

2. Liderazgo y Gerencia

Introducción: Liderazgo y Gerencia

La palabra `liderazgo` tiene sus raíces en el Anglo-Sajon `laed`, que significa `camino` y `laeden` que significa `viajar`. Un líder es alguien que dibuja un futuro para su organización y construye nuevos caminos por los cuáles la gente puede viajar hacia su destino, hacia la realización de ese futuro.

Liderazgo significa desarrollar una visión, un destino, una razón por existir para la organización. El líder debe ejecutar el rol de `carismático` para transmitir esa visión dentro y fuera de la organización, también tiene que delegar atribuciones para lograrla y motivar a la gente para que tomen acción. Al mismo tiempo, el líder tiene su rol de `arquitecto` que diseña la organización, e implementa sistemas de control y remuneración.

Con los roles mencionados, en esta definición la diferencia entre un `líder` y un `gerente` no es tan grande. En la literatura sobre estos temas, liderazgo y gerencia, a menudo aparece dando a entender que un líder es un gerente con más experiencia. De mi punto de vista no es así, nadie puede ser líder sin ser gerente al mismo tiempo y nadie puede ser solo gerente sin mostrar liderazgo.

Warren Bennis ha dicho: *“Administrar es hacer las cosas bien, liderar es hacer las cosas correctas”*. En la práctica, hay muchas personas que muestran liderazgo sin tener una posición formal de líder, y muchas personas lo manejan, es decir hacen las cosas bien, sin tener la posición de gerente. Mostrar liderazgo, una visión, una causa o manejar bien las cosas son actitudes y conductas interrelacionadas que todos mostramos en diferentes ocasiones.

“Liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (James Hunter). En este sentido, hay personas con capacidades de liderazgo en cualquier profesión: profesores, entrenadores, gerentes, empleados, padres, abuelos, etcétera. Tenemos que desarrollar un concepto más amplio de lo que es el liderazgo para entender cuál debe ser el comportamiento y las habilidades de un líder. “El liderazgo trata, en primer lugar, de comportamiento, y en segundo lugar, habilidades. Los buenos líderes son seguidos principalmente porque la gente cree en ellos y los respeta, no por sus habilidades” (Alan Chapman).

Mostrar liderazgo significa influir para que otras personas tomen acciones en función del bien común. Para ello, primero se necesita tener claro cuál es el 'bien común'.

Definir la dirección: elaborar una misión

“No existe líder sin misión y no existe misión sin pasión” (Sergio Pascual).

Ambos, el líder y el gerente, tienen como tarea principal levantar y dirigir la motivación de los miembros de una organización hacia ciertos objetivos, el bien común. En otras palabras: *alinear las acciones individuales con los objetivos de la organización.*

Para eso, la tarea del líder es a un nivel más abstracto que la del gerente. El líder tiene que pensar primero en la elaboración de una misión motivadora y visionaria. Hay cinco fases distintas para elaborar y desarrollar una misión motivadora:

Iteración

En esta primera fase es importante construir un grupo grande que represente a todos los departamentos de la organización. Este grupo tiene como tarea diseñar la organización de tres hasta cinco años desde hoy. ¿Qué tiene que ser diferente para que la organización de hoy sea más competitiva después de tres hasta cinco años?

“No puedo vivir sin la competición. No puedo vivir sin el trabajo duro. No puedo vivir sin ese sentimiento que se tiene cuando se trata de conseguir algo que es incierto. Creo que eso es lo que me empuja”. (Andre Agassi).

Después, un grupo mucho más pequeño, empieza a poner por escrito la declaración de la misión, en base de las ideas del primer grupo grande. Luego, este segundo grupo discutirá su propuesta con representantes del primero grupo para llegar a una declaración final de la misión.

“Escoger un camino significa abandonar otros. Si pretendes recorrer todos los caminos posibles no recorrerás ninguno” (Paulo Coelho).

Conciencia

En esta segunda fase la idea es compartir la misión con toda la gerencia, todo el personal, los proveedores, los clientes. Todo el mundo debería conocer cuál es la misión, la finalidad de la organización.

Comprensión

En esta fase, se va a transferir la declaración de la misión en acciones concretas. Por ejemplo, se puede formar equipos que tienen como objetivo definir mejoramientos concretos en métodos y procesos organizacionales para cumplir la nueva misión. Un acompañamiento frecuente en la parte de la gerencia es necesario para apoyar en este proceso de cambio.

Compromiso

La fase del compromiso tiene como objetivo que el personal muestre su acuerdo con la nueva misión y su disponibilidad de trabajar para cumplirla. Es necesario en esta fase definir unos objetivos y metas concretas, relacionadas con la nueva misión, para que todos trabajen hacia el cumplimiento de la misma.

Acción

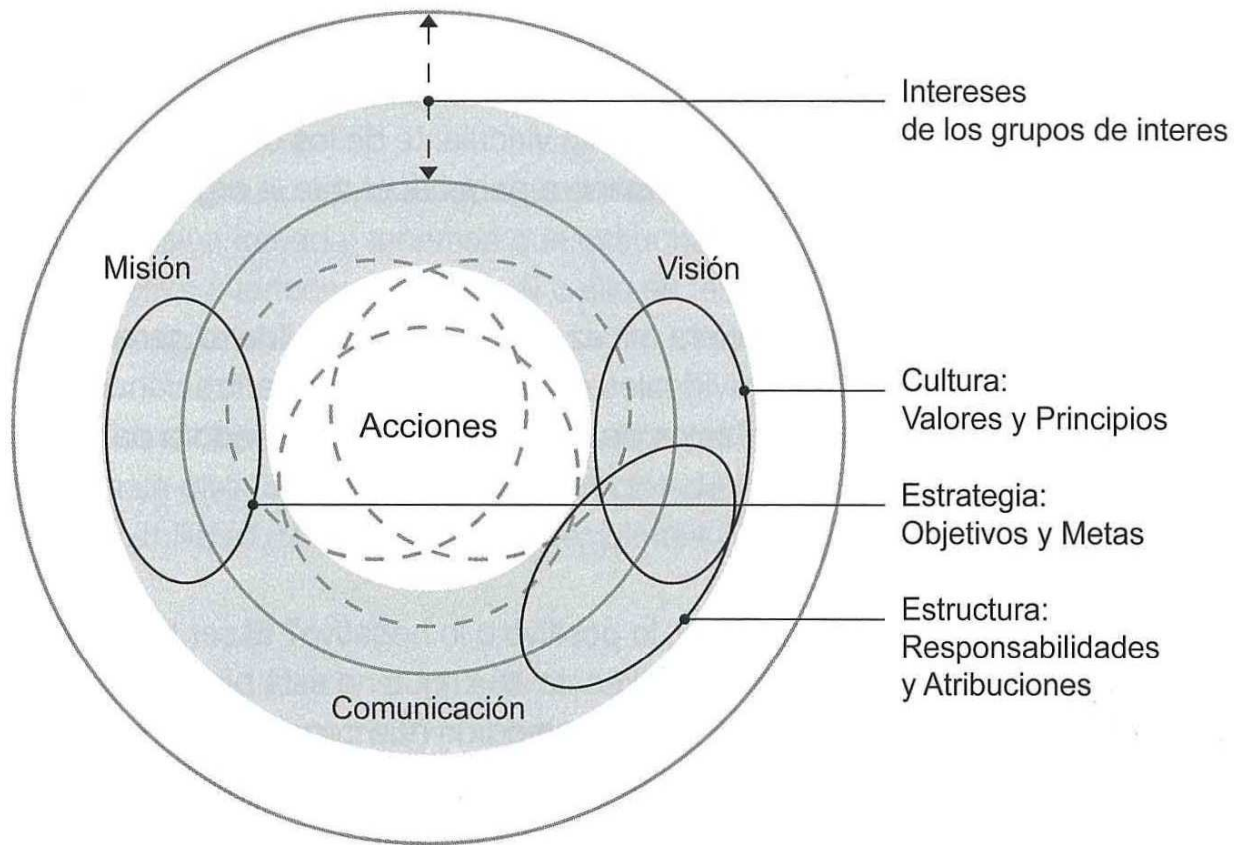
Para tener acciones alineadas en una organización, el entusiasmo y la motivación de la gerencia es clave. Si ellos no creen en el nuevo concepto, ¿cómo van a creer el resto del personal? Acciones concretas para hacer realidad la nueva misión deben ser animadas y recompensadas, en otras palabras: la conducta deseada debe ser recompensada.

*“Visión sin acción es un ensueño, pero acción sin visión es una pesadilla”
(Proverbio Japonés)*

Definir la dirección: El pensamiento holístico

“Si la única herramienta que tiene es un martillo, pensará que cada problema que surge es un clavo” (Mark Twain).

Aparte de elaborar la misión, el líder tiene que tomar en cuenta otros aspectos claves de su organización deseada: la estrategia (¿Por dónde vamos?), la cultura (¿Cómo nos comportamos?), la estructura (¿Quién es responsable de qué?) y la comunicación interna y externa son los más importantes. Por lo tanto, los líderes organizacionales tienen que mostrar un pensamiento holístico, en otras palabras tienen que apoyar al desarrollo de una organización que haya definido sus objetivos en estos ejes importantes:



Modelo holístico

- En la estrategia se traduce la misión y visión organizacional en objetivos concretos y metas claras de la organización, incluso a nivel personal de todos los empleados.
- La cultura organizacional define cómo los miembros de la organización quieren trabajar e interaccionar para lograr sus objetivos. En los valores y principios de la organización se explica qué es importante para la organización y cómo se quiere expresar estos valores en el comportamiento.
- En la descripción de la estructura organizacional se define cuáles son las responsabilidades de los diferentes miembros de la organización y cuáles son sus atribuciones y habilidades necesarias para cumplirlas.
- La comunicación organizacional es lo que da vida a los otros elementos. La organización debe haber definido cómo se quiere organizar el intercambio de la información. Por ejemplo, se debe haber definido qué información tiene relevancia para quienes, cuáles son las fuentes y destinatarios de los diferentes tipos de información y cómo manejar el flujo de la misma.

Seguir en la dirección: La comunicación motivadora

Para líderes y gerentes, la comunicación motivadora es el aspecto clave de su éxito, porque la comunicación es el elemento vinculante de los demás aspectos organizacionales. Además, es la única manera para hacer que la organización definida se realice.

Sin saber cómo comunicar de manera eficaz y motivadora, un líder o gerente no puede alinear las acciones individuales con los objetivos organizacionales. ¿Cuáles son los elementos importantes de la comunicación motivadora para gerentes y líderes?

Énfasis en lo positivo

¿Qué es lo que motiva más a la gente, lo positivo o lo negativo? El ser humano tiene como característica enfocarse fácilmente en lo que no está bien, lo que se necesita mejorar. Los líderes con éxito han entendido que construir sobre lo que ya está bien es mucho más eficaz que siempre enfocarse en lo que se necesita mejorar. También en la comunicación hacen hincapié en lo que son las fortalezas y las oportunidades y cuidan su buena relación con los demás, tratándoles como iguales.

El uso adecuado del elogio y el reconocimiento por un trabajo bien hecho son otros elementos del poner énfasis en lo positivo. Estudios muestran que siempre cuando un gerente interviene de manera positiva en un trabajo de sus colaboradores, al final salen más y mejores resultados de las manos de este equipo, que cuando no hubo ninguna intervención. Los peores resultados siempre resultan después de una intervención negativa del gerente, como una fuerte corrección, o una expresión de desconfianza en el trabajo que se está llevando a cabo. Las reglas de base son: Primero deberíamos felicitar mucho más que corregir. Y segundo deberíamos felicitar a la gente público y corregir en privado. Por supuesto, el requisito más importante de un buen elogio es que sea honesto y sincero.

Primero entender, después hacerse entender

Hay relativamente pocas ocasiones en que queremos ser muy directos para comunicar una decisión tomada. En estas ocasiones es importante que comuniquemos nuestra decisión de manera directa, concreta, y concisa. Porque cuando una decisión se ha tomado, ya no queremos entrar en discusión sobre si ésta ha sido la decisión correcta.

“Un hombre tiene que escoger. En esto reside su fuerza: en el poder de sus decisiones.” (Paulo Coelho)

En las otras ocasiones, cuando delegamos responsabilidades dentro del marco de la decisión tomada, tenemos que escuchar y entender primero lo que nos dice nuestro interlocutor, porque él o ella es responsable para diseñar el camino hacia los objetivos puestos.

El siguiente capítulo sobre la comunicación gerencial se trata más en detalle sobre esta distinción entre la comunicación de decisiones tomadas y la responsabilidad de ejecutar estas decisiones.

Confianza

La delegación consiste en no sólo encargar a otras personas ciertas tareas, sino también las responsabilidades relacionadas y el poder de tomar decisiones independientes. Se puede distinguir entre los líderes que no se atreven a delegar más que tareas sencillas y que quieren mantenerse con el poder de decidir sobre cualquier asunto, hasta los detalles más insignificantes. Y por otro lado los líderes que confían en sus colaboradores, dándolos muchas responsabilidades y autonomía para tomar decisiones.

Del segundo tipo de líder, se requiere una fuerte confianza en que la otra persona sí puede y quiere tomar decisiones y desarrollar las actividades necesarias para cumplir. Las empresas y los líderes exitosos muestran que tener confianza en los demás, y delegar responsabilidades hasta muy abajo en una organización (que se llama ‘empowerment’) es el camino hacia el éxito duradero.

La confianza es la predisposición del líder o gerente con éxito, porque sin ella, no se puede efectivamente alinear las acciones personales con los objetivos organizacionales.

Retroalimentación

Dar y pedir retroalimentación es un aspecto importante de la comunicación motivadora para líderes y gerentes, porque sólo con retroalimentación de los demás, una persona tiene posibilidades de crecer y desarrollarse. Para que sea efectiva, hay que tomar en cuenta unas reglas principales de la retroalimentación:

- El momento. La retroalimentación debe darse tan pronto como haya ocurrido el comportamiento (bien sea positivo o negativo).
- Específico: la retroalimentación se trata de actos específicos, hechos concretos, en vez de la interpretación de los mismos. ¿Cuál ha sido el comportamiento observado?

- Limitado. La retroalimentación se limita a los aspectos claves del comportamiento.
- Auto reflexión. El gerente puede involucrar a su interlocutor, invitándole a reflexionar sobre su conducta. Tenemos que evitar el método “cuélgate tú mismo”, con preguntas sugestivas como “¿No crees que pudieras haber hecho este trabajo de manera más satisfactoria?”. Mejor usamos preguntas abiertas como: “¿Qué harías de manera diferente la próxima vez que tuvieras que hacer este tipo de trabajo?”
- Acuerdos concretos: siempre terminamos las sesiones de retroalimentación con acuerdos concretos y/o planes de acción. ¿Qué va a hacer la persona retroalimentada y cómo va a apoyarla el que la dio la retroalimentación?

Más información sobre la retroalimentación se encuentra en el Anexo A, el manual de coaching.

Seguir en la dirección: Aspectos motivadores del trabajo

Como gerentes y líderes, tenemos que pensar en cuáles son los aspectos motivadores para nuestros compañeros de trabajo. Sabiendo que todos somos personas diferentes, con marcos de referencia y puntos de vista individuales, podemos mejorar nuestro desempeño como líderes tomando en cuenta los diferentes elementos en el trabajo que tienen su efecto en la motivación de los colaboradores.

Hay tres ámbitos en los cuales se han definido aspectos motivadores para los que trabajan en las organizaciones:

1. El trabajo mismo, incluso las condiciones del lugar de trabajo, el equipamiento y el espíritu de equipo.
2. La relación con el o la gerente, que incluye la comunicación, la confianza y la retroalimentación.
3. Las metas y los objetivos en el trabajo, que pueden o no ser claros, entendibles, y motivadores.

En el Anexo B, Fuentes de la Motivación, se encuentra la lista completa de estos aspectos. Por supuesto, todos estos aspectos son importantes para todos los compañeros en una organización. Poniendo orden de prioridad en los aspectos, se va a ver que algunos elementos son más importantes para uno, mientras que otros elementos son más importantes para otro colaborador.

Reflexión

Investigue entre sus colaboradores puntos como: ¿Es clara la dirección de su organización? ¿Pueden todos describir la misión y los objetivos estratégicos en términos concisos?

Para los grupos de interés como sus clientes, sus beneficiarios, los medios de comunicación, organizaciones donantes, y el gobierno, ¿está clara la propuesta de su organización y los beneficios que usted ofrece?

¿Puede usted concretar la misión de su organización en pocas palabras? Y así, ¿la misión les distingue de las demás ONG en su región?

Averigüe con sus compañeros de trabajo ¿cuáles son sus principales fuentes de motivación? ¿Son iguales a las suyas? ¿Qué pueden aprender entre ustedes en base de la encuesta (Anexo B)?

¿A quién, dentro o fuera de su organización, debería usted ofrecer más retroalimentación positiva? ¿Quién merece más elogios de su parte? Y ¿a quién podría usted ayudar más, dándole una retroalimentación concreta y constructiva?



El líder tiene que navegar con mucha
atención para llegar al destino

