

El proceso del liderazgo.¹ Tan necesario en momentos de crisis...

“El liderazgo es uno de los temas sobre los que se ha escrito tanto y dicho tan poco”...

En estas líneas, vamos a sobrevolar sobre un tema varias veces tratado.

Esperamos responder a varias de sus preguntas, a la vez que dejar planteadas algunas dudas.

¿Qué es un líder? ¿Qué significa Liderazgo? ¿El líder nace o se hace? ¿Jefe y Líder son lo mismo? ¿Por qué liderazgo significa proceso? ¿Cuáles son los “dilemas humanos del liderazgo”? Las ventajas de Liderazgo en las organizaciones. El liderazgo como proceso a transitar. El liderazgo en momentos de crisis ...

Las organizaciones actuales:

Actualmente caracterizadas por la alta competencia, inestabilidad, procesos de cambio, situaciones de crisis y reducción de personas, entre otros preocupantes temas.

Por ello, surge la necesidad de retener, motivar, conducir y formar equipos de trabajo, en otras palabras, gerenciar y liderar personas y procesos.

Qué significa Líder.²

Es aquella persona que posee una cualidad que se traduce en capacidad, conocimientos y experiencia para influir y dirigir a los demás.

El verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin dejarlo atrás. Es quien saca lo mejor de los demás.

Es aquel que motiva, anima a sus “seguidores” para que ellos puedan seguir los mismos pasos.

Qué significa Liderazgo.³

Liderazgo significa “Influencia”.

La palabra "liderazgo" en la acepción que nos interesa para el ámbito de las organizaciones, alude a la condición de líder y al ejercicio de dicha condición.

Significa influir y estar en la delantera de los procesos y proyectos en los cuales intervienen.

Algunas frases como aproximación a la idea del Liderazgo:⁴

Por su carácter abstracto:

“El liderazgo es como el Abominable Hombre de la Nieves, ya que sus huellas están por todos lados pero nunca se lo ha visto”.

¹ La palabra "liderazgo" tiene varios significados, en nuestro caso, nos vamos a referir a lo relacionado con el proceso del Líder dentro de las organizaciones.

² Diccionario de la Real Academia Española. Wikipedia.

³ Idem anterior.

⁴ Liderar – Pocket Management.

Por la dificultad para explicarlo o definirlo:

“El liderazgo, como el amor, es algo sobre lo que todo el mundo conoce pero que nadie puede definir”.

La que más resume su significado:

“El liderazgo parece ser una orquestación de habilidades que posee la mayoría pero que sólo aplica una minoría”.

Sin dudas, esta “orquestación de habilidades” es la que en la mayoría de los casos hay que ayudar a “aplicar”.

Liderazgo significa proceso, en cuanto implica un camino personal e interior que conduce a la condición de Líder.

Proceso que se desarrolla a través del tiempo, en base a “trabajo” y “entrenamiento” personal en los distintos ámbitos en los que se actúa.

Momentos del proceso de Liderazgo:

El camino interior incluye entonces momentos como los que se enuncian:

- Conocerse/ gobernarse a uno mismo para luego liderar a los demás.⁵
- Transitar la transformación a la condición de Líder.
- Vivir la vida como un servidor de sus “seguidores”.
- Comunicar el significado, persuadir, convencer.
- “Desplegarse”,⁶ uno mismo, en las cosas que emprende.

¿Cuáles son los ámbitos del Liderazgo?

Existen varias clasificaciones, pero podemos acordar que son aquellos en los cuales el Líder transita su proceso y se desarrolla ejerciendo su liderazgo, a saber: Personal – Familiar – Social – Organizacional.

¿ El Líder nace o se hace ?

En muy pocos casos nacen, sin embargo las habilidades de liderazgo son perfectamente desarrollables.

¿ Jefe⁷ y Líder son lo mismo? ⁸

La respuesta es que no. Jefes y Líderes son diferentes.

Sucede que las metas de los Gerentes surgen de las necesidades más que de los deseos. Por eso se encargan de mediar en los conflictos entre individuos o departamentos dentro de las organizaciones.

⁵ Liderar requiere un sentimiento de identidad, saber quién es uno y quién no es. Esto permite aquella libertad de acción y pensamiento que es tan necesaria para el liderazgo. Igualmente significativa es la integración creativa del pasado de uno, aceptar lo que uno es, para desarrollar una personalidad única que va más allá de los estereotipos que se ofrecen como modelos.

⁶ Sincronicidad – El camino interior del liderazgo - Joseph Jaworsky.

⁷ En el presente artículo, las palabras “Jefe” y “Gerente” aluden indistintamente a quienes manejando proyectos y/o procesos, tienen responsabilidad sobre personas para llevarlos a cabo.

⁸ Tomado del artículo: "Gerentes y líderes: ¿son distintos?" – Abraham Zaleznik – Harvard Business Review.

Los líderes, en cambio, adoptan activas posiciones personales hacia las metas. Buscan las oportunidades y recompensas que subyacen en cada lugar, inspirando a los subordinados con su propia energía.

Sus relaciones con los empleados y colegas son intensas y su entorno de trabajo es muchas veces caótico.

Las organizaciones necesitan a ambos para su éxito.

En consecuencia, deben entrenar buenos gerentes y desarrollar suficientes líderes al mismo tiempo.

¿ Qué es la motivación ?

Se trata de procesos psicológicos que causan la aparición, dirección y persistencia de actos voluntarios orientados a objetivos.

Es también un fenómeno individual, intencional y cognitivo.

Por cierto, el grado en que un individuo desea y elige comprometerse en ciertos comportamientos específicos.

Asimismo, un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia, a actuar de determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.

Relaciones entre Motivación y Liderazgo:

Aparece como una relación de antecedente consecuente. Van de la mano. Caminan juntos. La "influencia", necesaria en el ejercicio del Liderazgo, tendrá como resultado la motivación.

Dilemas ⁹ humanos del liderazgo. ¹⁰

El origen principal de los dilemas que enfrentan los líderes está en sus propios conflictos internos.

Para tener éxito en las decisiones difíciles y los conflictos de intereses en las organizaciones, se requiere que el ejecutivo resuelva o maneje sus conflictos internos de forma que su actuación no refleje sentimientos mixtos que confundan a sus colaboradores.

Manejo del conflicto interno:

Los conflictos internos forman parte del desarrollo emocional del individuo y están ligados al liderazgo.

Los mismos tienen sus raíces en los esfuerzos del individuo por obtener alguna autonomía y control sobre su ambiente.

Un individuo que es presa de las ansiedades no puede dar a los seguidores el sentimiento de seguridad y guía que motiva la relación líder-seguidor.

La toma de decisiones y la acción en las organizaciones es una corriente continua de intercambios de influencias, donde las fuentes de poder son muchas.

⁹ Dilema: conflicto entre dos cosas, pugna.

¹⁰ Síntesis de: Los dilemas humanos del liderazgo – Abraham Zaleznik - Harvard Business Review.

Es muy positivo integrar pensamiento y sentimiento, para evitar la pérdida de energía y deficiencia productiva.

Por el mismo motivo, se necesita seleccionar cuidadosamente los asuntos en que se toma parte.

Es imprescindible decir “no” sin temor de pérdida de estimación. Esto implica que uno no necesite la estimación de otras personas para aumentar la autoestima.

Sin embargo, estos dilemas, no son más que un efecto secundario.

En realidad, la razón fundamental que origina los conflictos internos relacionados con posiciones de liderazgo es el escaso grado de conocimiento que tiene de sí mismo el ejecutivo.

Para manejar adecuadamente los conflictos relacionados con el liderazgo se requiere romper con el sentimiento de inercia asumiendo la responsabilidad del propio desarrollo.

Es importante tomar conciencia de que los acontecimientos no son ajenos a las propias intenciones.

La clave está en cómo manejar esos conflictos internos que se enfrentan...

Ventajas del Liderazgo en la vida de las organizaciones:

- Permite interactuar, anticiparse e influir sobre los demás.
- Relaciona Liderazgo, Motivación y Conducción de Personas.
- Fortalece el rol de quienes conducen personas.
- Genera un entorno motivador para el aumento de la productividad.
- Estimula el desarrollo de los equipos de trabajo, promoviendo nuevos líderes.

El liderazgo en momentos de crisis:

En momentos de crisis, el liderazgo se convierte en una cualidad vital.

La presencia de líderes dentro de la organización se vuelve más que necesaria.

Como nunca se hace imperativo que existan figuras que muestren el camino, capaces de influenciar, motivar, generar alternativas y producir cambios.

A la vez que retener colaboradores, conducir y formar equipos de trabajo, en otras palabras, liderar personas y procesos.

Por ello, la importancia de su detección y formación se vuelve crucial.

La falta de previsión en esta materia aparecerá como emergente en muchos momentos.

A modo de resúmen:

El Líder es aquel que motiva y anima a sus “seguidores” para que éstos puedan seguir los mismos pasos.

Es aquella persona que posee una cualidad que se traduce en capacidad, conocimientos y experiencia para influir y dirigir a los demás.

Liderazgo implica un conjunto interrelacionado de “habilidades” que en la mayoría de los casos, hay que ayudar a “aplicar”.

A su vez, alude a la condición de líder y al ejercicio de dicha condición.

Se trata de un proceso (camino interior) que debe ser transitado por cada uno.

Los Líderes y Gerentes no son lo mismo, sin embargo, las organizaciones necesitan a ambos para su éxito.

Para las organizaciones, la presencia de líderes en las distintas áreas es un tema de gran importancia para operar en sus distintos proyectos y procesos.

Algunas conclusiones:

En las organizaciones, es habitual que no se capacite para el liderazgo y luego se sufran las consecuencias, en sus diversas formas.

La prevención en esta materia se relaciona en gran medida (pero no únicamente) con acciones de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Dichas acciones se pueden traducir dentro de la estrategia de las organizaciones en el planeamiento de sus recursos humanos.

Entre otras acciones se pueden pensar en temas de Capacitación y Desarrollo tales como: planes y actividades de formación, procesos de coaching grupal e individual, entre otras.

La complejidad de las organizaciones y la diversidad de sus proyectos y procesos hace que las mismas deban entrenar buenos gerentes y desarrollar líderes al mismo tiempo.

Bibliografía:

Cómo llegar a ser líder – Warren Bennis.

Líderes – Warren Bennis – Burt Nanus.

Sincronicidad – El camino interior del liderazgo - Joseph Jaworsky.

Primero lo primero. Stephen Covey.

Liderazgo centrado en principios. Stephen Covey.

Los dilemas humanos del liderazgo –Abraham Zaleznik. Harvard Business Review.

"Gerentes y líderes: ¿son distintos?" – Abraham Zaleznik – Harvard Business Review.

Otras fuentes.

Desarrollo de ideas propias.

Seminarios, cursos y presentaciones a las que he asistido.