

El “Como” del Liderazgo: La Clave de Como Llegar a Ser un Verdadero Líder sin Esforzarse Demasiado.

The “How To” Be a Leader: Key Steps to be a Leader Without Trying Harder

Gómez de la O, Jorge

Resumen. En este artículo se a presentar el concepto de liderazgo no desde el punto de visto tradicional de “QUE” es el liderazgo, sino, de ampliar mas este concepto para responder la pregunta “CÓMO” debe ser un líder. Primero se destacan los conceptos básicos del liderazgo desde el punto de vista de diferentes autores, en donde nos explican desde que es el líder, hasta llevarnos a decirnos que debe de hacer un líder para serlo. Posteriormente se presenta la propuesta de cómo deben comportarse los lideres para lograr que sus colaboradores los respeten como tales, para evitar lo que me decía un alto directivo ya retirado que él se consideraba un líder, y yo me preguntaba de quien es líder. Sobre todo al recordar la conocida paradoja del liderazgo que dice “Por más que lo valores, nunca lo podrás alcanzar por ti mismo. Es un don que solo los demás te pueden ofrecer”. Basado en las teorías de dos conocidos autores Hershey y Blanchard (Hersey, 1985) se va a repasar un modelo ideal para que cualquier ejecutivo pueda desarrollar en su ambiente y con sus colaboradores sus habilidades de liderazgo usando no solo un estilo de liderazgo sino que dependiendo de la madurez de los empleados que ellos lideran y en los detalles del trabajo a realizar, usando esta teoría, los lideres enfatizan mas o menos en la tarea y enfatizan mas o menos en las relaciones dependiendo en los factores que necesitan dichas personas para que el trabajo sea hecho exitosamente. Esto les puede servir a cualquier ejecutivo que desea ser considerado como un verdadero líder siguiendo un procedimiento fácil de explicar pero difícil de aplicar aunque se logra sin esforzarse demasiado. En las conclusiones se pondrá a consideración los aspectos motivacionales del proceso de delegación o de dar poder de gestión y decisión a los colaboradores que han alcanzado su pleno desarrollado que se logra aplicando este modelo anteriormente mencionado.

Palabras Claves. Liderazgo, delegación, empoderamiento, competencias, conocimientos, habilidades.

Abstract. In this essay the concept of leadership is presented from the point of view of “how to be” instead of “what to do“ you need to do to be a leader. First is presented the basic concepts from different authors explaining what leadership is and what need to do a persona to be a leader. Lather is presented different behaviors that person must develop to be considered by their subordinates as a trusty person and to be a leader to them and to be recognized and respected as a leader. This must be done to avoid what a supposed retired executive is figuring: “I am a leader”, but to whom? We may ask. One of the most known paradoxes of leadership is one that says: “In order to be a leader you need not to feel like one but is when others recognized you as one”. Based on the Hershey and Blanchard (Hersey, 1985) created a model in which any manager create a model in which using just not only one style, successful leaders should change their leadership styles based on the maturity of the people they're leading and the details of the task. Using this theory, leaders should be able to place more or less emphasis on the task, and more or less emphasis on the relationships with the people they're leading, depending on what's needed to get the job done successfully. This can be done for every persona to become a leader, following few easy steps without much effort.

Concluding with some motivational aspects concern the delegating or empowerment processes to those people reaching the highest maturity level.

Keywords. Leadership, delegation, empowerment, competencies, skills, will.

INTRODUCCIÓN

Lo difícil de concientizar a los directivos de una organización u institución cualquiera ya sea que persiga fines de lucro o que no, es de la importancia de su función y la influencia de su estilo personal de dirección en el logro de resultados. Ellos deben tener una mentalidad transformadora que los haga líderes, que lo lleve a afrontar los nuevos retos organizacionales de un manera diferente a como lo han hecho otros que nos pasan de ser más que simples directivos pero no líderes. Si quieren tener éxito en la competitividad global de hoy en día deben esforzarse por ser líderes de sus organizaciones, pero verdaderos líderes que sean reconocidos no solo por sus inmediatos allegados sino por su comunidad.

DESARROLLO

¿Qué puede hacer un líder por una organización?

Hay 3 razones básicas por las cuales los Líderes son importantes: Debe ser los responsables de la eficiencia de una organización, y debido a los cambios en nuestro entorno, requerimos de alguien que actúe como guía. Y como punto final, decimos que son los responsables de la integridad de las instituciones.

Modelo de Liderazgo Ejemplar

Las Competencias de Liderazgo Ejemplar son observables y aprendibles y su desarrollo puede mejorar substancialmente las habilidades para dirigir. Según Kouzes y Posner (1999) las competencias ejemplares son cinco acciones que si se practican se logra un buen desempeño como líder:

Acción 1: INSPIRANDO UNA VISION COMPARTIDA

En esta acción la actitud que debe un líder tener es la de ver positivamente hacia delante y más allá del horizonte.

Las conductas esperadas deben de comprender el compartir los sueños del futuro, el comunicar visión positiva y el contagiar el entusiasmo en los colaboradores.

Acción 2: MODELANDO EL CAMBIO

En esta acción la actitud debe de tener claridad de valores y convicciones acerca del negocio

Las conductas esperadas consisten en tener una clara filosofía de Liderazgo, asegurar la adhesión a los valores y establecer objetivos claros.

Acción 3: HABILITANDO A OTROS A ACTUAR

En esta acción la actitud la relación debe ser con los colaboradores de confianza mutua y colaboración

La conducta esperada tiene que ver con el trato a los demás que debe ser con respeto, manejar el delegar la autoridad para decidir o sea dar poder de gestión y decisión a colaboradores, y crear atmósfera de confianza para que el desenvolvimiento hacia la mejora del trabajo

Acción 4: ALENTANDO EL ESPIRITU

En esta acción la actitud de reconocimiento y celebración de contribuciones para motivar a todos los colaboradores en el mejor desempeño de su trabajo.

Las conductas esperadas deben basarse en el reconocimiento de las contribuciones y logros que realicen los colaboradores, y aunado a esto debe de darse reconocimiento y apoyo para reforzar estas actitudes y se debe de encontrar las maneras de celebrar las contribuciones aportadas por ellos.

Acción 5: RETANDO EL PROCESO

En esta acción la actitud propuesta es el deseo de cambiar el estado actual de las cosas

Las conductas esperadas consisten en mantenerse actualizado sobre la tecnología, los clientes, y todo aquello relacionado con el trabajo, ya que se debe cuestionar la situación actual y solo de esa manera, se puede experimentar y tomar riesgos.

TEORIA DE LIDERAZGO

Para hablar de liderazgo, debemos presentar teorías, definiciones y algunos conceptos que son comúnmente aceptadas. (Koontz y Weihrich. 1998) Una de esas

definiciones habla de que es el “proceso de orientar, motivar y lograr resultados a través de la gente”. Se dice que hay dos tipos de liderazgo que son genéricos: uno de ellos el formal que es el otorgado por la Organización, y otro el informal que es otorgado por la Gente

DOBLE DIMENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN. (Murray, 1998)

Un Administrador es el que solo *Planea, Organiza, Dirige y Controla*.

En cambio un Líder además de ser un administrador debe de tener una serie de habilidades para que sea reconocido como tal.

Entre dichas habilidades podemos mencionar las siguientes:

- ▶ *Se comunica.*
- ▶ *Asigna responsabilidades*
- ▶ *Motiva*
- ▶ *Resuelve conflictos*
- ▶ *Coordina*
- ▶ *Orienta*
- ▶ *Entrena*

Ante todo estos conceptos que se mencionan comúnmente y que son de conocimiento público nos planteamos la pregunta básica de liderazgo:

¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo?

La respuesta , de la cual no se ha tenido una respuesta en el Como, y donde las teorías estén de acuerdo, si tiene un resultado mas no nos dicen esas teorías como lograrlo.

El resultado que debe lograr un líder es que obtenga con su estilo:

- Mejores RESULTADOS
- Satisfacción y desarrollo del personal, y el
- Logro de objetivos preestablecidos

Si partimos de los supuestos gerenciales que nos menciona DOUGLAS MCGREGOR (McGregor, 1960), donde en un plano horizontal nos presenta dos extremos, o sea presenta dos grandes teorías, la TEORIA X, donde la gente no es

responsable, no le gusta trabajar, y que sustenta las siguientes características a saber:

- El poder proviene de la posición .
- El hombre es por naturaleza perezoso e indigno de confianza.
- Las políticas, objetivos y metas las determina el jefe.
- El jefe se orienta principalmente a la Tarea.
-

Esta teoría X por lo tanto tiene sus respectivas estrategias para que funcione que son:

- Control estricto.
- Poca delegación.
- Sanciones frecuentes.

Y por ende logrará los siguientes resultados:

- Trabajadores apáticos con falta de iniciativa.
- Responden a motivaciones económicas.

Y en otro extremo tenemos a la TEORÍA Y, donde la gente es activa, le gusta asumir responsabilidades y las siguientes características:

- El poder es concedido por el grupo
- El hombre puede, fundamentalmente, dirigirse a sí mismo y ser creativo, si se le motiva convenientemente.
- Las políticas, objetivos y metas están abiertas a discusión.
- El jefe se orienta principalmente a la Persona.

La teoría Y tiene sus estrategias para que funcione que son:

- Participación.
- Delegación.
- Comunicación.
-

Y los resultados que logrará son:

- Trabajadores creativos en proceso de superación y desarrollo.
- Identificados con la Organización.

DOS POSIBLES COMPORTAMIENTOS DEL LÍDER

Posteriormente se vió que no es una realidad hablar de un plano donde los líderes o son de un extremo o del otro o cualquier combinación intermedia y se llegó a la conclusión que este proceso debe darse en dos planos.

Estos consisten en que por un lado hay que analizar la tarea y por el otro las relaciones y nos lleva a tener dos posibles comportamientos.

COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LA TAREA

En este comportamiento debe darse las siguientes características:

- Comunicación en un sólo sentido
- Definición por parte del líder de :
 - qué
 - cómo
 - dónde
 - cuándo
 - quién

COMPORTAMIENTO ORIENTADO A LA RELACIÓN

En este otro comportamiento se deben dar las siguientes características:

- Comunicación en dos sentidos.
- Mantenimiento de un clima adecuado de relaciones humanas y un alto nivel de motivación de las personas.

LIDERAZGO SITUACIONAL

PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD estructuraron su teoría de acuerdo a el análisis de las situaciones. (Hersey, 1985)

Los conceptos que ellos nos presentan y que ha dado una aplicación práctica al estilo de cómo ser un líder y con una sencillez por demás abrumadora se basan en los siguientes puntos:

La madurez para el trabajo de cada subordinado requiere un estilo adecuado.

A medida que el nivel de madurez aumenta, los líderes deben reducir su comportamiento de tarea y aumentar su comportamiento de relación (de soporte)

Cuando el nivel de madurez es arriba del promedio, los líderes deben disminuir no solamente el comportamiento de tarea, sino también el comportamiento de relación.

En este nivel de madurez se da una reducción de supervisión estrecha y un aumento de delegación por parte del líder como una indicación positiva de confianza.

Sus supuestos básico del liderazgo situacional son:

- No existe un solo y perfecto estilo de liderazgo
- Situaciones distintas requieren estilos diferentes de liderazgo
- Los líderes más efectivos son aquellos que pueden variar su estilo, de acuerdo a la situación.

Se tiene que desarrollar una habilidad de diagnóstico que es fácil aprendible.

- Si las habilidades y móviles de las personas que están bajo su dirección son tan variables, el debe tener la sensibilidad y la habilidad de diagnóstico para sentir y apreciar tales diferencias, es decir, analizar las características del medio ambiente, para poder así adaptar su estilo de liderazgo.

La madurez de los seguidores o del grupo de colaboradores ayuda a comprender el estilo que debemos aplicar.

- La teoría del liderazgo situacional define madurez como capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación al logro), la

disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo.

- Esto quiere decir que un individuo o un grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en relación a una tarea específica, función u objetivo que un líder está tratando de conseguir a través de sus esfuerzos.

La madurez generalmente comprende dos factores:

- Madurez en el trabajo: Habilidad y conocimiento técnico para hacer la tarea (SKILL) y,
- Madurez psicológica: Sentimiento de autoconfianza y autorrespeto acerca de uno mismo como individuo. (WILL)

Y los factores que determinan el nivel de madurez de los seguidores son>

Con respecto al Skill (aptitud) o sea madurez tarea tenemos:

- Experiencia en el puesto.
- Formación (Educación).
- Capacitación específica sobre el puesto.
- Habilidad para resolver problemas.

Y con respecto al Will (actitud) o sea madurez psicológica:

- Deseo de responsabilizarse.
- Motivación a la superación.
- Deseo de comprometerse.
- Actitud hacia el trabajo.

La circunstancia que nos mencionan los autores acerca de las características de las madures en dos vertientes el skill and will o sea la aptitud y la actitud son manejado en la actualidad de acuerdo a tres conceptos que son de verdadera actualidad y algo que ha llegado para quedarse que son los conocimientos, las habilidades y las actitudes y al analizar el concepto del will de los autores, este se divide fácilmente tanto en conceptos que debe conocer la persona para desempeñar el puesto, así como las habilidades y experiencias que debe de tener para desempeñarlo eficazmente.

Estamos hablando de una teoría de los años 50's y que ahora viéndola a la luz de las competencias laborales muy en boga, que son precisamente la conjunción de los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe de conocer para desempeñar su puesto.

CONCLUSIÓN

Esto nos lleva a

CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER EFECTIVO

1. Habilidad para determinar adecuadamente el nivel de madurez del colaborador (por tarea).
2. Habilidad para determinar adecuadamente el nivel de madurez del colaborador (por tarea).
3. Trabajar en conjunto con la persona para desarrollarlo e incrementar su nivel de madurez.

Referencias

CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales). Sistema Nacional de Competencias. Secretaria de Educación Pública.

Hersey, Paul. "The Situational Leader". Center for Leadership Studies. 1985

Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración. Una perspectiva Global". 8ª. Ed. McGraw-Hill. 1998

Kouzes, Jim y Barry Posner . "El desafío del liderazgo" Granica. 1999

McGregor, Douglas." The Human Side of Enterprise", New York, McGraw-Hill. 1960

Murray, Alan. "The Wall Street Journal Guide to Management" published by Harper Business. 1998

***Acerca del Autor**

El autor es consultor de empresas dedicado a mejorar la competitividad de las empresas y de las personas para tener éxito en los mercados globales en que se desarrollan, cuenta con una

Licenciatura y una Maestría en Administración de Empresa por el Tecnológico de Monterrey, y una Maestría en Ciencias de los Recursos Humanos por la Universidad de Utah y es Candidato a Doctor en Administración por Valores por SPENTA UNIVERSITY