

LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Por: Victoria Flórez Mazzini

Recientemente recibí un correo electrónico con la siguiente reflexión. Deseo compartirla con los lectores interesados en el apasionante mundo de las relaciones humanas en la empresa. Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y además se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida, como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo: - Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el Carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos.

¿Ocurre lo mismo con los seres humanos? Observen y lo comprobará. Cuando en una empresa el personal busca a menudo defectos en los demás, la situación se vuelve tensa y negativa. En cambio, cuando tratamos con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás, es ahí donde florecen los mejores logros humanos. Es fácil encontrar defectos, cualquier tonto puede hacerlo. Pero encontrar cualidades, eso es para los espíritus superiores que son capaces de inspirar todos los éxitos humanos... P.D: Esto ocurre no sólo en los trabajos, sino a diario en nuestras vidas.

Propongo al lector una sincera introspección o la aplicación de la inteligencia intrapersonal para descubrir en nosotros aquellas actitudes que bloquean la positiva expresión de nuestro liderazgo a todo nivel, sea éste personal, profesional, con superiores, pares y subordinados. Bien es cierto que las presiones externas de toda índole superan ampliamente nuestra capacidad de asimilación

y adecuación de respuestas a esos estímulos. Y muchas veces, nos encontramos proyectando nuestra sombra a los demás, en vez de ser faros de luz, estimulando y apoyando al trabajo en equipo y la mejora de las relaciones humanas.

Las empresas enfrentan el reto de formar líderes

La capacidad de liderazgo no es propiedad exclusiva de los altos directivos y sus colaboradores más cercanos. Muchas empresas se encuentran batallando con la aplicación de los conceptos de liderazgo a los diferentes niveles organizativos, así como con la adecuada difusión de los beneficios de estos nuevos conceptos y formas de gestión.

Muchas empresas se centran en las cualidades de liderazgo que pueden ser empleadas por sus gerentes, muy a menudo porque encuentran difícil definir los conceptos de liderazgo para las posiciones no gerenciales de menor nivel. Por esta razón, estas categorías laborales pueden ser excluidas de las discusiones y programas de liderazgo, al menos, en un momento inicial del proceso. Otras compañías sí han identificado las competencias de liderazgo para los empleados en todos los niveles.

Por ejemplo, para altos directivos se habla de desarrollo de liderazgo, para los mandos medios, mejora en el desempeño del liderazgo y para los niveles de supervisión se habla de potenciación del liderazgo. Asimismo, para los niveles más bajos de la organización, se habla del autoliderazgo a fin de estimular el cuestionamiento del status quo (o lo que está establecido) y la mejora constante.

Las competencias son la base del cambio

Determinar las competencias básicas que son necesarias para lograr un desempeño efectivo en las organizaciones es el primer paso de la gestión actual de recursos humanos en la empresa. Más aún, integrar estas competencias en la cultura corporativa es el gran reto para la mayoría de los empleadores.

Los altos directivos son los principales agentes de cambio en el proceso de liderazgo y pueden asumir la responsabilidad de determinar dichas competencias. También se puede considerar información de otros niveles de la organización, *benchmarking* y *expertise* externo. La identificación de competencias consume tiempo y recursos y requiere:

- Un análisis sistemático de las necesidades del negocio, capacidades de la organización y habilidades clave para el desempeño individual;
- Una conexión explícita con la visión, valores y estrategia de la organización; y
- Un interrelación con los planes de desarrollo individual, revisión del desempeño y otros sistemas de recursos humanos.

Algunas competencias de liderazgo son universalmente aplicables, pero otras son más específicas aún dentro de diferentes unidades de negocio de una misma empresa. Por ejemplo, en el departamento de Investigación y Desarrollo de una empresa farmacéutica, una competencia básica dentro de la unidad de desarrollo es la gestión de personal porque es fundamental

mantener una buena relación entre los investigadores y el personal de desarrollo. Pero en otra unidad de biociencia, una competencia esencial es el “ingenio” porque el éxito del negocio depende del descubrimiento de nuevas sustancias.

En una empresa de consultoría, sus líderes deben estar orientados a la satisfacción del cliente en todos los aspectos del negocio. Los consultores deben tener la habilidad para desarrollar relaciones de corto plazo, vender ideas y ejecutar contratos con diferentes clientes; pero para los gerentes internos, se requiere que puedan desarrollar y mantener una continuidad en las relaciones internas.

Programas de desarrollo de liderazgo

Los procesos de desarrollo de líderes varían de organización en organización. Los más comunes son los siguientes:

- Programas de formación para ejecutivos
- Retroalimentación de 360 grados
- Centros de Evaluación
- Planes de Desarrollo de Competencias Individual
- Proyectos de desarrollo especiales
- *Coaching* ejecutivo
- *Mentoring* formal
- Proyectos de aprendizaje
- Actividades para formar equipos de trabajo

Medición del éxito

¿Qué podemos esperar con el diseño e implantación de estos programas de liderazgo? Una encuesta realizada a 125 empresas de EE.UU. y Europa arrojó los siguientes puntos:

- Satisfacción con el proceso
- Mejora de habilidades
- Cambios en el comportamiento
- Niveles de reclutamiento y retención
- Comprensión de los conceptos de liderazgo
- Adecuación del programa de líneas de carrera
- Productividad de los grupos
- Productividad de las personas
- Rentabilidad de la organización

En este último punto, cabe destacar que el 91% de las empresas encuestadas afirmó que hubo mejora en la rentabilidad, al tiempo que se evidenció un cambio en el comportamiento del 96% y la mejora de habilidades en un 98%. Resultados nada despreciables y altamente inspiradores para aplicar en nuestras organizaciones.

Factores que contribuyen

Un entorno favorable para cualquier iniciativa de liderazgo requiere de compatibilidad con las estructuras y sistemas existentes en la organización. Entre los factores que se destacan, encontramos:

- Planificación de la sucesión de responsabilidades
- Gestión del desempeño
- Cultura organizacional
- Programas de comunicación interna
- Autoridad y toma de decisiones
- Paquetes de compensación
- Estructura organizacional
- Planificación estratégica
- Asignación de recursos
- Medición

Definitivamente, un buen proceso de liderazgo también se refleja en un adecuado sistema de compensación y gestión del desempeño. Los objetivos del desempeño y los cambios en el comportamiento se destacan y los incentivos financieros refuerzan las metas. Los resultados financieros así como los factores cualitativos deben determinar la compensación. Es tan importante alcanzar las metas como balancear el cómo se logran. Estuvo de moda un término que se denomina “coo-petir” o colaborar para competir. Como dicen, la competencia está allá afuera, no dentro de las organizaciones.