales y la realidad posterior.

Por tanto, las necesidades de un D4 serán:

- Diversidad y desafíos.
- Un líder que sea un consejero más que un jefe.
- Reconocimiento de sus contribuciones.
- Autonomía y autoridad.
- Confianza.

¿Qué tendría que hacer un líder en el estilo 4 para responder a estas necesidades?

- Permitir al colaborador hacerse cargo.
- Definir con el colaborador los problemas y los resultados deseados.
- Esperar que el colaborador tome la iniciativa en la fijación de metas, planificación de acciones y toma de decisiones.
- Estimular al colaborador a evaluar su propio trabajo.
- Proporcionar oportunidades para que el colaborador comparta y celebre éxitos y prepare a otros.
- Reconocer, valorar y premiar las contribuciones del colaborador a la organización.
- Desafiar al colaborador a alcanzar niveles de desempeño aún más altos.

## Conclusión:

*Saber que existen estos cambios en los logros en el trabajo y en la moral, que son predecibles de una fase de desarrollo a otra, y que las personas no van a alcanzar todo su potencial en términos de trabajo o satisfacción hasta que atraviesen todas las etapas, tiene muchas implicaciones de cara a los líderes y sus colaboradores. No sólo explica lo que es probable que pase en determinada etapa, sino, lo que es más importante, sugiere que la principal función del líder con un colaborador es centrarse en ayudarle a avanzar a lo largo de las etapas de desarrollo.*

## Posible materialización del sistema de seguimiento del ejercicio del liderazgo en mi Empresa

El ejercicio del liderazgo exige, en su fase temprana de implantación, un esquema que lo guíe y apoye a través de **tareas concretas que ayudan a materializar** algunos conceptos y comportamientos que pueden resultar abstractos para el directivo.

El objetivo del esquema que se propone es dotar al modelo de una herramienta sencilla de puesta en práctica que se presentará internamente y se comunicará a toda la organización. Ello hará, además, controlable su implantación y desarrollo.

El sistema descrito a continuación debe ser objeto de mayor detalle y requerirá un desarrollo adaptado a cada organización. Sin embargo, consideramos que cualquier propuesta de un modelo de liderazgo que no viniese descrita desde el inicio hasta esta fase final de puesta en práctica, no es capaz de aportar valor real y corre riesgo de desvanecerse tras su concepción y lanzamiento.

## Fases:

- 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.

### I. Diagnóstico de colaborador:

- Finalidad: el diagnóstico del colaborador va dirigido al análisis de su grado de competencia y actitud o conducta.

- Supervisión: la totalidad de los trabajadores evaluados serán supervisados por un nivel superior con el fin de determinar el grado de ajuste del proceso de diagnóstico y obtener una visión global de la citación de sus colaboradores en el sentido más amplio.
- Sistema: se abordará un cuestionario de cumplimentación previa por ambas partes que enfatice los aspectos de conducta (tales como motivación, enfoque a crecimiento, deseo de asunción de nuevas funciones, deseo de cambio, etc.).
- Resultado: del contraste de ambos, que se obtendrá de una entrevista deberá obtener el diagnóstico y que basará la siguiente fase (objetivos y plan).
- Evaluador: responsable directo.

Aunque en muchas organizaciones se instrumenta un proceso de evaluación cruzada que es llevado a cabo por directivos de niveles superiores que no ostentan responsabilidad directa sobre el evaluado, en la organización tomada como ejemplo se opta por estructurar la tutela según jerarquía.

Se muestra a continuación la matriz de tutores y tutelados. El esquema propuesto parte de la premisa de que el tutor debe ser, al menos en el primer diagnóstico, la persona que cuente con mejor visión del tutelado.

Cada nivel tutor es calificado con el nivel de liderazgo que ejerce sobre el tutelado, de modo que su actuación debe ir dirigida al rol descrito en el apartado C.

Nivel tutelado <sup>1</sup>	Nivel Tutor	Nivel de Liderazgo del tutor
Empleado	Jefe de equipo	Directo
Jefe de Equipo	Director División	Directivo
Director División	Director Comercial	Estratégico
Director Comercial	CEO/Coach	Estratégico -Externo
CEO	Coach externo	Externo

En los niveles superiores -directivos- se deberán establecer esquemas de tutela *ad hoc*. Lo idóneo para garantizar su crecimiento y desarrollo sería que pudiesen experimentar tutela desde niveles superiores cuyo nivel de liderazgo sea estratégico o, como alternativa, experimentar un asesoramiento externo. Ésta última opción (*Coaching* externo) suele ser de difícil implantación generalizada. Por ello, se

<sup>1</sup> Por supuesto, los supuestos niveles jerárquicos presentados deben ser considerados ejemplos.

propone la selección de un grupo de líderes estratégicos o potencialmente estratégicos como posibles tutelados por *coach* especializado.

## II. Asignación de estilo/estilos definidos a través de acciones concretas:

Según el modelo situacional que pretendemos implantar tras el diagnóstico se debe asignar un estilo idóneo para apoyar el crecimiento del colaborador o, al menos, maximizar su aportación.

La selección de estilos deberá huir de la simplicidad (Estilo x vs Estilo y) y se abordará a través de una herramienta que presente la mayor posibilidad de elección entre acciones que se verán definidas dos modos:

Definición general: que describirá la línea de actuación e interacción con el colaborador. Como ejemplos podemos tomar las enumeradas en cada uno de los estilos expuestos.

Definición concreta: que situará la línea de actuación en ámbitos concretos y llegará hasta la definición final de la tarea.

*Ejemplo de ámbitos. Relación con cliente, relación con el equipo, actividad comercial, gestión de equipo, planificación de actividad de la unidad, etc.*

*Ejemplo de tareas: (dentro de ámbito relación con equipo) Incremento de acciones comerciales conjuntamente desarrolladas con otros empleados.*

Los ámbitos y tareas serán muy diferentes según el nivel de responsabilidad y expectativas de crecimiento. En esta fase pueden confluir metas concretas muy relacionadas con el desempeño del puesto, con metas más elevadas relacionadas con el ejercicio de liderazgo o el desarrollo personal.

## III. Fijar metas y planificar la acción:

Esta fase presenta al tutelado de la forma más clara posible los resultados esperados y determinará la forma de alcanzar la meta a través de acciones concretas. El estilo y la herramienta idónea de comunicación serán adaptables a cada organización y deberá seguir las pautas habitualmente recomendadas para las acciones de comunicación interna (claridad, acceso, etc.). Adicionalmente, dado que se trata de acciones destinadas a presentar la ruta personal hacia la meta fijada, dicha comunicación deberá:

- ✓ Presentar los resultados de forma clara, valorados en sí mismos y comparados con el resto de la organización. La comparación es más efectiva si se consigue realizar sobre indicadores cuantitativos prefijados y se facilita la comparación con trabajadores del mismo nivel.

- ✓ Presentar la ruta de forma concreta, basada en metas parciales. Los hitos intermedios se deberán dibujar la ruta completa. No deben establecerse como una batería ex aequo sino pautados en el tiempo, secuenciados si es posible.

#### IV. Control de progreso y retroalimentación

En esta fase el tutor y el tutelado analizan el progreso obtenido en el tiempo tomando como referencia las fases anteriores y valorando la curva de progreso. Dado que el sistema persigue el desarrollo personal en esta fase se analizará tanto la actividad desplegada por este proceso (acciones acometidas) como el éxito (las metas conseguidas).

Los grados de logro son distintos en cada nivel por la mayor concreción en niveles inferiores frente a la abstracción y alcance de los niveles superiores. En estos, el seguimiento subrayará el logro de la práctica de líder.

En la fase de retroalimentación se abordará la solución de problemas y de objeciones:

- Se definirían los problemas que diagnostica el tutor y encuentra el tutelado y se generarán alternativas, evaluando las opciones posibles.
- El tratamiento de objeciones al plan de desarrollo es especialmente interesante porque puede exteriorizar barreras personales más relevantes que lo que en apariencia se muestra.

Finalmente, indicaremos que este proceso emprendido de diagnóstico-evaluación-metas-control de progreso es circular y debe ser implantado como un bucle. Ello genera una dinámica de mejora continua y sobre todo, de manejo y práctica de la experiencia de liderazgo que lo desmitifica y lo convierte en un hábito.

Hacer del liderazgo un comportamiento reflexionado, buscado, asumido y practicado debe ser el objetivo de este sistema una vez implantado en la organización.