



LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	1
1 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO	4
2 EL CONTEXTO DEL LIDERAZGO	4
2.1 COMPROMISO	5
2.2 COMPLEJIDAD	5
2.3 CREDIBILIDAD	6
3 EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO	7
3.1 DEL LIDERAZGO HEROICO HACIA EL LIDERAZGO RESPONSABLE	7
4 APRENDIZAJE	10
5 ATRIBUTOS	13
5.1 INTEGRIDAD	13
5.1.1 Veamos algunas visualizaciones en la práctica	13
5.2 COMPASIÓN	15
6 LIDERAZGO NIVEL 5	16
7 LOS 10 ERRORES TÍPICOS AL LIDERAR UN EQUIPO	17
7.1 ELUDIR LA RESPONSABILIDAD	17
7.2 NO PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES	18
7.3 MIRAR LOS RESULTADOS Y NO INFLUIR EN EL PENSAMIENTO	19
7.4 DIRIGIR A LAS PERSONAS DE LA MISMA MANERA	19
7.5 ACTUAR COMO COMPAÑERO, NO COMO LÍDER	20
7.6 CONCENTRARSE EN LOS PROBLEMAS, MÁS QUE EN LOS OBJETIVOS	20
7.7 DEJAR DE ESTABLECER NORMAS	22
7.8 FALLAR EN LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO	22
7.9 TOLERAR LA INCOMPETENCIA	23
7.10 RECONOCER MÉRITOS EXCLUSIVAMENTE A LOS MEJORES	23
8 LAS TRAMPAS DEL LIDERAZGO	24
8.1 LA TRAMPA DE LA ACTIVIDAD	24
8.2 COMUNICAR TODAS LAS EXPECTATIVAS DE UNA SOLA VEZ	25
8.3 SUBESTIMAR LA CULTURA IMPERANTE	25
9 LAS DECISIONES AL EJERCER EL LIDERAZGO	26
9.1 TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES	27
9.1.1 ENFOQUE RACIONAL	27

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robertobinetti.com.ar

9.2	EL ENTRONO EN LA TOMA DE DECISIONES.....	29
9.2.1	Restricciones – Racionalidad limitada en las decisiones.....	29
9.2.2	El rol de la intuición en las decisiones.....	30

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

La importancia del liderazgo queda rápidamente demostrada tan sólo 0,75 segundos después de tipear la palabra "liderazgo" en Google cuando te informa que tienes a tu disposición casi 87 millones de resultados.

Esta impresionante disponibilidad de información sobre este concepto no hace más que justificar su importancia para el mundo en general y para las organizaciones en particular. Por otra parte, también nos está diciendo que no le hemos encontrado del todo la vuelta a esta cuestión de liderar.

2 EL CONTEXTO DEL LIDERAZGO

Dentro de este verdadero océano de información, que comenzó a gestarse al inicio de los 70, encontramos un concepto que nos sirve para ir delineando la idea del liderazgo que, curiosamente, mantiene su vigencia pese a ser formulado promediando la década del 80.

El líder es el que compromete a las personas a la acción, quien transforma seguidores en líderes y quien puede convertir líderes en agentes de cambio.

(Bennis W., Nanus B., 1985)

Esta frase nos deja en claro lo que debe lograr un líder, pero nada nos dice respecto de cómo hacerlo.

De todos modos, podemos inferir que la función de liderar está fuertemente vinculada a la relación del líder con las personas y a la necesidad de transformar esas personas en líderes para que logren autonomía y sean capaces de llevar adelante acciones de transformación.

Para darle un marco a lo que acabamos de analizar, vamos a referirnos a los tres contextos principales de liderazgo: compromiso, complejidad y credibilidad (Bennis W., Nanus B., 1985).

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

2.1 COMPROMISO

La falta de compromiso en las organizaciones constituye uno de los problemas más acuciantes en la actualidad.

Para justificar esta brecha de compromiso, suele recurrirse a las diferencias de actitud que presentan las distintas generaciones (Ver módulo 1).

Si bien ya nadie duda que vivimos en un mundo que siempre evoluciona y cada vez a mayor velocidad, la razón principal de la existencia de esta brecha no radica en que las personas pertenezcan a tal o cual generación, sino en que el liderazgo está fallando.

En efecto, los líderes no han sabido cómo comunicar a sus seguidores tres factores clave: visión, significado y confianza.

El problema no está tanto en la dotación, sino, en mayor medida, en los líderes.

(Bennis W., Nanus B., 1985)

2.2 COMPLEJIDAD

La información y pensamiento lineal no están a la altura del clima turbulento del mundo de hoy como tampoco las fuentes tradicionales de información y técnicas administrativas que, a esta altura, gran parte resultan francamente obsoletas.

La falla radica en los puntos ciegos del líder. Se los denomina ciegos porque constituyen aspectos que no son observados, por lo tanto, no existen para su mente. Necesitamos identificar nuevas incógnitas y contemporizar no resuelve nada (Bennis W., Nanus B., 1985).

Alfred North Whitehead nos deja un concepto sumamente práctico para ir delineando este problema:

“Busca la sencillez, y luego desconfía de ella.”

El problema es que nos enfocamos mucho en la sencillez y luego nos olvidamos de desconfiar de ella.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Bennis hace referencia a un dicho de un personaje de un cuento centenario de E.B. White en el que afirmaba:

“Preveo un futuro brillante para la complejidad.”

En cierta manera, en la gestión diaria en las organizaciones y, sobre todo, en lo que se refiere al vínculo humano, las cosas parecen volverse complicadas cuando una cosa conduce a la otra y así sucesivamente.

En cierta forma, la complejidad ha generado una intolerancia colectiva a la ambigüedad y a la existencia de una nueva brecha, la de credibilidad.
(Bennis W., Nanus B., 1985)

2.3 CREDIBILIDAD

La credibilidad es un premio, pero que recibirás dependiendo de tus acciones. Este concepto resulta fundamental para comprender el papel de un líder.

La ebullición social del mundo en general nos está demostrando que la transacción líder-seguidor no está funcionando nada bien. Y las organizaciones no son ajenas a este contexto (Bennis W., Nanus B., 1985).

Lo descrito en el desarrollo del contexto del liderazgo constituye un análisis de factores que se presentan en la práctica.

Los tres conceptos que destaca: compromiso, complejidad y credibilidad nos introducen directamente en el logro de las normas básicas para generar un equipo de trabajo eficiente: compromiso, confianza y comunicación fluida, los cuales constituyen los pilares en la cohesión de un equipo. Luego de estos cuatro factores, sigue el concepto de talento o habilidad y el de mentalidad de logro.

Es decir, que sólo el factor habilidad o talento dependen de las personas que integran un equipo, el resto dependen en primera medida del liderazgo. Pero respecto al talento, el liderazgo no queda al margen, ya que más importante que encontrar el talento resulta retenerlo y el líder es la clave para que ello ocurra.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

En otras palabras, lo que nos acaba de describir el contexto representa una nueva problemática que se le suma al líder a la ya existente de dirigir personas.

Anteriormente analizamos el concepto del comportamiento de las personas donde afirmábamos que, si eres líder de un equipo u organización o bien pretendes lograrlo, el comportamiento más importante a estudiar es el tuyo. De allí la importancia de comprender el contexto del liderazgo.

3 EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO

3.1 DEL LIDERAZGO HEROICO HACIA EL LIDERAZGO RESPONSABLE

De una manera resumida puede afirmarse que la evolución del liderazgo en el tiempo ha pasado del concepto denominado "liderazgo heroico", propio de la estructura jerárquica y mecanicista, hacia el modelo de liderazgo actual, denominado "transformacional" o "responsable", entre muchísimos otros nombres, entendido como un fenómeno accesible pero complejo, en el que intervienen las condiciones de las personas, sus experiencias, valores, metas, conocimientos, capacidades, habilidades, etc.

En el liderazgo heroico, el líder es el responsable debido a que su accionar se basa en el principio de dirección. De esta manera, la influencia es siempre descendente, sustentándose en la respuesta y en la gestión del equipo.

Por el contrario, en el liderazgo responsable, el líder crea una visión compartida. Como resultado, la responsabilidad también resulta compartida y la influencia es mutua y, por lo tanto, multidireccional. El líder responsable no se enfoca en la respuesta sino en la pregunta.

En el gráfico siguiente resume y conceptualiza los factores en los que sustentan estos dos enfoques de liderazgo.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar



Liderazgo heroico
Fuente: Propia



Liderazgo responsable
Fuente: Propia

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

La influencia mutua y la responsabilidad compartida son el resultado de una filosofía de liderazgo basada en la comunicación y en la escucha activa.

Tanto la comunicación como la escucha activa exigen cualidades vinculadas al concepto de compasión que expresaremos al momento de desarrollar los atributos. En efecto, ambas requieren empatizar con la persona a quien le estamos comunicando como a la que estamos escuchando.

La filosofía de liderazgo responsable está sustentada en una serie de principios que provocan efectos positivos en el equipo. Tal cual lo resume el cuadro siguiente.



Principios del liderazgo responsable
Fuente: Propia

4 APRENDIZAJE

A principios de la década del 90, Peter Senge, comenzó a trabajar un nuevo concepto de liderazgo como resultado de su visión respecto a la estructura organizacional, considerándola desde un punto de vista sistémico, permitiendo una organización abierta al aprendizaje.

Este enfoque de organizaciones o equipos de trabajo abiertos al aprendizaje implica la existencia de cinco conceptos (Senge P.M., 1997).



Aprendizaje Organizacional
Fuente: Senge P.M., 1992

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

El **pensamiento sistémico** constituye el marco conceptual en el cual se sustenta el conocimiento y las herramientas. Precisamente lo que el autor denomina: quinta disciplina.

Pero lo más importante para el **concepto contemporáneo del liderazgo** radica en el resto de las disciplinas.

El **dominio personal** es una disciplina que permite aclarar y ahondar en nuestra visión, concentrar energías, desarrollar el don de la paciencia y observar los hechos objetivamente.

Los **modelos mentales**, por otra parte, constituyen una serie de supuestos hondamente arraigados en nuestros pensamientos y, consecuentemente, en nuestras reacciones.

La **construcción de una visión compartida** no es otra cosa que traducir la visión individual en una visión colectiva.

Finalmente, el funcionamiento pleno de los conceptos mencionados, favorecen el **aprendizaje en equipo**, el cual comienza con el diálogo, priorizando los aspectos del equipo a los individuales.

(Senge P.M., 1992)

Rediseñar las organizaciones o equipos depende más que de cambios estructurales de nuevos modos de pensar de sus miembros, por lo que los modelos mentales adquieren particular relevancia al momento de hablar de implementación de cambios. (Senge P.M., 1992).

El modelo que propone Senge tiene como características la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, etc. No caben dudas que estamos ante un concepto de estructura orgánica.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Frente al enfoque tradicional de liderazgo, Senge desarrolla uno acorde con las organizaciones que aprenden. En lugar de enfoques personales como: el carisma, la visión o el talento, típicos del enfoque "heroico", entiende que debe generarse una cualidad de la organización que permita un liderazgo múltiple y compartido de los miembros y equipos.

Este cambio de enfoque en el liderazgo debe estar acompañado de acciones como: descentralizar, promover la toma de decisiones, redefinir las jerarquías que permitan insertar el nuevo rol del liderazgo y, sobre todo, en fomentar el compromiso, ya que el aprendizaje es un proceso voluntario y no una respuesta a una directiva proveniente de una fuente de autoridad.

Una organización que aprende ha creado una "ecología del liderazgo" que, como fenómeno organizativo, es siempre colectivo, favoreciendo desmitificar la recurrente creencia de "falta de eficacia" de cada miembro, que siempre contribuye a demorar la asunción del liderazgo múltiple por todos.
(Senge P.M., 1997)

En todos los conceptos desarrollados en este punto, encontramos vínculos con los factores expresados al referirnos a la conducta en los equipos de trabajo y a su proceso de construcción.

Resulta obvio que resulta imperioso que el liderazgo actúe en línea con esos conceptos, tal cual lo hemos podido notar.

El modelo planteado por Senge nos expresa una verdadera filosofía de liderazgo en línea con las premisas y normas que componen el proceso de construcción de equipos de trabajo que oportunamente analizamos.

5 ATRIBUTOS

El objetivo de analizar los atributos del liderazgo es el de brindarte más herramientas para que te observes a ti mismo en el rol del líder. Es un análisis totalmente introspectivo de nuestra personalidad y de todos los conceptos relacionados con ella de acuerdo con lo que vimos respecto al comportamiento.

Los atributos esenciales del liderazgo no están relacionados con la edad, ni con la experiencia ni con los estudios realizados, sino que están estrictamente vinculados a la forma en cómo tratamos a los demás, destacándose los siguientes (Gomà H., 2016).

5.1 INTEGRIDAD

Este atributo se refiere a mantener nuestros compromisos con nosotros mismos y con las demás personas con coherencia y solidez. La integridad es el único camino para generar confianza hacia el exterior, evitando la justificación con autoengaños.

Cuando tienes a cargo un equipo, este atributo resulta clave y muchas veces se observan líderes que confunden la integridad con contemporizar.

5.1.1 Veamos algunas visualizaciones en la práctica

La coherencia y la solidez implican que los miembros de tu equipo, frente a circunstancias que se presenten fuera de la rutina, intuyan la respuesta del líder y que su accionar, si se ajusta a esa respuesta, estará respaldada por él o ella. Es un atributo directamente vinculado a la credibilidad y, consecuentemente, a la confianza, una de las normas que requiere la construcción de un equipo de trabajo eficiente.

La coherencia y la solidez van generando la cultura del equipo. Por lo tanto, el o la líder debe prestar especial atención a la cultura dominante en la empresa. De esta manera, si eres líder y tu coherencia no coincide con los valores de la empresa, ten mucho cuidado con lo que comunicas a los miembros de tu equipo. En este caso, es mejor dejar en claro a tu

LIDERAZGO

© Lic. Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

equipo que tal o cual factor no puede ser definido por ti y que se realizará de acuerdo con las costumbres de la empresa.

Un aspecto que suele presentarse en la práctica es que la decisión del establecimiento de la escala de remuneraciones se encuentra centralizado en la administración central o en el departamento de RR.HH. Es muy importante, en este caso, no asumir compromisos que no sabes si vas a poder cumplir porque no tienes la decisión final.

En un caso hipotético que algún miembro del equipo planteara al líder su disconformidad por la remuneración que percibe, la integridad actúa de acuerdo con:

Si el líder considera que la remuneración percibida por la persona resulta acorde a los valores de mercado, al perfil del puesto, al desempeño del miembro del equipo, etc., debe asumir la responsabilidad de comunicar a la persona su opinión y fundamentación de manera clara. Lamentablemente resulta muy común encontrar a líderes que evitan esta responsabilidad, prefiriendo mentir, comunicándole a la persona que su requerimiento no ha sido autorizado por sus superiores. Esta conducta errónea o carente de integridad, puede generar actitudes negativas hacia la empresa que irremediablemente afectarán su compromiso con el equipo. En cambio, si nuestra respuesta negativa al incremento solicitado se encuentra bien fundamentada, en primer lugar, evitamos una actitud negativa hacia la empresa y, en segundo lugar, aunque quizás la persona no quede de todo conforme, encuentra una respuesta argumentada de su líder. En este caso, se debe tener la precaución de mantener una escucha muy activa frente a la persona que plantea su disconformidad, evitando dejar todas las "puertas cerradas" respecto a posibilidades futuras, sin caer en la tentación de manifestar promesas que luego no podrán ser cumplidas.

En el caso contrario, es decir, cuando se entiende que la remuneración percibida no se encuentra dentro de los parámetros del mercado o de la organización, debe comunicarse claramente a la persona los pasos que seguirá su solicitud de acuerdo con las políticas imperantes en la empresa a este respecto, manifestando su aprobación total o parcial al requerimiento planteado y lo que será elevado a quienes tengan la decisión final. En estos casos resulta vital que el líder lo mantenga en su agenda, evitando que la persona solicitante sea quien tenga que recordárselo.

5.2 COMPASIÓN

El término puede sonar “bíblico” en cierta manera, pero resulta clave para el liderazgo de un equipo.

La compasión implica separar la función útil de las personas que integran el equipo de manera de conectarse como seres humanos evitando la “cosificación”.

El concepto de compasión incluye el de aceptación y la consideración. Tendemos a juzgar nuestras propias acciones de acuerdo con nuestras intenciones, pero, juzgamos a los demás por los efectos de sus acciones en nosotros (Fischer N., 2015)

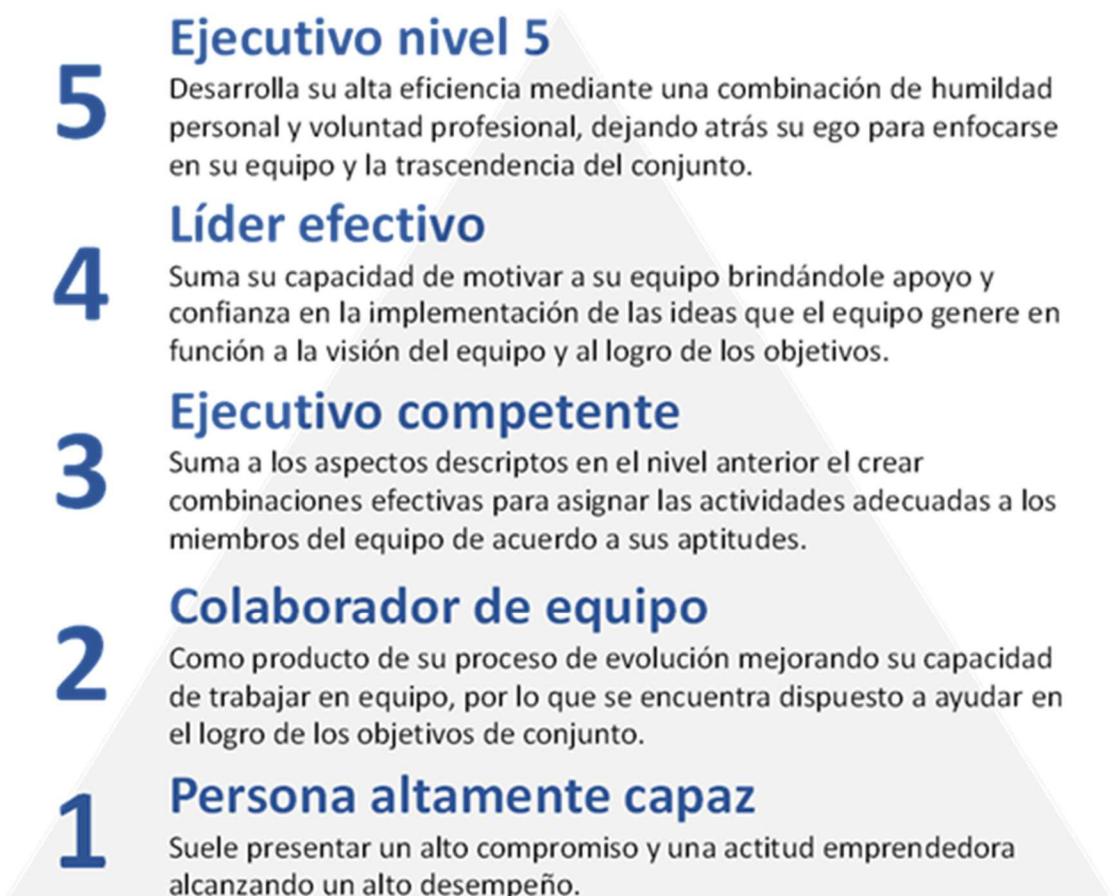
Fortalecer el carácter desde la virtud de la compasión implica dejar de esperar lo que los demás “deberían decir, hacer, pensar...”.

La compasión y la consideración nos conectan con las virtudes de la otra persona. Implica respetar lo que es capaz de brindar al equipo, aunque no esté acorde a nuestras expectativas, llevándonos directamente a una función clave de todo líder: “extraer” lo mejor que cada integrante puede brindar y, de acuerdo con ello, establecer roles y responsabilidades.

Este atributo resulta de suma importancia en estos tiempos de confinamiento a que nos lleva la pandemia, lo cual, obviamente, también afecta al líder. Pese a ello, un líder nunca debe victimizarse y, por el contrario, su gestión siempre deberá estar priorizar la empatía con los miembros del equipo.

6 LIDERAZGO NIVEL 5

Este es un concepto práctico cuando estamos analizando los aspectos que hacen al liderazgo. Afirma que, para un alto desempeño como líderes, se requieren una suma de diferentes conocimientos, habilidades y aptitudes. Lo hace proponiendo la existencia de una escala compuesta por cinco tipos de liderazgo, destacando que su importancia no radica en alcanzar el máximo nivel (el 5to), sino en recorrer y vivenciar el proceso que ello conlleva (Collins J., 2001).

- 
- 5** **Ejecutivo nivel 5**
Desarrolla su alta eficiencia mediante una combinación de humildad personal y voluntad profesional, dejando atrás su ego para enfocarse en su equipo y la trascendencia del conjunto.
 - 4** **Líder efectivo**
Suma su capacidad de motivar a su equipo brindándole apoyo y confianza en la implementación de las ideas que el equipo genere en función a la visión del equipo y al logro de los objetivos.
 - 3** **Ejecutivo competente**
Suma a los aspectos descriptos en el nivel anterior el crear combinaciones efectivas para asignar las actividades adecuadas a los miembros del equipo de acuerdo a sus aptitudes.
 - 2** **Colaborador de equipo**
Como producto de su proceso de evolución mejorando su capacidad de trabajar en equipo, por lo que se encuentra dispuesto a ayudar en el logro de los objetivos de conjunto.
 - 1** **Persona altamente capaz**
Suele presentar un alto compromiso y una actitud emprendedora alcanzando un alto desempeño.

Liderazgo nivel 5
Fuente: Collins J., 2001

7 LOS 10 ERRORES TÍPICOS AL LIDERAR UN EQUIPO

He descubierto que las organizaciones fracasan principalmente porque los líderes fracasan. Nadie maneja un negocio o un equipo barajando números o reorganizando el organigrama o aplicando las últimas tendencias de las universidades de negocio. Lo que se dirige en una empresa es gente. En mi opinión, la calidad del liderazgo es el ingrediente individual más importante en la receta para obtener éxito en la conducción de equipos y en los negocios.
(Brown W.S., 1986)

7.1 ELUDIR LA RESPONSABILIDAD

Una gestión eficiente de un equipo de trabajo nunca se produce por un accidente afortunado, se logra por esfuerzos honestos y responsable de sus miembros (Brown W.S., 1986).

Como en la vida, en el liderazgo existen dos acciones: la ejecución o las excusas.

Quienes orientan su conducta hacia la ejecución, aceptan la responsabilidad personal de sus acciones, éxitos y fracasos. Por lo general, cada hecho que deben enfrentar no lo califican como “una suerte” o una “desgracia”, sino que lo asumen como un desafío.

Tanto las excusas como la victimización implican negar la responsabilidad de su posición, encontrando la “culpa” en una fuente o condición externa (Brown W.S., 1986).

En este caso, el fracaso de la gestión está íntimamente ligado a la propensión de valerse de excusas socialmente aceptables. “Todo hubiera salido bien y los reportes habrían estado a tiempo si el ordenador tuviera la velocidad adecuada”.

Queda claro entonces, que no nos estamos enfocando en la responsabilidad en ejecutar tu trabajo de manera eficiente, sino al hecho de asumir las consecuencias de tus decisiones y esto tiene un alcance más importante en los momentos que el equipo a tu cargo comete un error. Aquí nace una famosa regla del líder:

Toda falla del equipo es tu falla.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Por otra parte, la responsabilidad implica destacar el logro colectivo o acompañar a cada uno de los miembros en caso de errores, analizando en conjunto lo ocurrido en función de transformar la falla en un aprendizaje colectivo.

7.2 NO PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS INTEGRANTES

Si eres promovido en puestos de gestión, seguramente se debe a tu habilidad de solucionar problemas. Cuanto más solucionas, más gente queda dependiendo de ti (Brown W.S., 1986).

Cuando en su ausencia de uno o dos días el líder llama a media mañana a su equipo para verificar las acciones que se están llevando a cabo, el mensaje es claro: “no creo que sean capaces de resolver los problemas sin que yo los esté supervisando”.

El líder es un mentor. Como tal, tiene la obligación de pensar qué es lo que sienten cada uno de sus miembros al levantarse por la mañana para dirigirse al trabajo o para iniciarlo, en el caso de home office, y se enfrenta consigo mismo frente al espejo. No existe algo más desestimulante para una persona que la falta de desafíos o el sentir que su trabajo no aporta nada importante a la organización a la que pertenece.

Tu responsabilidad como líder no es la suma de las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo. Tu responsabilidad es única y puede resumirse en:

LA RESPONSABILIDAD DEL LÍDER
FUENTE: PROPIA

1. Exigir que el input o la información que tu equipo debe recibir para ejecutar eficientemente su trabajo cumpla con las condiciones de calidad que se requiera.
2. Crear las condiciones óptimas para que el equipo desempeñe sus funciones dentro de un ámbito adecuado que favorezca el clima que facilite el logro de alcanzar su sinergia, promoviendo a cada uno de sus integrantes en puestos que se adecúen a sus aptitudes y habilidades.
3. Por último y luego de cumplimentar los dos puntos anteriores, exigir al equipo el cumplimiento de los objetivos trazados.

7.3 MIRAR LOS RESULTADOS Y NO INFLUIR EN EL PENSAMIENTO

En el primer módulo, al desarrollar el comportamiento individual, vimos que la conducta afecta directamente a la generación de un hábito de hacer las cosas de manera eficiente.

Sin embargo, los hábitos solo comprenden la punta del iceberg.

De esta manera, comprender la importancia de influenciar en los otros factores subyacentes en el hábito o conducta resulta indispensables para mejorar la productividad del equipo.

Así, queda claro que la actividad no es la clave. En muchos casos fracasamos porque nos concentramos únicamente en la actividad a la cual las personas debieran dedicarse y en los resultados que deseamos pero, lo que realmente afecta a la actividad, son todos los factores que intervienen en nuestra conducta.

7.4 DIRIGIR A LAS PERSONAS DE LA MISMA MANERA

Lamentablemente resulta muy común observar en la práctica que muchos líderes tratan de dirigir a sus miembros de su equipo utilizando la misma técnica de gestión.

El líder debe estar siempre atento a las diferencias esenciales de la personalidad de cada uno de sus colaboradores, mucho más aún en el caso de equipos virtuales donde los miembros poseen distinta cultura.

Es probable que algunos de ellos no necesiten ningún tipo de refuerzo positivo sobre sus logros en su desempeño. Es más, a ciertas personas es posible que hasta les moleste. Pero, por otro lado, están las personas que sí lo requieren.

Este simple ejemplo deja en claro la importancia en contar con un estilo de gestión que tenga en cuenta estas diferencias entre las personalidades y culturas de los miembros del equipo.

7.5 ACTUAR COMO COMPAÑERO, NO COMO LÍDER

Encontramos con bastante frecuencia que los líderes quieren ser compañeros de las personas que tienen a cargo.

Lo primero que debe asumir una persona que es promovida a, por ejemplo, líder de un equipo administrativo y de control, es que cuanto más hacienda en la estructura más solitaria será su posición.

El liderazgo y el compañerismo son contradictorios por naturaleza. Esto no implica malos tratos o formalidad. Pero la responsabilidad de liderar requiere de una distancia entre el vínculo de éste con su personal. De lo contrario, adoptando una actitud híbrida, seguramente sus decisiones se convertirán híbridas, afectando el desempeño del equipo en general.

Resulta muy común que en un grupo de amigos o amigas, una de ellas o de ellos sea promovido a funciones de supervisión. Este es un obstáculo muy difícil de superar.

Es recomendable que, inmediatamente de asumido el cargo, el nuevo líder plantee de manera directa y sincera a sus amigos las condiciones bajo la que se regirá el vínculo entre todos dentro del ámbito laboral, destallando las obligaciones que su nuevo puesto le exige.

Es probable que algunos de los amigos o amigas no se sientan a gusto con esta nueva situación y algunos puedan hasta sentirse ofendidos. Hay que estar muy atentos a esta situación. Pero hablar sobre el tema francamente siempre resulta la mejor alternativa para situaciones de este tipo.

7.6 CONCENTRARSE EN LOS PROBLEMAS, MÁS QUE EN LOS OBJETIVOS

Muchos líderes cumplen el diagrama de Pareto, pero al revés, gastan el 80% de su tiempo tratando problemas que influyen sólo un 20% en el correcto desempeño del equipo. Quizás sea esta una de las razones de mayor importancia en el fracaso de su gestión ya que se especializan en temas de menor importancia.

En muchos casos, se envuelven tanto en los problemas que pierden de vista totalmente sus objetivos.

(Brown W.S., 1986)

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Lo importante no solo es aprender a considerar el medio como el vehículo para alcanzar su meta, sino también entrenar a los miembros del equipo para que ellos también tengan una perspectiva que convierta sus problemas en objetivos y piensen en varias maneras creativas para alcanzarlos.

La técnica de revisión de problemas-objetivos que propone Brown consiste en:

1. Establecer las áreas o factores que has considerado como problemas.
2. Detallar tus objetivos reales.
3. Analizar cómo puede ayudarte el medio ambiente.
4. Cómo puedes lograr sus objetivos.

Analiza este esquema de pensamiento cuando, por ejemplo, alguien de tu equipo disminuye su producción. ¿Qué preguntas te haces? ¿Buscas una razón concreta que explique su falta de rendimiento? O te preguntas: ¿Qué le está pasando?

Si resulta que comúnmente te realizas esta última pregunta, seguramente encontrarás una gran cantidad de defectos a esa persona. Cuando analizas a cualquier persona de tu equipo bajo un “microscopio” y te pones a buscarle fallas, encontrarás en abundancia. Esta situación, seguramente, destruirá tu confianza no sólo hacia ella sino hacia todos los miembros de tu equipo y también en su capacidad para desarrollar el cargo.

Esta actitud de “cacerías de brujas” pueden abatir a todos los miembros del equipo. La acción de descubrir fallas es igualmente eficaz para aniquilar las relaciones interpersonales y crear problemas entre los miembros del equipo.

Es por ello por lo que lo recomendable para el líder es buscar otra opción que concentrarse en los defectos. Mejor pregúntate: ¿Qué condiciones afectan al desempeño de esta persona? En la mayoría de los casos, la verdadera causa está muy lejos de ser una falla personal.

7.7 DEJAR DE ESTABLECER NORMAS

Establecer normas no suele ser el tema favorito de muchos líderes, prefiriendo evadir el tema porque consideran, erróneamente, que las normas son un medio para elaborar reglamentos punitivos, utilizados para castigar a quienes no están produciendo.

El espíritu de las normas no es el de hacer cumplir a la fuerza una lista de disposiciones, sino el de ir construyendo principios y valores compartidos por los miembros del equipo de manera de crear la cultura del equipo.

7.8 FALLAR EN LA CAPACITACIÓN DEL EQUIPO

Richard Branson, creador del Virgin Group, creó la siguiente reflexión:

“Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se pueda ir, trátala lo suficientemente bien como para que se quiera quedar”.

La contundencia de esta afirmación casi hace innecesario agregar más conceptos. Pero es importante traer en este caso que, al referirnos a equipo, nos estamos refiriendo también a su líder.

En estos tiempos el cambio es la constante. Resulta absurdo destinarle textos a analizar el cambio. La evolución del mundo, de nuestro entorno y de nuestro ecosistema de actuación, es permanente. Por lo tanto, la primera capacidad que nos exige es la de adaptación, pero, para absorber lo nuevo, primero debemos desaprender costumbres que ya no son útiles y luego aprender las que se necesitan o se necesitarán en el corto y mediano plazo.

La capacitación es permanente y establecer un correcto plan al respecto constituye una de las responsabilidades más importantes de un líder de equipo.

7.9 TOLERAR LA INCOMPETENCIA

Es probable que al leer el título de este punto de preguntas: pero ¿quién en su sano juicio puede tolerar la incompetencia? Pues bien, la práctica demuestra lo contrario.

En efecto, resulta común encontrar muchos líderes que toleran la incompetencia y en la mayoría de los casos sin darse cuenta. Los líderes caen en esta verdadera trampa por varias razones que podríamos resumir en (Brown W.S., 1986):

1. Por la necesidad de sentirse apreciado. Cuando un líder deja que esta necesidad sea superior a sus responsabilidades, se convierte en una persona manejable, aceptando fácilmente cualquier excusa cuando no se realiza adecuadamente un trabajo.
2. Esperar que el problema desaparezca, al pensar que son debidos a errores momentáneos de concentración o consituyen inconvenientes menores.
3. Eviar hacer frente a un hecho “molesto”. Para enfrentar la incompetencia es necesario tener la habilidad y actuar oportunamente. Cada vez que se tolere un desvío del comportamiento o rendimiento aceptable, la disfunción tiende a aumentar.

7.10 RECONOCER MÉRITOS EXCLUSIVAMENTE A LOS MEJORES

Peter F. Drucker afirmaba que el objetivo primordial del management es hacer que personas simples logren resultados extraordinarios.

Un equipo eficiente no necesita estar conformado por miembros “estrellas”. Es probable que, uno o algunos se destaquen por su mejor desempeño, pero nunca hay que olvidar que el logro del equipo es colectivo.

De esta manera, el líder debe evitar reconocer siempre a “sus preferidos”. Cada miembro en su rol tiene que ser indispensable para el desarrollo del equipo, de lo contrario no debería ser necesario que lo conforme.

8 LAS TRAMPAS DEL LIDERAZGO

En el liderazgo de equipos administrativos suelen presentarse situaciones negativas que en la práctica actúan como verdaderas trampas ya que el líder, por lo general, ignora que son responsables de la existencia del problema. De allí el término trampa.

8.1 LA TRAMPA DE LA ACTIVIDAD

La mayoría de los líderes involucrados en la gestión de equipos administrativos sostienen la creencia que podrán hacer más estando más horas al lado de su gente. Esto los conduce a tomar la decisión de que deben desempeñarse mejor en la administración de su tiempo.

Entonces, con el refuerzo anímico proporcionado por la decisión recién adoptada, comienza una nueva jornada. A minutos de iniciada, uno de los miembros del equipo le comunica: “tenemos un problema”.

El líder le dedica la inmediata atención al problema como corresponde. Al no tener la solución inmediata responde: “Déjame verlo y luego te digo cómo seguimos con esto”.

¿Qué acaba de suceder? Antes de comenzar el día un subordinado tenía un problema, ahora, es el líder quien lo tiene. En este caso, si tiene 10 personas a cargo, posiblemente le suministrarán entre 6 o 7 problemas diarios, significa que recibirá por lo menos 30 problemas semanales, 130 mensuales, es decir, 1.560 al año.

De esta manera, el líder se convierte en alguien que se hace cargo de todo.

La cuestión está en que no basta con entender el problema que le está planteando el miembro del equipo, el líder debe además entender con claridad la postura de la persona frente al problema. Una vez que el líder haya comprendido el problema y la actitud del miembro del equipo, su función es la de aconsejar y asesorar (Mentoring), asegurándose que la persona siga con el problema en sus manos y con la responsabilidad de resolverlo. Si no es así, el líder no gestiona a los miembros del equipo, ellos lo estarán haciendo con él.

8.2 COMUNICAR TODAS LAS EXPECTATIVAS DE UNA SOLA VEZ

Resulta un buen ejercicio para el líder detenerse a pensar cómo se comportarían los miembros del equipo en los momentos que se ausente. ¿En qué actividad será más probable que fallaran? ¿Dónde encontrarán los mayores problemas?

Si realiza una lista de áreas en que su gente fallaría y otra en la que encontrarían problemas, podrá determinar el modo para ayudarles a progresar y cómo poder solucionar esos problemas.

De esta manera, el líder tendrá una lista de sus obligaciones con su personal a cargo y, consecuentemente, con el rendimiento del equipo.

Muchos líderes realizan este balance de manera intuitiva y en un momento los reúne a todos y deja “caer” de una vez todas sus expectativas sobre los miembros del equipo, con lo cual resulta muy probable que queden “aplastados” con el peso.

Muchas veces, cuando el equipo está ante un trabajo de gran magnitud, no resulta conveniente plantearlo todo junto porque resultará muy probable que muchos de ellos se sientan sobrepasados por el desafío a enfrentar.

Escalonar la comunicación de las expectativas en este caso es la estrategia más aconsejable.

8.3 SUBESTIMAR LA CULTURA IMPERANTE

Muchos líderes que asumen la responsabilidad de dirigir un equipo de trabajo administrativo, ante la necesidad de obtener resultados exitosos rápidamente, actúan en los factores “duros” que hacen al sistema organizacional, prescindiendo de los factores denominados “blandos”.

Es en ese momento cuando descubre las limitaciones de implementar sus ideas, no por tratarse de acciones equivocadas, sino, simplemente, por ignorar si la cultura imperante en el equipo, es decir, sus hábitos y valores, se encuentran alineados al nuevo enfoque que desea otorgarle al equipo.

9 LAS DECISIONES AL EJERCER EL LIDERAZGO

Para otorgarle un marco inicial al proceso de toma de decisiones podríamos resumir que implica específicamente identificar y resolver los problemas.

En la etapa de la identificación del problema, se tienen en cuenta la información sobre las condiciones de la organización y del equipo sumado al entorno, con lo cual llegamos a un diagnóstico para determinar las causas del problema a resolver.

La etapa de la solución del problema es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa (Daft R.L., 2011).

Por otra parte, en el proceso de decisión encontramos una típica categorización en decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las decisiones programadas son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema. Están bien estructuradas debido a que el equipo tiene definido previamente los criterios del desempeño y tiene una buena información acerca del desempeño actual, por lo que las alternativas se especifican fácilmente y hay una relativa certidumbre de que tendrá éxito.

Por el contrario, las decisiones no programadas son nuevas, están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Se presentan cuando el equipo no ha tenido ese problema antes y no existen criterios de decisión bien delineados. Las alternativas son confusas, por lo que existe incertidumbre acerca de si una solución propuesta resolverá el problema. Por lo general, se pueden desarrollar pocas alternativas para una decisión no programada, de manera que una solución se ajusta al problema.

Numerosas decisiones no programadas implican planeación estratégica, debido a que la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas.

Es importante determinar si el problema que implica la aparición de una decisión no programada tiene altas probabilidades de presentarse en el futuro. En caso de que las tenga, el proceso decisorio implica, por un lado, solucionar el problema y por el otro, definir los procedimientos para incorporar esa decisión no programada al concepto de programada.

9.1 TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

La toma de decisiones individuales de los líderes se puede describir en dos formas. En primer lugar, está el enfoque racional, que sugiere un método ideal para la forma en que los gerentes deben tratar de tomar las decisiones. En segundo lugar, está la perspectiva de la racionalidad limitada y política, que describe la forma en que se deben tomar realmente las decisiones con severas restricciones de tiempo, de recursos y en un ambiente de intereses encontrados (Daft R.L., 2011).

9.1.1 ENFOQUE RACIONAL

El enfoque racional de la toma de decisiones individual hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso. El enfoque racional se desarrolló para guiar la toma de decisiones individual, debido a que se observó que muchos líderes no eran sistemáticos y eran arbitrarios en su enfoque de las decisiones organizacionales.



Los 8 pasos en el enfoque racional de la toma de decisiones
Fuente: Daft R.L. (2011)

- **Monitorear el entorno de la decisión.** En el primer paso, un líder debe monitorear la información interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Habla con sus colegas y los miembros de su equipo y revisa la documentación involucrada.
- **Definir el problema de la decisión.** El líder responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales.
- **Especificar los objetivos de la decisión.** El líder determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión.
- **Diagnosticar el problema.** En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizar la causa del problema.
- **Desarrollar soluciones alternas.** Antes de que un líder pueda seguir adelante con un plan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados.
- **Evaluar las alternativas.** Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticas o recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Se evalúan los méritos de cada alternativa, así como la probabilidad de que logrará los objetivos deseados.
- **Elegir la mejor alternativa.** En este paso el gerente utiliza su análisis del problema, de los objetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mejor probabilidad de éxito.
- **Implementar la alternativa elegida.** Por último, recurre a sus capacidades de liderazgo, administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión. Esto se podría considerar como la esencia del proceso de decisión, debido a que cualquier decisión que no se implementa con éxito fracasó, no importa lo buena que pudiera ser la alternativa elegida. El líder debe movilizar el equipo para poner en práctica la decisión. La ejecución suele ser el paso más difícil de la toma de decisiones.

9.2 EL ENTRONO EN LA TOMA DE DECISIONES

Para el caso de decisiones no programadas de alcance menor, el enfoque racional le proporciona al líder un método y enfoque que puede permitirle arribar a decisiones correctas.

En otras palabras, cuando los líderes abordan problemas bien comprendidos, por lo general utilizan los procedimientos racionales para tomar la decisión (Daft R.L., 2011).

Sin embargo, en la práctica, el proceso de toma de decisiones a que se ve sometido un líder a menudo le impide seguir un esquema metodológico.

En efecto, una gran cantidad de decisiones deben ser tomadas con gran rapidez. La presión del tiempo, de un gran número de factores internos y externos que afectan una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, hace que el análisis sistemático sea virtualmente imposible. Los líderes sólo disponen de cierto tiempo y capacidad mental y, por consiguiente, no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa. El intento de ser racional está restringido por la enorme complejidad de muchos problemas (Daft R.L., 2011).

9.2.1 Restricciones – Racionalidad limitada en las decisiones

Las decisiones importantes a las que suele estar sometido un líder de un equipo de trabajo administrativo no sólo son demasiado complejas para que se puedan comprender totalmente, sino que varias otras restricciones hacen efecto en la persona que toma las decisiones, lo que en muchos casos vas a encontrar que se la denomina racionalidad limitada.

En ocasiones, las circunstancias organizacionales resultan ambiguas y requieren su aceptación y llegar a un acuerdo entre los distintos intereses en juego.

Los líderes a menudo toman las decisiones en un contexto de tratar de complacer a los altos directivos, a las personas que se percibe que tienen el poder dentro de la organización, a otras personas a quienes respetan o quieren emular y hasta a los miembros de su propio equipo de trabajo.

LIDERAZGO

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Las restricciones personales, como el estilo de la decisión, la presión del trabajo, el deseo de prestigio o los simples sentimientos de inseguridad, pueden limitar ya sea la búsqueda de alternativas o la aceptabilidad de una alternativa. Todos estos factores limitan un enfoque perfectamente racional que debería conducir a una elección.

9.2.2 El rol de la intuición en las decisiones

En la toma de decisiones intuitivas se utilizan la experiencia y el criterio, más que la lógica secuencial o el razonamiento explícito, para tomar decisiones.

La intuición no es arbitraria ni irracional, ya que se basa en años de práctica y experiencia directa, almacenados en el subconsciente.

Cuando los líderes utilizan su intuición con fundamento en una larga experiencia con los problemas organizacionales, perciben y comprenden los problemas con mayor rapidez y desarrollan un sentimiento básico, o corazonada, acerca de cuál alternativa lo resolverá, apresurando así el proceso de toma de decisiones.

El valor de la intuición para una toma de decisiones efectiva está respaldado por un creciente conjunto de investigaciones de la psicología, la ciencia organizacional y de otras disciplinas.

En una situación de gran complejidad o ambigüedad, se requiere la experiencia previa y el criterio para incluir los elementos intangibles en las etapas tanto de identificación como de solución del problema.

Los procesos intuitivos también se utilizan en la etapa de solución del problema, los cuales, por lo general, responden a la secuencia que expresa el siguiente cuadro.



Proceso de toma de decisión intuitiva
Fuente: Propia

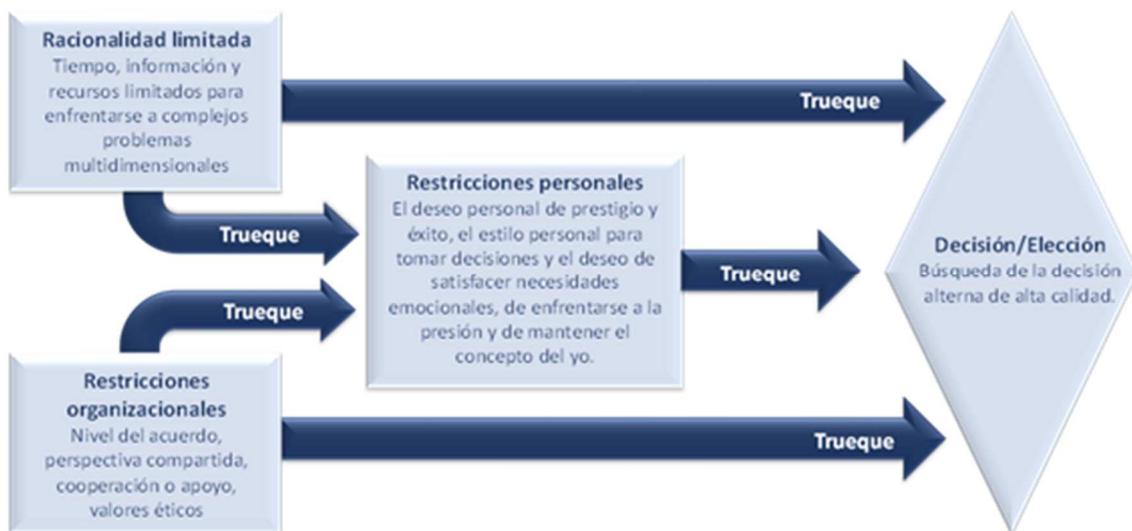
LIDERAZGO

© Lic. Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Los líderes, con frecuencia, toman decisiones sin una referencia explícita al impacto sobre las utilidades o a otros resultados mensurables. Muchos factores intangibles, como la preocupación de una persona acerca del apoyo de otros ejecutivos, el temor al fracaso y las actitudes sociales, influyen en la selección de la mejor alternativa. Estos factores no se pueden cuantificar de forma sistemática, de manera que la intuición guía la elección de una solución.

Los líderes pueden tomar una decisión basada en lo que consideran correcto, no en lo que pueden documentar basándose en datos sólidos. Una encuesta de gerentes realizada por Christian & Timbers, firma de investigación de ejecutivos, encontró que 45% de los ejecutivos corporativos dicen que se basan más en su instinto que en hechos y cifras para tomar decisiones de negocios.

En el gráfico siguiente se expresa gráficamente la complejidad del proceso de decisión que acabamos de describir, donde se destacan las restricciones y lo que Daft denomina “trueques”, que no es más que el proceso de negociación al que, por lo general, se ve sometido un líder en su proceso decisorio.



El entorno de la toma de decisiones de un líder
Fuente: Daft R.L. (2011)