

Liderazgo Directivo



En este documento:

- Transformación del Liderazgo.
- Superar los obstáculos que impiden liberar el liderazgo.
- Movilizar a los líderes de la organización del siglo XXI.
- El camino para liberar el liderazgo.

TRANSFORMACIÓN DEL LIDERAZGO

Todo líder en cualquier institución, enfrenta el problema de cómo avanzar de manera efectiva ante objetivos en conflicto constante. De entre estos objetivos en conflicto constante, sobresalen algunos pares: Impactos inmediatos o sustentabilidad de largo plazo, rentabilidad o crecimiento, posicionamiento de la institución o mitigación de riesgos profesionales y personales, perspectiva integral de la organización o piezas diferentes de la misma, flexibilidad o fortaleza institucional.

En todos estos casos, lo que el líder busca es la generación de valor, y para ello actúa utilizando diferentes palancas:



Reinventa la estrategia, modifica la propuesta de valor innovando productos o servicios, rediseña procesos, ajusta canales de distribución, accede a mas fuentes de financiamiento, incorpora nuevas tecnologías. Pero en muy pocas ocasiones, incluye de manera formal la liberación del potencial del liderazgo de su grupo directivo, como una palanca potente para generar valor adicional, y de gran utilidad para conciliar opiniones encontradas ante los objetivos que deben lograrse.

El liderazgo en muchas organizaciones es en la actualidad algo así como un “Tabú”. Íntimamente lo deseamos, pero no estamos cómodos admitiéndolo o discutiéndolo libremente.

Entonces, los individuos no desarrollan todo su potencial profesional, ni tampoco los equipos directivos funcionan a su más alto nivel de desempeño:

- Las acciones individuales de liderazgo no son promovidas, requieren de enorme valor personal y conllevan altos riesgos profesionales.
- Predomina el intereses personal o de grupo. La comunicación en pocos casos es intelectualmente honesta y las decisiones normalmente no son compartidas a pesar de que así se diga.

LA GENERACIÓN Y LIBERACIÓN DE LIDERAZGOS A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DE VALORES , DE ACTITUDES INDIVIDUALES Y DE LA INTEGRACIÓN Y OPERACIÓN ADECUADA DE LOS EQUIPOS DE ALTO NIVEL, NO PARECE ESTAR EN LA AGENDA DIRECTIVA O NO PARECE ESTAR EJECUTÁNDOSE DE MANERA EFECTIVA.

En la mayoría de los casos la herramienta que utilizan las organizaciones para promover el desarrollo y la integración de sus directivos, se limita a una evaluación del desempeño de tipo transaccional, y fundamentalmente orientada a la definición mas justa y objetiva de un bono anual.

En muy pocos casos hay mecanismos que garanticen la interacción de la estrategia, la operación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Por ello se requieren herramientas para la identificación, desarrollo y explotación del liderazgo directivo, y de los activos intangibles que este conlleva, como el conocimiento, la innovación, la integridad, la valentía, la colaboración y la capacidad de trabajo en equipo.

Las organizaciones modernas requieren de modelos innovadores de liderazgo y de herramientas que lo promuevan. Para facilitar con ello la definición de rumbos estratégicos, que sean ejecutados por equipos directivos altamente efectivos.

“ Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, tú eres un líder.”

John Quincy Adams

Solamente de esta manera puede lograrse la implementación exitosa de una estrategia, en donde se requiere que todos las áreas de la organización y todos los directivos estén alineados y comprometidos con el rumbo definido.

Esta alineación es un proceso continuo para el que se requiere un lenguaje de comunicación mas fluido que el actual, que promueva el entendimiento común y de manera particularmente relevante, la integración alrededor de los objetivos institucionales.

Un equipo directivo exitoso define el rumbo correcto, ejecuta con Oportunidad y energía y logra resultados que generan valor:

El Grupo Directivo debe ser capaz de:



- Contribuir a la definición del rumbo estratégico.
- Cumplir con las demandas que establece la estrategia empresarial.
- Lograr los objetivos financieros.
- Responder ampliamente a los requerimientos de los clientes.
- Optimizar los modelos operativos de gestión.
- Promover el desarrollo profesional de sus sucesores.
- Obtener satisfacción profesional y personal.

Para ello lo que las organizaciones necesitan, es preparar a los directivos para que sean líderes, y al mismo tiempo asegurar que el trabajo en equipo a nivel de dirección sea efectivo y lo mas transparente posible, aun cuando la necesidad para ejecutar estas acciones no sea claramente evidente.

Las organizaciones que logran este nivel de comunicación, liberando el potencial de liderazgo de sus directivos: obtienen resultados superiores, dominan a la competencia, y responden a sus clientes y usuarios con niveles de servicio excepcional. Para liberar este potencial se requiere un cambio sustancial en el comportamiento del equipo de dirección.

Este cambio consiste en promover y actuar en congruencia con valores de integridad y honestidad intelectual todo el tiempo.



Esto parece a primera vista, algo fuera de la capacidad de la mayoría de las organizaciones. Sin embargo hacerlo realidad debe ser propósito de todos los grupos directivos, y mas aun cuando cada uno de sus miembros puede obtener un beneficio común y equivalente para todos, al incrementarse la confiabilidad y credibilidad entre todos sus miembros.

Actualmente, el mundo corporativo e institucional requiere urgentemente de esta nueva forma de pensar.

Desafortunadamente la actuación de los directivos al igual que el valor de la institución, hoy día tienen mucho que ver con percepciones y a menudo se elige la “percepción” por encima de la realidad.

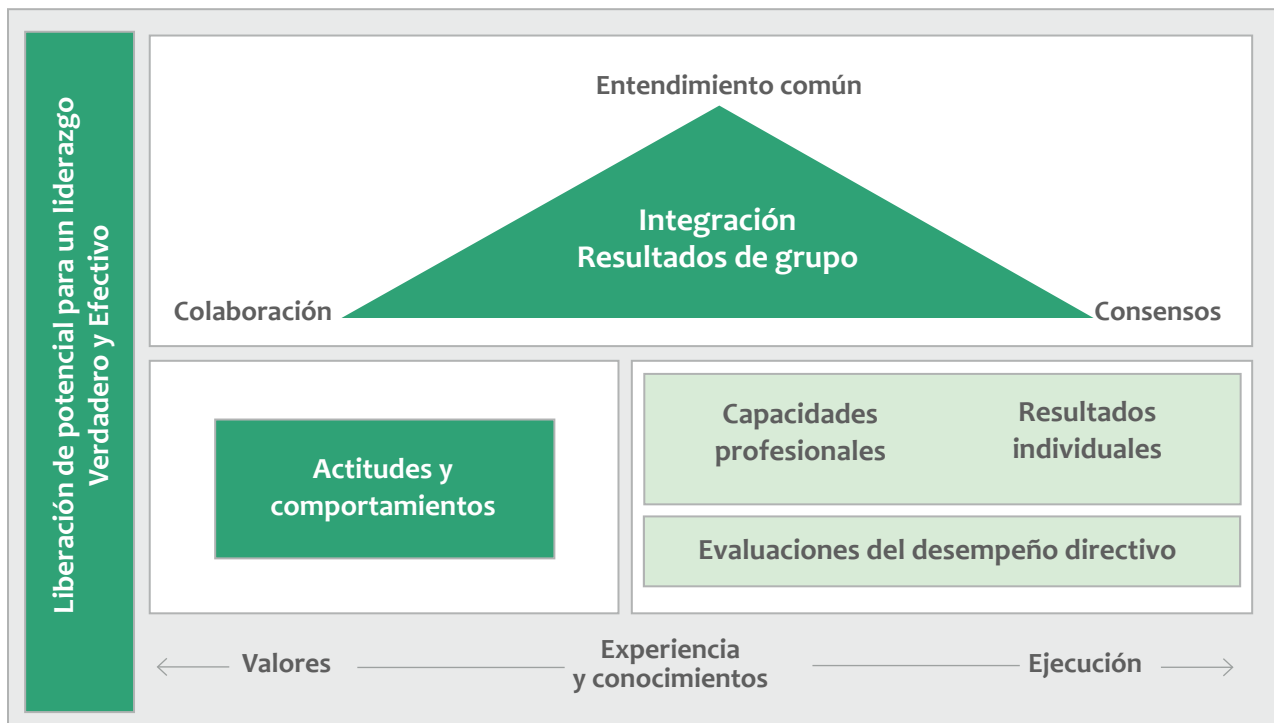
Esta superficialidad penetra el día a día de las acciones en donde los directivos son premiados por su desempeño, si este es percibido como el correcto, sin importar el merito real de las acciones ejecutadas.

El grupo directivo aprende a seleccionar y ejecutar tareas, con base en como van a afectar su evaluación individual de desempeño, en vez de considerar el beneficio real que ofrecen a la organización.

Evaluar a una organización y a sus individuos, con base únicamente en resultados financieros, puede llevar en algunas ocasiones, a que las organizaciones hagan cosas incorrectas ¿Entonces, que acciones pueden garantizar una perspectiva amplia para que las organizaciones hagan siempre las cosas correctas?

La respuesta es evaluarla con base en su estrategia y su capacidad de liderazgo.

Las actitudes y comportamientos individuales así como la integración y el trabajo en equipo son la clave del liderazgo efectivo.



SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN LIBERAR EL LIDERAZGO

Llevar a cabo esta transformación en el liderazgo directivo, requiere de un compromiso profundo de los altos mandos de la organización. La meta es liberar el potencial de liderazgo individual y de conjunto dejando atrás los tabúes, reconociendo los problemas reales y aprendiendo de la experiencia de otros para enriquecer la propia.

Existen tres tipos de necesidades directivas que limitan la transformación del liderazgo de alto nivel:

LA NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO

Primero. Hay situaciones que involucran la presión de los directivos del mismo nivel. Las personas en puestos directivos sienten una fuerte presión de ser reconocidas y aceptadas por los que lo rodean, incluyendo su jefe, sus colegas del mismo nivel y el personal a su cargo. La forma más fácil de conseguir esta aceptación es decir las cosas que a esta gente le gustaría oír y ejecutar las acciones que a esta gente le gustaría ver.

LA NECESIDAD DE PERFECCIÓN

Segundo. Hay situaciones que involucran el todo o nada. Esto es, algunos directivos en la organización buscan un desempeño sin errores, ignorando la noción de que hay mucho conocimiento por ganar aprendiendo de nuestros errores.

LA NECESIDAD DE CERTIDUMBRE

Tercero. Hay situaciones que involucran “profecías innecesarias”. Esto es, anticipamos el peor escenario posible si admitimos la realidad, entonces escogemos tergiversarla y caminar por el sendero de menor resistencia, evitando supuestas repercusiones desastrosas que, de cualquier manera, no hubieran ocurrido.

El resultado de la presencia e insatisfacción de estas tres necesidades directivas, normalmente es una organización convertida en un laberinto de medias verdades y oscuras realidades, en donde es muy difícil caminar y mucho más operar de manera productiva para generar valor.



“Liderazgo es liberar el potencial de las personas a ser mejores.”

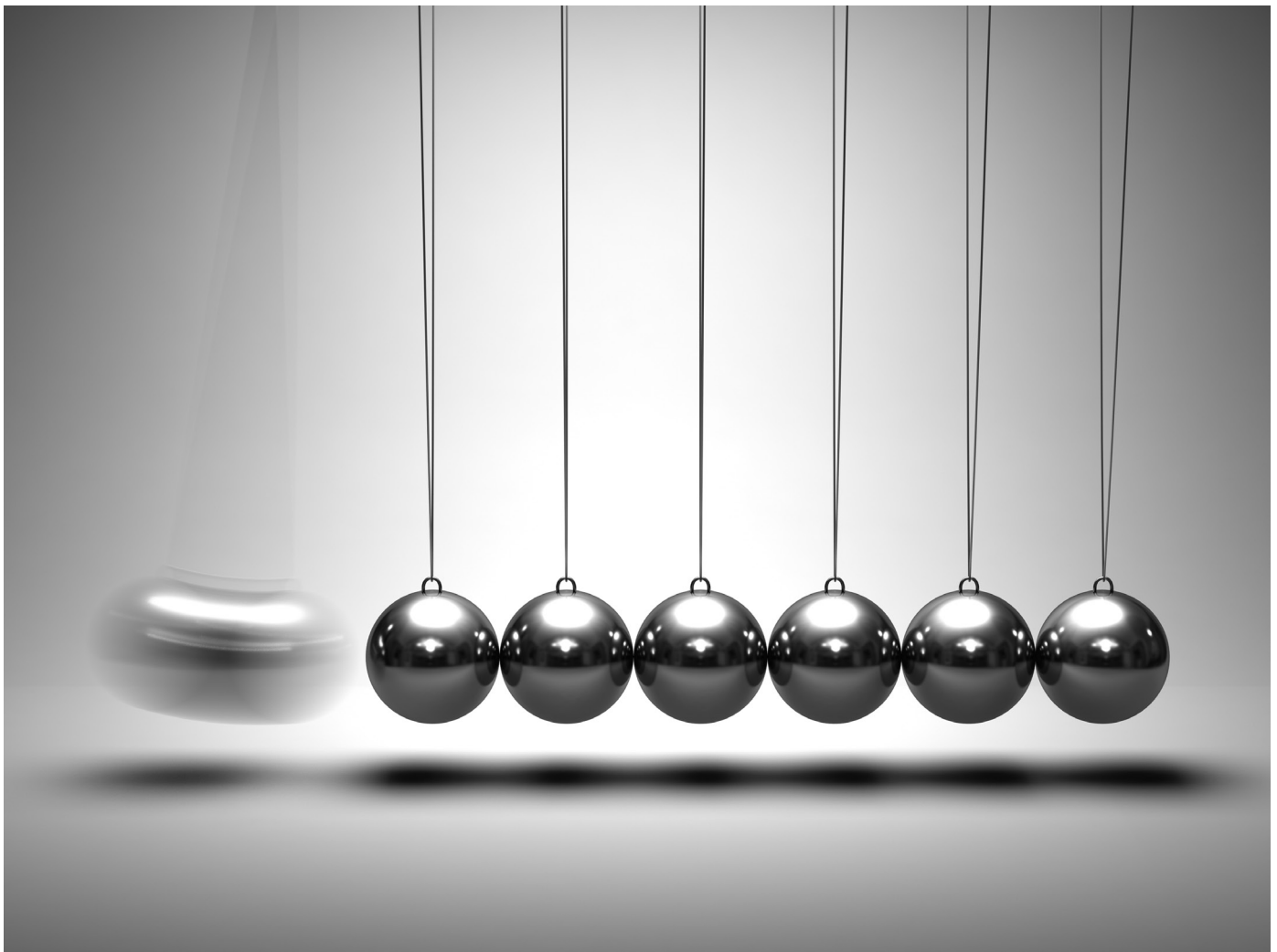
Bill Bradley

El verdadero liderazgo, el que se sustenta en la integridad y la honestidad intelectual, elige y ejecuta lo que es correcto para la organización y no el camino de menor resistencia. La experiencia nos demuestra repetidamente que la condición para obtener éxito en este proceso, es la participación activa y abierta de los miembros del grupo directivo.

La ejecución de la estrategia generalmente requiere cambios significativos en la organización, en el modelo de gestión y en las capacidades internas. Todo ello requiere trabajo en equipo para coordinar exitosamente los cambios requeridos.

La implementación del rumbo directivo, requiere de atención constante y concentración en la ejecución de las iniciativas de cambio para lograr las metas establecidas. Si quienes están en la cúpula no son líderes íntegros, colaboradores y unidos en el proceso; entonces la estrategia no será implementada y se perderá la oportunidad.

Este estado de valores, actitudes y comportamientos en los altos mandos de la organización, puede generarse si el contexto del accionar directivo es el apropiado.



“Gestión es hacer las cosas correctamente, liderazgo es hacer las cosas correctas.”

Peter Drucker

Existen palancas institucionales que pueden establecer contextos más favorables para el Liderazgo.

Palancas que impactan en las Actitudes y comportamientos Individuales y en la Integración del Equipo Directivo

Índice Contextual para el Liderazgo Efectivo "ICLE"

Definiciones de rumbo estratégico



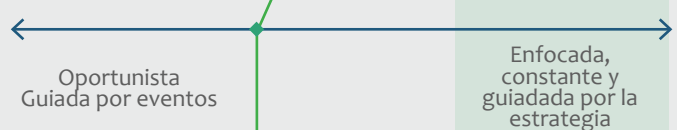
Políticas y procesos de decisiones



Modelo organizacional y de gestión



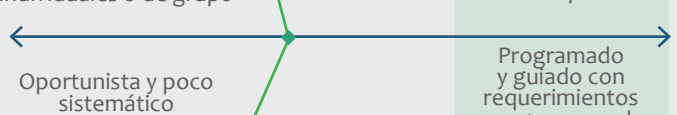
Comunicación institucional



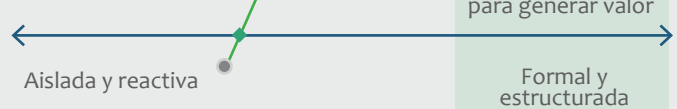
Mecanismos para asignar incentivos



Desarrollo profesional directivo



Retroalimentación individual y de grupo



MOVILIZAR A LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI

La velocidad de cambio en nuestro contexto empresarial e institucional no se reducirá, al contrario aumentara consistentemente. La competencia en la mayoría de las industrias y entre países en el contexto de la globalización, muy probablemente se intensificara en las próximas décadas.

La organización típica del siglo XX no ha operado en un ambiente de cambios rápidos y constantes. La estructura, las practicas operativas, los sistemas de apoyo y la cultura han sido mas un obstáculo que un facilitador al cambio. Es claro que la organización de hoy día será un dinosaurio en el futuro cercano. Aunque especular en el futuro es peligroso, nos hemos preguntado ¿Qué características deben tener los líderes para conducir exitosamente las organizaciones del siglo XXI?

Tener una actitud de urgencia permanente

Los grandes cambios nunca tienen éxito cuando se actúa con complacencia. Una actitud de alta urgencia ayuda enormemente a completar de manera oportuna las diferentes etapas de un proceso de transformación. El modelo con largos periodos de calma y complacencia, combinado con algunos periodos cortos de gran actividad no va a funcionar.

Una actitud de alta urgencia no implica estar en pánico, ansiedad o miedo.

Quiere decir un estado en que la complacencia esta virtualmente ausente, en el cual los directivos están siempre resolviendo problemas y buscando oportunidades y en donde la norma es “Hagámoslo ahora”.



Actuar con integridad y transparencia

Para crear modelos y procesos que puedan liberar el liderazgo directivo; la cultura de las organizaciones del siglo XXI tendrá que:

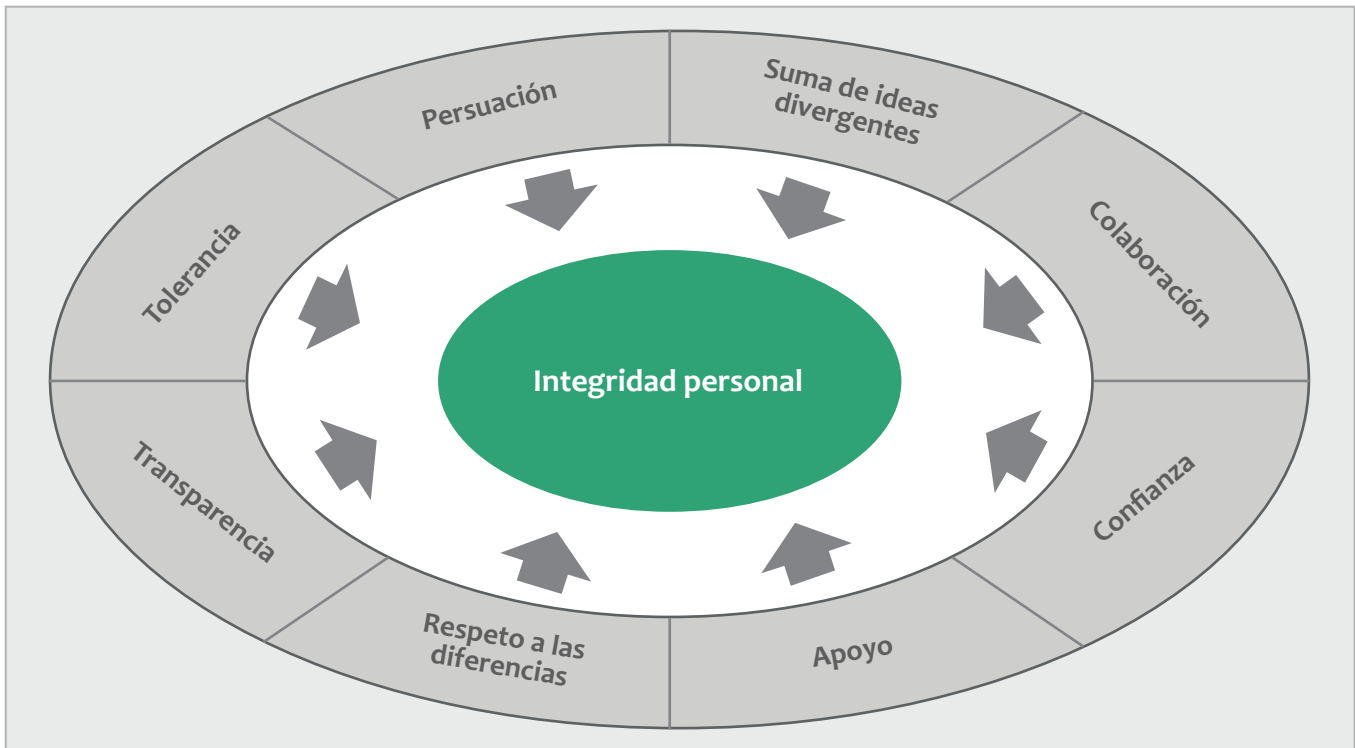
- Valorar las discusiones candidas y transparentes entre directivos, mucho más de lo que se hace hoy en día. Las normas asociadas con cortesía política, con diplomacia conformista y con matar al mensajero de malas noticias tendrán que cambiar. El volumen de dialogo poco honesto y guiado por agendas personales tendrá que ser muy bajo.

Para aquellos que han vivido su carrera profesional en organizaciones altamente politizadas, y que creen que esta meta es idealista y quijotesca, solamente les podemos decir que estas culturas integras, honestas y transparentes existen hoy día.

- Establecer estos valores, cambiar actitudes, comportamientos, crear nuevas formas de interrelación y comunicación es una tarea difícil, pero no imposible.

Típicamente el cambio comienza en la cúpula de la organización, donde se produce un beneficio de grupo y a partir de ahí se esparce y transmite por toda la organización.

Los líderes de las organizaciones del siglo XXI deben tener personalidades dominadas por valores fundamentales.



Trabajar como equipo en la cúpula directiva

En un mundo lento, todo lo que una organización necesita es un buen directivo a cargo. Un Dictador benévolo que este rodeado de directivos, en donde un trabajo en equipo no es esencial.

En un contexto de ritmo moderado, el trabajo en equipo se vuelve necesario para lidiar con transformaciones periódicas, pero en gran parte el modelo antiguo aunque con limitaciones, aun puede funcionar. En un mundo de gran velocidad, el trabajo en equipo se vuelve esencial.

En un medio ambiente de cambio constante, aun los individuos mas talentosos, no tendrán el tiempo ni la experiencia para absorber los rápidos cambios del contexto, de los competidores, de los clientes y usuarios o de la tecnología.

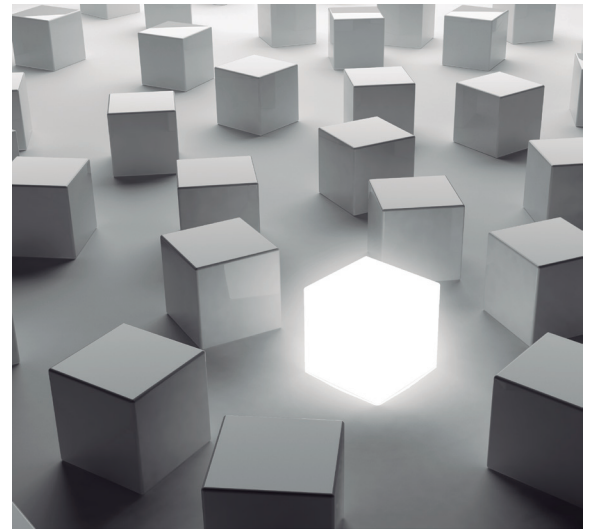
Tampoco tendrán suficiente tiempo para comunicar las decisiones a cientos o miles de otros individuos. Pocas veces tendrán el carisma o las habilidades para conseguir el compromiso de cambio en un gran número de personas y aun menos a la velocidad requerida. No podrán operar solos ni de manera aislada, tendrán que hacerlo en equipo.



Adicionalmente, debemos ser capaces de imaginar procesos efectivos y rápidos para integrar los equipos directivos. La creación de equipos directivos puede tomar meses o años, debemos hacerlo en periodos más cortos.

Finalmente, debemos ser capaces de imaginar el día en que los grandes egos sean eliminados de las listas de promoción de individuos, sin importar cuán inteligentes, capaces o bien educados sean.

Más aun, debemos evitar que los egos incompetentes y mediocres persistan y crezcan en las organizaciones con base en medias verdades y políticas oscuras. Estos son los que destruyen equipos, generan problemas, y en un ambiente de cambio rápido las consecuencias de sus acciones son completamente inaceptables.



“ Los líderes salen de su camino para potenciar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr.”

Sam Walton

Contribuir a crear y comunicar la visión de la Empresa

Solo recientemente se le ha dado seria atención al desarrollo del liderazgo y en consecuencia al desarrollo de hombres y mujeres que puedan crear visiones y comunicar estrategias.

Debido a que la Dirección se enfoca fundamentalmente en el “estatus quo” y el liderazgo dirige el cambio, tendremos que ser mas exitosos en la tarea de desarrollar lideres. Sin suficientes lideres habrá déficit de visión, comunicación y empoderamiento. Las transformaciones no ocurrirán ni de manera correcta, ni con la velocidad requerida.

El desarrollo y la liberación del potencial de liderazgo, no ocurre en un seminario de dos semanas ni en un programa ejecutivo de uno o dos años, aunque ambos en algo ayudan. Las habilidades mas complejas de los lideres emergen a través de los años. Debido a la gran cantidad de tiempo que invertimos en nuestro trabajo, la mayor parte de nuestro desarrollo profesional y personal ocurre ahí. Este hecho tiene enormes implicaciones...

...si nuestro tiempo en el trabajo nos estimula y ayuda a desarrollar las habilidades de liderazgo, eventualmente conseguiremos el potencial que tenemos.

En forma opuesta, si durante el trabajo se hace poco o nada para desarrollar estas habilidades, probablemente nunca lograremos liberar nuestro potencial.

Las organizaciones altamente centralizadas y controladas destruyen el liderazgo, no permiten al personal probarse a si mismo, ni tampoco que este crezca.

Las organizaciones en el siglo XXI tendrán que llegar a ser “incubadoras” de lideres.

Desperdiciar talento será muy costoso en este medio ambiente de rápido cambio. Liberar el potencial de liderazgo de las organizaciones, requerirá estructuras más planas con menos controles y con mayor capacidad para tomar riesgos.

EL CAMINO PARA LIBERAR EL LIDERAZGO

Cualquier plan institucional o de negocios, que desee mantener el “status quo” es absurdo. Pocas situaciones permanecen iguales y en cualquier momento pueden mejorar o empeorar.

¿Que hace diferentes a los líderes?

Los líderes mantienen sus ideales en lugar de ceder al cinismo y a la comodidad de las zonas de confort, actúan de acuerdo a modelos y principios guiados por conceptos aspiracionales. Nunca se satisfacen con lo básico, ni aceptan las debilidades de otros.

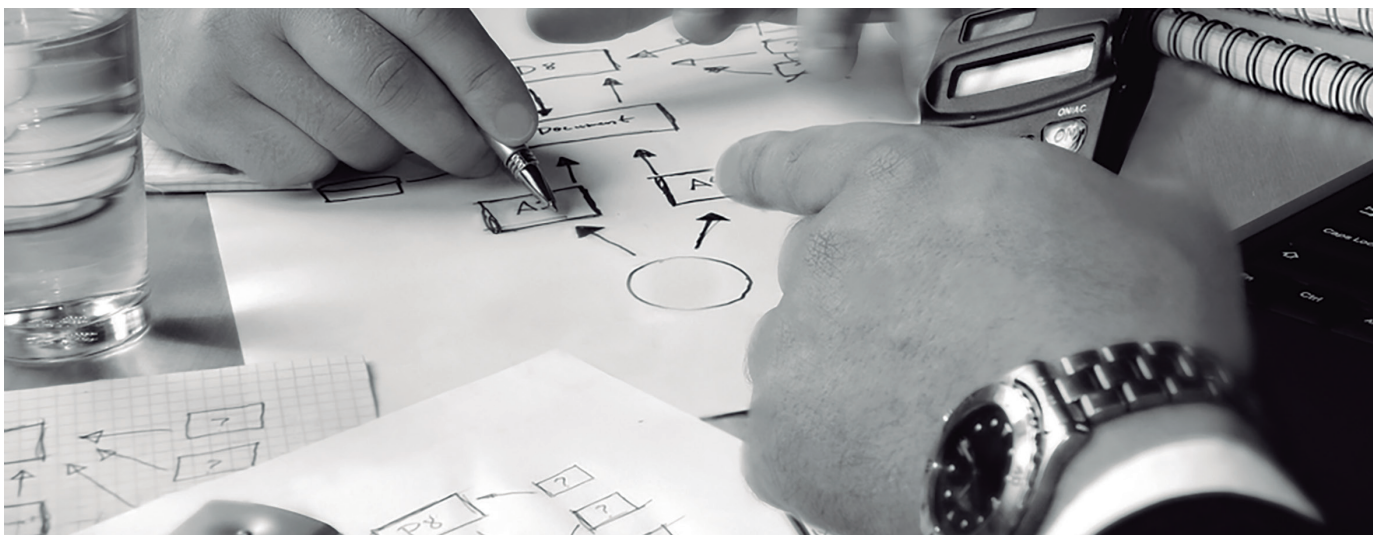
La limitación más importante para la generación de liderazgos, radica en que la mayoría de los directivos no han sido capacitados para responder con firmeza a presiones que generan errores de la organización. El problema se agudiza cuando los miembros de un equipo directivo no tienen libertad para ofrecer una opinión sobre las decisiones de la dirección, o cuando lo hacen son ignorados.

Las consecuencias negativas de poner a las personas con potencial de liderazgo en pequeñas islas y micro administrarlos, cada vez serán mayores y mas evidentes.

Las personas con potencial de liderazgo necesitan ser guiadas y estimuladas para liderar, tanto para ayudar a la organización ha adaptarse a circunstancias cambiantes, como para ayudar a crecer a otros.

Para ello se requiere retroalimentación productiva en el equipo directivo, la cual se dará solo si se cumplen cuatro condiciones clave:

- El líder debe estimular abiertamente las diferencias de opinión con un espíritu constructivo y positivo, y debe comunicar que lo mismo se espera del resto del grupo directivo
- Los miembros del equipo deben solicitar retroalimentación, de forma tal que la presión de sus iguales no sea factor dominante
- La discusión abierta de los problemas individuales a resolver, debe realizarse de forma tal que estimule el desarrollo personal y en la medida de lo posible, no afecte los resultados de la evaluación de desempeño
- La asignación de mentores para el desarrollo personal debe formalizarse, para beneficio del individuo, del equipo, del mentor y de la institución.



Finalmente, el grupo directivo, debe establecer un “Modelo de Gobernabilidad” para dirigir la transición y hacer efectiva la liberación del liderazgo directivo.

Este modelo debe definir, demostrar y reforzar los nuevos valores culturales de la organización.

Romper con las estructuras tradicionales basadas exclusivamente en el poder, es importante para liberar el potencial de los líderes presentes en la organización.

La creación de equipos estratégicos, las reuniones de evaluación ejecutiva y la comunicación abierta, son los componentes centrales de este nuevo paradigma.



Para cualquier información adicional contactar al correo electrónico:

info@lainiciativa.mx
