

Unidad 9

Estilos de ejercer el liderazgo: autoridad y poder

Objetivo general

Al término de la unidad los participantes sabrán reconocer los diferentes estilos de liderazgo y tendrán herramientas para un óptimo ejercicio de la autoridad que promueva el crecimiento del grupo.

Objetivos particulares

1. Conocer los seis principales estilos de liderazgo y su impacto en el desarrollo del grupo.
2. Reflexionar sobre los términos y el ejercicio de la autoridad y el poder.
3. Identificar formas diferentes de autoridad.

Revisión de la sesión anterior

Ejercicio 1

Los miembros presentarán su planeación de inicio y término de una reunión.

Los seis estilos de liderazgo y su impacto en el desarrollo del grupo

1. Los líderes coercitivos demandan conformidad inmediata.
2. Los líderes orientativos movilizan a su gente hacia su visión.
3. Los líderes afiliativos fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.
4. Los líderes participativos crean consenso a través de la participación.
5. Los líderes imitativos esperan excelencia y autonomía de su equipo.
6. Los líderes capacitadores desarrollan a su gente para el futuro.

El estilo coercitivo

El líder es directivo, capaz de tomar decisiones rápidas, acertadas, y de forma imperativa. Al mismo tiempo atemoriza a los miembros del equipo, exigiéndoles y marcando sus errores; la comunicación se reduce.

Es fácil comprender por qué, de todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones. Consideremos cómo el estilo afecta el clima de la organización. La flexibilidad es lo primero que se ve afectada. La toma de decisión desde arriba, hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; plantean: "para qué voy a hacer sugerencias si al final van a prescindir de mis ideas". A la vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas, siendo incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo y no perciben que su desempeño depende de ellos mismos. Las personas pueden llegar a resentir este hecho a tal grado, que adoptan la actitud de "no voy a ayudar a este fulano".

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

En las empresas y lugares de trabajo, el liderazgo coercitivo tiene efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño son motivados por algo más aparte del dinero: buscan la satisfacción del trabajo bien hecho y reconocimiento del mismo. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente, el estilo deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos comparten en la organización. La falta de una visión supone la pérdida de claridad y compromiso y deja a las personas ajenas a su propio trabajo, preguntándose: "¿Qué importa todo esto?".

Habiendo dicho todo ello, el estilo coercitivo se debe utilizar con extrema cautela y en las pocas situaciones en que es absolutamente necesario, como durante una recuperación o cuando una compra hostil está en el horizonte. Es estos casos, el estilo coercitivo puede ayudar a romper costumbres perjudiciales para el negocio y producir un shock que obliga a las personas a trabajar de otra forma. Es siempre apropiado, durante emergencias reales, tal y como después de un terremoto o un incendio; y puede valer en el caso de empleados problemáticos, con quienes todo lo demás ya haya fracasado. Sin embargo, si un líder depende únicamente de este estilo o continúa utilizándolo una vez que la urgencia haya pasado, a largo plazo el impacto de su falta de sensibilidad en la moral y los sentimientos de su equipo será desastroso.

El estilo orientativo

El líder orientativo posee gran entusiasmo y visión clara. De los seis estilos de liderazgo, éste es el más efectivo, mejorando todas las variables. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la visión general que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo entienden que su trabajo importa y saben por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo define los estándares que hacen funcionar, en la realidad, su visión. Cuando proporciona la retroalimentación sobre el desempeño -tanto positivo como negativo-, se centra en el desempeño real de la persona para dar una visión objetiva. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, hay que considerar el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo describe su punto final, pero generalmente deja a las personas un margen para averiguar su propio camino. Los líderes orientativos otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Dado su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación. Es particularmente efectivo cuando el negocio se mueve sin rumbo. Una figura orientativa mira hacia un nuevo horizonte y "vende" a su equipo una refrescante visión a largo plazo. El estilo orientativo, potente como lo es, no funciona en todas las situaciones. El planteamiento fracasa, por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o colaterales con más experiencia que él mismo; pueden percibir al líder como engreído o fuera de onda. Otra limitación es: si un gestor que intenta ser orientativo se excede y actúa

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

con demasiado protagonismo, puede destruir el espíritu igualitario necesario en un equipo efectivo. Aún con estos peligros, los líderes serían inteligentes si se lanzaran a probar el estilo orientativo más a menudo.

El estilo afiliativo

Si el líder coercitivo obliga: "haz lo que digo", y el orientativo pide: "ven conmigo", el líder afiliativo dice: "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas, valora a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza para que sus colegas estén felices y la relación entre ellos sea armónica. Gestiona, a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad. El estilo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho; comparten ideas e inspiración. El estilo aumenta la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación y toma de riesgos se desarrollen. La flexibilidad también aumenta porque el líder afiliativo, como un padre que ajusta las normas de la casa para un niño que se hace adolescente, no impone restricciones no necesarias sobre cómo ha de hacer su trabajo. El líder da a las personas la libertad de hacer su tarea de la forma que a cada uno le parece más efectiva.

En cuanto al reconocimiento y recompensa para el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece generosamente una retroalimentación positiva. Este tipo de feedback tiene una fuerza especial en el trabajo, porque es poco usual: aparte de la revisión anual, la mayoría de las personas no suele recibir feedback sobre sus esfuerzos del día a día, o en todo caso, reciben sólo feedback de tipo negativo. Todo ello hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean muy motivadoras. Finalmente, los líderes afiliativos son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia.

Tienden, por ejemplo, a invitar a alguien de su equipo a una comida o a tomar una copa - uno a uno-, para ver qué tal les va, o traen un pastel o pay para celebrar el éxito del grupo. Son desarrolladores de relaciones.

A parte de cuidar las emociones de su gente, un líder afiliativo puede también atender abiertamente sus propias necesidades emotivas. A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque, basado en el elogio, puede permitir que un desempeño pobre no se corrija; los miembros del grupo pueden percibir que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los integrantes han de averiguar cómo hacerlo por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón. Es bueno utilizar este estilo en conjunto con el estilo orientativo. Los líderes orientativos definen una visión, fijan estándares y hacen que las personas sepan cómo su trabajo está contribuyendo a alcanzar los objetivos del grupo. Si se alterna con un planteamiento de sobre cómo cuidar y nutrir, como hace el líder afiliativo, resulta una combinación potente.

El estilo participativo

Lo particular del estilo participativo es que nos lleva a invertir tiempo, obteniendo las ideas y el apoyo de las personas; un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso. Al permitir que los individuos tengan voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y en la forma en que hacen su trabajo, el líder participativo incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los involucrados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en un entorno participativo tienden a ser más realistas acerca de qué pueden lograr y qué no.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes, y por ello no tiene un impacto sobre el clima tan alto, como los otros estilos. Consecuencia negativa es la necesidad de reuniones interminables e inconcluyentes: el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar la toma de decisiones cruciales, con la esperanza de que, con darle vueltas y vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, su gente acaba sintiéndose confusa y echando en falta un líder. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Cuando el líder tampoco sabe cuál es la mejor forma de proceder y necesita las ideas y orientación de colaboradores capaces. E, incluso, si el líder tiene una visión clara, el estilo participativo es efectivo para generar nuevas ideas que ayuden a materializar la visión.

El estilo imitativo

Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y exige que todas las personas de su alrededor cumplan estos criterios. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño y les exige más. Si no cumplen sus expectativas, los reemplaza con personas más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo imitativo destruye el clima de un equipo. Muchos miembros se sienten abrumados por las exigencias de excelencia del líder, y su moral disminuye. Las normas de trabajo son claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer e, incluso, piensa "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo". Así el trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no proporciona retroalimentaciones positivas sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas cuando le parece que algo está fallando. Y si el líder se ausenta, las personas sienten que "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir un objetivo común.

El estilo capacitador

Los líderes capacitadores ayudan a los miembros del grupo a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales o de carrera. Animán a establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y les ayudan a crear un plan para lograrlos. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados con respecto a su rol y responsabilidades, y brindan mucha orientación y feedback. Los líderes capacitadores son los mejores delegando, dan tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, los líderes capacitadores están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

Desafortunadamente el estilo capacitador es utilizado con menos frecuencia que todos los demás. Los líderes que ignoran este estilo están perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente: su impacto sobre el clima y el desempeño es totalmente positivo. Hay que reconocer que existe una paradoja entre el efecto positivo que causa la capacitación o "coaching" en los resultados de una actividad, dado que la capacitación se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas directamente ligadas al trabajo. Aun así, el coaching mejora los resultados. Su razón: requiere llevar a cabo un diálogo constante, y el diálogo de este tipo afecta positivamente todas las variables de clima. Por ejemplo, la flexibilidad. Cuando un individuo es consciente de que su jefe lo está observando y que le importa lo que hace, se siente libre para experimentar. En fin, sabe que va a recibir una retroalimentación inmediata y constructiva. De la misma manera, el diálogo continuo del "coaching" asegura que las personas saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a la visión o estrategia del grupo. Por ello, afecta a la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, la capacitación también ayuda a fomentarlo, porque su mensaje implícito es "creo en ti, estoy apostando por ti, y espero lo mejor de ti". No es casual que las personas se entreguen a los nuevos retos en cuerpo y alma.

El estilo capacitador funciona en muchas situaciones, pero puede que sea más efectivo cuando las personas del equipo están "listas". Por ejemplo, el estilo capacitador funciona especialmente bien cuando los empleados son ya conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar su desempeño. También, el estilo va bien cuando los miembros se dan cuenta de la relación entre el aprendizaje y su propio progreso. En fin, funciona mejor con sujetos que quieren ser ayudados a desarrollarse.

En contraste, el estilo capacitador no tiene mucho sentido cuando las personas, por la razón que sea, se resisten a aprender o a cambiar su forma de actuar.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO

HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Los líderes necesitan muchos estilos

Los líderes que han dominado cuatro o más estilos -sobre todo los estilos orientativo, participativo, afiliativo y capacitador- tienen el mejor desempeño medido por los resultados. Sobre todo, los líderes más efectivos son capaces de cambiar estilos con flexibilidad y cuando es necesario.

Cómo ampliar la gama de estilos

Pocos líderes, como es natural, cuentan con los seis estilos en su repertorio, y menos aún saben cuándo y cómo han de utilizarlos. El líder puede crear equipos cuyos miembros demuestran los estilos que a él le hacen falta. Otro planteamiento que recordamos, es que los líderes amplíen la gama de estilos que utilizan.

Ejercicio 2

En grupos de 4 ó 5 personas, se reflexione sobre los 6 estilos de liderazgo.

2. La autoridad y el poder

Los términos "autoridad" y "poder" a menudo se utilizan como sinónimos, con el mismo significado, pero tienen un matiz diferente.

Cuando se reflexiona sobre el tema de la autoridad, nos referimos comúnmente a un conjunto de características por las cuales la persona "en autoridad" goza de una buena estimación y reputación por su preparación y competencia profesional: "¡Es una autoridad en la materia!", "Es una persona acreditada".

En el caso de la autoridad, se habla, generalmente, de características y dotes ligadas a la personalidad del individuo.

El término "poder", de lo contrario, está asociado a menudo con un matiz despectivo: una cierta persona puede premiar y castigar, dirigir, mandar y condicionar a los demás tal vez de forma caprichosa.

En el caso del poder se subraya la dimensión del "rol", se hace hincapié en elementos extrínsecos a la persona: cada organización tiene sus líderes, sus "poderes", elegidos o impuestos según determinados procedimientos (elección, cooptación, imposición por parte de otros poderes, etc.). Estos "jefes" gozan de un conjunto de prerrogativas que los sitúan en un nivel de superioridad respecto a los demás miembros.

En un grupo, normalmente, autoridad y poder coinciden (el líder disfruta de un poder que no se le reconoce sólo por el hecho que desarrolle un papel, sino porque su capacidad y preparación, su estilo y carisma lo convierten en una autoridad reconocida por los demás), pero esto no siempre se da. Pueden surgir problemas cuando esto sucede: el poder no goza de autoridad moral y en los grupos pueden emerger líderes informales, contrapuestos al líder "oficial" con baja apreciación.

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Uno de los elementos más importantes es la definición de los "límites" del poder, es decir, la fijación de las "fronteras", para que no sea "absoluto". Cada poder, para funcionar bien, debe relacionarse con otros poderes y tener claros los límites de su función y alcance. También el Estado de Derecho moderno para su buen funcionamiento, se funda sobre la "distinción" de los poderes. En cada grupo, por pequeño que sea, el poder debe ser "definido", debe tener "confines", y éstos deben ser claros para todos, líder y miembros. La autoridad y el poder son necesarios en la vida de un grupo. La autoridad crea el clima necesario de participación para conseguir el objetivo común.

3. Diferentes tipos de autoridad

Hay varias clases de autoridad y de poder. Entre ellas:

De ejemplo. El líder es una persona "ejemplar" en su conducta personal y trato con los demás. Los miembros de un grupo lo escuchan porque es una autoridad "moral". Se debe notar que no siempre una integridad moral personal se conjuga con la capacidad de manejar adecuadamente la vida de un grupo.

De premiar y castigar. El "jefe" tiene derecho, y de hecho lo ejerce, de premiar y castigar a los integrantes del grupo. Puede manifestarse de manera "justa" o bien de forma caprichosa e inconstante.

Del experto. El líder goza un prestigio porque es un experto en la materia (o problemática) manejada por el grupo. No necesariamente el líder sabe desarrollar bien su liderazgo. En el manejo de los grupos la competencia en los "contenidos" es sólo una de las dimensiones; son importantes también las capacidades de manejo de la metodología y la de crear un clima emocional favorable.

Carismática. El líder tiene una capacidad de arrastre que los demás reconocen. Puede ser por la conducta intachable de vida, por ser el "fundador" o quien tuvo la idea original, puede ser por su capacidad de convencimiento de las personas, por su capacidad de motivar a los demás, por tener un "rol" particular en la sociedad (un experto, un artista, un eclesiástico, un político, etc.), por su intuición para detectar los cambios históricos y por otros motivos más. Lo importante es que los demás integrantes reconozcan que esta persona es "especial" y merece atención.

Tradicional. El líder es tal por un conjunto de tradiciones: se trate del "fundador" del grupo, el "más anciano", el hijo de un líder fallecido. Puede ser, también, que el grupo en sus normas no prevea el cambio del responsable: por esto el liderazgo se convierte en "tradicional".

Democrática. El líder o responsable es elegido por todos los integrantes del grupo. Las normas establecen la duración de los cargos y también incompatibilidades (por ejemplo la cláusula de la "no re-elección" después de un mandato).

CUADERNO DEL CENTRO SAN CAMILO
HABILIDADES DE LIDERAZGO Y MANEJO DE LOS GRUPOS

Por la posesión de recursos materiales (dinero, herramientas de trabajo, como computadora, cañón, automóvil, salón para las reuniones) **o de la información** importante para la vida del grupo.

Tareas

Los integrantes, recurriendo a su experiencia, reflexionen sobre ejemplos de liderazgo inadecuado. Analicen las causas de los fracasos.