



LIDERAZGO AVANZADO

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

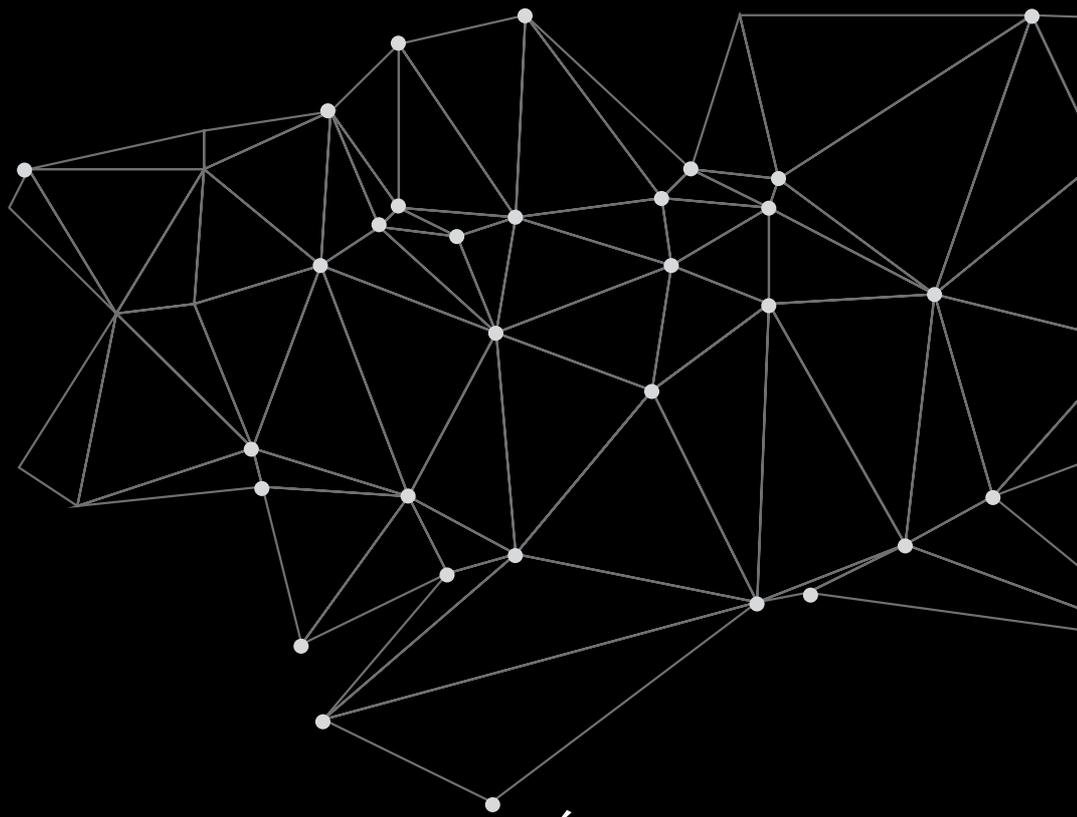
© 2015 **EUSKALIT**

Primera edición: diciembre de 2015

Dedicado a **Juan Esain**, que nunca dejó de
transmitir su sincero entusiasmo por
un liderazgo avanzado.

Índice

Prólogo	7
Capítulo 1: Las 7 destrezas	17
Capítulo 2: Los 7 estilos	41
Capítulo 3: Los 7 cometidos	81
Capítulo 4: Cómo gestionar el liderazgo	113



PRÓLOGO

Desde hace miles de años se reflexiona y se escribe sobre el liderazgo. En el que probablemente sea el primer libro de management de la historia, *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, ya se contempla. Se atribuyen a este libro 2.400 años de antigüedad, aunque en realidad no se sabe a ciencia cierta su origen ni quién lo escribió. Por no saberse, ni siquiera se sabe si realmente existió Sun Tzu, al igual que ocurre con Homero y otros míticos autores.

Sea verdad o leyenda, Sun Tzu era un general chino y por ello su obra trata acerca de la guerra en general y de cómo dirigir los ejércitos. Sun Tzu nos presenta cinco factores esenciales: la influencia moral, el tiempo, el terreno, el mando y el método. Los define así:

Por influencia moral entiendo lo que hace que el pueblo esté en armonía con sus dirigentes.

Hoy en día solemos hablar de hacer partícipes a las personas o de involucrarlas en el proyecto de la empresa como algo avanzado y sobre lo que hay que trabajar; pero ya se consideraba esencial hace miles de años.

Por tiempo entiendo la interacción de las fuerzas naturales, los efectos del frío del invierno y del calor del verano.

Estas fuerzas naturales pueden tomar formas diferentes (tiempo necesario para el desarrollo de nuevos proyectos, ciclos que se deben realizar siguiendo un orden – Planificar-Desarrollar-Controlar-Ajustar-, tiempo que se requiere para adiestrar y cualificar a las personas,...), pero siempre las tendremos presentes a la hora de dirigir una organización; no podemos sustraernos a ellas, si acaso conocerlas, respetarlas y aprovecharlas en beneficio propio.

Por terreno entiendo distancia, si el suelo es transitable con facilidad o dificultad.

El terreno en que nos movemos puede ser el mercado, clientes potenciales, competencia,... Es crítico conocerlo para poder elaborar debidamente nuestros planes.

Por mando entiendo las condiciones de inteligencia, sinceridad, humanidad, coraje y rigor del general.

“Si el general es inteligente, será capaz de reconocer las circunstancias cambiantes y actuar adecuadamente; si es sincero, sus hombres no tendrán dudas sobre las recompensas y castigos; si es humano, simpatizará con los demás y apreciará su laborio-

sidad y esfuerzos; si es valiente, aprovechará las oportunidades sin vacilaciones; si es riguroso, le respetarán”.

Por método entiendo organización, control, ascensos, suministros,..

En resumen, los diferentes elementos organizativos que configuran los sistemas de gestión de una empresa.

A modo de cierre, Sun Tzu nos plantea:

Si me dices qué gobernante posee influencia moral, qué comandante es más capaz, quién saca mayores ventajas de la naturaleza y el terreno, qué reglamentos e instrucciones les permiten desempeñarse mejor... podré vaticinar cuál será el bando victorioso.

Una gran cantidad de autores más nos han aportado otras ideas y cada año se siguen publicando nuevas obras que tratan del liderazgo. En EUSKALIT hemos tratado de ir conociendo y poniendo en práctica los diferentes conceptos y metodologías a los que hemos tenido acceso.

De entre toda esta abundancia de aportaciones que se han realizado al “liderazgo” nos convence plenamente la que desarrollaron hace unas décadas los investigadores norteamericanos Robert R. Blake y Jane Mouton. Frente a numerosos planteamientos superficiales, colaterales o parciales, esta pareja de investigadores supieron llegar a identificar el núcleo central de la problemática relacionada con este concepto. Y creemos que sus ideas siguen siendo de plena actualidad. Tuvimos la oportunidad de conocerlas en profundidad en 2008 a través de

D. Juan Esain, consultor que durante décadas llevaba desarrollándolas y difundiéndolas. Y, tras varios años de uso, aplicación y enriquecimiento, hemos ido desarrollando un enfoque propio, adaptado a los tiempos actuales y a las tendencias de gestión más contrastadas y efectivas, considerando la experiencia y las aportaciones de otros grandes autores.

Hemos plasmado todo ello en este libro, que tiene una doble misión. En primer lugar, exponer con claridad, sencillez y un enfoque eminentemente práctico todos los conceptos asociados a algo tan complejo como el ejercicio del liderazgo, de forma que pueda resultar útil a cualquiera que desee aprender sobre el tema. Y en segundo lugar, para que pueda servir como apoyo a programas formativos o de implantación en organizaciones en las que se trabaja y desarrolla el liderazgo.

Respecto al contenido del libro, lo hemos estructurado en cuatro capítulos.

En el primero de ellos hablamos de las destrezas. Hemos seleccionado **siete destrezas** básicas que debe dominar toda persona que ejerza el liderazgo y, por tanto, tenga que relacionarse con otras personas:

1. Indagación y Escucha activa
2. Argumentación
3. Toma de decisiones
4. Resolver controversias
5. Proactividad e iniciativa

6. Aprender del fracaso

7. Dar y recibir feedback

En el segundo capítulo exponemos los diferentes estilos de liderazgo, que constituyen el fundamento básico de este libro. Estos estilos fueron identificados durante las investigaciones de los doctores Blake y Mouton y, a pesar de los años transcurridos, siguen estando vigentes. Una vez que nos familiaricemos con ellos, nos daremos cuenta de que permiten clasificar la forma de comportarse de las diferentes personas, de una manera práctica, identificando cada estilo, lo que nos resultará de gran ayuda. Iremos conociendo cómo aplica y entiende cada estilo las destrezas vistas anteriormente.

Por supuesto, cada persona es única e irrepetible, pero veremos que estos **siete estilos** nos permiten poner orden y que nos ayudarán a progresar en nuestro propio autoconocimiento.

Son los siguientes:

1. Autoritario
2. Paternalista
3. Oportunista
4. Conservador
5. Indiferente
6. Amistoso
7. Avanzado

Después, en el tercer capítulo hemos identificado **siete cometidos** o actividades de gestión cuya relevancia ha quedado patente en las mejores organizaciones por todo el mundo y ha sido contrastada por los expertos:

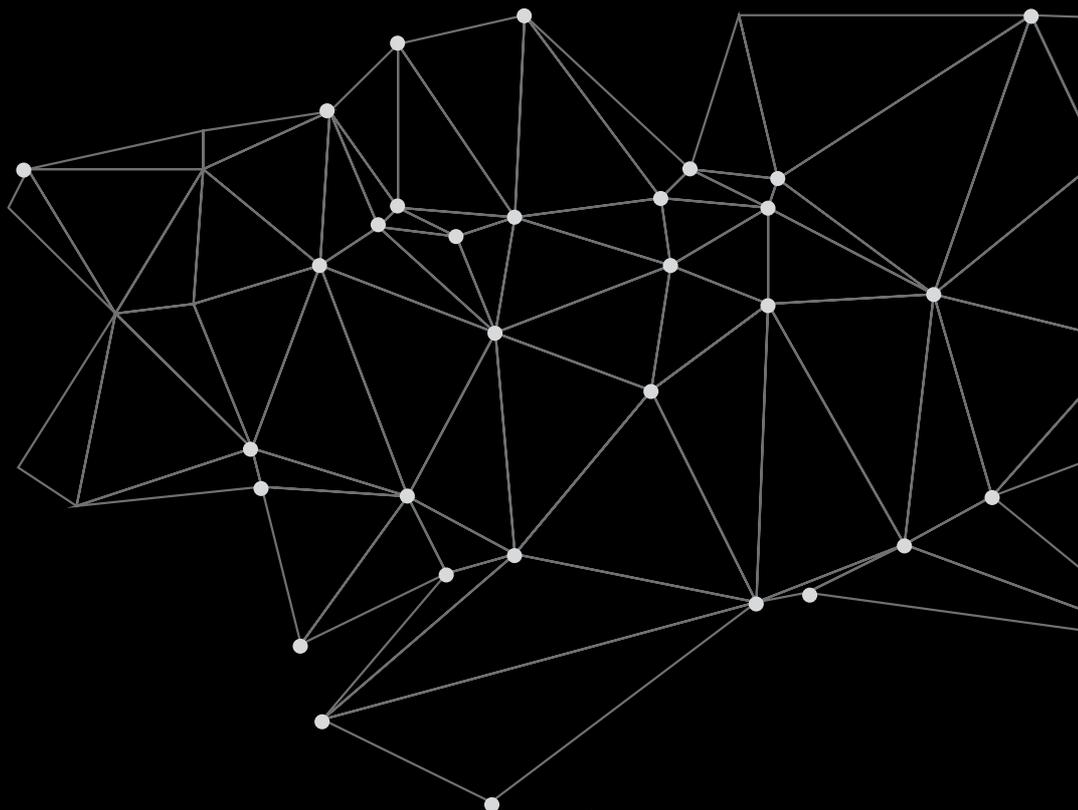
1. Desarrollar y desplegar la visión
2. Implicación con los grupos de interés
3. Desarrollo de las personas
4. Fomento de la cohesión
5. Desarrollo del sistema de gestión
6. Innovación e impulso del cambio
7. Comunicación interna

Y para terminar, con objeto de sistematizar e integrar en la gestión todos estos conceptos, en el cuarto y último capítulo proponemos ciertas pautas y recomendaciones para definir, estructurar y gestionar el liderazgo en las empresas y otras organizaciones.

Finalmente, queremos hacer hincapié en que aunque tradicionalmente se viene hablando de “los líderes” como de aquellas personas que deben liderar a otras (“los liderados”), en EUSKALIT creemos que todas las personas pueden y deben ejercer el liderazgo y que éste se debe ir expandiendo a lo largo

de todas las personas que componen la organización. Partiendo, por supuesto, desde la Dirección General, pero ampliando permanentemente las destrezas, cometidos y empleo de herramientas de todas las personas.

Aunque reconocemos que hay otros modelos que también obtienen resultados, pensamos que el liderazgo compartido o expandido es el que permite que las personas puedan aportar el máximo de valor a la organización.



CAPÍTULO 1

*LAS 7
DESTREZAS*

Llamamos destrezas a los comportamientos fundamentales que se utilizan en el ejercicio del liderazgo, a aquellos que forman los mimbres sobre los que se soportan tareas, compromisos y obligaciones; mediante los que las personas nos comunicamos y entendemos. Podría decirse que deben estar embebidas en nuestra naturaleza, nuestros valores. Se utilizan continuamente en gran parte de las tareas y actividades, considerándose las “unidades básicas” con las que se irán construyendo los comportamientos finales que dan lugar a un liderazgo sólido. Piense en ellas como si fueran micro-herramientas o micro-metodologías que podrá utilizar en cualquier situación o momento y que le sirven, sobre todo, para mejorar su comunicación y relación con las personas.

La utilización del término “destreza” tiene su razón de ser y somos conscientes de los matices que esta palabra transmite. Pretende hacer referencia al arte y a la excelencia en su aplicación, que requiere de cierto dominio, que debe cultivarse para

lograr un uso natural, espontáneo, riguroso y sistemático pero al mismo tiempo intuitivo.

Las siete destrezas que se describen en este método tienen como objetivo estandarizar las habilidades clave para el desarrollo de las relaciones y optimizar las múltiples interacciones que ocurren entre las tareas y los procesos. Alineando las conductas con estas destrezas y analizando su rendimiento, los líderes estarán orientándose hacia los dos aspectos fundamentales sobre los que se soporta la eficacia de su liderazgo: los resultados en la organización y la importancia de las personas. Algunas de ellas se centran en la comunicación interpersonal (escucha activa, argumentación, pedir y dar feedback), otras en la resolución de situaciones (toma de decisiones, resolución de controversias) o en el aprendizaje y la innovación (proactividad, aprender del fracaso). Un espectro de temas que conformarán en la práctica el “espíritu” multidisciplinar y eficaz de quien ejerce el liderazgo.

Veamos a continuación cada una de ellas con detalle.

1.1 INDAGACIÓN Y ESCUCHA ACTIVA

“Hablar es una necesidad, escuchar es un arte” (Goethe)

Para llevar a cabo cualquier tarea, para abordar una reflexión desde todas sus perspectivas, una persona que debe ejercer el liderazgo debe disponer de toda la información y los datos necesarios que le ayuden a tomar decisiones. En las organizaciones, la mayor parte de esta información reside en las personas, por

ello es primordial maximizar la capacidad de adquirirla mediante la escucha activa.

Es probable que usted piense que sabe escuchar. Es lo normal, casi todas las personas piensan lo mismo, que escuchan con atención y con esmero. Pero cuando las mismas personas que hacen esta afirmación se ponen “al otro lado”, es decir, en el lado del que habla, piensan que los demás no les escuchan como a ellos les gustaría.

El problema reside en que cuando escuchamos no solemos ponernos en la actitud mental de “*estoy escuchando*”, sino en la de “*voy a responder a eso*” o en “*pues mi opinión es...*”. Es un mecanismo automático y lógico de nuestro cerebro, probablemente queriendo “proteger” inconscientemente las ideas y modelos mentales previos que ha ido construyendo durante toda su existencia. Si no fuera capaz de mantener con cierta estabilidad algunas ideas fundamentales, probablemente tampoco sería capaz de tomar decisiones rápidas e instintivas en situaciones de urgencia.

Sin embargo, ese tipo de situaciones son habituales en la naturaleza, pero no en la forma de vida actual; y menos en el seno de las empresas y organizaciones. En este caso, al escuchar, el mantenimiento de ideas previas y el enfoque hacia “la respuesta” no debe ser prioritario. Una escucha debe ser genuinamente receptora, abierta, sin ponerse a la defensiva, sin espíritu crítico, debe estar ávida de obtener la información y comprender al emisor. Y debe ser activa, es decir, no sólo centrarse en recibir información pasivamente, sino también en generar y desplegar comportamientos y contextos dirigidos a promover su obten-

ción, a facilitar que fluya y llegue, optimizando su calidad y cantidad.

Las personas tenemos sentimientos y vidas complejas, llenas de emociones y pensamientos que nos acompañan cada minuto y que condicionan la perspectiva con la que interpretamos el mundo. Por eso, cuando interaccionamos con alguien mediante una conversación es importante ser consciente de que todos esos factores influyen enormemente. Al ejercer un liderazgo efectivo se debe realizar un esfuerzo especial por intentar comprender estos condicionantes y por conocer cuál es la perspectiva que dicha persona tiene, para poder hacer un ejercicio de ponerse en su lugar, realmente. Sin caer en el “*qué haría yo en su situación*”, sino buscando el “*entiendo su situación*”, y preguntándose “*¿por qué está diciendo lo que está diciendo?*”.

Conviene recordar que la pregunta inteligente es la forma más eficaz de canalizar una indagación. Las preguntas deben ser concretas si queremos obtener respuestas precisas. Deben transmitir un sincero interés por conocer la realidad, sin parecer inquisitivas o acusadoras. El modo en que se formula una pregunta puede promover entusiasmo y franqueza o, por el contrario, posiciones defensivas y resistencia.

Una indagación eficaz enfocada hacia lo que es correcto y a encontrar la mejor solución o a elegir la opción acertada se distingue por lo siguiente:

- Promueve la reflexión cuestionando todo lo relevante y conduce a nuevos consensos.
- Permite que todas las personas compartan sus reflexiones e

información, de manera franca y espontánea y así todo lo relevante se tiene en cuenta.

- Anima a compartir información y reconoce a las personas que lo hacen.
- Establece la base para una evaluación objetiva de la situación.

Si dedicamos un tiempo a preparar las preguntas que creemos que más nos van a aportar, podemos ser mejores preguntando. Y, para asegurarnos que estamos procesando de la mejor forma posible toda la información que se nos está transmitiendo, también cada cierto tiempo es recomendable verbalizar nuestra interpretación de las respuestas, para comprobar que ha sido la más adecuada:

“He entendido que tu opinión es..., ¿es correcto?”.

Una pregunta sencilla y poderosa es “por qué”. Puede utilizarla a menudo para intentar comprender la razón que subyace detrás de una idea, su origen y explicación. Hágalo con respeto, ayudando a la reflexión (*“¿por qué crees que ocurre eso?”, “¿por qué podríamos pensar que es así?”, “¿por qué no podemos cambiar eso?”*) para que no parezca un interrogatorio ni tampoco una pregunta boba, vacía, redundante.

La forma de dar retroalimentación y el lenguaje corporal forman parte del contexto de confianza y engrasan favorablemente una conversación en la que se utiliza la escucha activa. Conviene hacer ver cada cierto tiempo que estamos escuchando y entendiendo con nuestro cuerpo, ofreciendo una postura acorde con la seriedad del tema, una mirada de interés y centrada, transmitiendo señales que puedan ser fácilmente interpretadas

(asintiendo de vez en cuando, diciendo “*ajá*”, haciendo pequeños resúmenes, etc). Es recomendable mantener una distancia adecuada, ni demasiado cerca (genera inseguridad y bloqueo) ni demasiado lejos (reduce la confianza y la sensación de cercanía).

Como el objetivo es obtener el máximo de información útil, se debe hacer llegar reconocimiento (y no castigar o reprimir) a quien aporte la información de forma proactiva, orientándose en ese momento a la escucha y olvidándose durante unos minutos de rebatir, justificar o responder. No se debe cometer el error de contaminar el proceso con interrupciones injustificadas. Si la prioridad es obtener el máximo de información relevante, lo primero es dejar hablar y no cortar una respuesta o una reflexión, sobre todo con una contraargumentación u otra pregunta fuera de lugar. Aunque al ejercer el liderazgo se debe tener un papel activo en gran parte de las actividades de una organización, también se debe ser especialmente cuidadoso y evitar contraargumentaciones que empobrecerían la conversación.

Recuerde que solamente logrará la escucha activa cuando la otra persona considere que, en efecto, le ha escuchado mientras hablaba. Por mucho que usted piense que ha hecho lo que debía, la única forma de saber si lo ha conseguido es preguntándole a su interlocutor. Si él confía en usted, le dirá sinceramente si se ha sentido escuchado y en qué aspectos de los comentarios anteriormente tiene opciones de mejora.

Resumen de la destreza “Indagación y escucha activa”

- Esté preparado para escuchar, no para responder.
- No interrumpa, premie la información.

- Póngase realmente en el lugar de la persona que habla.
- Haga preguntas sinceramente interesadas, utilice a menudo el “por qué”.
- Escuche y muestre interés acompañando con lenguaje corporal.

1.2 ARGUMENTACIÓN

“Los altavoces refuerzan la voz, pero no los argumentos.”

(Kaspar)

Las personas tendemos a argumentar y defender convicciones de acuerdo a nuestras creencias y valores, nuestra historia y experiencia. Pocas veces nos paramos a pensar si lo que afirmamos o defendemos está realmente comprobado o si hay datos que lo respaldan, más bien al contrario; frecuentemente buscamos y evaluamos selectivamente la información, las opiniones y argumentos que refuercen nuestra visión, nuestros prejuicios y nuestras inclinaciones, independientemente de si están basados en hechos y datos reales o no. Como ya hemos comentado, esta situación es natural y humana, pretende preservar ideas y criterios previos y reducir la tensión que nos produce el enfrentarnos a una posible contradicción entre nuestra posición (lo que pensamos, creemos, sentimos y deseamos) y la realidad objetiva. Pero puede ser un obstáculo en la consecución de un liderazgo efectivo.

La argumentación no debería orientarse a conseguir tener razón, sino a conseguir la verdad. Debe utilizarse como herra-

mienta para tomar la decisión más adecuada en unas circunstancias dadas, basada en la información disponible.

Cuando la argumentación se confunde con el orgullo o la autoridad, se genera una cultura que nos enquistamos en posiciones inamovibles, nos contamina de una poderosa resistencia al cambio ante la posibilidad de no estar en posesión de la verdad. Otra posibilidad, también poco recomendable, es la de ver la diferencia de argumentos como una fuente de conflicto y preferir aceptar las convicciones opuestas o con las que no estamos de acuerdo con el único fin de sofocar o evitar posibles dificultades o enfrentamientos.

Nuestras argumentaciones no deben pretender derribar las de un colaborador o colega, sino asegurarse de que se hace o se decide lo correcto. Evidentemente, puede pensarse que estas recomendaciones pueden chocar con la defensa de las convicciones personales, con la idea del “todo vale” o la de que “todas las opiniones valen lo mismo”. Nada más lejos de la realidad, ya que lo ideal es encontrar el equilibrio entre dos platos de la balanza: la defensa sincera y sin reparos de las ideas propias por un lado, y la flexibilidad y apertura para atender ideas contrapuestas si están debidamente razonadas por el otro. El criterio para valorarlas, tanto las propias como las ajenas, deben ser las evidencias, los ejemplos, los hechos y los datos.

Si la cultura de la organización es la adecuada y la argumentación se entiende y utiliza correctamente, nadie tiene problema en reconocer que no tenía razón o en ceder la razón a alguien que demuestra con datos sus planteamientos. Nadie se siente ganador ni perdedor en este tipo de procesos.

Por lo tanto, si el objetivo a perseguir en todo momento es el

de facilitar la obtención del máximo de evidencias y datos que permitan reforzar o, en su caso, derribar una convicción, al ejercer el liderazgo el líder debe buscar y “poner sobre la mesa” estos datos. Por ejemplo, en forma de opiniones, pidiéndoselas a todos los que disponen de las competencias y de la información necesarias. O buscando ejemplos, que permitan visualizar un respaldo a las ideas o enfoques que se están tratando.

Resumen de la destreza “Argumentación”

- Argumente no para tener la razón, sino para encontrar la verdad.
- Evite que haya ganadores y perdedores.

1.3 TOMA DE DECISIONES

“El hombre que pretende verlo todo con claridad antes de decidir, nunca decide” (Amiel)

Tomar una decisión significa determinar de forma definitiva sobre un asunto o establecer cuál va a ser la continuidad de una acción, después de que las personas adecuadas y con capacidad para ello hayan confrontado todas las posibilidades y analizado toda la información disponible.

Al ejercer el liderazgo se deben tomar decisiones continuamente y probablemente sea una de las tareas que con más frecuencia se realizan, a menudo con gran trascendencia e impacto y no siempre en las condiciones ideales y más seguras. Es importante

tomar las decisiones con la rapidez necesaria pero también hacerlo sin precipitarse, equilibrando dos aspectos fundamentales: maximizar las posibilidades de éxito y resolver a tiempo y sin demora.

Para profundizar en su conocimiento y aplicación, podrían distinguirse tres fases en la aplicación de esta destreza: las tareas previas que la preceden, la toma de decisión en sí misma y el respaldo que posteriormente tiene. Veremos a continuación con detalle cada una de ellas.

Antes de tomar una decisión es necesario considerar todos los criterios, hechos y datos, recopilados. Hace falta establecer qué personas van a aportar a esta recopilación, basándose en su experiencia y conocimiento del tema tratado, y es responsabilidad de quien ejerce el liderazgo el identificar e involucrar a dichas personas y actuar como facilitador del proceso. Debe actuar con racionalidad, dando prioridad a quienes pueden aportar mayor valor y procurando no excluir a todo aquel que pueda enriquecerlo.

La toma de decisión en sí misma es un mecanismo que debería estar estructurado en la organización, teniendo en cuenta la autoridad jerárquica, el modelo organizativo y las interacciones entre los procesos. Es decir, todos deberían tener claro cuáles son los métodos posibles a la hora de llevarlo a cabo, por ejemplo estableciendo quiénes la van a tomar (individual, consensuada, democrática...) o cuándo se va a tomar. Es especialmente recomendable que quienes han participado en la fase previa conozcan bien cuál va a ser la dinámica de la toma de decisiones.

Posteriormente, un liderazgo eficaz consigue que tras la toma de la decisión el equipo la acepte y asuma, independientemente del sistema utilizado para hacerlo. Si se ha participado en el proceso, las posibilidades de respaldo aumentan exponencialmente, aunque la toma de decisión se haya realizado finalmente por una sola persona. También los mejores líderes consiguen que las personas miembros de los equipos consensuen y asuman una decisión como si fuera propia, independientemente de si ha sido opuesta o alineada con sus posturas y opiniones previas. Si al ejercer el liderazgo se observa que la decisión tomada va a afectar de forma especial a alguien o que no se va a considerar su opinión por algún motivo, se deben comunicar las razones objetivas y justificadas por las que se ha hecho.

Hay que tener especial cuidado en que las personas valiosas no piensen que sus opiniones nunca se tienen en cuenta, porque entonces decidirán no volver a ofrecerlas. Esto no significa que haya que compensarles de alguna forma, sino que se deberán exponer con claridad y respeto mutuo los datos objetivos que han llevado a hacerlo y asegurarse, por supuesto, de que siempre exista la posibilidad de expresar una opinión con libertad.

En las organizaciones con sistemas de gestión maduros y sólidos, con amplia experiencia trabajando en equipo de forma eficaz, este proceso se produce con naturalidad y fluidez, ya que la mayor parte de condicionantes y variables están fijadas por el propio sistema de gestión. Si en el pasado el respeto mutuo y la eficacia han sido valores que han impregnado a toda la organización, las personas entienden que la toma de decisiones siempre se hace con la perspectiva y el objetivo sincero de hacer lo más correcto para el bien de la organización y el de las perso-

nas que la componen, con la dificultad añadida de realizarse en entornos cada vez más dinámicos, a veces impredecibles.

Resumen de la destreza “tomar decisiones”

- Tome las decisiones a tiempo pero con prudencia y responsabilidad.
- Obtenga la información previa necesaria.
- Estructure la forma en la que se toman las decisiones.
- Informe sobre los porqués de las decisiones.
- Busque la aceptación global tras una decisión.

1.4 RESOLVER CONTROVERSIAS

*El hombre no será sabio hasta que resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente y no con las físicas
(Braun)*

La resolución de situaciones conflictivas o enfrentadas es una de las destrezas fundamentales del liderazgo y de las más complicadas de desarrollar adecuadamente. Decimos que hay una controversia cuando existe una discrepancia de enfoques u opiniones respecto a un asunto, problema o tarea. Por lo tanto, por simple lógica, en las organizaciones más ricas y diversas es más probable que puedan existir las controversias en todo tipo de circunstancias.

Existe la idea preconcebida de que una organización con controversias es una organización con poca paz interna, quizás in-

cluso conflictiva entre las personas que la forman. Sin embargo, no debe entenderse la controversia en términos de “guerra”, sino como pluralidad de puntos de vista. Queramos o no las controversias existen y existirán, ya que son innatas a la naturaleza crítica humana. Cuando se tiene la creencia de que en una organización las controversias no están presentes, lo más probable es que estén ocultas, reprimidas y enquistadas durante mucho tiempo, afectando peligrosamente a la convivencia y a la productividad.

El efecto de una controversia no resuelta o gestionada de forma inadecuada es la ralentización o paralización de las tareas. Debido a la anteriormente mencionada tendencia natural a preservar ideas propias, se despilfarran energías defendiendo posiciones, se daña el buen ambiente de trabajo por fricciones no resueltas y se anula la creatividad porque la mente está preocupada por volver una y otra vez a una situación que le incomoda.

Como hemos dicho, es una reacción habitual rechazar la controversia, tanto por parte de quienes ejercen el liderazgo como por parte de los directamente afectados por ella. Controversia se asocia a traición, deslealtad, enfrentamiento; y las soluciones más populares suelen ser mirar a otro lado, considerarlas tabú o quitarles importancia, pensando que con el tiempo tenderán a desaparecer. Pero lamentablemente no es así, ya que en cuanto las condiciones vuelvan a ser similares o la situación se repita por alguna razón, la controversia volverá a hacer acto de presencia.

Por ello, en lugar de eludirla, se debe reconducir, convirtiéndola en una fuerza diferenciadora. Diferentes puntos de vista aportan diversidad de alternativas y más posibilidades de ser creativo. Instaurando esta apertura de miras en la cultura de la organización, se acepta y gestiona esta diversidad, las personas

la utilizarán para reflexionar con más eficacia sobre sus ideas y valorarán más las propuestas ajenas al no considerarlas “enemigas” de las propias.

De nuevo, el objetivo final es llegar a un consenso para encontrar la mejor solución posible y que todos consideren que la controversia está resuelta. Quizás las diferencias no hayan desaparecido, pero se ha decidido y aceptado seguir un camino concreto y no convertirlo en algo personal. Evitando caer en un proceso de “silenciación” o represión, porque entonces la controversia no estará a la vista pero continuará, oculta, afectando negativamente al rendimiento y eficacia de los equipos y procesos.

Resumen de la destreza “Resolver controversias”

- La controversia no significa guerra sino diversidad.
- Una controversia no resuelta eterniza un problema.
- Busque la aceptación tras la resolución de controversias.

1.5 PROACTIVIDAD E INICIATIVA

De dónde venimos no significa nada. Hacia dónde vamos y lo que hacemos para llegar allí, es lo que nos dice qué somos(Oates)

Hoy en día nadie duda de la relevancia de la innovación en la consecución de la competitividad. Nuevas ideas, nuevos productos y nuevos servicios es lo que ofrecen las organizaciones más

competitivas, porque la información es tan vasta y accesible que los cambios que se producen en los clientes y en los mercados son cada vez más veloces. El cambio ya no es un factor inevitable que ocurre cada cierto tiempo, es el entorno natural en el que debemos desenvolvemos en todo momento.

Pues bien, la única forma de no verse arrollado por el cambio acelerado es tomando la iniciativa. Y esta postura también es aplicable a la gestión de las organizaciones ya que pueden ocurrir dos situaciones: que las cosas sucedan y que actuemos de forma reactiva para reconducir dichos sucesos, o que, de forma proactiva, diseñemos, controlemos y planifiquemos los sucesos para que ocurran como nosotros deseamos. Ejercer el liderazgo no es demasiado compatible con dedicarse únicamente a observar lo que ocurre y tomar decisiones en consecuencia. Es necesario ir por delante abriendo camino.

Cuando las personas perciben que alguien se adelanta a los hechos y que no espera a los sucesos, sino que es él mismo quien los provoca, sienten que es el capitán el que dirige el barco, y no al contrario. Además, pueden apreciar cómo algunas de las propuestas y aportaciones que hayan podido realizar, se habrán convertido en realidades y sirven para trazar el futuro.

La proactividad no siempre es algo que se adquiere fácilmente. Para tener ideas y crear el porvenir es necesario “alimentarse” de la información adecuada, tener perspectiva y experiencia del tema del que se está tratando, conocer las variables que influyen en el mismo, tener la confianza de que se llegará a disponer de los recursos necesarios y asumir y compartir unos valores. Todos estos factores facilitan las condiciones y estimulan la

motivación por ser proactivo, así que debemos implementarlas para convivir con ellas.

El mayor enemigo de la proactividad es el temor al fracaso, por lo tanto la cultura de la organización debe reconocer los valores asociados y no penalizar los proyectos menos exitosos. El concepto de “un buen trabajo” no se limita únicamente al resultado final y debe dársele relevancia y reconocimiento suficiente a todo el proceso: enfrentarse a la incertidumbre y adelantarse a los acontecimientos.

Pero ¡ojo!, no hay que confundir la proactividad con la inconsciencia. No se trata de proponer ideas descabelladas a diestro y siniestro, sino de recabar todas las opiniones y la información útil, evaluar las circunstancias y proponer nuevas actividades (o cambios en las actuales) que creen una nueva realidad. Cuando un equipo trabaja con esa visión, los miedos se reducen, porque sus miembros se sienten respaldados por el resto gracias al trabajo en común y el orgullo se refuerza gracias a la posibilidad de concebir nuevos escenarios, nuevas reglas y nuevos resultados.

Resumen de la destreza “proactividad e iniciativa”

- Sistematice la obtención de información que le permita mirar hacia el futuro y dedique tiempo a analizarla.
- Planifique acciones para ver y crear su propio futuro, mejor de forma compartida.
- Fomente las nuevas ideas y proyectos, equilibrando el riesgo, la proactividad y las posibilidades de fracaso

1.6. APRENDER DEL FRACASO

El fracaso es una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia (Ford)

El miedo es el factor más inmovilizador que puede sufrir el ser humano. Y el excesivo miedo al fracaso es uno de los fantasmas que bloquean el ejercicio del liderazgo. A causa de este temor las personas tenemos una predisposición natural a rechazar lo desconocido y a aferrarnos a la seguridad. Este comportamiento es probable que nos haya servido para sobrevivir como especie, pero puede llegar a ser nocivo en el ámbito de las organizaciones si no se gestiona y regula adecuadamente.

Es imposible ganar siempre, lo normal es que a lo largo de la vida se conviva con éxitos y fracasos. A nadie le gusta que no se alcancen los resultados o el rendimiento esperados, es un trago amargo desde cualquier punto de vista, pero es importante canalizar las emociones negativas que pudiera generar hacia algo positivo y constructivo. El liderazgo efectivo convierte un fracaso en un proceso de aprendizaje y de superación, siendo consciente de que no siempre se puede controlar el desenlace al 100%.

Se dice que el ser humano es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra y en la gestión empresarial este fenómeno no es excepción. Por eso tras sufrir un contratiempo, las lecciones aprendidas y los mecanismos preventivos posteriores implantados nos permitirán minimizar el riesgo de que vuelva a ocurrir. En ese momento ejercer el liderazgo avanzado significa asegurarse de que se cuantifica de forma precisa el fracaso, de que se recoge la información necesaria para analizar las razones,

transmitirlas y consensuarlas con los colaboradores y de que se diseñan e implementan las herramientas para evitar que vuelva a suceder. Este proceso de asimilación, corrección y mejora a menudo da como frutos nuevas ideas y oportunidades que no se habían planteado con anterioridad.

Al igual que con las controversias, no se debe enterrar el fracaso en el pasado, con el objetivo de que la gente lo olvide. Y mucho menos dedicarse a buscar personas a las que culpabilizar del mal resultado.

Después de todo, un fracaso no es más que el cierre de uno de los caminos o de las opciones posibles, por lo que también nos servirá para poder ver y elegir con más nitidez y seguridad entre el resto.

Resumen de la destreza “Aprender del fracaso”

- Interiorice y acepte que no siempre se puede ganar.
- Ante un fracaso, céntrese en aprender para el futuro.
- No entierre en falso un fracaso.

1.7. PEDIR Y DAR FEEDBACK

Sólo podemos dar una opinión imparcial sobre las cosas que no nos interesan, sin duda por eso mismo las opiniones imparciales carecen de valor (Wilde)

Sólo hay una forma de conseguir que la comunicación sea lo más efectiva posible y las conversaciones se desarrollen de ma-

nera productiva, de lograr que se mejore la utilización de las destrezas descritas hasta ahora y que la filosofía de la mejora continua no sólo se aplique a los procesos operativos, sino también a las habilidades y los comportamientos: implementando una cultura de pedir y dar feedback.

El feedback es el proceso mediante el que intercambiamos con nuestro interlocutor nuestra opinión o parecer, centrándonos en cuál es nuestro particular punto de vista o vivencia sobre un tema o comportamiento. Es explicar cómo nos sentimos ante una situación, cómo nos afecta un evento, hecho, actitud o conducta. De nuevo, el objetivo del feedback es poner sobre la mesa el máximo de información, incluyendo aquella relacionada con las emociones y las percepciones personales, para que no sean fuente de conflicto ni un problema que pueda afectar negativamente a los procesos o tareas en los que se está trabajando.

El feedback correctamente utilizado es una de las herramientas más poderosas para la mejora continua y la comunicación. Pero debe ser utilizado adecuadamente, ya que en caso contrario el efecto puede ser inferior al buscado. Un juicio subjetivo que incluye una valoración, un ataque o calificativo a una persona, no puede considerarse feedback en el marco del liderazgo avanzado.

Estas son algunas directrices para pedir y dar feedback:

Debe ser descriptivo: Es más efectivo cuando es descriptivo y reproduce los hechos tal como ocurrieron, de manera que la persona que lo reciba pueda comprender exactamente de qué momento y a qué comportamiento hace referencia. No es lo mismo decir “Tú eres arrogante” que decir “A veces me siento minimizado”. La primera frase acusa, la otra describe un senti-

miento que nadie puede negar. Dar ejemplos asegura una mejor comprensión y aceptación por parte del receptor.

Debe ser respetuoso: El mejor ambiente para realizarlo es relajado, serio, evitando que existan tensiones pero también huyendo de bromas y chistes. Hay que recordar que el propósito de ofrecer feedback es ayudar a la persona a mejorar su capacidad de interactuar con otros miembros del equipo. Esto obliga a mantener un ambiente de respeto y confianza que contribuirá a que el receptor se motive a evaluar lo que está escuchando. Cuando se ofrece de una manera acusadora e incluso ofensiva, sólo se consiguen ataques y contraataques y la defensa de las posiciones particulares en lugar de una reflexión serena orientada a la mejora. El cómo se dicen las cosas es tan importante o más que lo que hay que decir. Si no se cuidan las formas y el receptor contra-argumenta, replica y se defiende, quiere decir que no lo ha recibido de una manera constructiva, por lo que se está perdiendo una oportunidad de ayudarlo a comprender lo que puede modificar y mejorar en su comportamiento.

Debe ser oportuno: Es mejor pedirlo y darlo cuando los hechos están recientes y no esperar demasiados días, semanas o meses, ya que de ser así, los sentimientos heridos seguramente afectarán a la productividad durante ese tiempo y, por otro lado, el tiempo hace que la realidad se vaya distorsionando, ya que nuestro cerebro rediseña constantemente el pasado cada vez que recordamos un hecho. Y en cada rediseño se producen pequeñas reinterpretaciones que acaban cambiando de forma considerable el suceso original. Por lo tanto, es recomendable aprovechar “la vigencia” y no demorar el feedback; lo ideal es

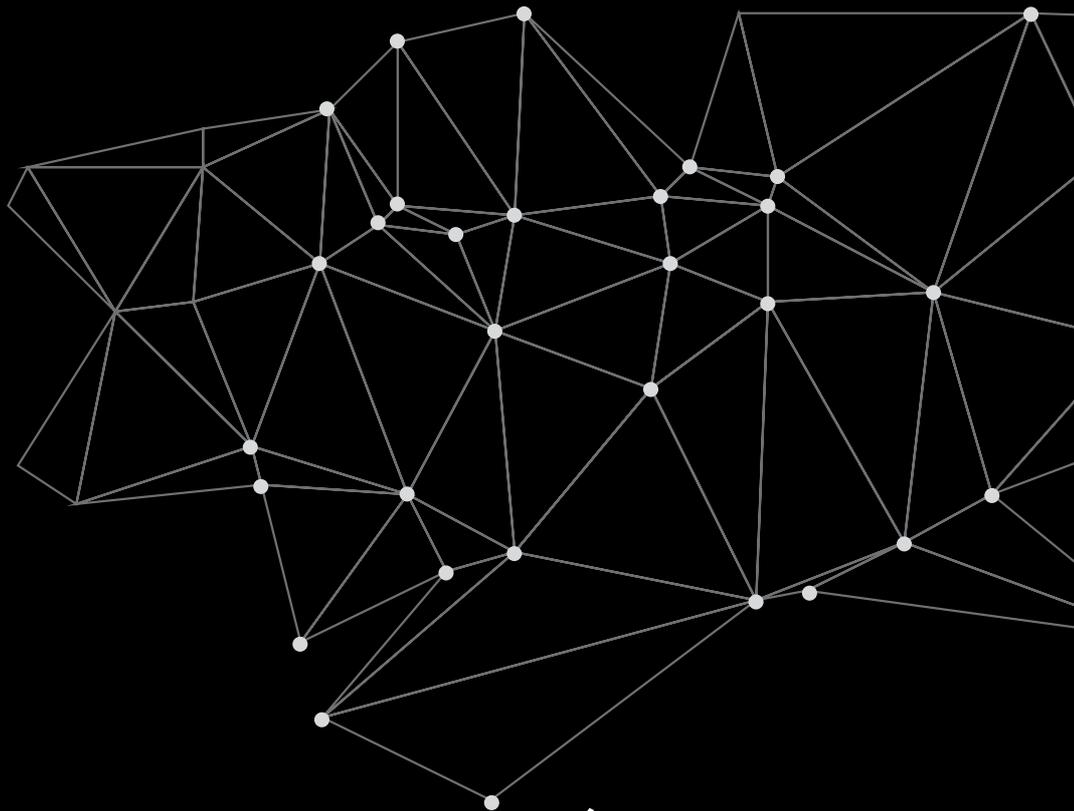
conseguir crear una cultura en la que sea algo natural y concurrente con la acción.

Es mejor que sea solicitado: Como cualquier vendedor sabe, no es lo mismo que un cliente quiera comprar un producto a que tengamos que convencerle para que lo haga. Igualmente, una persona que solicita por su cuenta que le demos feedback es mucho más probable que esté más receptiva y emocionalmente preparada que otra a la que se lo deseamos dar sin que lo haya solicitado.

La cultura de dar feedback proactivamente es positiva, pero darlo sin que el receptor lo haya pedido tiene cierto riesgo, porque puede que no sea el momento más adecuado por cualquier circunstancia. Si, de cualquier forma, creemos que es importante hacerlo y el afectado no lo ha solicitado, una buena costumbre puede ser preguntar previamente su predisposición y dejar en su mano la posibilidad de escucharlo o no.

Resumen de la destreza “Pedir y dar feedback”

- Despliegue la cultura de pedir y dar feedback con el ejemplo.
- El feedback eficaz es descriptivo, respetuoso, oportuno y concurrente con la acción.



CAPÍTULO 2

*LOS 7
ESTILOS*

Los estilos de liderazgo que vamos a definir en esta metodología se fundamentan en la forma en que se gestionan y priorizan (y en su caso se equilibran) dos variables fundamentales siempre que dos personas o más se involucran en una actividad: la preocupación por los resultados y la preocupación por las personas. Ambas preocupaciones son interdependientes y el modo en el que se gestionan una con respecto a la otra es la clave para comprender cada estilo de liderazgo.

Si ponemos en perspectiva estas variables de producción y personas, se hacen presentes varias combinaciones que definen a los estilos, desde el que muestra el máximo interés por la “producción” en combinación con un mínimo interés por “la gente,” hasta el que ejerce justamente lo contrario, máxima preocupación por la gente y nula por los resultados; desde el estilo que describe un interés mediano por la producción y por la gente, al estilo que muestra muy bajo interés por uno y otro.

Y finalmente, el estilo que representa el máximo interés por ambos en forma simultánea. Todos estos intereses variables crean también estados de ánimo muy diferentes entre las personas de los equipos.

Pues bien, a lo largo de las siguientes páginas iremos conociendo cada uno de estos siete estilos y los iremos caracterizando e identificando con nombres fáciles de recordar.

Además, cada persona tenemos un estilo principal y otro alternativo de ejercer el liderazgo es el más característico de una persona, el más frecuentemente observado. Sólo se hace evidente al relacionarse con ella a lo largo del tiempo y cuando se ha observado una amplia variedad de situaciones y conductas, con comunicación directa. Una breve conversación o una interacción aislada no nos da información relevante que permita determinar un estilo dominante, y podemos tener la tentación de asignar erróneamente un estilo al basarnos sólo en situaciones sacadas de su contexto o en descripciones de terceros.

El estilo alternativo de una persona es el siguiente que más le caracteriza. En determinadas circunstancias, si el enfoque principal no produce el efecto deseado, quizás la persona cambie a un estilo suplente. Cuando esto sucede, no significa que el estilo dominante esté cambiando o evolucionando en esa persona, simplemente se ha suspendido ante una situación determinada. Algunas personas son muy “fieles” a su estilo principal y cambian raramente a un estilo alternativo, mientras otras lo hacen con más facilidad, por ejemplo cada vez que afrontan un fracaso o surge una controversia.

Conviene aclarar que los estilos están descritos como ejemplos típicos o “puros”, extremos de los comportamientos observa-

bles que representan cada estilo. En la realidad, las personas ejercemos el liderazgo con estilos menos radicales y, además, solemos utilizar más de uno, ya que ejercemos un estilo de manera principal pero recurrimos a un estilo alternativo cuando la situación lo requiere.

2.1 EL ESTILO AUTORITARIO

Es probable que el estilo autoritario sea el más antiguo y también el más difundido, ya que es fácil de practicar, pues sólo se necesita una posición de autoridad, ganada o impuesta, y hacer uso de ella ejerciendo control. Este estilo es el máximo exponente de la gestión a corto plazo.

Para el líder que practica este estilo los subordinados sólo están para cumplir sus órdenes ya que considera que si ellos hacen lo que les ordena los resultados estarán asegurados. Su actitud es de desconfianza porque no les considera muy trabajadores y eso hace que tenga que controlarles. Este líder espera obediencia, le resulta poco relevante que los empleados estén contentos o no y lo confirma frecuentemente con expresiones, como *“los problemas personales hay que dejarlos en casa, como hago yo, que también los tengo.”*

Es una paradoja que un estilo eminentemente trabajador, dedicado y leal a la empresa como el que más, genere a su alrededor empleados desmotivados, no implicados en el trabajo y que no se sienten responsables de la calidad de los resultados. Pero es que este estilo genera en sus colaboradores actitudes negativas.

Se siente bien sólo cuando sus subalternos hacen lo que les ha mandado, pues esto le refuerza el sentimiento de que su autoridad es respetada por todos. No es consciente de que su conducta tiene un coste en el ánimo de las personas – ya hemos dicho que asume que todos sus colaboradores muestran poca ilusión por hacer el trabajo – pero cree que se debe a que la gente es perezosa por naturaleza y no porque esté descontenta con él.

Por la misma razón de creer sólo en la obediencia, no ve la necesidad de dedicar tiempo y dinero a formación por considerarlo ajeno a su visión de lo que es la función de liderar, tener a las personas en sus puestos de trabajo sin levantar la cabeza. Tampoco él mismo se preocupa demasiado por ampliar su conocimiento para liderar de forma más efectiva, o para fortalecerse en otros campos de la gestión porque no intuye que pueda haber otra manera distinta de gestionar a la única que ha conocido posiblemente en su vida.

Básicamente, es aquí donde radica el problema ya que al no estudiar y conocer otras maneras de hacer las cosas, este estilo actúa por intuición, cuando podría aplicar principios de liderazgo consecuentes con la necesidad de mantener el entusiasmo y la motivación de los empleados.

Este es el uso que hace el estilo autoritario de cada una de las destrezas:

2.1.1 Indagación y Escucha activa

Busca activamente información, pero únicamente la que respalde su punto de vista y apoye sus iniciativas, lo que va excluyendo

las aportaciones de los demás y en consecuencia, las personas no se ven implicadas emocionalmente en el proyecto. Se recaban datos objetivos y no se pregunta a las personas por su parecer, necesidades, dudas, intuiciones, preferencias...

La indagación es en un solo sentido y busca asegurarse y controlar que cada persona ha comprendido y lleva a cabo sus responsabilidades adecuadamente. No se plantean alternativas u opciones; no existe debate y las preguntas que se plantean promueven respuestas del tipo Si o No.

Las personas se sienten interrogadas, no consultadas; evitan realizar preguntas y plantear alternativas y retienen información valiosa, que podría aumentar la eficiencia del equipo, “porque nadie les ha preguntado”.

2.1.2 Argumentación

La defensa de convicciones y argumentos se realiza en términos absolutos y con frecuencia de forma apasionada. El debate, la contra argumentación o el estudio de alternativas se enfocan en términos competitivos, no constructivos, en la que la propia convicción debe resultar ganadora. Este enfoque competitivo impide analizar objetivamente las convicciones y alternativas de los demás, que se van cansando de exponerlas sólo para verlas criticadas y descalificadas por erróneas o inadecuadas. Por la misma razón, aunque se presenten evidencias y hechos y datos sólidos, es raro que un líder autoritario cambie de convicción o adopte una opinión ajena; a menos que sea la de su jefe. Entonces no le queda más remedio.

2.1.3 Toma de decisiones

Lo hace de forma unilateral y definitiva, basándose en su experiencia, conocimientos y responsabilidad, a los cuales se refiere con frecuencia. Como algo positivo, esto convierte al líder autoritario en una fortaleza para el grupo cuando hay que tomar decisiones en situaciones de crisis y bajo fuerte presión. Por el contrario, al no tener en cuenta al resto de personas en la fase de planificación o diseño de la solución, este líder tiene una visión incompleta y poco realista de qué se necesita para llevar a cabo lo decidido y dificulta el compromiso y la vinculación emocional del resto de personas con la decisión adoptada.

2.1.4 Resolver controversias

Las controversias son vistas como una amenaza a su autoridad. Se busca zanjarlas o impedir las, por ejemplo repitiendo las instrucciones y deberes a los miembros del equipo, amenazando con las consecuencias de no cumplirlos, alejando o sustituyendo a las personas “problemáticas” o, una vez más, dejando claro que su punto de vista es el único que hay que considerar.

Él manda y los demás obedecen; para un jefe autoritario las controversias no existen.

Al no afrontar abiertamente las controversias, explorando las diferencias y buscando consensos y soluciones, se pierde la oportunidad, una vez más, de clarificar temas, compartir información, detectar y abordar debilidades y mejoras en el trabajo del equipo.

2.1.5 Proactividad e iniciativa

Se vuelca con gran entusiasmo, voluntad y determinación en las nuevas actividades y proyectos, pero bajo las premisas de que él ya sabe qué y cómo hay que proceder (por lo que buscar otros puntos de vista solo le hará parecer débil e inseguro, perdiendo el control) y de que no puede confiar en la iniciativa individual e independiente del resto de las personas.

Transmite la iniciativa presionando sobre los demás, lanzando el nuevo proyecto, dando instrucciones y distribuyendo las tareas sin asegurarse de que todo el mundo involucrado tiene y comprende toda la información necesaria, sin tener un conocimiento o idea compartida básica sobre la naturaleza del proyecto y cómo avanzar. Las preguntas o demandas de más información o explicaciones son interpretadas como innecesarias, una muestra de reticencias para sumarse a la acción o de desconfianza en su capacidad para liderar el proyecto. Las personas se van quedando atrás, pues no pueden tener la clase de participación que necesitan para comprender y contribuir totalmente en la actividad.

2.1.6 Aprender del fracaso

Mientras los fallos y errores se pueden resolver mecánicamente, con soluciones operativas inmediatas (cambios de instrucciones, procedimientos, medios productivos...), su capacidad de sobreponerse a los contratiempos está íntegra, incluso se ve reforzada. Pero cuando los problemas surgen desde las relaciones humanas (baja moral del equipo, fallos de comunicación, poca implicación y bajo nivel de desempeño), las soluciones quedan fuera de su control. Entonces se vuelve a buscar culpables en vez de

reconocer el error y afrontarlo constructivamente para seguir adelante. Cuando su responsabilidad es inequívoca e ineludible, se siente fracasado y solo, pues no cuenta con el apoyo de unas relaciones sólidas y de confianza con las personas del equipo, que a menudo experimentan satisfacción al verle fracasar.

2.1.7 Pedir y dar feedback

El feedback que practica el estilo autoritario es de un solo sentido; siempre está atento a señalar errores y debilidades en los demás, y aunque busca la mejora y el aprendizaje de los mismos lo hace sin tener en cuenta los sentimientos ni el impacto personal de los comentarios, que en ocasiones se realizan en público para “extender el aprendizaje”, logrando algo humillante y destructivo en lugar de constructivo. Como inhibe y no permite la participación de los otros, el feedback es siempre unidireccional, contrarrestando otros puntos de vista y apreciaciones con comentarios del tipo “estás equivocado y te voy a explicar por qué”. Habitualmente trata sobre errores y áreas de mejora, ya que cree que los comentarios positivos fomentan la autocomplacencia de las personas que, por otra parte, ya tienen la obligación de hacer las cosas bien.

2.2. EL ESTILO PATERNALISTA

Este estilo puede ser considerado una mejora del estilo autoritario. En el fondo, son lo mismo pero con una diferencia importante: el paternalista se preocupa en cierta forma porque

sus colaboradores acepten lo que él quiere que hagan, intenta venderles la idea de que les escucha y valora sus puntos de vista aunque al final ellos tengan que hacer lo que él les dice. Con un juego de premios y castigos les induce a ser obedientes premiándoles con su protección y aprecio, mientras que los “rebeldes,” aquellos que tienen la franqueza o el atrevimiento de confrontar su manera de pensar, son marginados.

Su manera de operar es compleja y vale la pena entenderla en detalle.

Tiene un muy alto compromiso con los resultados y demanda un ritmo fuerte de trabajo. Igual que ocurre con el estilo autoritario manda hacer lo que cree necesario y espera que le obedezcan. No lo hace en forma tan autoritaria, pero en el fondo da lo mismo pues si no convence al colaborador al final lo impone con argumentos engañosos, “esto es por tu bien, a ti te interesa aprender eso”.

El colaborador lo hará, pero no está convencido de que esa sea la mejor manera, y no se trata de rebeldía necesariamente, es probable que sea porque según su experiencia, ya hizo algo parecido tiempo atrás y recuerda que el resultado no fue el deseado. Pero el jefe es el jefe y no queda más remedio que hacer lo que él manda. Es el precio que tiene que pagar para gozar de su “protección,” de llevarse bien con este jefe o en todo caso, de no verse marginado por no pensar como él. Con el tiempo, se cansa de ser tratado como un joven inexperto en el que su superior no cree ni delega.

Por consiguiente, el entusiasmo y compromiso son actitudes pocas veces sentidas por sus subordinados. Les falta estímulo.

Saben que tienen que cumplir lo que les manda, no hay iniciativa, ni confianza, ni delegación de responsabilidades.

Así utiliza cada una de las destrezas:

2.2.1 Indagación y Escucha activa

No hay una verdadera escucha, pues un liderazgo paternalista, convencido en su fuero interno de que con su gran experiencia y conocimientos no necesita consultar a nadie, sólo pregunta realmente para asegurarse de que se ha comprendido su punto de vista y sus órdenes, a través por ejemplo de preguntas condescendientes. Las preguntas de los demás que buscan aclaraciones o consejos son bien recibidas, pero no es así con las preguntas que puedan cuestionar su manera de pensar o evaluar su desempeño, que son interpretadas como amenazas.

Como contrapartida, pierde la oportunidad de tener una visión objetiva pues los demás acaban por decir lo que se espera que digan, obedientemente, lo que va apagando la creatividad e independencia de las personas.

2.2.2 Argumentación

Defiende sus puntos de vista con arrogancia. Como se considera superior a los demás, no le da importancia a lo que otros puedan decir. Recurre a recordarles su experiencia laboral y aciertos profesionales para convencerles de que deben hacer lo que él dice. Queda claro que en estas condiciones no podemos hablar de convicciones razonadas y confrontadas, sino impuestas.

2.2.3 Toma de decisiones

Las decisiones son siempre tomadas sólo por él. Aunque a veces aparente que busca la participación de todos, la realidad es que los demás están para cumplir lo que él manda. Todo se hace como él diga. Por lo tanto, en el equipo de un paternalista se ignora qué es una decisión por consenso porque nunca se ha visto en la práctica.

2.2.4 Resolver controversias

El liderazgo paternalista no tolera los conflictos porque los ve como una falta de respeto a su persona, de tal manera que tan pronto como surgen los sofoca con firmeza. Considera que estos conflictos amenazan romper el clima familiar alrededor de un jefe bueno, comprensivo, además de sabio y competente. En su entorno, si alguien puede estar en controversia es él con los demás, pero nunca a la inversa. Que la controversia sea iniciada por los colaboradores es un atentado al clima de adulación y admiración que espera a su alrededor.

Si la controversia es inevitable, se buscan culpables para mantener la credibilidad y la autoridad; se hace el vacío a los responsables, se les asignan tareas ingratas o se les niega el acceso a beneficios. Esto refuerza la autoridad del líder y muestra a los demás qué les sucede a los que se atreven a desafiarlo.

Todo conflicto es temido porque no sabe en qué puede terminar y corre el riesgo de perder su imagen de venerable sabelotodo que tanto alimenta su ego. De esta manera, se pierden oportunidades de resolver problemas que minan la energía y la moral de algunos y se mantienen soterrados conflictos que

llegarán a consecuencias más graves cuando más adelante exploten incontroladamente.

2.2.5 Proactividad e iniciativa

Toma la iniciativa para asegurarse de que establece un plan de acción que todos deben seguir tal como lo ha concebido. Cada vez que surja un imponderable a lo largo del proceso lo aprovechará para confirmar que están cumpliendo lo que les mandó hacer. Esto puede parecer una manera de delegación pero nada más ajeno a la realidad. Al final, sus subalternos se aburren y terminan por perder el entusiasmo para aportar iniciativas resignándose a recibir órdenes y a cumplirlas. Llegan a una dependencia tal que quedan paralizados cuando se ausenta preguntándose qué haría él si estuviera con ellos en ese momento.

Las ideas de los demás deben pasar primero por su filtro, antes de ser implementadas. Además, se busca la manera de apropiarse de las ideas originales de otras personas, o de compartir su responsabilidad, en un intento de evitar que alguien más brillante pueda amenazar su status.

2.2.6 Aprender del fracaso

La capacidad de superar el fracaso depende de mantener el apoyo y admiración de los demás. Para mantener su imagen de superioridad, se exige mucho a sí mismo y fija objetivos muy ambiciosos e irreales, lo que implica ser intachable en todo momento y no defraudar a nadie. El punto débil para la recuperación anímica radica en que necesita mantener el control y recibir el reconocimiento a sus esfuerzos. Carece de humildad y

admitir el fracaso o el error implicaría tratar a los demás como iguales, lo que le es ciertamente difícil. Todo esto le lleva a una falta de objetividad a la hora de analizar los problemas y los resultados obtenidos, perdiendo la oportunidad de aprendizaje y de encontrar junto con las demás personas alternativas creativas e innovadoras.

2.2.7 Pedir y dar feedback

En un liderazgo paternalista se usa poco esta herramienta y cuando se hace es para crear frustración más que para ayudar a mejorar el desempeño del equipo. El feedback personal siempre es de una sola vía, del jefe al colaborador y busca reforzar la obediencia y lealtad. El empleado tendrá que recibirlo como una recomendación si quiere mantener buenas relaciones con el jefe.

No acepta que nadie intente darle feedback porque potencialmente, puede hacer daño a la imagen que quiere preservar de ser el mejor preparado, el que más experiencia tiene, el que siempre sabe lo que la empresa necesita. Es la manera de ser venerado por todos en su entorno. De esta manera, desaprovecha un aprendizaje valioso del que se podría extraer la comprensión de cómo le ven y sienten los demás y los estados de ánimo en que se encuentran.

2.3 EL ESTILO OPORTUNISTA

El beneficio personal es la única motivación de la persona que practica este estilo. El oportunista no piensa en la empresa.

Actúa como un camaleón ya que se adapta a cada situación y en función de quién sea “la víctima seleccionada” actúa en consecuencia. De esa manera, puede ser duro con un subalterno, con otro puede ser amistoso, y con un tercero usar otro estilo distinto. Su propósito es manipular a una o a varias personas seleccionadas para obtener el beneficio de esas relaciones.

No es fácil identificarle a primera vista porque es muy habilidoso y controla la información de manera que nadie pueda llegar a descubrir sus verdaderas intenciones.

Así es como se desenvuelve con cada una de las destrezas:

2.3.1 Indagación y Escucha activa

Como en todo lo demás, usa la información para beneficio propio. Su propósito es manipular a una o a varias personas para obtener el beneficio de esas relaciones. Sus relaciones son siempre uno a uno, de manera que nadie pueda tener toda la información en un momento dado. Saber más que los demás le da poder y seguridad. El acoso laboral, el uso de la información confidencial para su beneficio personal y otras acciones de esta naturaleza son propios de este estilo.

2.3.2 Argumentación

Es generalmente una persona de convicciones sólidas, pero si intentara argumentar de manera sincera, quedaría al descubierto el fundamento egoísta de las mismas. Por tanto, no suele tratar de imponerse de una manera arbitraria pues esto le puede costar la fidelidad de algún colaborador y frecuentemente nadie sabe lo que piensa. Aún así, cuando sabe que la otra persona es débil

de carácter puede imponer su criterio sin dar explicaciones ni importarle las consecuencias.

2.3.3 Toma de decisiones

A la hora de tomar decisiones es cuando el oportunista se moviliza con gran habilidad. Ha estudiado el caso con antelación y sabe lo que quiere obtener. Entonces invita a los demás a que expresen sus soluciones posibles y empieza su manipulación llevando a la gente de un tópico a otro de manera que nadie pueda comprender cuál es la situación real. Seguidamente vendrá su propuesta respaldada con argumentos lógicos y firmes. Los demás aceptarán hacer lo que el oportunista dice porque parece la mejor solución. La información que manejaba previamente y que no estaba al alcance de otros le dio toda la ventaja sobre los demás para ganar.

Hay temores entre los que ven esta clase de acciones que les hace cómplices, porque con su silencio permiten que se cometan atropellos e injusticias a personas comprometidas y honestas. Así, este oportunista puede acabar con la proyección de un colega socavando sus bases con falsas acusaciones o creando dudas sobre su desempeño. El acoso intelectual, más conocido como 'mobbing' o su variable el acoso sexual, son posibles gracias a estas complicidades que tienen su origen en el miedo. A su alrededor nadie ve nada, oye nada, dice nada, conducta que va en beneficio de este personaje y en perjuicio de toda la empresa.

2.3.4 Resolver controversias

Se cuida mucho de no enfrentarse a situaciones que puedan llevar a controversias pues son momentos difíciles en los que

otros pueden comenzar a sospechar al observar sus maniobras. Igualmente, sabe que los conflictos muchas veces terminan con un ganador y un perdedor lo cual haría más difícil contar con el apoyo de alguien que ha quedado molesto en esa situación. Rehúye la discusión abierta y sincera ya que esto hace difícil el mantenerse ambiguo, obliga a optar por uno de los puntos de vista y fuerza a mostrar las convicciones propias.

2.3.5 Proactividad e iniciativa

Una vez identificada una oportunidad define quién puede ser más útil para su propósito y entonces empieza su estrategia de manipulación, comportándose según el estilo más conveniente. Es proactivo pues esto le da la ventaja necesaria para que las cosas sucedan en su beneficio propio, como él tiene previsto. A veces, su estrategia puede basarse en esperar primero y así poder observar cuál es la posición de los demás, incorporar información y realizar una contraposición o una propuesta más persuasiva.

No es muy entusiasta de las ideas creativas, a menos que sean las que se le ocurren a él. Pero cuando surge una idea que en principio le parece que puede funcionar y ser útil para sus intereses personales, tomará nota de ella y la evaluará para ver su factibilidad. Si decide que vale la pena, empezará todo un plan para escoger a los que mejor puedan colaborar para llevarla a cabo.

2.3.6 Aprender del fracaso

Siempre enfocado a su provecho personal, utilizará su capacidad de recuperación anímica siempre y cuando aún pueda obtener

alguna ventaja del fracaso y salir beneficiado de la situación. Para él, puede ser estimulante la posibilidad de fracasos y contratiempos ya que ello puede aumentar la ganancia personal.

Sin embargo, cuando su estrategia y modo de proceder queda al descubierto, cuando la exposición de su responsabilidad es clara y no puede culpar a otros, la alternativa que elige es abandonar el equipo, antes que enfrentarse a las personas que ha traicionado y manipulado. Una vez descubierto, no tiene ninguna lealtad hacia la empresa o las personas; se aprovechará de lo que necesite para avanzar (clientes, información, recursos, contactos...) sin mirar atrás.

2.3.7 Pedir y dar feedback

El estilo oportunista no tiene predisposición natural a dar feedback y mucho menos a pedirlo. Sólo lo usará cuando vea la utilidad de hacerlo. Sabe que adular a alguien puede ayudarle a vencer obstáculos y es en estos casos cuando hace un mal uso de esta destreza, porque le puede posicionar ventajosamente al saber más que nadie sobre un determinado problema y quiénes pueden ser más útiles para su beneficio personal.

2.4 EL ESTILO CONSERVADOR

Este es otro estilo frecuente en las organizaciones. Se conforma con resultados promedio y trabaja a un ritmo suficiente para alcanzarlos. Quien adopta este estilo teme patológicamente todo lo que signifique salirse de lo conocido y normalizado. No asume riesgos. No quiere cambios. No permite innovar.

Busca ser popular y esto le exige mostrar muchas de las cualidades que están de moda en el mercado laboral; está muy pendiente de que le vean en actividades sociales que contribuyan a su popularidad, como asociaciones de ejecutivos, colegios profesionales o fundaciones de una u otra índole. Usa las frases y calificativos de la última corriente de moda en el campo de la gestión, pero es raro que se haya atrevido a implantar alguna metodología avanzada.

2.4.1 Indagación y Escucha activa

El estilo conservador se adopta por personas inseguras, que cuidan lo que dicen antes de tener una idea clara de lo que piensan los demás. Una vez que lo saben se unirán a la manera de pensar de la mayoría porque esto refuerza su aceptación como líder. Invierten tiempo y esfuerzo en escuchar y preguntar, pero el resultado es superficial ya que no buscan el mejor enfoque posible, si no el enfoque “de la mayoría”. Aceptan la indagación y las opiniones distintas a las suyas, en un intento de ganar popularidad, pero se resisten a establecer una posición clara.

2.4.2 Argumentación

Este estilo se maneja en el terreno de la ambivalencia y se asegura de poder recular cuando las cosas van en otra dirección a la esperada. Se siente seguro cuando le apoya la mayoría porque entiende que esa es la manera de gestionar. Trata de mantenerse neutral. Defiende una posición o la otra según vayan las cosas y de qué personas se trate, pues en esta confrontación da mucha importancia a la jerarquía o a la antigüedad en la empresa. Esto

le lleva a ser visto por los demás de una manera diferente a como él se ve, ya que mientras ellos ven sus indecisiones y dudas para defender sus puntos de vista, él cree ser una persona práctica y realista que a veces, cambia de postura para evitar conflictos y no parecer intransigente.

2.4.3 Toma de decisiones

Las decisiones tomadas desde el estilo conservador no son consensuadas porque su gestión se fundamenta en la opinión de la mayoría. Los desacuerdos con la minoría no tienen importancia, aunque sabe que en ellas puede estar muchas veces la razón.

Puede que se vea obligado a retrasar una decisión si no cuenta con la opinión de una mayoría. Para saber si cuenta con ella, puede hacer circular cierta información por los pasillos. Sólo cuando la decisión viene de arriba, jerárquicamente hablando, se siente seguro y la implementa directamente. No duda un momento, pues en este caso no es responsable de lo que pueda ocurrir. Si es suya la responsabilidad de tomar una decisión impopular, empieza una campaña de difusión de las razones por las que se ve obligado a tomar una acción de esas características, hasta que logra que una mayoría la acepte.

2.4.4 Resolver controversias

El manejo de los conflictos es una destreza que le resulta difícil de manejar. Su actitud es de controlarlos mediando las diferencias. Considera que es necesario ceder algo para ganar algo y que ninguna de las partes pierda. Así, se vale de suavizar las aristas para apaciguar los ánimos. Estos acuerdos, apaños o

componendas no resuelven los problemas, pero permiten seguir trabajando con normalidad.

Es el negociador que trata de quedar bien con todos y para lograrlo cree que nada es mejor que dar la razón a ambas partes. Ambas quedan sólo medianamente satisfechas, pero eso es mejor que involucrarse en la resolución definitiva de un conflicto que no anticipa a qué extremos puede llegar. Desconoce que un conflicto no resuelto surgirá más fuerte y le creará problemas más serios.

2.4.5 Proactividad e iniciativa

Mantener las cosas como están es la primera exigencia del estilo Conservador. No tomará en consideración las iniciativas que intenten modificar el ritmo de las cosas. Las ideas propuestas estarán supeditadas a lo que piensa la mayoría.

Ante esta necesidad espera a que otros aporten sus ideas escuchándolas con atención para ir descartando aquellas que de alguna manera puedan acarrear posibles conflictos en su implementación. O aquellas que signifiquen un cambio en relación a lo que se viene haciendo. Por lo tanto, no se implicará hasta que todas estas cosas se aclaren para finalmente decidirse por las que menos resistencias produzcan. Esto hace que su actitud hacia la iniciativa sea más la de un “yo también” que la de alguien que propone hacer algo potencialmente diferente y mejor.

Este es un estilo bajo el cual la creatividad y la innovación se ven limitadas. Recordemos que se caracteriza por mantener las cosas como están. Innovar puede tener riesgos no previsibles potencialmente peligrosos y puede llevar a verse en un momento

dado solo ante el peligro de tener que justificar lo que ha hecho. Por eso, hacerlo como siempre es una garantía de que no habrá sorpresas desagradables y su puesto e imagen estarán seguros. Puede que no lleve la empresa a la cumbre pero posiblemente, tampoco a la ruina.

2.4.6 Aprender del fracaso

Su capacidad de recuperación anímica depende de lo seguro que esté de formar parte de la mayoría. Si la mayoría está en una situación similar a la suya, se recupera con confianza. Buscando no destacar por ningún motivo, dedica grandes esfuerzos al análisis de resultados y al desarrollo de investigaciones para encontrar las soluciones más aceptables y que los contratiempos habidos no vuelvan a suceder. La cautela es la actitud preponderante, lo mismo ante el éxito que ante el fracaso, pues incluso un gran logro puede hacerle destacar, atrayendo los celos y envidias de los otros amenazando su sentimiento de pertenencia.

2.4.7 Pedir y dar feedback

El feedback personal busca mantener unas relaciones más o menos buenas, dentro de un clima de trabajo aceptable, lo cual le lleva a ser muy político a la hora de ofrecerlo. De esa manera, empieza diciendo a la otra persona cosas positivas sobre su trabajo en actividades anteriores para seguir con lo que realmente tiene que decirle. Si es grave lo suavizará con algún elogio y quitará importancia a lo dicho: “yo sé que la próxima vez lo vas a hacer mejor. No me preocupo más por eso”. De tal manera que la persona que lo recibe no sabe si lo ha hecho tan mal como inicialmente creía.

Así, el responsable conservador ha cumplido con su obligación de dar feedback y llamar la atención a alguien que no ha cumplido con su trabajo como se esperaba, a la vez que su prestigio ha salido airoso. Queda como un jefe comprensivo aunque exigente con sus colaboradores, lo cual le llena de orgullo. Ahora bien, ¿puede el feedback del estilo conservador ser de ayuda? La respuesta es no. Le falta claridad y sinceridad.

2.5 EL ESTILO INDIFERENTE

El estilo indiferente es en gran medida consecuencia de los estilos autoritario y paternalista y por lo tanto es más frecuente de lo que cabría esperar.

Se observa incluso al más alto nivel, que es donde más negativos pueden ser sus efectos para la empresa. No es difícil comprenderlos si pensamos que este estilo lo pueden ir adquiriendo aquellas personas sobre las que se han ejercido liderazgos duros o que han sufrido el verse defraudadas en sus expectativas durante años; entonces deciden permanecer en la empresa, pero desentendiéndose de los problemas, con la esperanza puesta en llegar hasta su jubilación con el mínimo esfuerzo.

Así nace un afiliado más a este estilo, que realmente no es “natural”, como podrían ser los demás, ya que nadie nace con la disposición a dejar pasar las cosas con tanta indiferencia. Se trata muchas veces de empleados que fueron trabajadores entusiastas hasta que en algún momento se sintieron subvalorados e inclusive ignorados. En ocasiones, también pueden

tener influencia en la consolidación de este estilo de liderazgo los problemas del entorno familiar o la existencia de problemas serios de salud.

Una vez que la persona decide adoptar este nuevo estilo de liderazgo, su propósito es dar la imagen de estar siempre muy ocupado de manera que a nadie se le ocurra la mala idea de ir a darle trabajo. Es necesario ser listo y hábil para vivir sin que nadie perciba lo improductivo de su actuación. Para ello trata de no llamar la atención; llega puntual y sale puntual, no se ausenta del trabajo, coge las vacaciones en las fechas programadas, no se queja ni discute.

2.5.1 Indagación y Escucha activa

Prefiere no preguntar directamente, pues la adquisición de conocimiento puede implicar obligaciones y responsabilidad sobre los resultados. La información mínima que necesita la recaba a través de preguntas indirectas y de canales informales. Sólo le interesa conocer las instrucciones para realizar su trabajo, de manera que pueda refugiarse en la excusa del cumplimiento de órdenes ante la aparición de problemas o el fracaso del proyecto. Por el mismo motivo, la información que ofrece es siempre limitada, ambigua o incompleta, de manera que pueda desdecirse y eludir la responsabilidad si es preciso. Sus colaboradores acaban por buscar la información que necesitan en otras fuentes, con lo que consigue lo que buscaba en un principio; que le dejen en paz.

2.5.2 Argumentación

No se involucra en discusiones, está ajeno a todo lo que ocurre a su alrededor. De esa manera no tiene nada que defender, sólo

deja pasar las cosas y espera que se resuelvan. “A mí no me informaron de eso...”

2.5.3 Toma de decisiones

Las decisiones en este ambiente vienen desde arriba o por que otro las ha tomado. En el primer caso solo hará de transmisor. “Esto es lo que ellos quieren que hagamos...” Si es una decisión tomada por otra persona del departamento, tiene claro que le corresponderá a ésta responder por su decisión, si llega el caso.

2.5.4 Resolver controversias

Evade el conflicto con todas sus fuerzas, desde el silencio sepulcral hasta desaparecer físicamente del lugar del conflicto si es necesario. “Yo no me meto en problemas.” Él está en su puesto pero trata de que no le vean, los conflictos deben ser resueltos por quienes los tengan, y por supuesto él no es uno de ellos. Los ve como una manera inútil de gastar energías.

2.5.5 Proactividad e iniciativa

No se espera ninguna iniciativa de este estilo. Simplemente se mantiene en silencio y no interviene en las ideas de los demás. Cuando se le solicita su opinión se orientará hacia la iniciativa que más le convenga para mantenerse alejado de la acción. Puede esgrimir que es necesario estudiar más el caso y recabar más información antes de poder llegar a alguna conclusión definitiva; así no dice nada que contribuya al propósito de iniciar una acción o de cambiar lo que se viene haciendo por otra manera más eficaz. Nunca tiene argumentos para defender una posición, sea favorable o desfavorable.

Es difícil ver a este estilo aportando ideas creativas. No tiene la suficiente motivación para hacerlo. Está desconectado del ambiente en que surgen las ideas desde hace tiempo y su único propósito es permanecer en la empresa haciendo el menor esfuerzo posible. El trabajo le resulta una lápida pero lo sufre con estoicismo singular.

2.5.6 Aprender del fracaso

Quien ejerce este tipo de liderazgo tiene una capacidad de aprender del fracaso muy pobre, pues al desentenderse de los resultados se mantiene desconectado y desinformado de la evolución del proceso, del cual no puede obtener ningún aprendizaje.

Su capacidad de recuperación anímica está mermada al no tener el apoyo y el respeto de los demás. Su baja preocupación por la gente le impide tejer unas relaciones de confianza con el resto de personas del equipo, que ante los contratiempos y fracasos le servirían para compartir sentimientos y continuar adelante.

2.5.7 Pedir y dar feedback

No ve ninguna necesidad de tener que hacer evaluaciones porque la gente ya sabe lo que tiene que hacer y cada cual es responsable de su trabajo. Por eso mismo, el feedback que pueda recibir le deja indiferente.

Para que este estilo se anime a dar feedback será necesario que alguien superior le ponga contra la pared y se lo exija. Esa es una prueba demasiado exigente porque le obliga a trabajar, a razonar lo que dice, a recordar situaciones y ejemplos y todo eso es contrario a lo que está mentalizado a hacer.

2.6 EL ESTILO AMISTOSO

Este estilo no es muy frecuente entre las personas directivas, pero está presente en mayor o menor grado en toda organización. Representa el otro extremo del autoritario ya que mantiene buenas relaciones con sus colaboradores en la creencia de que eso les hará trabajar con más empeño. En consecuencia, no siente la necesidad de presionar por los resultados ya que “las personas son buenas y responsables”. Con esta manera de pensar el resultado es que la gente trabaja a un ritmo cómodo ya que se les exige poco.

El liderazgo amistoso fomenta un ambiente de trabajo extremadamente agradable, con frecuentes reuniones sociales, celebración de cumpleaños, reuniones con las familias en actividades extra laborales, buscando el ganarse los corazones de todos y reforzar su imagen de excelente persona y amigo.

Curiosamente, hasta en un ambiente donde el jefe es amistoso puede haber miedo, que no es tan infrecuente como a priori puede suponerse. No son pocas las personas que se dan cuenta de que con este jefe las cosas en la empresa van de mal a peor y el temor surge alrededor de la constatación de que pronto alguien superior exigirá una rendición de cuentas, lo que provocará cambios, traslados o despidos, que con frecuencia incluyen a colaboradores que nada han tenido que ver en la gestión de este líder. Así, decisiones que no se toman, acciones correctivas que no se consideran, tolerancia y laxitud ante resultados pobres, conducen tarde o temprano a la necesidad de un cambio drástico que nadie sabe cómo le afectará personalmente. Sólo saben que es inevitable que eso ocurra. Esta manera de gestionar

tan amistosa no es bien vista por todos. A pesar de los esfuerzos de este jefe por ser aceptado como una buena persona, las personas acaban viendo en peligro su propia supervivencia, lo cual genera miedo y rabia de ver cómo van las cosas sin poder hacer algo por cambiar la tendencia.

2.6.1 Indagación y Escucha activa

Este estilo de liderazgo siente un genuino interés por preguntar y escuchar a las personas e invierte mucho tiempo y esfuerzo en recabar personalmente información. Sin embargo, falla en el enfoque hacia el que se orienta esta búsqueda, ya que en lugar de estar dirigida a lograr los mejores resultados de manera equilibrada, únicamente busca información sobre los estados de ánimo para asegurarse de que hay acuerdo y aprobación y sólo sobre temas no controvertidos; primero indaga sobre cómo se sienten las personas ante una cuestión, para luego poder ofrecer apoyo y ánimo, minimizando los aspectos negativos. Pregunta indirectamente, con la esperanza de que sea la otra persona quien, si lo necesita o desea, aflore y defina el problema. Como consecuencia, el líder suele estar desinformado de la verdadera naturaleza y alcance de los problemas e infiere lo que las personas piensan y sienten, y sobre eso basa sus decisiones en lugar de sobre los hechos, los datos y la lógica.

2.6.2 Argumentación

Las convicciones del estilo Amistoso no son firmes. Todo lo contrario, en especial, si se trata de algún tema potencialmente conflictivo, de manera que en vez de defender su punto de vista, le resultará más fácil y cómodo aceptar el punto de vista de la

otra parte. Es un estilo que muestra inseguridad personal. A las convicciones de este estilo les falta fuerza, se proponen de una manera tentativa o indirecta para evitar un posible rechazo de los demás. Los argumentos los expone de una manera dudosa para crear un mínimo conflicto: “A lo mejor me equivoco, pero creo que...” Esta manera de decirlo reduce la posibilidad de un rechazo rotundo porque en principio no ha dicho nada que no se pueda refutar.

2.6.3 Toma de decisiones

Si cree que una decisión puede crear un ambiente negativo entre los colaboradores la retrasa tanto como puede mientras pulsa el ambiente buscando que comprendan por qué la ha tomado: “la vida es así y a veces tenemos que aceptar cosas que son injustas y no merecemos. Pero después de todo, trabajamos en una buena empresa.” Es un estilo que ve la excelencia como algo verdaderamente utópico.

El criterio de buscar consenso queda descartado bajo este estilo a menos que sea para tomar decisiones poco trascendentes, como buscar el restaurante donde se celebrará el cumpleaños de alguno de sus colaboradores u otra ceremonia de este tipo. En materia de decisiones de trabajo terminará haciendo lo que proponga la otra parte. Esto no es un consenso real aunque las partes hayan terminado de acuerdo con una propuesta. No es el acuerdo que viene precedido de una discusión sincera y abierta de las ventajas y desventajas de cada opción, logrado a la luz de las evidencias encontradas a través de la discusión. Es un acuerdo sin sustancia porque una de las partes no defiende su punto de vista, sólo piensa en mantener buenas relaciones.

2.6.4 Resolver controversias

Le preocupan mucho los conflictos porque son indicadores de que hay problemas entre sus colaboradores que pueden destruir el clima en que se siente cómodo y seguro. Así, cuando surge un conflicto con algún subalterno lo resuelve dándole la razón antes que discutir con él y correr el riesgo de que se moleste. Supone que si se frustra no trabajará con el mismo entusiasmo, por lo cual trata de mantener la armonía, enfatizando en lo bien que van las cosas comparado con cómo podrían ir.

A veces se encuentra en medio de un conflicto en que varios miembros de su equipo se enfrascan en una discusión, situación que le resulta un dilema, pues tiene que darles la razón a ambas partes, o sofocarlo como ocurre con los estilos autoritario y paternalista, lo cual sería impensable. En estos casos trata de quitarle importancia al problema haciéndoles ver que no vale la pena discutir por esas cosas y para calmarles les destaca las virtudes que uno y otro tienen, no descartando que les invite a tomar un café para hacer las paces y rebajar las tensiones. “Esas cosas son normales.” De buscar sus causas, nada. De llegar a una conclusión provechosa, tampoco.

2.6.5 Proactividad e iniciativa

La iniciativa en el estilo amistoso se manifiesta en el sentimiento de ser de ayuda para los demás. Está muy pendiente de las iniciativas de otros para apoyarlas y ganarse su aprobación. Realmente a esto no se le podría llamar iniciativa en el real sentido de la palabra sino más bien, adaptación a las propuestas de otros. Teme plantear iniciativas que pudieran ser rechazadas por los demás por considerarlas demasiado exigentes.

Para este estilo puede ser incómodo tener que trabajar con un grupo de personas que proponen constantemente nuevas ideas y maneras de hacer las cosas. Su incapacidad de decir no a nadie le lleva a sentir las tensiones que tanto teme. Por lo general, las ideas creativas surgen de las confrontaciones, terreno considerado muy peligroso por este estilo por lo que pocas veces se puede observar que evalúe ideas originales. De esta manera, puede que trate a la creatividad como una situación conflictiva a la que hay que salirle al paso, porque es más seguro y controlable operar bajo una manera conocida.

2.6.6 Aprender del fracaso

Las personas con este estilo de liderazgo son muy buenas para hacer que las demás se sientan mejor ante el fracaso, restaurar la confianza y el ánimo. En cualquier experiencia negativa son capaces de encontrar algo positivo, valoran el esfuerzo realizado y brindan reconocimiento a las contribuciones individuales.

Su capacidad de recuperación anímica depende del apoyo de los demás; si sus colegas son comprensivos y le apoyan, puede recuperarse y seguir adelante. Si no, el sentimiento de culpa, de haber defraudado a otros, lo hunde. Como consecuencia, sus colaboradores terminan por no hacer comentarios constructivos o darle feedback de ayuda, al observar cómo le afecta la crítica y lo mal que lo pasa ante los contratiempos.

2.6.7 Pedir y dar feedback

El feedback no tiene mucho uso en este estilo salvo para elogiar, ya que entiende que el feedback sólo debe ir dirigido a aspectos positivos que realcen la autoestima de los colaboradores. Si al-

guna vez se ve en la necesidad de dar feedback crítico a alguno de ellos, lo hace en términos de “me han dicho arriba que...” o “si fuera por mi yo no te diría nada, pero...” De esa manera se libera de la presión de decirlo en primera persona y por iniciativa propia. Desde luego, este estilo no usa el feedback para ayudar, sólo trata de mantener un clima cálido entre amigos.

Su manera de evaluar los procesos le lleva a felicitar a sus colaboradores por el trabajo que están realizando, es decir, no habrá una verdadera revisión porque él confía en sus criterios y está persuadido de que harán bien las cosas sin tener que presionarles y estar encima de ellos. Piensa que los cumplidos mantienen a la gente motivada y contenta; en cambio, llamar la atención por algo que no va bien sólo complica las cosas.

2.7 EL ESTILO AVANZADO

El estilo avanzado fundamenta su comportamiento en la práctica del respeto y la confianza. Usa la información relativa a temas que tienen que ver con el equipo de una manera honesta preocupándose porque sea accesible a todas las personas por igual. Busca la contribución de sus colaboradores siempre con la mente puesta en encontrar mejores maneras de hacer las cosas. Confronta abiertamente, no se vale de ser el jefe para imponer su punto de vista, por el contrario, está abierto a evaluar otras opiniones. Reconoce los méritos de cada uno.

Este estilo busca y exige resultados excelentes, no se conforma con menos, pero puede hacerlo porque es capaz de crear a su

alrededor las condiciones en que sus colaboradores se sientan motivados y tengan la oportunidad de realizarse como personas y profesionales.

Poniendo todo esto en perspectiva podemos anticipar que algunos de sus subalternos sienten la presión y se quejan de tantas exigencias. Por ejemplo, un subalterno que se desempeña con un estilo autoritario puede sentir débil al estilo avanzado porque “pierde el tiempo discutiendo con sus colaboradores” cuando lo que entiende que debe hacer es dar órdenes claras y precisas y controlar que sean cumplidas. En cambio, para el conservador, el amistoso y el indiferente este estilo es demasiado exigente y presiona mucho por lograr resultados.

El avanzado despierta respeto y admiración y desde luego, nadie tendrá nunca motivos para temerle.

2.7.1 Indagación y Escucha activa

El liderazgo avanzado quiere evaluar todas las opciones posibles de la manera más precisa posible, y esto sólo es posible si se tiene una visión completa e imparcial, si todas las personas tienen la oportunidad de expresarse y sienten que sus aportaciones son respetadas y tenidas en consideración. Fomenta esto desde la sinceridad, sin intención de ocultar, suprimir o dominar la información. No teme tratar los problemas de manera directa, dando ejemplos concretos y específicos y realizando preguntas abiertas que alientan a la participación. Estas preguntas abiertas las formula antes de haber tomado una decisión, y por eso son percibidas sinceras por los miembros del equipo.

2.7.2 Argumentación

Actuando de forma madura, objetiva y realista, este liderazgo es firme en sus convicciones pero no mantiene su posición de manera intransigente. Está dispuesto a evaluar otras ideas para lo que exige argumentos válidos y datos comprobables. Cuando todas esas evidencias son ofrecidas y puestas en la mesa, no tiene ninguna duda en aceptar la alternativa que ofrece mejores posibilidades de éxito para el equipo.

2.7.3 Toma de decisiones

El liderazgo avanzado conoce la importancia de tomar decisiones compartidas pero también sabe que eso no es siempre posible, para estos casos se asegura de tener una manera alterna de tomarlas; tomar decisiones de forma autoritaria en ocasiones es inevitable. En todo caso, cuando se ve en la necesidad de no consultar a otros se asegurará de explicarles por qué tuvo que actuar de esa manera.

2.7.4 Resolver controversias

Este es el único estilo que maneja bien las controversias. Sabe la importancia de resolverlas en cuanto aparecen. Para ello, busca comprender a las partes en conflicto y propicia el ser comprendido analizando conjuntamente las causas que lo originan para tomar las acciones que aseguren su resolución definitiva. Con esta actitud positiva de resolver el problema no quedan ganadores ni perdedores porque nadie impone su opinión, ni se da la razón a quien no la tiene con el propósito de que no se moleste. Ni se median las diferencias en un arreglo o falso acuerdo que

aparenta resolver el problema. El objetivo es resolver el conflicto en forma definitiva. Entonces ganan todos.

2.7.5 Proactividad e iniciativa

La iniciativa de este estilo es entusiasta y espontánea, orientada a mejorar el desempeño de su equipo con una perspectiva amplia hacia toda la organización. Esta iniciativa no es sólo responsabilidad de quien ejerce el liderazgo o de quien ostenta un cargo elevado. No todas las iniciativas tienen la misma prioridad para la movilización del esfuerzo, lo cual determina que este estilo se asegure de valorar previamente cómo será canalizada la energía hacia las iniciativas que aseguren mejores beneficios a corto y largo plazo.

Este es el estilo bajo el cual la creatividad y la innovación cuentan con mayor respaldo ya que su compromiso con la excelencia es constante. Promueve ideas creativas y las evalúa con el fin de ponderarlas y ver su potencial en la práctica. Una vez superada esta etapa su implementación es cuestión de que el equipo decida la estrategia para ponerlas en práctica.

2.7.6 Aprender del fracaso

Como ya nos resultará obvio, la persona que ejerce un liderazgo avanzado tiene una gran capacidad de recuperación anímica, sustentada en el apoyo constante del resto de personas del equipo y en la seguridad de que se ha hecho todo lo posible y de la mejor manera posible para evitar el fracaso y maximizar los resultados. Cada fracaso o contratiempo es considerado como una fuente de aprendizaje que alimenta la mejora del proceso y permitirá mejores resultados futuros.

Esto no significa que este estilo de liderazgo sea inmune a la decepción o el desánimo. Lo que ocurre en este estilo, a diferencia del resto, es que este líder gestiona estas emociones para obtener algo positivo y no dará por superada una experiencia de este tipo hasta que del análisis objetivo de lo sucedido, no se extraiga una conclusión, una “lección aprendida” que impida o minimice el riesgo de que vuelva a producirse.

2.7.7 Pedir y dar feedback

Sostiene breves reuniones con sus colaboradores para pedir feedback y comprender cómo ocurrieron algunas cosas que no llevaron a buenos resultados, para así poder establecer un plan de acción comprendido y aceptado por ambas partes para asegurar que no volverán a suceder. Bajo el estilo avanzado la evaluación a los procesos no busca errores ni culpables, el único propósito es asegurar que todo va según lo planificado. Si este es el caso, la evaluación concluirá con el acuerdo de seguir trabajando de la misma manera, de lo contrario para hacer los ajustes necesarios.

El feedback personal se hace para mejorar y sólo lo usa con el propósito de ayudar. Es un feedback respetuoso y oportuno, con abundantes ejemplos que reconstruyen los hechos de una manera clara y objetiva, con lo cual asegura no verse influido por los efectos emocionales que puedan distorsionar la imagen de lo que realmente ocurrió. Hace referencias de cuándo y con qué frecuencia observa en la persona estos rasgos descritos para que pueda comprender mejor la imagen que transmite y su porqué. Eso confirmará al receptor que realmente han ocurrido de esa manera.

Una vez asegurado que todos los integrantes de su equipo comprenden la utilidad de esta destreza, el feedback fluye con facilidad y espontaneidad. No hay temores. Ni jefes distantes. Todos se conocen y respetan. En esas condiciones el feedback personal es una ayuda constante para hacer introspección y comparar lo que un líder está logrando realmente con respecto a lo que cree.

Las 7 destrezas, los 7 estilos y el Autoengaño

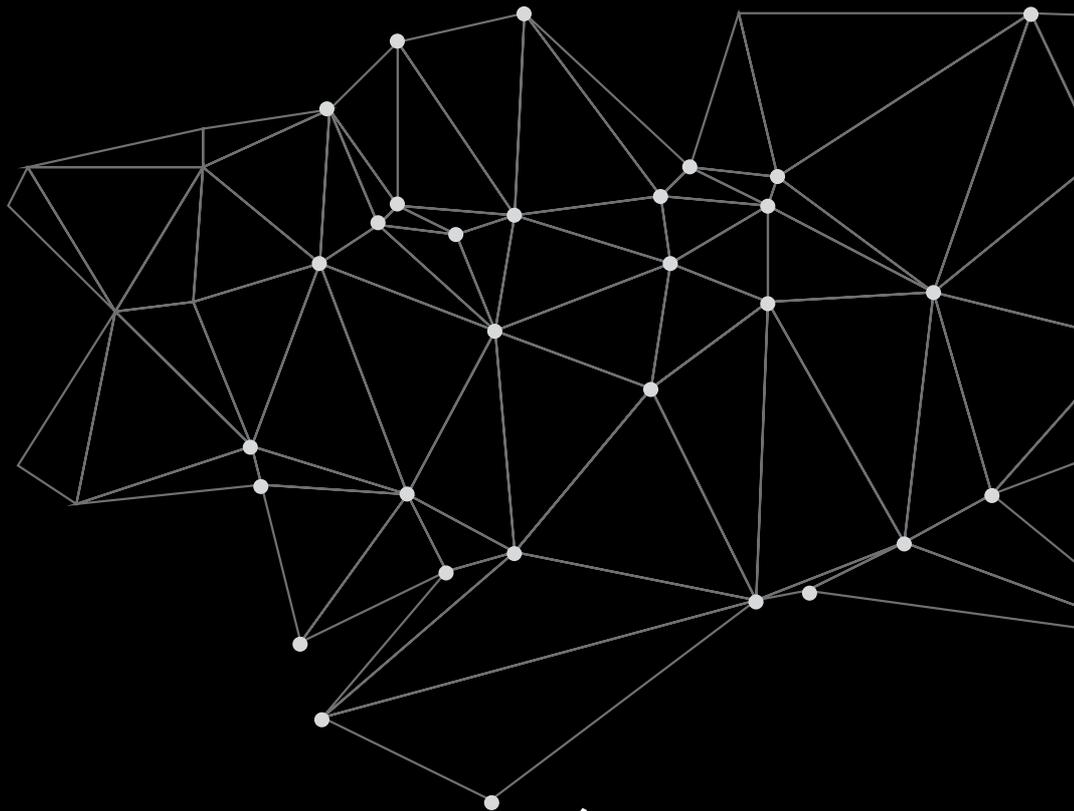
Según Tales de Mileto, conocerse a sí mismo ha sido siempre un problema difícil para el ser humano. Lo afirmó hace ya más de 2.500 años, *La cosa más difícil es conocernos a nosotros mismos; la más fácil es hablar mal de los demás*. En nuestros tiempos sigue siéndolo, ya que poco se habla del autoengaño, una barrera a la excelencia que con frecuencia es el primer obstáculo a las posibilidades de crecimiento personal y social.

Tras conocer los distintos estilos de liderazgo, lo más probable es que todos deseemos ejercer un liderazgo avanzado. Y es posible que la imagen que tenemos de nosotros mismos, coincida bastante con las características de este estilo. Pero también es poco probable que sea la misma o parecida a la imagen que los demás tienen de nosotros, que es lo realmente relevante.

Algunas estadísticas apuntan a que ocho de cada diez gerentes o directores generales están autoengañados; confunden sus buenas intenciones con su conducta real, lo que ellos mismos imaginan con lo que realmente ven los demás. No son capaces de entender que lo importante no es cómo se ven ellos mismos,

sino cómo perciben el resto sus comportamientos. Y esta falta de perspectiva (y probablemente de feedback) les impide ser capaces de identificar lo que tienen que cambiar.

Además, eliminar el autoengaño ayuda a controlar mejor las emociones. No se puede ser del todo objetivo como no se puede carecer absolutamente de emociones, pero desarrollar la capacidad para observar objetivamente una situación y reflexionar sobre uno mismo son algo esencial para manejar efectivamente las relaciones con otros. Y el dominio y conocimiento de cada una de las destrezas, especialmente la solicitud y recepción de feedback, es una estrategia fundamental para conseguirlo.



CAPÍTULO 3

*LOS 7
COMETIDOS*

Desde hace décadas una enorme cantidad de investigaciones y estudios realizados por expertos en psicología y gestión empresarial han mostrado que una de las claves de un liderazgo eficaz se fundamenta en que aquellas personas que lo deben ejercer son ejemplo de lo que predicán. Aunque cada año se publican infinidad de manuales llenos de testimonios y consejos sobre cómo mejorar el liderazgo, en todos ellos subyace esta idea, sea cual sea el resto de contenidos, porque realmente es indiscutible.

Por ello, si queremos favorecer una cultura, unos comportamientos y una visión en la organización, la mejor forma de conseguir que las personas que la integran lo hagan de forma coherente y alineada es mediante el impulso y el ejemplo que les dan aquellas personas que movilizan a otras. Ejemplo utilizando adecuadamente las destrezas, ejemplo centrándose en el estilo avanzado, pero también organizando y desplegando otras actividades de gestión importantes y a las que se debería hacer

un hueco prioritario en la agenda y en el sistema de gestión de la organización.

Si las empresas más competitivas son aquellas con una poderosa estrategia y una clara visión a medio y largo plazo, que innovan, mejoran, entienden a sus clientes y consiguen el éxito apoyándose en sus personas, quien ejerce el liderazgo deberá ser un reflejo de estas características, planificando tareas orientadas a la consecución de dicha estrategia y que permitan ser innovadores, motores de la mejora, relacionarse con clientes y ocuparse de las personas.

Para dar respuesta a todos estos retos y a estas necesidades, hemos identificado siete cometidos, que resumen las directrices de gestión que se deberían sumar al perfil de un liderazgo avanzado y que se deberían integrar tanto en el día a día como en la estructura de la organización:

1. Desarrollar y desplegar la visión
2. Implicación con los grupos de interés
3. Desarrollo de personas
4. Fomento de la cohesión
5. Desarrollo del sistema de gestión
6. Innovación e impulso del cambio
7. Comunicación interna

3.1 DESARROLLAR Y DESPLEGAR LA VISIÓN

La mayor parte de las personas deseamos hacer bien nuestro trabajo. En general, tenemos una tendencia natural a preferir las cosas “bien hechas”. Por ello, durante el desempeño de nuestras tareas diarias, aprendemos y vamos creando métodos, sistemáticas, a menudo de forma inconsciente, para asegurarnos un resultado óptimo, de acuerdo a nuestros criterios de calidad. Este instinto básico de crear un método de trabajo, que es capaz de transmitirse y aprenderse, es uno de los factores que nos ha permitido sobrevivir como especie en el pasado y nos ha llevado a dominar el planeta.

En el seno de las organizaciones este comportamiento también ha ayudado enormemente a estandarizar operaciones y mejorar rendimientos de forma exponencial. Basta con comparar cómo se fabricaban los productos hace un siglo, con una fábrica moderna y automatizada. Sin embargo, los modelos de negocio y la lógica empresarial han ido cambiando hacia entornos en los que también la innovación y la diferenciación se han convertido en factores especialmente relevantes para la competitividad. El conocimiento, la creatividad, los nuevos productos o el deleite del cliente son variables fundamentales, que hay que potenciar y gestionar, ya que son las que conducen a una organización al éxito.

Bajo estas circunstancias, la estructuración y sistematización de las tareas pasa a un segundo plano y, aún siendo importante, no es suficiente. Las nuevas condiciones requieren de nuevas

aportaciones desde un cerebro más creador, más orientado al cambio, más flexible. Los modelos de gestión más avanzados promueven equipos y grupos autónomos, con amplia capacidad de autogestión, en los que existe gran libertad para decidir los “cómo”, las tareas, la sistemática e incluso los objetivos. Y bajo estas condiciones de variabilidad y de autonomía es más necesario que nunca el tener clara la razón última que impulsa a una organización, lo que se desea finalmente conseguir, el “objetivo esencial” que debería mover a todas las personas y equipos que conviven en ella. Es decir, el disponer de una visión y una estrategia a medio-largo plazo definidas, desplegadas e interiorizadas por cada una de esas personas, para que sirva de guía e inspiración. Que aclare que, además y más allá de los resultados financieros o económicos, existe un “puerto de llegada” hacia el que reman de forma coordinada todos ellos.

Según detalla John Kotter en “Al frente del cambio”, una visión debería cumplir las siguientes características:

- Ser imaginable: transmitir una imagen de cómo será el futuro.
- Ser deseable: dar respuesta a los intereses de los diferentes grupos, accionistas, personas, clientes.
- Ser factible: incluir objetivos realistas y alcanzables.
- Ser centrada: ser clara, para que sirva para tomar decisiones
- Ser flexible: suficientemente abierta para permitir diferentes decisiones individuales y adaptaciones frente a los cambios.

- Ser comunicable: poder comunicarse y explicarse fácilmente, en unos minutos.

Si ejercer el liderazgo puede definirse como el movilizar a las personas en la consecución de la visión o de los objetivos y metas específicos (de su área, departamento o incluso de un equipo de trabajo temporal), una de las tareas principales será el conseguir la alineación entre la visión, la estrategia y los objetivos específicos de personas y equipos, en cada caso al nivel al que le corresponda, asegurándose que todos conocen, entienden y han interiorizado y hecho suya esa perspectiva a largo plazo.

Tras una formulación global de la visión, se pueden ir concretando estrategias, objetivos y metas, preferiblemente cumpliendo las siguientes características:

- Ser específicas – que describan qué ha de ser logrado, quién se debe implicar, en qué proceso o área va a tener lugar, que pueda ser comprendido por igual por todas las personas.
- Ser medibles - para saber si vamos por el buen camino y cuándo las hemos alcanzado.
- Ser alcanzables - planteándose además si son retadoras, si es ahora el momento apropiado para plantearlas, si tendremos el tiempo y otros recursos necesarios, si entra en competencia con otras metas...
- Ser relevantes – de cara a la estrategia de la organización.
- Ser controlables en el tiempo – debe tener un comienzo y final propuesto, pudiéndose subdividir en metas parciales o puntos de control.

Para finalizar, personas y equipos pueden concretar los planes de acción y recursos necesarios para la consecución. Un plan de acción es una lista de asuntos priorizados que deben hacerse para que pueda alcanzarse una meta.

Los errores clave que se suelen cometer en el seguimiento de metas y planes de acción son los siguientes:

- No establecer un sistema sistemático y riguroso de seguimiento (reuniones, cuadros de mando, equipos de trabajo...), que permita seguir su evolución, gestionar las actividades, tomar decisiones y realizar los cambios necesarios.
- Hacer un sistema complicado y burocrático de definición de objetivos.
- No dar suficiente información sobre la visión que permita un adecuado planteamiento de metas y objetivos.
- Poner demasiadas metas – hay que concentrar y poner pocas metas y que tengan peso, que su logro sea significativo para la empresa. Así mismo en el día a día, hay que priorizar, dedicar poco tiempo a las actividades secundarias y centrar nuestro tiempo y esfuerzo a lo realmente importante.
- Confundir “planes de acción” con metas. Primero se establecen las metas u objetivos (qué se quieren conseguir), después se definen los planes (qué cosas o actividades vamos a hacer para conseguirlos).
- Mantener cosas “por tradición”, cuando realmente ya no aportan a la visión.

- No cuantificar casi nada o, en el otro extremo, obsesionarse con la cuantificación.

Estos son algunos ejemplos de actividades de gestión relacionadas con este primer cometido que las personas que deben ejercer el liderazgo avanzado podrían planificar y ejecutar:

- Participar en la definición y revisión de la visión y la estrategia.
- Transmitir la visión y la estrategia a compañeros y colaboradores, etc. (por ejemplo, mediante charlas, reuniones, entrevistas, etc.).
- Transmitir la visión y la estrategia a otros grupos de interés como clientes, proveedores o aliados (por ejemplo, mediante charlas, visitas, reuniones, etc.).
- Implantar y liderar métodos para la definición, seguimiento y despliegue de objetivos que incorporen la visión como punto de referencia fundamental.
- Indagar si las personas entienden la visión y cómo se proyecta en su día a día y dinamizar acciones para lograrlo (por ejemplo mediante encuestas, entrevistas, reuniones, etc.).
- Indagar si la visión es un factor motivador y movilizador y planificar y abordar acciones para conseguirlo (por ejemplo mediante encuestas, entrevistas, reuniones, etc.).

3.2 IMPLICACIÓN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una de las misiones primordiales de las organizaciones es el satisfacer las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés: accionistas, clientes, personas, proveedores, aliados, sociedad.... Por lo tanto, es imprescindible conocerlas de forma precisa, saber qué esperan de la organización y cuál es su nivel de satisfacción respecto a la consecución de dichas expectativas.

En las organizaciones más complejas y de mayor tamaño se corre el riesgo de que las personas con cargos más elevados se alejen demasiado del día a día, de la realidad de estos grupos de interés. Puede que la dirección general no tengan carencias de contacto con algunos de ellos, como los accionistas, pero no siempre el resto de personas directivas y cargos intermedios se relaciona con estos grupo de interés. Por otro lado, los responsable en niveles intermedios suelen tener abundante relación con otros grupos de interés como el cliente, pero ésta se puede ir diluyendo al ascender en el organigrama. La misma argumentación es aplicable para el resto de grupos. Personas, proveedores y aliados, sociedad...

Dado que es obvio que hay que equilibrar la forma en la que se da respuesta a los intereses de los diversos grupos de interés, al ejercer el liderazgo avanzado es necesario conocer todos esos intereses en profundidad. La mejor forma de asegurarse de ello es planificando tareas concretas, momentos y mecanismos de comunicación, con objetivos y fines concretos.

Estos son algunos ejemplos de actividades que podrían realizarse:

- Disponer de mecanismos de gestión en los que participen las personas que ejercen el liderazgo para identificar y formalizar periódicamente necesidades, directrices y expectativas de accionistas, clientes, personas y sociedad y otros grupos de interés, y posteriormente lo comuniquen en la organización.
- Establecer foros o mecanismos de participación (equipos de mejora, equipos de recogida de información estratégica, equipos de reflexión, etc.) en los que colaboren diferentes grupos de interés junto con personas que ejercen el liderazgo.
- Planificar periódicamente un número de entrevistas y visitas con algunos clientes y proveedores (seleccionados por relevancia, interés, etc...), con el objetivo de conocer de primera mano sus necesidades y expectativas.
- Implantar un método de entrevistas personales entre personas, en las que se desarrollen tareas y conversaciones relacionadas con sus expectativas: evaluación del desempeño, identificación de necesidades formativas o de carrera, etc.
- Implicar a las personas que ejercen el liderazgo en proyectos e iniciativas relacionadas con la sociedad y sus grupos de interés.

3.3 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

La mayor diferencia entre “coordinar” y “liderar” es que la segunda opción incorpora la variable de la orientación hacia las personas.

Liderar supone ejercer una influencia positiva sobre personas y lograr un efecto de movilización en la consecución de unos objetivos. Por lo tanto cuando se lidera las tareas deben girar en torno a compañeros y colaboradores.

Como punto de partida para esta orientación hacia las personas, conviene recordar que muchos expertos opinan que el principal anhelo humano es sentirse valorado. Por ejemplo, el empresario y escritor Dale Carnegie en su ya clásico libro *“Como hacer amigos e influir en las personas”*, decía lo siguiente: *“Si queremos obtener amigos dediquémonos a hacer cosas para los demás, cosas que requieren tiempo, energía y altruismo”*.

Todos valoramos muy positivamente cuando sentimos que alguien dedica de buen grado tiempo y esfuerzo a conocer e intentar dar respuesta a nuestras inquietudes y preocupaciones. Sin embargo, no nos identificaremos con alguien que nos critica, desprecia o que se queja continuamente de lo que hacemos. Y debe ser un afán sincero, honesto, ya que la percepción humana distingue eficazmente cuándo el interés es real o fingido. Por lo tanto, un liderazgo avanzado se preocupa y ocupa sinceramente por las personas, intentando estar al día de cuestiones como las siguientes:

- Conocer sus necesidades y satisfacción respecto a la organización. Identificar qué les gusta de la empresa y qué es lo que

menos les agrada. De todo ello, a qué dan más importancia, qué esperan que les aporte la empresa y qué les gustaría aportar a ellos.

- Interesarse por sus inquietudes y objetivos personales e intentar alinearlos con los objetivos y necesidades de la empresa.
- Facilitar el mejor entorno posible para el desarrollo de sus tareas y actividades. Saber si se cumplen holgadamente los requisitos legales y recomendables sobre limpieza, prevención, seguridad, ergonomía, etc. Conocer si las instalaciones y equipos ayudan a trabajar o son un obstáculo por estar obsoletas o ser poco eficientes. Saber si se dispone de toda la información y metodología necesaria para realizar el trabajo.
- Saber si existen otros aspectos o cuestiones, externos a la organización, que afectan a su satisfacción y rendimiento. Implementar sistemas para poder conciliar su vida personal y laboral en situaciones de necesidad tales como cuestiones de salud, crianza de los hijos, atención familiar, etc.
- Reconocer los esfuerzos y el trabajo. Conocer qué cuestiones, logros o tareas desean las personas que sean reconocidas y cómo hacerlo.

Para dar respuesta a todo ello, se podrían desarrollar las siguientes actividades:

- Encuestas para la medición de la satisfacción de personas.
- Entrevistas personales u otros mecanismos directos en las que conocer sus necesidades, objetivos y alinearlos con los de la organización.

- Dinamización de equipos de mejora derivados de encuestas o entrevistas.
- Planes de formación o capacitación personalizados.
- Foros informales para fomentar la comunicación informal, tales como rincón del café, comidas o desayunos de trabajo, etc.
- Identificar las necesidades de reconocimiento e implantar un sistema para darle respuesta, adaptado a la cultura y especificidades de la organización.

Ejemplo: Evaluación de rendimiento/desempeño.

La evaluación del rendimiento es un proceso complejo y que puede tener gran influencia en el devenir de la organización. Existen numerosas teorías y metodologías acerca de cómo realizarlo, si bien la mayoría coinciden en algunos aspectos.

Se debe partir de la fijación de objetivos e indicadores y evaluar con referencia a ellos. El despliegue de los objetivos e indicadores estratégicos de la organización a sus diferentes procesos, departamentos o unidades, prepara el terreno para realizar la evaluación del rendimiento. Las medidas que se utilicen pueden ser de tres tipos:

- Predictivas: Permiten anticipar lo que ocurrirá en un futuro. Pueden ser de diversa naturaleza: desarrollo de capacidades, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos o servicios, ... Se pueden contemplar entre ellas aquellos elementos que midan la evolución

del grado en que las personas asumen los valores de la organización.

- Operativas – ligadas a las actividades que desarrollan las personas y a los resultados directos que obtienen. También pueden incluirse en este apartado el conjunto de competencias que las personas utilizan en su quehacer.

- Globales – son medidas del rendimiento conjunto de la organización o de grandes áreas, departamentos o procesos.

Así mismo el desempeño se puede evaluar:

- A nivel personal, para cada persona.

- A nivel de equipos de trabajo.

- A nivel del conjunto de la organización o de grandes áreas, departamentos o procesos.

Se deben evitar las valoraciones “estándar” y tratar de evaluar en cada persona o equipo lo que realmente sea necesario para las actividades que desarrolla. También se debe tener en cuenta que se puede lograr un buen rendimiento avanzando por vías diferentes y por ello, no se deben bloquear las vías individuales.

Lo más importante es identificar qué puntos fuertes dispone cada persona en la organización y así emplearlas de la mejor manera. Siempre se puede y debe tratar de corregir las debilidades de cada persona, pero es más eficaz el aprovechamiento de las fortalezas.

3.4 FOMENTO DE LA COHESIÓN

Suele decirse que la diferencia principal entre un equipo y un grupo es que los miembros de un equipo, además de trabajar juntos, reman todos en la misma dirección, complementan y planifican sus tareas y comparten un objetivo. Es decir, comparten las mejores condiciones y organización para ser eficaces y eficientes en el cumplimiento de la misión de dicho equipo. Y podríamos decir que “el lubricante” de todo ello es la cohesión, una condición que impulsa a cada participante a sentirse unido y comprometido con el resto.

Aunque pueda tener sus propias sub-unidades y equipos, una organización o una empresa también son un gran equipo de personas. Por lo tanto, el fomento de la cohesión por parte de los líderes, tanto a nivel de equipos internos como a nivel global, de nuevo debe nacer desde la ejemplaridad. Y para que se den las condiciones necesarias para que un equipo o los miembros de una organización estén cohesionados es imprescindible que compartan unos valores y una cultura, claros y consensuados, siendo las personas que ejercen el liderazgo ejemplo de esos valores en su día a día. Si los principios básicos que les movilizan, les motivan e inspiran sus comportamientos no son los mismos, la confianza y el respeto mutuos tampoco podrán ser sólidos para que, como si de los cimientos se tratara, soporten el peso de toda su actividad y objetivos. Por ejemplo, el apoyo y ayuda a los compañeros, la generosidad, la sinceridad, el respeto o la asunción de responsabilidades, son valores muy valiosos y eficaces uniendo intereses y objetivos.

Además de esta filosofía común, también es necesario desplegar las metodologías que permitirán convertir el trabajo en

equipo en la principal herramienta organizativa. Cuando un grupo de personas trabajando conjuntamente salva una dificultad (o supera un reto u objetivo complejo), se crea una unión especial y muy difícil de conseguir mediante otros medios. Y la cohesión queda reforzada cuando se fomentan las condiciones para que se establezcan claramente los objetivos de equipos y personas, para que se repartan las tareas de forma equitativa y aprovechando las capacidades de cada uno y facilitando metodologías de reconocida eficacia para auto-organizarse y mejorar de forma continua.

Otro de los factores que une y refuerza los lazos es el reconocimiento entre compañeros. Si alguien percibe que sus colaboradores aprecian y valoran su trabajo y, por su parte, también conoce lo que ellos hacen y con regularidad les transmite un reconocimiento sincero, la perspectiva desde la que se ve el trabajo cambia de una visión única a un enfoque de conjunto.

A modo de ejemplo, estas podrían ser algunas de las tareas que deben realizarse para fomentar la cohesión:

- Definir y consensuar los valores, revisarlos periódicamente y actualizarlos.
- Ser ejemplo en sus comportamientos de ellos, mencionarlos y recordarlos cuando tiene ocasión, preguntar a los demás que valoren su grado de cumplimiento (por ejemplo, en encuestas o entrevistas).
- Desplegar y desarrollar el trabajo en equipo a todos los niveles de la organización y participar en él, mediante la formalización de las unidades organizativas (procesos, proyectos,

equipos de mejora, etc.), que relacione a las personas de diferentes áreas y niveles y con un sistema de objetivos que se soporte sobre dichas unidades.

- Asegurarse que las personas se forman en técnicas y metodologías que aseguren un trabajo en equipo eficaz: dirección de reuniones, escucha activa, gestión de proyectos, facilitación, generación de ideas, intercambio de mejores prácticas, complementariedad y reparto de tareas, etc.
- Implantar condiciones y sistemas para que se practique el reconocimiento sincero y voluntario entre compañeros y colaboradores.
- Promover la relación y participación en actividades fuera del horario laboral, especialmente con enfoque lúdico, que sirvan para conocerse mejor en ámbitos más allá de los laborales y compartir momentos positivos, preferiblemente en los que el humor y el buen ambiente sean prioritarios.
- Transmitir ilusión y optimismo, dejando claros los proyectos de futuro, celebrando y recordando los éxitos y los avances conseguidos. Reconociendo sinceramente y resaltando los logros de la organización y de las personas.

3.5 DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Hoy en día ya nadie pone en duda que en las empresas y organizaciones la mejora continua es absolutamente imprescindible

para poder orientarse adecuadamente a los grupos de interés y adaptarse a los cada vez más rápidos cambios del entorno y el mercado. Por lo tanto, el sistema de gestión debe estar diseñado en torno a este concepto y disponer de mecanismos estructurados para poder evolucionar y progresar, a modo de esqueleto formado por “tejido vivo”, dinámico y flexible, que pueda sostener las tareas y actividades de procesos y personas.

Desde la perspectiva del liderazgo, las personas preferimos seguir y utilizar como referencia a quienes buscan la excelencia y gustan de las cosas bien hechas. Entonces, pensando en la ejemplaridad, es importante involucrarse directamente en hacer realidad el perfeccionamiento de la gestión, con compromisos concretos y acciones programadas.

Estos son ejemplos de compromisos que se pueden tomar al respecto:

- Participar de forma activa en las auditorías del sistema, autoevaluaciones o en otro tipo de reflexiones internas para la mejora de los enfoques y los planteamientos organizativos.
- Dedicar tiempo personal y recursos a procurar identificar mejoras, preferiblemente con el apoyo de compañeros y colaboradores.
- Participar continuamente en equipos de mejora y liderar algunos de ellos.
- Reconocer comportamientos, acciones o proyectos concretos (y a las personas que los hacen posibles) que aporten mejoras significativas al sistema organizativo.
- Formarse y estar al día en herramientas y metodologías de

gestión, acudiendo a cursos, leyendo libros, conociendo buenas prácticas de otros, etc.

- Formar internamente compañeros y colaboradores en temas de gestión. Evaluar de forma sistemática las oportunidades de implantar nuevas herramientas y metodologías.

3.6 INNOVACIÓN E IMPULSO DEL CAMBIO

Considerando la actual realidad cambiante y dinámica que tantas veces hemos mencionado, se puede deducir que el liderazgo avanzado debe estar íntimamente ligado a crear un contexto y una cultura de innovación en la organización. Para ello es fundamental la promoción y fomento de iniciativas innovadoras, sabiendo que, para que éstas se den, es necesario explorar ámbitos desconocidos asumiendo riesgos e incertidumbres y conviviendo con ellos, obteniendo resultados dispares y aprendiendo, a menudo, más de los fracasos que de los éxitos. Esta situación exige compatibilizar y combinar la gestión rigurosa, sistemática y ordenada con la búsqueda, la duda y la experimentación.

John P. Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido experto mundial sobre liderazgo, en su libro *“Al frente del cambio”* destaca los aspectos primordiales que se deben tener en cuenta en los procesos de cambio e innovación, desde el punto de vista del liderazgo, para maximizar las probabilidades de que éstos sean exitosos. Según su dilatada experiencia, en primer lugar es necesario transmitir con eficacia la urgencia que requiere el cambio, para minimizar el efecto

natural de postergar todo aquello que nos resulta desconocido. Posteriormente y dependiendo de la naturaleza del cambio y del tamaño de la organización, es necesario formalizar el equipo de personas que lo liderarán desarrollando con ellos una visión y una estrategia concreta, que debe ser desplegada y comunicada a todos los niveles por todos ellos. A continuación, es fundamental capacitar a las personas para el proceso (mediante formación, experiencia, etc.) y poner en marcha los proyectos con objetivos intermedios concretos. Para finalizar y cerrar el ciclo, según se vaya avanzando conviene “celebrar” estos hitos intermedios, para evidenciar y reconocer que se están consiguiendo éxitos, consolidando los resultados obtenidos (por ejemplo, integrándolos en el sistema de gestión habitual de la empresa), motivando y generando más cambio.

En la práctica, los sistemas de gestión que favorecen la innovación son aquellos que equilibran el rigor y las instrucciones operativas mediante la descentralización y la autonomía, permitiendo que las personas tomen iniciativas con facilidad. Incluyen la asignación de responsabilidades específicas a personas concretas para dinamizar aspectos relacionados con la innovación y asignan recursos específicos a ello (sobre todo tiempos a reflexionar, aportar ideas, elaborar propuestas y desarrollar iniciativas).

Estas son algunas de las actividades que siguiendo el liderazgo avanzado se pueden planificar y ejecutar para promover y facilitar la innovación:

- Unificar y formalizar en la organización el concepto de innovación y su trascendencia en la organización. Difusión

personal de estos conceptos a todos los niveles mediante charlas, reuniones, etc.

- Establecer mecanismos y estímulos y apoyos que fomenten enfrentarse a nuevos retos y a “lo nuevo”. Reconocer formal e informalmente a las personas que se esfuerzan en desarrollar la innovación y promover procesos de cambio, incluso aunque no se haya logrado el éxito deseado.
- Participar personalmente en proyectos relacionados con la innovación, siguiendo las recomendaciones para la gestión óptima de procesos de cambio.
- Difundir públicamente los casos de éxito, de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Dedicar tiempo a conocer casos externos de éxito y experiencias innovadoras, en conferencias, foros, visitas a empresas, libros, etc. y transferir a las personas de su organización las lecciones aprendidas.
- Revisar y mejorar progresivamente el sistema de gestión para lograr las condiciones que favorecen la innovación más eficaz: descentralización, autonomía, recursos, tiempo, responsabilidades específicas, etc.

3.7 PROMOCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los expertos en psicología y terapia familiar afirman que cuando una pareja tiene problemas la mayoría de las veces se debe

a la falta de comunicación. Incluso en esta agrupación básica de dos personas es muy complicado alinear las expectativas y obligaciones como receptores y emisores de información, así que es fácil entender por qué una de las principales quejas de las personas que trabajan en empresas y organizaciones está relacionada con la comunicación y la información interna.

Aunque hoy en día existen infinidad de herramientas y metodologías que permiten mejorar la gestión de la información, cuando se ejerce el liderazgo se debería reservar un hueco especial en agendas y obligaciones para una actividad transversal tan importante como es la comunicación interna, especialmente dirigida a las personas con las que se colabora.

El mecanismo fundamental de comunicación es la conversación, que ya hemos trabajado desde diferentes perspectivas al tratar las destrezas, así que no abundaremos en el tema. Pero existen temas y asuntos que las personas consideramos especialmente importantes y que conviene recordar, sabiendo que es recomendable transmitir información periódica sobre ellos:

- Visión y proyectos de futuro.
- Resultados y evolución de la empresa o de los proyectos liderados.
- Actividades del día a día (reuniones, entrevistas, viajes) con otros grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, aliados...).
- Datos, tendencias y noticias relevantes del entorno y del sector que le lleguen.

- Noticias y anécdotas de menor importancia pero que pueden resultar de interés o favorecer el buen ambiente.

Las herramientas y mecanismos que podrían utilizarse para transmitir este tipo de información podrían ser los siguientes:

- Conversaciones formales e informales, teniendo en cuenta las destrezas y procurando alinearse con un estilo avanzado.
- Reuniones grupales.
- Charlas y presentaciones.
- Gráficos e informes.
- Plataformas y herramientas de comunicación y social media.

Ejemplo 1: Recomendaciones para una reunión eficaz.

1.- Planificar la reunión

- *Hay que reflexionar sobre el objetivo a alcanzar y si es necesario reunirnos. ¿Podríamos evitarla utilizando otro mecanismo para alcanzar el objetivo marcado o resolver los temas a tratar?*
- *Seleccionar a las personas adecuadas por lo que pueden aportar (sus conocimientos, experiencia, actitudes, capacidades, etc.) e informarles del objetivo de la reunión, expresar por qué es importante que participen, qué pueden aportar, qué esperamos de ellas e informarles de la fecha y hora de la reunión y del tiempo de duración. Confirmar con ellas su voluntad de participar en la reunión y fijar la fecha y hora.*

-Reservar el lugar de la reunión y los medios necesarios (ordenador, proyector de imágenes, rotafolio, café o agua,...).

2.- Convocar a las personas y preparar la reunión

Hay que enviar una convocatoria formal con el lugar, horario y objetivo de la reunión, así como el orden del día o temas a tratar y respectivas duraciones. Adjuntar la información necesaria para que preparen debidamente la reunión (o explicar cuándo se enviará) e indicarles si deben realizar algún trabajo previo (recopilar datos o información, lecturas, elaborar propuestas, etc.). Todo el trabajo que se pueda realizar de manera previa a la reunión, facilitará el desarrollo de ésta y reducirá su duración.

Llevar pensadas y previstas las dinámicas que se llevarán a cabo durante la reunión y si será necesario el empleo de alguna herramienta para generar ideas (brainstorming) o evaluación de alternativas, toma de decisiones, etc. y tener preparados los medios que se requerirán para ello (presentación en power point, tarjetas, post-it,...)

3.- Celebrar la sesión

Al comienzo de la reunión deberemos:

- Recordar el objetivo de la reunión, orden del día o temas a tratar.*
- Recordar el tiempo de duración de la reunión.*
- Si procede, repartir “roles”: controlador del tiempo, apuntar compromisos, hacer un resumen,...*

- *Recordar normas sobre uso del teléfono, turnos de palabra, participación,...*

Es de gran ayuda si al comienzo de la reunión se reparte a todos los asistentes un documento como este que adjuntamos, para que los asistentes lo lean con detalle y lo vayan cumplimentando. Ayuda tanto a los asistentes para ser conscientes de cuál debe ser su comportamiento durante la reunión, como al convocante para recibir un feedback formal al finalizar, que le ayudará a hacerlo mejor en futuras reuniones.

Durante la reunión:

- *Animar a participar: pedir exponer las actividades previas, si las ha habido, pedir opinión, datos, etc.*

- *Si se trata de tomar decisiones o llegar a consensos, dejar claros los criterios y asegurarse de que todos los han comprendido.*

- *Presentar y utilizar las herramientas de mejora, toma de decisiones, etc. más acordes al tipo de reunión y objetivo.*

Al finalizar:

- *Resumir lo tratado y las conclusiones, las decisiones tomadas y las acciones a realizar (con sus responsables y fecha límite de realización). Si hace falta reunirse de nuevo, fijar el objetivo y la fecha para la siguiente reunión y quienes asistirán.*

-Revisar la eficacia de la reunión:

- *Si se ha cumplido el objetivo o hasta donde lo hemos alcanzado.*
- *Si los miembros del equipo eran los adecuados o si era necesaria la participación de otras personas.*
- *Si se había preparado debidamente la reunión por cada participante.*
- *La reunión ha sido participativa, se ha practicado la escucha activa, se han respetado las aportaciones, cómo nos hemos sentido.*
- *Se han cumplido los tiempos asignados en el orden de día.*

- Realizar un acta o un resumen de la reunión y enviarlo a los participantes.

Ejemplo 2: Recomendaciones para una presentación eficaz.

La comunicación verbal permite transmitir con mayor fuerza que la escrita los mensajes con un claro componente emocional. También permite la posibilidad de realizar y responder a preguntas con lo que se refuerza la comunicación.

Nos cuesta retener y recordar lo que escuchamos, por lo tanto el objetivo de una presentación debe ser necesariamente modesto. No podemos pretender que los oyentes recuerden todos los datos e ideas que hemos expresado, podemos darnos por satisfechos si les queda grabada la idea central del mensaje.

Antes de prepararla piense el objetivo: ¿Qué quiere transmitir? ¿De qué quiere “convencer”? ¿Para qué? Anote sus reflexiones. Base la presentación en sus palabras, no en la proyección. Realice un esquema secuencial de las ideas que desea transmitir.

Piense en qué ideas quiere destacar y con qué imágenes y textos podría hacerlo. No escriba texto de apoyo que sea una repetición de lo que usted diga, ya que en ese caso la gente leerá y no le atenderá. Utilice la proyección como refuerzo o apoyo al mensaje. No la alargue innecesariamente. A partir de los 20 minutos, se pierde mucha atención.

Una presentación puede conllevar varias ideas pero debe haber una idea central o principal, alrededor de la cual discurren el resto, apoyándola. Si hemos de trasladar datos, indicadores y estadísticas, es mejor entregarlas en un informe al terminar la reunión, para que los asistentes puedan analizarlas posteriormente en profundidad. Durante la presentación oral debemos mostrar los datos y presentar las conclusiones que se extraen de ellos.

Para que la idea central llegue a calar debemos repetirla varias veces, pero haciéndolo de manera creativa, para no aburrir. Incluir la narración de una historia o anécdota es un recurso apropiado, siempre que resulte relevante para la idea central. Hemos de adaptar nuestras palabras al público al que van dirigidas, sin renunciar a nuestra naturalidad, a ser nosotros mismos.

La comunicación verbal, como la escrita, debería estar estructurada en tres fases:

- *La presentación en que se expone la idea central y por qué es importante para el público.*
- *El desarrollo de la idea, en la que expondremos los argumentos lógicos, ejemplos, demostraciones, datos, etc.*
- *Y el cierre, en que resumiremos lo contado y remarcaremos la idea central y su importancia.*

La inmensa mayoría de los ponentes sienten miedo, o al menos incomodidad, a hablar en público y parece ser que no existe ningún elixir milagroso para suprimirlo. Incluso los profesionales del teatro lo suelen padecer. Solo puede mitigarse con algunos consejos:

- *Ensayar, a ser posible delante de personas o, si no lo es, en solitario, mentalmente.*
- *Tener un guión de lo que va a decir, bien mediante unas notas a la vista o una presentación en power point o similar (serían el equivalente al apuntador de los teatros).*
- *Tratar de transformar la incomodidad previa a la presentación en energía que se manifieste cuando dé comienzo la charla.*
- *Rehusar realizar presentaciones muy comprometidas hasta que vaya adquiriendo suficiente experiencia y confianza con otras menos arriesgadas.*
- *Rechazar realizar una presentación cuando no le interese el tema o el público, pues seguramente lo percibirán.*

Durante la presentación se debe:

- *Mantener el contacto visual con el público. Por ello es preferible no leer un texto o bien memorizarlo lo suficiente para mantener la mirada en el público la mayor parte del tiempo. También mantendremos el cuerpo orientado hacia el público.*
- *Mover las manos o brazos e incluso desplazarse por el escenario, si es posible, eso ayuda a mantener atento al público. La comunicación no verbal es tan importante como la oral.*
- *Variar la voz.*

Ejemplo 3: Recomendaciones para elaborar informes y gráficos eficaces.

La comunicación verbal, sobre todo si es cara a cara, ofrece la posibilidad de transmitir información a través de los gestos, énfasis, etc. Es más espontánea e improvisada y preferible a la escrita en ocasiones, pero a menudo consume tanto o más tiempo y no puede ser revisada o repasada con la facilidad que permite la comunicación escrita. Los informes pueden ser leídos y releídos, en el momento más adecuado para su destinatario. A su ritmo, permitiéndole reflexionar.

*La primera regla para la correcta elaboración, sea cual sea su naturaleza o el objetivo que buscan es la de **la orientación hacia el cliente, hacia el lector**. Escribir para el lector, en lugar de escribir para nosotros mismos. Hemos de tener claramente determinado qué personas son las destinatarias del escrito y qué objetivo pretendemos*

con él: cuál es nuestro mensaje básico. Deberíamos ser capaces de escribirlo en una frase que nos guiará durante toda la redacción.

Deberemos comenzar el texto presentando el mensaje básico y por qué es importante para el lector, para así captar su interés. A continuación nos plantearemos ante qué datos, anécdotas, informaciones o ideas van a reaccionar los lectores e ir desarrollándolos para defender o demostrar el mensaje básico. Conviene cerrar repitiendo la idea central y sugiriendo lo que quiere que realice el lector.

El texto deberá ser claro, deberá ser comprendido por los lectores la primera vez que lo lean.

Menos es más *es una receta tradicional de los periodistas que también hemos de hacer propia. Actualmente crece de manera continuada la información que nos llega, especialmente desde la popularización de internet. Informes breves y precisos incrementan las posibilidades de ser leídos y tomados en consideración. En informes de mayor longitud es recomendable realizar un resumen, en su comienzo, que recoja las ideas principales.*

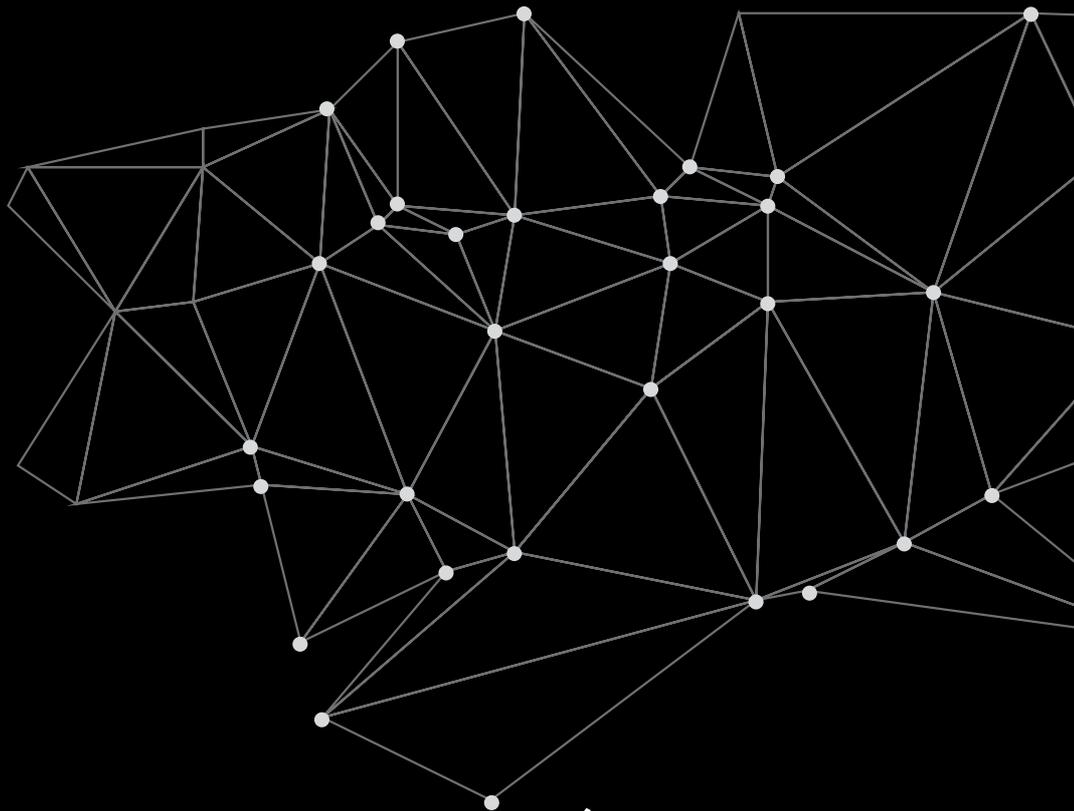
La escritura debe ser concisa, utilizando el menor número de palabras necesarias para transmitir el mensaje. Las frases deben ser cortas.

Cuando leemos, oímos las frases en nuestra mente, por ello los textos deberían sonar como el lenguaje hablado de la forma más correcta posible, con naturalidad, culto, e inteligente.

Una imagen vale por mil palabras si la imagen es apropiada. Incluir gráficos, tablas, diagramas de flujo y recursos similares en los informes puede ser muy útil si son acertados para el lector al que van dirigidos. Porque también ocurre en ocasiones que se realizan imágenes tan complejas y sofisticadas que requieren de un millón de palabras para comprenderlas. Y otras veces caemos en el extremo opuesto y vemos informes llenos de coloristas imágenes y tan poco texto (a veces solo ideas o lemas) que parecen cuentos infantiles (a menudo incluso emplean el formato apaisado como los cuentos). Imágenes y lemas pueden resultar apropiados para ser proyectados durante una presentación verbal, en directo, como refuerzo a las palabras del orador, pero a menudo resultan insuficientes para configurar un informe escrito.

No todo el mundo es capaz de entender adecuadamente un gráfico. Simplifique y exponga de forma sencilla. Muchos datos no significan mucha calidad. El exceso de información es tan malo como el defecto. Un gráfico sencillo puede ser mucho más poderoso que diez complejos.

Pregunte a las personas si son capaces de entender lo que pretende transmitir.



CAPÍTULO 4
*CÓMO
GESTIONAR
EL LIDERAZGO*

Los expertos en gestión y negocios subrayan que las empresas más competitivas tienen personas que ejercen un liderazgo excepcional. Cada año se publican cientos de libros con casos de éxito y ejemplos que así lo evidencian. Sin embargo, la gestión del liderazgo suele ser una de las asignaturas pendientes, especialmente en las empresas pequeñas y medianas, pero también las más grandes. Esta carencia quizás se deba a lo intangible del concepto, a las referencias y citas apabullantes de grandes líderes históricos, a la dificultad de gestionar relaciones y comportamientos humanos, a la escasez de interés real por mejorar o a la falta de reconocimiento del autoengaño por parte de quienes ejercen el liderazgo. Sin embargo, aceptando que la gestión de comportamientos y relaciones es algo complejo, pensamos que un enfoque pragmático y claro puede ayudar a diseñar y desplegar la gestión del liderazgo, integrada en el marco de gestión

de la organización, sea éste del tipo que sea (jerárquico, por procesos, por proyectos, por unidades de negocio, etc.).

Basándonos en los principios universalmente aceptados y en los diferentes modelos de gestión, esta es nuestra propuesta estructurada en tres fases:

1. Definir enfoque de liderazgo
2. Explicitar tareas y actividades
3. Evaluar el liderazgo

Veamos con detalle cada una de ellas.

4.1 DEFINIR ENFOQUE GLOBAL DE LIDERAZGO.

En esta primera fase, se realizan tres tareas: definir el liderazgo, identificar los “lugares organizativos” en los que se ejerce y segmentar los diferentes niveles de liderazgo.

A lo largo del libro hemos utilizado varias veces la siguiente definición de liderazgo, que podría servir como punto de partida en la mayoría de las organizaciones:

“Movilizar a otras personas de la organización hacia la consecución de los objetivos de la misma.”

Lo positivo de esta definición es que no incluye grandilocuentes conceptos y ni extraordinarias capacidades para quienes deben ejercer el liderazgo, que a veces parecen sobrehumanas y que a menudo son poco realistas. La idea que sugiere es sencilla: Personas que ayudan, apoyan, empujan, motivan, animan... a otras, para que la organización alcance sus objetivos.

Basándose en esta idea, cada organización puede desarrollar y detallar su propia definición de líderes y liderazgo, en función de su cultura, su modelo de gestión y, sobre todo, de sus valores. De hecho, estos últimos deben ser los que de forma prioritaria orienten esta definición, ya que la coherencia entre valores y liderazgo es algo absolutamente fundamental. Lo ideal es que de alguna forma participen todas aquellas personas que deciden respecto a la cultura de la organización y de forma prioritaria quienes deben dar ejemplo, tales como las personas propietarias, altos cargos y responsables. Y que todas ellas tengan conocimiento o hayan recibido formación sobre liderazgo, como por ejemplo sobre los enfoques presentados en los capítulos anteriores de este libro.

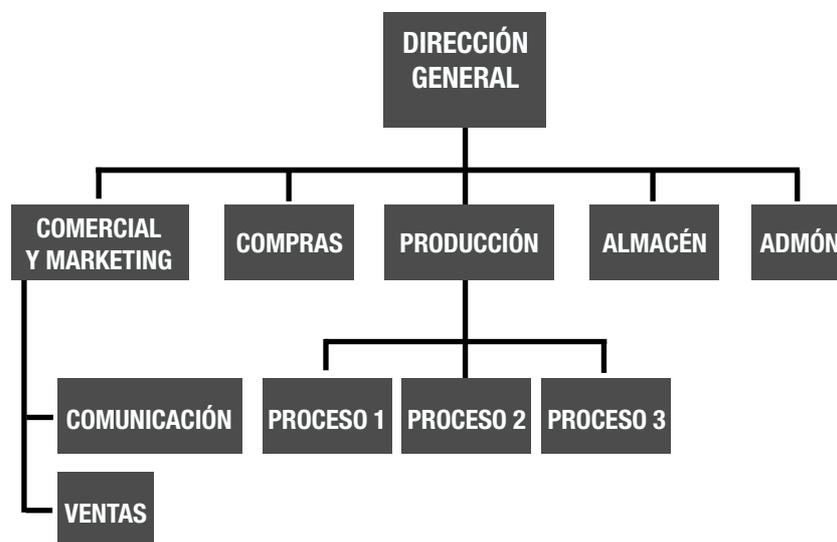
Tras la definición, hay que formalizar dónde es necesario ejercer el liderazgo, los “lugares organizativos”. Dependiendo del modelo y/o marco de gestión de cada organización, esta identificación puede variar.

Veámoslo con unos ejemplos:

Organización jerárquica o departamental:

En el caso de una organización jerárquica o departamental el liderazgo se suele ejercer en las diferentes direcciones y departa-

mentos, ya que éstas son las unidades de gestión que engloban a un grupo de personas y a sus responsables. Por lo tanto, cada uno de los cuadros de la siguiente figura representaría un lugar en el que se ejerce el liderazgo (por parte de dicho responsable).



Organización basada en procesos:

En el caso de una organización gestionada por procesos, en cada proceso existirá un grupo de personas persiguiendo unos objetivos y un responsable de proceso. Por lo que cada cuadro de la siguiente figura, es decir, cada proceso, será un lugar para ejercer el liderazgo (por parte de dicho responsable).



Además, hay que tener en cuenta que tanto en el modelo jerárquico/departamental como en el basado en procesos, podrían existir más *lugares* en los que es necesario ejercer el liderazgo, es decir, movilizar a *personas* en la *consecución de objetivos* por parte de sus responsables. Por ejemplo:

- Equipos de dirección o estrategia
- Equipos de proyectos puntuales.
- Equipos transversales fijos.
- Equipos de mejora temporales.

Para finalizar nuestra definición del esquema de liderazgo, podría interesar segmentar de forma complementaria o alternativa los “lugares” en los que se ejerce el liderazgo en forma de “niveles”, ya que su ámbito de actuación, comportamientos

o nivel de responsabilidad podría requerir de diferencias de enfoque significativas.

Por ejemplo, en los modelos anteriormente comentados (jerárquico y por procesos) podría establecerse la siguiente segmentación o niveles:

	JERÁRQUICO DEPARTAMENTAL	POR PROCESOS
Nivel tipo 1	Equipo directivo	Responsables de procesos
Nivel tipo 2	Mandos intermedios	Coordinadores equipos de mejora
Nivel tipo 3	Responsables de proyectos	Responsables de proyectos

En este ejemplo podrían desarrollarse y concretarse tres perfiles de liderazgo generales para cada una de las organizaciones.

De cualquier forma, más allá de todo tipo de definición, segmentación y clasificación, como ya hemos dicho en capítulos anteriores, cada vez hay más evidencias para pensar que lo ideal

es extender el liderazgo avanzado al máximo de personas de la organización. De ese modo se promueve el empoderamiento de las personas y se fomenta que todos intenten ser una referencia conductual, aporten inspiración y motivación y estimulen intelectualmente. En el liderazgo compartido todas las personas de la organización se sienten responsables de reforzar el desarrollo de otras personas, de los objetivos de la organización y de la satisfacción equilibrada de todos los grupos de interés.

Extender esta cultura es un proyecto complejo y de largo plazo, que hay que abordar progresivamente y en el que no existen atajos; hay que consolidar el paso anterior antes de dar el siguiente. Pero es preciso comenzar la tarea dentro de un tiempo razonable y marcarse objetivos y metas para no dispersar o malograr el esfuerzo realizado hasta el momento.

4.2 EXPLICITAR TAREAS Y ACTIVIDADES

Si ya tenemos una definición básica de liderazgo y *los lugares en el modelo de gestión* en los que es necesario ejercerlo (y, evidentemente, identificadas las personas que deben hacerlo), es momento de empezar a concretar las directrices, aspectos y comportamientos que conformarán un estilo de liderazgo avanzado en la organización.

Como paso inicial, cada una de estas personas podrían identificar sus tareas, momentos y actividades del día a día en las que deben ejercer el liderazgo, es decir, tienen que “*movilizar a otras personas en la consecución de objetivos*”.

Estos podrían ser algunos ejemplos de este tipo de tareas:

- Reunión semanal de planificación.
- Reporte comercial diario.
- Contactos de seguimiento con responsable de proyectos.
- Reunión mensual de seguimiento del Plan de Gestión.
- Equipo de estrategia anual.
- Reuniones de evaluación del desempeño.
- Entrevistas de satisfacción y expectativas.
- Seguimiento del equipo de mejora.

Y en todas ellas se debería actuar siguiendo los comportamientos observables que hemos ido conociendo a lo largo del libro en forma de siete destrezas y siete estilos, preferentemente centrándose en intentar ajustarse a un estilo principal: el *Avanzado*.

Por otro lado, en esta fase también hay que explicitar actividades relacionadas con los siete cometidos y utilizando éstos como referencia, analizar qué otras tareas de gestión podrían sumarse a las operativas que ya se realizan. Recuerde que conviene planificarlas de forma sistemática y estructurada, poniéndoles fecha, apuntándolas en la agenda y asociándolas también a comportamientos o acciones concretas, basándose en la ejemplaridad.

Por lo tanto, para el caso de actividades relacionadas con los cometidos, podríamos tener un esquema de este tipo para cada nivel de liderazgo:

	NIVEL DE LIDERAZGO		
	Responsabilidad proceso	coordinación equipo mejora	Responsabilidad proyectos
Desarrollar y desplegar la visión			
Implicación con grupos de interés			
Desarrollo de personas			
Fomento de la cohesión			
Desarrollo de la gestión			
Innovación e impulso cambio			
Comunicación interna			

En cada una de las casillas en blanco se podrían detallar las tareas y comportamientos observables, lo más concretos que sea posible, ya sea de forma segmentada (por niveles) o incluso adaptada a cada persona individual que ejerce el liderazgo. Conviene evitar las definiciones y descripciones subjetivas o genéricas, ya que se corre el riesgo de que existan interpretaciones diferentes.

En la siguiente tabla dispone de unos ejemplos y comparaciones, que ilustran las ventajas del uso de los comportamientos observables concretos y objetivos frente a definiciones genéricas:

COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	DEFINICIÓN GENÉRICA O SUBJETIVA
Desarrollo personalmente cada año la estrategia de la empresa y defino objetivos, que consensuo con cada responsable.	Oriento la empresa hacia la estrategia
Cada año aporto al menos 5 ideas de mejora y participo en al menos 2 equipos de innovación	Tengo una actitud innovadora y creativa
Llego al menos un minuto antes al trabajo y a todas mis citas y reuniones y siempre con el trabajo previo realizado	Doy importancia a mi trabajo en equipo y relaciones con las personas de la organización

Realizo personalmente parte de la auditoría del sistema de gestión y participo en al menos 3 revisiones de procesos	Le doy importancia a la mejora de la gestión y procuro mejorarla.
Participo en la evaluación del desempeño de cada persona y lidero el equipo de gestión de competencias y desempeño	Me importan las personas y les ayudo a progresar y desarrollarse en la organización
Al menos una vez al mes me reúno con cada persona “informalmente” para comentar sus inquietudes y preocupaciones y buscar soluciones	Fomento el diálogo y la comunicación interna con mis empleados

4.3 EVALUAR EL ESTILO ACTUAL DE LIDERAZGO

Tras los pasos anteriores, ya hemos definido ante qué personas, *dónde* y mediante qué comportamientos y actividades se debe ejercer el liderazgo, pero antes de empezar a hacerlo de forma definitiva es recomendable saber cómo perciben esas personas el uso de las destrezas, los estilos y los cometidos por parte de quienes lo deben ejercer.

Si en la organización existe una cultura avanzada y de confianza y se conocen con detalle los principios y comportamientos asociados al ejercicio del liderazgo (por ejemplo las destrezas, los estilos y los cometidos), se podría dar y recibir feedback con naturalidad y ánimo de ayudar en cualquier interacción personal. Esta sería la situación ideal y a la que deberíamos aspirar y podría materializarse simplemente mediante diálogos y conversaciones, si se dispone de la suficiente práctica y dominio. O, si se prefiere utilizar algún tipo de registro o formalizar un poco más cada ejercicio de feedback, también podría utilizarse una ficha, que podría basarse en el contenido y los elementos que se presenta a continuación:

<p style="text-align: center;">FEEDBACK PERSONAL LIDERAZGO</p> <p style="text-align: center;"><i>Gustavo</i></p> <p>Para..... de parte de</p> <p>_____</p>

AREAS A REFORZAR PREVIAMENTE IDENTIFICADAS:

- *Cuando hay opiniones que no entiendo o no comparto, me cuesta escuchar abiertamente los argumentos de la otra persona. Tener cuidado con aportaciones*

que pueden cortar o poner en duda las aportaciones de cada uno.

- *Debería dar, pedir y estar abierto a recibir más feedback, especialmente de aquellas personas con las que me cuesta más crear ese clima de confianza.*
- *Intentar controlar la tendencia a ser demasiado previsor y planificador, incluso en responsabilidades de otros, ya que podría afectar negativamente a su autonomía e iniciativa.*
- *Procurar no cortar de raíz nuevas propuestas con argumentos del tipo “eso ya se probó y no funcionó”, ya que afectan a la iniciativa. Escuchar y agradecer, ya se valorará posteriormente.*

Momento (reunión, tarea, actividad...) Fecha:	
COMENTARIOS	EJEMPLOS Y EVIDENCIAS COMPORTAMIENTOS

Pero somos conscientes de que no es fácil llegar a este punto de confianza y conocimiento sobre liderazgo, especialmente si se llevan muchos años trabajando y relacionándose de una forma muy diferente. Así que para conseguirlo lo habitual es que sea necesario disponer periodo de cambio y adaptación suficientemente amplio.

Una forma de iniciar este proceso de cambio puede ser el empezar realizando evaluaciones del liderazgo puntuales, programadas o periódicas. Por ejemplo, cada cierto tiempo podría dedicarse un tiempo a que las personas se den feedback respecto a cómo utilizan las destrezas y los estilos y respecto a su coherencia y compromiso con los cometidos. Con ejemplos y situaciones reales: en el día a día, en las reuniones, en la gestión de sus procesos, etc. Podría hacerse mediante una encuesta (preferiblemente anónima si el nivel de confianza no es muy elevado) que esté especialmente adaptada a la organización y a su definición del liderazgo.

A continuación mostramos un ejemplo de encuesta de este tipo:

**EVALUACIÓN LIDERAZGO (1 de 2)
DESTREZAS Y ESTILOS**

PREGUNTAS	En desacuerdo		En parte de acuerdo		Muy de acuerdo	
	0	1	2	3	4	5
Se interesa por conseguir las aportaciones de todos						
Escucha de forma activa, con interés y sin interrumpir						
Fomenta que todo el mundo exponga sus reflexiones e información						
Se le puede hablar con confianza						
Aporta razonamientos y explicaciones siempre que son necesarios						
Defiende y expone sus argumentos de forma convincente						

ALGUNAS PREGUNTAS MÁS DE ESE TIPO DE ENCUESTA PODRÍAN SER:

- Evita ponerse terco o cabezón defendiendo sus ideas.
- Toma las decisiones en el momento oportuno, ni antes ni después.
- Antes de tomar una decisión intenta recopilar toda la información importante.
- Comunica adecuadamente las decisiones y las razones por las que las ha tomado.
- Me pregunta mi opinión sobre las decisiones tomadas.
- Se preocupa por aflorar posibles situaciones conflictivas y/o problemáticas.
- Aporta directrices para resolver el origen de situaciones problemáticas y realiz seguimiento para conseguirlo.
- Se preocupa por el futuro y por mantenerse informado de lo que puede pasar.
- Aporta directrices para adelantarnos al futuro, crear nuestro propio futuro y aprovechar oportunidades.
- Equilibra adecuadamente los posibles riesgos y las posibles oportunidades por hacer cosas nuevas.
- Es constante y ambicioso, pero sin estar obsesionado por ganar siempre .
- Cuando las cosas no salen bien, es constructivo y positivo.
- Siempre busca sacar algún aprendizaje de un fallo o fracaso.
- Comunica debidamente sus expectativas sobre mi trabajo y lo que se espera de mí.
- Evalúa periódicamente el trabajo: avance, rendimiento, resultados, esfuerzo...

- Las valoraciones del trabajo las realiza con enfoque constructivo y positivo.
- Pide opinión sobre su propio rendimiento y pide ayuda para mejorar.
- Acepta de buen grado las críticas y suele pedir ejemplos para entenderlas mejor más información.

EVALUACIÓN LIDERAZGO (2 de 2) COMETIDOS

- Me ayuda a conocer y entender objetivos y planes de futuro de la empresa.
- Me ayuda a alinear mis tareas diarias y los planes de futuros de la empresa.
- Se preocupa por conocer bien las necesidades de accionistas y propietarios.
- Está en contacto con los clientes y sabe lo que necesitan y piden .
- Se preocupa por necesidades de proveedores y otras personas del entorno.
- Se preocupa por saber si estoy o no contento en el trabajo.
- Se interesa por mis problemas y preocupaciones.
- Lidera o promueve iniciativas para mejorar mi satisfacción.
- Es coherente y da ejemplo con sus comportamientos y actitudes.
- Trabaja en equipo, respetando las reglas y a sus miembros.
- Reconoce el trabajo y los esfuerzos realizados.
- Transmite ilusión y optimismo.

- Intenta mejorar la organización de la empresa participando personalmente e proyectos de mejora.
- Se preocupa por dar ejemplo de buena organización, conocer nuevos métodos d gestión...
- Transmite la importancia de la innovación.
- Anima a participar en nuevos proyectos e iniciativas.
- Fomenta el conocer iniciativas innovadoras o novedosas de otras empresas.
- Facilita disponer de condiciones y recursos para abordar nuevos proyectos.
- Tiene establecidos momentos concretos para poder conversar con él/ella.
- Nos transmite la información que conoce y es importante sobre la empresa y e negocio.
- Nos transmite la información de forma eficaz y adecuada y se preocupa de que no llegue y la entendamos.

Además de estas sencillas propuestas, existen numerosas metodologías y herramientas apoyadas en software específico para hacer una evaluación de liderazgo. Algunas son muy potentes, pero también pueden ser muy complejas, así que es importante hacer una selección reflexionada que nos lleve a un método proporcional a la complejidad de nuestro enfoque y de la propia organización (en función de sus niveles, tamaño, etc.). Con las ideas descritas hasta el momento, unas sencillas tablas con los textos adecuados podrían ser suficientes para empezar.

Respecto a quién debería hacer esta evaluación, lo ideal es que sea completada por todas las personas identificadas en los apartados anteriores, aquellas ante las que hay que ejercer el liderazgo, ya que son ellas las principales “afectadas” y quienes deben expresar su perspectiva al respecto.

La autoevaluación del uso de las destrezas, estilos y cometidos es otra posibilidad, mediante un proceso en el que la propia persona reflexiona respecto a sus comportamientos basándose en evidencias y datos. Sin embargo, como ya hemos explicado, la mayor parte de nosotros no somos capaces de realizar este proceso con la suficiente objetividad y solemos caer en el autoengaño. Además, lo relevante no es cómo nos vemos nosotros, sino cómo nos ven los demás, ya que dependiendo de cómo nos vean nuestro liderazgo será más o menos efectivo. Por lo tanto, la autoevaluación debería utilizarse sólo excepcionalmente, en periodos de aprendizaje o como herramienta complementaria.

De cualquier forma, no hay que “cerrarse” a los métodos ya establecidos. Si los comportamientos observables están bien establecidos, lo ideal es que cada organización defina su método de evaluación, adaptado a su cultura y circunstancias.

Sin olvidar que, además, periódicamente también deberían revisarse los propios enfoques sobre liderazgo, siempre alineados con la cultura y los valores y actualizando las definiciones y los comportamientos.

