

Capítulo V. Guía de referencia del liderazgo competitivo con valor

La habilidad para liderar puede ser significativamente desarrollada con la correcta toma de decisiones en el tiempo, por la persona y en las forma indicadas (Rausch, 2003). De aquí la necesidad de contar con una guía de acciones prácticas que parta desde los diferentes temas de liderazgo abordados en esta investigación (liderazgo personal, formal, interpersonal y competitivo con valor), cada uno desglosando sus mejores prácticas y con una clara identificación del responsable para ejecutarlas o desarrollarlas.

En el año 2003, Erwin Rausch, propuso un modelo de ocho preguntas para la guía en la toma de decisiones respecto a la administración y liderazgo de las organizaciones. La presente guía es un conjunto de veintisiete preguntas guía, a semejanza del modelo de Rausch (2003), aglutinadas según su práctica de liderazgo, y éstas a su vez en el tipo de liderazgo en cuestión; propone además quién debería ser el responsable en ejecutarlas o desarrollarlas: (1) El individuo en sí mismo, (2) el líder de cualquier equipo de trabajo o (3) la alta gerencia de la organización.

Es importante mencionar que la mayor parte de los elementos que componen esta guía se obtuvieron como resultado de la implementación del cuestionario y de las opiniones vertidas como resultados cualitativos de este proyecto de investigación. Cada pregunta del modelo lleva a cuestiones que deben únicamente considerarse, no como hechos que deban verdaderamente concretarse; lo que deba hacerse en cada caso es único de cada situación y está en el dominio de la casuística. Este modelo como su nombre lo dice es simplemente una guía para el más eficaz desarrollo de habilidades de liderazgo.

Se espera que esta guía sirva como modelo para el desarrollo de las habilidades propuestas en este proyecto de investigación en todos los niveles de la organización, pero también por cualquier otro individuo que desee crecer en el dominio de mejores prácticas de liderazgo con valor, tanto a nivel profesional como personal.

Del material consultado, no se encontró evidencia de que exista un modelo similar que permita a través de las respuestas de las preguntas guía, identificar las áreas de oportunidad a desarrollar y así dar pasos sólidos en el avance hacia el liderazgo competitivo con valor.

A continuación se presenta la tabla que describe el modelo del liderazgo competitivo con valor a manera de preguntas relacionadas con la mejor práctica de liderazgo (administración del tiempo, planeación estratégica, toma de decisiones, etc.), en el contexto y dimensión que pueda utilizarse (personal, trabajo en equipo, empresa).

Tabla 11. Guía de referencia del liderazgo competitivo con valor

Mejores prácticas de liderazgo		Nivel de liderazgo	RESPONSABILIDAD			Preguntas guía
			Individuo	Equipo de trabajo	Empresa	
1	Aprendizaje continuo	Personal	X	X	X	(1) ¿Buscamos en todo momento capacitarnos y desarrollar nuestras habilidades y conocimientos? (2) ¿La organización cuenta con un plan de desarrollo personal basado en el aprendizaje continuo?
2	Plan de vida y carrera	Personal	X			(3) ¿Cuento con un plan de desarrollo personal, profesional y familiar?, (4) ¿Mis decisiones son el resultado de un plan que me acerca a mis objetivos?
3	Administración del tiempo	Personal	X	X		(5) ¿Contamos con los conocimientos para una administración eficaz del tiempo?, (6) ¿Nuestras reuniones inician en tiempo y forma?, (7) ¿Cumplimos nuestros acuerdos?
4	Autoridad y dirección	Formal		X		(8) ¿Las órdenes son ejecutadas en tiempo y forma?, (9) ¿No hay confusión en la ejecución de las comisiones?, (10) ¿Los subordinados saben lo que tienen que hacer?
5	Planeación estratégica	Formal		X	X	(11) ¿Sabemos la naturaleza de la organización?, (12) ¿La organización sabe dónde va?
6	Toma de decisiones	Formal		X	X	En el momento de tomar decisiones (13) ¿Contamos con un sistema para tomar las mejores decisiones para todos? (14) ¿Contamos con un método de evaluación del impacto de nuestras decisiones?
7	Satisfacción de stakeholders	Formal		X	X	(15) ¿Identificamos a todos los stakeholders de nuestra organización? (16) ¿Cómo nos aseguramos que todos los stakeholders serán satisfechos de la mejor manera?
8	Equipos de trabajo	Inter-personal		X	X	(17) ¿Cómo aseguramos la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones? (18) ¿Qué tenemos que hacer para asegurarnos de que la información sea comunicada de la mejor manera a todo el equipo? (19) ¿Contamos con un plan de incentivos (económicos y personales) que motive los equipos de trabajo a dar su máximo esfuerzo? (20) ¿Qué tan fuerte es el sentido de comunidad y compromiso en el equipo?
9	Empowerment	Inter-personal		X	X	(21) ¿Qué tenemos que hacer para asegurarnos de que todo el equipo de trabajo cuente con la información necesaria para la toma de decisiones? (22) ¿Los subordinados cuentan con el poder y la libertad necesaria para fomentar su creatividad en el ejercicio de su trabajo? (23) ¿Existe un marco normativo para el desarrollo de la delegación de tareas?
10	Liderazgo de servicio	LCV*	X	X	X	(24) ¿Tenemos la seguridad de que todos los mandos intermedios apoyan a los subordinados en el cumplimiento de sus metas? (25) ¿De qué manera alcanzamos niveles de coordinación y cooperación lo más altos posibles?
11	Responsabilidad social	LCV*	X	X	X	(26) ¿Existe la seguridad de que todas las actividades que realiza la organización siguen un plan de responsabilidad social interno y externo? (27) ¿En el ejercicio de mi liderazgo tengo claridad de construir y seguir políticas de responsabilidad social?

Fuente: Elaboración Propia

*LCV: Liderazgo Competitivo con Valor

¿Todo líder o jefe de una organización, debe dominar todas las prácticas que propone el modelo y en la profundidad con la que las preguntas lo indican?, desde luego que no. Basta únicamente desarrollar la habilidad de responder cada pregunta, el ejercicio en sí mismo, aportará a quién lo practique un desarrollo sustancial de cada habilidad.

Puesto que el ciclo del trabajo administrativo propuesto por Henry Fayol en 1916 ha servido de guía para el pensamiento de la administración de hoy en día (Rausch, 2003), resulta importante identificar y comparar cada una de las mejores prácticas de liderazgo competitivo con valor a la luz del ciclo de Fayol propuesto (planeación, organización, dirección y control), para identificar a qué proceso administrativo corresponde cada práctica. La siguiente tabla permite desarrollar en contexto cada habilidad, desde cada función propuesta por Fayol.

Tabla 12. Comparación del modelo de LCV con elementos del ciclo de Fayol

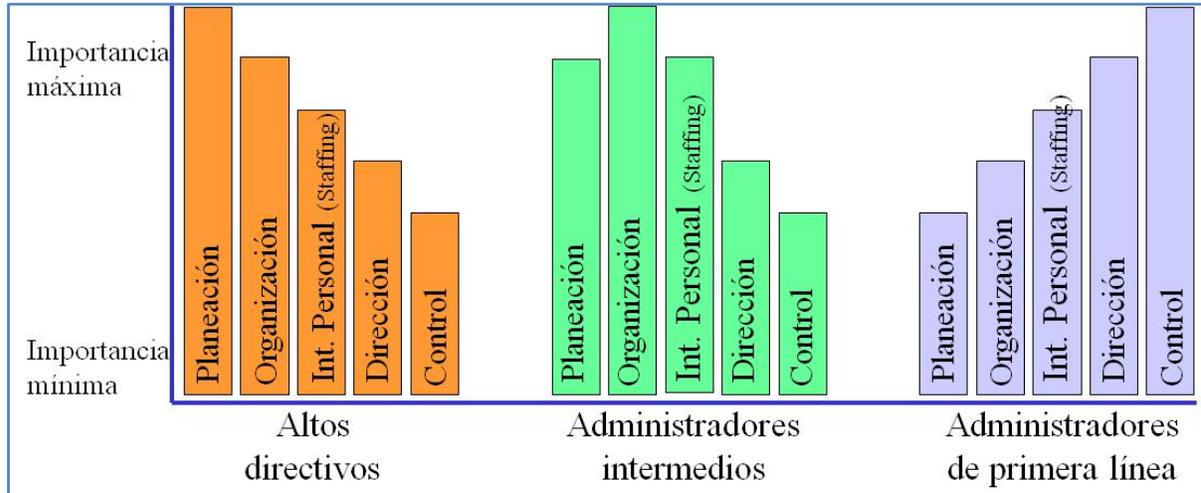
Mejores Prácticas de Liderazgo		Planeación	Organización	Dirección	Control
1	Aprendizaje Continuo	X			
2	Plan de Vida y Carrera	X			
3	Administración del Tiempo		X		
4	Autoridad y Dirección			X	X
5	Planeación Estratégica	X			
6	Toma de Decisiones		X	X	X
7	Satisfacción de Stakeholders	X		X	
8	Equipos de Trabajo		X	X	X
9	<i>Empowerment</i>		X	X	X
10	Liderazgo de Servicio	X	X	X	X
11	Responsabilidad Social		X		X

Fuente: Elaboración propia

Para mayor comprensión del enfoque de las habilidades y prácticas de la guía propuesta, pero ahora en comparación con el ciclo de Fayol y el grado de involucramiento

del individuo dependiendo del rol que desempeña en la organización, la siguiente ilustración aborda este tema:

Ilustración 11. Importancia de las funciones de la administración para gerentes de cada nivel



Fuente: Ferrel & Hirt (2003)

Como puede apreciarse la función administrativa no es la misma dependiendo del nivel en el que se encuentre el líder, luego entonces tendrá que enfocar y adaptar la guía de referencia propuesta a los niveles planeación, organización, dirección y control de acuerdo a la ilustración anterior.

La mayor contribución de esta guía de referencia es su practicidad y la facilidad con la que puede aplicarse, ahorrando tiempo y esfuerzo para obtener una primera radiografía del estado de desarrollo de cada tipo de liderazgo.