



Los líderes. Sus 10 errores más comunes

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • LA ACTITUD IMPOSITIVA • ENFRASCARSE EN EL PAPELEO Y NO EN LA GENTE • FALTA DE APROBACIÓN • ESTORBAR A LOS LÍDERES EN POTENCIA • TOMAR DECISIONES EN FORMA DICTATORIAL | <ul style="list-style-type: none"> • NO SABER DELEGAR • CAOS EN LA COMUNICACIÓN • NO RECONOCER LAS SEÑALES DE LA CULTURA CORPORATIVA • TENER ÉXITO SIN TENER SUCESORES • NO PREVER EL FUTURO |
|---|---|

Introducción

Los grandes líderes nos inspiran a ir a lugares que nunca iríamos a hacer cosas que jamás pensamos que podríamos hacer.

La actitud impositiva El error más común del liderazgo

- La imposición es la actitud que la mayoría de las personas aplica con mayor naturalidad.
- Es muy raro el liderazgo de servicio.
- Los buenos líderes consideran que están en la base de una pirámide invertida.

La práctica de la imposición en el liderazgo se basa en el modelo militar de gritar órdenes a los débiles subordinados. Es algo así como: “Yo soy el que mando, y cuanto antes lo aceptes mejor”.

Cómo se manifiesta la imposición

- Abuso de autoridad
- Delegar ineficientemente
- No escuchar a otros
- Tomar decisiones dictatoriales
- No entregar el mando
- Egocentrismo

Una práctica sumamente irritante de algunos líderes que aplican el estilo impositivo es el uso del conocimiento —o en realidad, de su ignorancia— para hacer que las personas se mantengan en línea y guarden su lugar. En una organización, el conocimiento equivale a poder. Un líder puede usarlo para dominar a sus subordinados manteniéndolos ignorantes y en la oscuridad.

DIRECTRICES PRÁCTICAS

¿Cuáles son las alternativas correctas para evitar las actitudes del modelo impositivo de liderazgo?

1. Estimule la dirección participativa.
2. Use un estilo facilitador.
3. Ejercer el liderazgo democrático.
4. Incluya las características de la organización “horizontal”. Considérese a sí mismo como el que dirige la tropa yendo a su lado, no estando en lo alto de una pirámide.
5. Liderato de servicio.

Los cinco niveles del liderazgo “¿Por qué la gente sigue a otros?”

1. PERSONALIDAD “Por respeto” La gente lo sigue por lo que usted es y por lo que representa.

2. DESARROLLO HUMANO “Por su reproducción”. La gente lo sigue por lo que ha hecho ella.

3. PRODUCCIÓN “Por sus resultados”. La gente lo sigue por lo que usted ha hecho por la organización.

4. PERMISO “Por sus relaciones”. La gente lo sigue porque quiere.

5. POSICIÓN (por el título) “Por sus derechos. La gente sigue a otros porque tiene que hacerlo.



Enfrascarse en el papeleo y no en la gente

Confesiones de un obsesivo compulsivo

- Cuanto más alto es el puesto del líder, parece que tiene menos tiempo para atender a la gente.
- Cuanto más alto sea el puesto del líder, la gente debe ser lo más importante.
- Las personas son oportunidades, no molestias.
- Sólo hay transformación cuando nos asociamos con otros.

Características de un adicto al papeleo

- “La gente me molesta, sólo sirve para interrumpir”.
- “Prefiero estar solo para terminar mi trabajo”.
- Nunca está al tanto de lo que sucede o se gestiona en su lugar de trabajo.
- Tiende a pisotear a la gente, es insensible.
- No sabe escuchar, si es que alguna vez escucha.
- Es impaciente. Tiende a decir: “¡Al grano!”
- Solo, soberbio y solitario son las palabras que lo describen.
- Basa su autoestima en sus logros.

¿Es la gente interrupción u oportunidad?

¿Por qué ponemos el papeleo antes que la gente? Porque:

- Los resultados observables son más importantes que una relación subjetiva.
- El trabajo es más importante que la conversación irrelevante.
- El mundo material domina al inmaterial.
- Creemos que somos juzgados por lo que hacemos, no por lo que somos.

- Por nuestro comportamiento obsesivo-compulsivo.
- Las relaciones no caben en nuestra mentalidad que se impone “fechas límite”.

A donde se fue el cuidado por la gente

Ya sea que lo aceptemos o no, el papeleo, las fechas límite y las agendas repletas a menudo nos preocupan más que la gente; levantan una barrera infranqueable entre nosotros y nos piden tener la oportunidad de tocar la vida de las personas en forma perdurable.

Falta de aprobación

No hay nada mejor que un aumento de sueldo

- Todo mundo se revitaliza cuando recibe aprobación y alabanza.
- El liderato tiene tanto que ver con las ciencias humanísticas como con hacer que las cosas se lleven a cabo.
- Subestimamos demasiado el poder que tiene una pequeñísima expresión de amabilidad.
- Aprenda a identificar los diversos niveles de aprobación que necesitan sus seguidores.

Las personas se revitalizan cuando reciben cumplidos. La aprobación hará que la gente que trabaja con usted y para usted se sienta más satisfecha que si le ofreciera fama y fortuna.

Los cumplidos son biodegradables

“Una de las cosas de las que nunca se harta la gente, es de los cumplidos. El ego nunca está tan completo como para que no podamos encontrar un agujero por el cual introducir pequeñas alabanzas. Pero por su misma naturaleza, los cumplidos son altamente biodegradables y tienden a disolverse a las pocas horas o días después de recibidos –por eso, siempre nos cae bien recibir otro más”.

Las palabras de aprobación no perduran. Necesitan ser repetidas después de un período de tiempo.

Estorbar a los líderes en potencia

Pero ellos son el futuro

- Los jóvenes pueden evitar que nos deslicemos a la institucionalidad opresiva.
- Las grandes organizaciones generalmente anulan a los jóvenes emprendedores antes de que puedan prosperar.
- Los jóvenes cometen muchos errores por su misma naturaleza – errores que las instituciones necesitan.
- Aprenda a reconocer a los verdaderos líderes potenciales.

“Estoy buscando hombres que tengan la inmensa capacidad de no saber lo que no se puede hacer”.

Henry Ford

Los diez mandamientos que producen parálisis organizacional o...

Cómo estorbar a los líderes en potencia

- “Es imposible”.
- “Aquí no hacemos las cosas de esa manera. Es un cambio demasiado radical para nosotros”.
- “Ya tratamos de hacerlo, pero no funcionó”.
- “Ojalá fuera tan fácil”.
- “Hacerlo de esa manera va contra las reglas”.
- “Cuando hayas pasado un tiempo con nosotros, podrás entenderlo”.
- “¿Quién te dio permiso para cambiar las reglas?”.
- “Por favor, pon los pies en la tierra”.
- “¿¿Cómo te atreves a insinuar que estamos haciéndolo mal?!”
- “Si tuvieras tantos años como yo en este campo, entenderías que lo que sugieres es completamente absurdo”.

La antigua organización se basaba en el control, pero el mundo ha cambiado. Se está moviendo a tal paso, que el control se ha convertido en una limitante. El control frena. Debemos equilibrar la libertad con el control, pero debemos dar mayor libertad que nunca.

Cómo reconocer a los verdaderos líderes en potencia que pueden hacer que su empresa llegue al futuro:

- A ellos les importan no sólo sus ideas, sino las metas de la organización.
- Están innovando en su puesto actual.
- Están dispuestos a ganarse el derecho a ser escuchados.
- Tienen seguidores –están ejerciendo influencia con buenos resultados.

Cómo animar a los verdaderos líderes en potencia para que le ayuden a usted:

- Deles una larga rienda –necesitan espacio para desarrollarse.
- Encárguelos de algo que realmente puedan decir que es de ellos.
- Escuche sus ideas y deles tiempo para que crezcan.
- Permita que trabajen solos si así lo desean.
- Déjelos solos y deles tiempo para que florezcan.



Tomar decisiones en forma dictatorial

Cómo eliminar la creencia de que conocemos todas las respuestas

- Los dictadores niegan el valor de los individuos.
- Los trabajadores de la empresa deben intervenir en su dirección.
- El que hace el trabajo debe decidir cómo hacerlo.
- Las organizaciones horizontales son el modelo del futuro.

Si me quitan mis trabajadores y me dejan mis fábricas, muy pronto el pasto crecerá en el piso de ella. Pero si me quitan mis fábricas y me quedo con los trabajadores, pronto tendremos una fábrica nueva y mejor.

Andrew Carnegie

Sydney Harris opina acerca de los jefes-dictadores:

“Es imposible aprender algo importante de alguien hasta que permitimos que disienta de nosotros; sólo en la contradicción se revela el carácter. Por eso es que los jefes autocráticos generalmente ignoran la verdadera naturaleza de sus empleados”.

Si alguien se pone de pie y pelea, de vez en cuando puede ser que lo noqueen. Pero recuerden bien: *Un hombre que ha sido noqueado por su enemigo puede levantarse de nuevo. Pero un hombre noqueado por el conformismo nunca se levanta”.*

“En mi opinión, los líderes más eficaces son los que nunca dicen “yo”; los que no piensan sólo en sí mismos, sino en “nosotros”, en su “equipo”.

Entienden que su trabajo es hacer que funcione el equipo. Aceptan su responsabilidad sin dudar, y siempre dan el crédito al “nosotros”. Se identifica plenamente (a menudo en forma inconsciente) con la tarea y con el grupo. Esto es lo que hace surgir la confianza, lo que permite realizar la tarea”.

De Peter F. Drucker,
“Administración de empresas no lucrativas;
Principios y Prácticas”, 1990

Cómo operan los líderes facilitadores:

1. Hacen que las decisiones se tomen a los niveles correspondientes.
2. Involucran a otros lo más posible en la toma de decisiones.
3. Consideran que la verdad y la sabiduría está distribuidas en toda la organización.
4. Dan espacio a sus subalternos para que tomen decisiones.
5. Permiten que los que son responsables decidan la forma en que van a realizar su trabajo.

No saber delegar Negarse a soltar el mando

- Uno de los peores pecados capitales del liderato es ejercer un control excesivo.
- Nada es tan frustrante para los trabajadores que delegarles funciones en forma descuidada o con muchas condiciones.
- La delegación debe ir de acuerdo con las habilidades del trabajador.

Por qué los líderes no delegan

- Por temor a perder su autoridad.
- Por temor a que el trabajo no se haga correctamente.
- Por temor a que el trabajo se haga mejor.
- Reticencia para invertir tiempo.
- Temor a depender de otros.
- Por carecer de entrenamiento y de experiencias positivas.

Los dictadores nunca delegan, sólo buscan gente de carácter débil para que ponga en operación sus más mínimos deseos.

Las cuatro preguntas que hace un seguidor:

¿Qué debo hacer?

¿Me permitirá hacerlo?

¿Me ayudará cuando lo necesite?

¿Me dirá cómo lo estoy haciendo?

Algunos métodos de supervisión que debemos conocer

Directrices Prácticas

A quien se le pide que realice un trabajo debe planear cómo hacerlo. Podemos supervisar el avance de nuestros trabajadores, pero nunca (a) mirar por encima de sus hombros, (b) decirles cómo hacer su tarea, (c) rechazar su trabajo porque según nosotros tenemos el enfoque experto, y (d) interferir en la aplicación de sus decisiones estratégicas usando otras que como líderes consideramos mejores.

Directrices para delegar correctamente

1. Escoja personas bien preparadas.
2. Muestre confianza en ellas.
3. Especifique claramente sus labores.
4. Dele la autoridad necesaria.
5. No les diga cómo hacer su trabajo.
6. Estipule puntos en que darán cuentas a lo largo del camino.
7. Supervise conforme al estilo de operar de cada uno.
8. Deles oportunidad de fallar ocasionalmente.
9. Alabe y apruebe el trabajo bien hecho.

Caos en la comunicación Cómo cantar todos del mismo himnario

- Nunca suponga que alguien sabe algo.
- Cuanto más grande sea el grupo, mayor atención debe darse a la comunicación.

- Cuando se deja en la ignorancia, la gente tiende a crear rumores.
- La comunicación debe ser la obsesión apasionada del liderato eficaz.

Nada sucede, hasta que la gente habla.

Los líderes eficaces escuchan con atención

Cuanto más gente dirija usted, tanto más debe escuchar. El liderato eficaz tiene que ver más con escuchar que con hablar.

Razones por las cuales se dificulta que los líderes escuchen a todos en su organización:

- Falta de tiempo.
- Demasiada gente.
- Presión.
- Distancia.
- Demasiado conocimiento.
- Orgullo.
- Sobrecarga en la comunicación.

Nada hay que paralice el progreso de una organización más rápidamente, que los líderes dejen de escuchar. La indiferencia y una mente cerrada, destruirán la credibilidad del líder.

No reconocer las señales de la Cultura corporativa

El asesino oculto de muchos líderes

- La cultura corporativa dice: “así lo hacemos nosotros”.
- Nunca subestime el gran poder de la idiosincrasia corporativa.
- Una de las principales prioridades del líder debe ser cultivar y cambiar la cultura.
- Aprende a respetar los valores distintos a los suyos.

La cultura organizacional es como el pegamento de un mueble de madera –no lo notamos hasta que tratamos de separar sus piezas.

Los líderes que conocen sus propios valores y pueden definirlos bien a su organización, han demostrado tener un rendimiento superior en su papel.

El buen entendimiento de su cultura institucional:

1. Promueve fuerte sentido de eficiencia personal.
2. Promueve el consenso con las metas clave de la empresa.
3. Facilita el consenso con las metas clave de la empresa.
4. Reduce el nivel de tensión y ansiedad en el trabajo.
5. Promueve fuertes deseos de trabajar y preocuparse por el bien de la empresa.

Seis reacciones al conflicto cultural

Conformista. “Tengo que aceptar las cosas como son”.

Quejumbroso. “Tengo que trabajar aquí, pero eso no significa que me guste”.

Innovador. “¿Por qué no cambiamos las cosas?”

Ritualista. “¿Mi trabajo? ¿Cuál trabajo? Sólo cumplo con lo que me indican”.

El que huye. “¡Tengo que salir de esta situación cuanto antes!”.

Rebelde. “No pueden obligarme a conformarme. Ya les enseñaré yo!”



Tener éxito sin tener sucesores

Cómo planear su retiro desde el primer día

- El orgullo se aferra al liderato; la humildad lo deja ir.
- Terminar bien es un indicio importante del éxito en el liderato.
- Entregar el liderato es como enviar a los hijos a la universidad: Nos duele, pero debemos hacerlo.
- Enseñar a otros es una función no negociable del liderato exitoso.

Barreras que impiden preparar al sucesor

Falta de seguridad ¿Qué voy a hacer después?

Miedo al retiro. Retirarme, ¿yo?

Resistencia al cambio. Esta silla me gusta.

Autoestima. Este puesto es mi vida.

Falta de confianza. ¿Quién puede hacer este trabajo mejor que yo?

Amor por su trabajo. Me encanta el papel del líder.

Pérdida de inversiones. He puesto demasiado en esto para dejarlo ir.

Servir de mentor a otros: el proceso de la sucesión

El mentor es la persona que influye en el desarrollo de otra a través de la transferencia de sabiduría, información, propósito, confianza, etc. Es poner a disposición de una persona los recursos y fuerzas propios para ayudarle a alcanzar sus metas.

Mentores ascendentes. Primero, están los líderes que nos precedieron, a quienes emulamos. Ellos nos exigen que rindamos cuentas y nos estimulan a ampliar nuestra visión. Nosotros somos los líderes que los reemplazaremos.

Mentores descendentes. Luego, está la gente que algún día nos va a reemplazar en nuestro papel de liderato. Es el pequeño grupo que descubrimos a través de la “mirilla del

rifle”, en quienes pensamos cuando se trata de desarrollar nuevos líderes. Algunos están dentro de nuestra organización, pero otros son de fuera.

Mentores internos que son colegas. También hay compañeros dentro de nuestra organización que nos desafían a mejorarnos, y que nos harán responsables de nuestra vida y trabajo de liderato.

Mentores externos que son colegas. También hay relaciones con mentores que están más o menos a nuestros niveles de madurez y profesionalmente, y que trabajan fuera de nuestra organización

¿Qué hace a un buen mentor?

- La habilidad de descubrir de inmediato el potencial de una persona.
- Tolerancia para sus errores, asperezas, y cosas parecidas y supervisar que desarrolle su potencial.
- Flexibilidad al responder a la gente en diversas circunstancias.
- Paciencia para saber que se necesita tiempo y experiencia para alcanzar el desarrollo completo.
- Perspectiva: tener visión y la capacidad de ver hacia adelante, y sugerir los siguientes pasos que debe dar el líder potencial.
- Dones y talentos que edifican y animan a otros.

No prever el futuro

Prepárese, ya es más tarde de lo que imagina

- El futuro se acerca a una velocidad impresionante.
- La atención de un líder no debe estar en el pasado, ni en el presente, sino en el futuro.
- La visión debe ser la preocupación del líder.
- Las organizaciones se reinventan con las nuevas generaciones de visionarios.

El cambio es inevitable; no cambiar es una señal segura de extinción inminente. Al igual que los dinosaurios, los líderes que no cambian en el clima cambiante de nuestro mundo futuro, *se convertirán en piezas de museo.*

La gente es muy rápida para criticar las novedades porque el cambio le asusta. Pero el líder eficaz tiene que ayudar a sus seguidores a que acepten los cambios que les esperan.

Los soñadores y sus visiones

La tiranía de lo urgente siempre está en lucha contra el tiempo que pasamos planeando y pensando, pero si no dedicamos un tiempo para planear el futuro, seremos sus víctimas.

Soñadores

Todos los hombres sueñan; pero no de la misma manera. Aquellos que sueñan por la noche en las partes más recónditas de su mente, despiertan para ver que todo fue vanidad. Pero los que sueñan de día son hombres peligrosos, porque pueden hacer que sus sueños se hagan realidad con los ojos abiertos.

Cómo ser una organización que aprende

La administración es la eficiencia al remontar la escalera del éxito; por su parte, el liderazgo decide si la escalera está recargada en la pared correcta”.



Elaborado por



Carlos.Aguirre@incae.edu