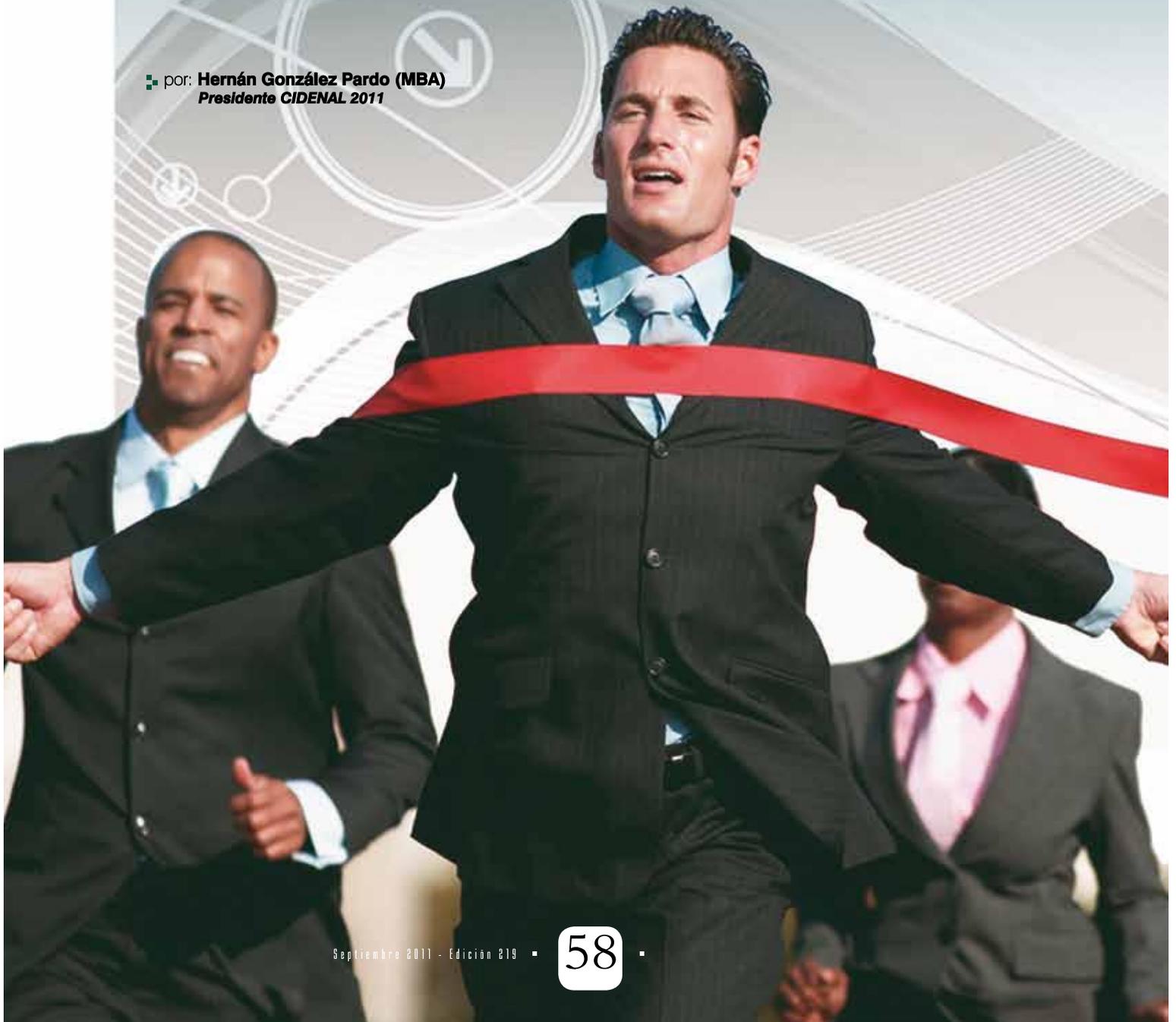


Claves para un liderazgo eficaz

por: **Hernán González Pardo (MBA)**
Presidente CIDENAL 2011



De los temas de administración y dirección más tratados en textos, investigaciones y discusiones, el del liderazgo es uno de los menos desarrollados. De hecho, el investigador americano Burns (1978), llamó al liderazgo como *"uno de los fenómenos más observados y menos entendidos sobre la tierra"*. Si bien hay disponible suficiente literatura sobre el tema, el registro de artículos concretos e impactantes no es voluminoso. El presente ensayo busca describir las 10 funciones básicas que debe ejercer un líder, para que su liderazgo sea efectivo.

Los líderes de hoy se enfrentan a nuevos y complejos desafíos. Temas que parecerían no impactar la efectividad del liderazgo como la ampliación de la frontera de la juventud, (se dice que el ser humano de hoy es joven hasta los 55 años), hace que el líder deba ser capaz de unir y dirigir grupos de personas de diferentes generaciones, con necesidades y expectativas también diferentes. El líder necesita entender cómo

navegar en ese terreno inestable y difícil y conseguir las metas propuestas; el liderazgo al fin y al cabo se trata de resultados, de efectividad.

Por su parte, características personales como pasión, empatía, compromiso, valores, creatividad, obsesión, constancia, audacia, son comunes a la definición de lo que un líder debe tener o cómo un líder debe proyectarse. Sin embargo, llegar a una conclusión única acerca de lo que es el liderazgo y cómo ejercerlo, tiene tantas dificultades como visiones dependiendo del interesado o del estudioso. Adicionalmente, se ha escrito tal teoría, que la percepción general acerca de lo que es o no es el liderazgo puede plasmarse en una caricatura del Wall Street Journal en la cual están dos hombres hablando acerca de liderazgo; finalmente, uno se voltea hacia el otro desesperado y le dice: *"Sí, necesitamos liderazgo, pero también necesitamos a alguien que nos diga qué hacer!"*

En ese escenario, hemos considerado muy valioso lo que el gurú del tema del liderazgo Yukl (2006), considera, es la esencia del liderazgo efectivo. Se trata de lograr que tanto líderes como seguidores mejoren el trabajo conjunto y conformen equipos exitosos en la búsqueda de metas comunes de la organización y de sus miembros.

Actualidad del liderazgo

Si bien el interés sobre el tema de liderazgo viene desde el principio de la historia y su estudio como disciplina científica comenzó hace más de medio siglo, los volúmenes de literatura producidos por este esfuerzo se han visto emplazados entre la confusión y la ambigüedad. Sin embargo, una revisión selectiva de las últimas teorías e investigaciones demuestra que se están haciendo progresos sustanciales en el aprendizaje sobre liderazgo.

La multitud de teorías y la falta de resultados consistentes hacen que sea difícil definir la esencia de un liderazgo eficaz. Se trata de conseguir mejorar el trabajo colectivo en equipos y organizaciones mediante el ejercicio de funciones predefinidas. El liderazgo se juega en todos los niveles de la administración y las funciones del líder pueden ser realizadas por cualquier miembro de la organización. Yukl (2006) describe las 10 funciones necesarias para el ejercicio de un liderazgo efectivo como a continuación se describe.



1. **Ayudar a interpretar el significado de los acontecimientos.** En toda organización se presentan eventos complejos, bien sea de fuentes internas o del entorno exterior. El líder debe ayudar a la gente a encontrar el significado de esos eventos en un mundo dramáticamente cambiante y cuyos efectos afectan cada parte de nuestras vidas. Los líderes eficaces ayudan a las personas a interpretar los acontecimientos, entender por qué son relevantes, e identificar las amenazas y oportunidades emergentes de cada situación.
2. **Alinear los objetivos y las estrategias.** Para lograr un desempeño efectivo en la búsqueda de un objetivo común, se requiere un importante consenso acerca de qué hacer y cómo hacerlo. Ayudar a construir los acuerdos y a construir consenso acerca de estas opciones, es especialmente importante en los grupos de reciente formación y en las organizaciones que han perdido su rumbo. Los líderes eficaces ayudan a crear un acuerdo sobre los objetivos, prioridades y estrategias.

“El liderazgo se juega en todos los niveles de la administración y las funciones del líder pueden ser realizadas por cualquier miembro de la organización”.

3. **Construir compromiso con las tareas y optimismo en el grupo.** El desempeño al realizar tareas difíciles y estresantes, requiere compromiso y persistencia para enfrentar obstáculos y contratiempos. El líder eficaz logra aumentar el entusiasmo por el trabajo, el compromiso con los objetivos, y la confianza de que el duro esfuerzo tendrá éxito.

4. **Construir confianza mutua y ánimo de cooperación.** Para lograr un desempeño eficaz al trabajar por un objetivo común, se requiere de cooperación y confianza mutua lo cual es más alcanzable cuando las personas se entienden entre ellas, se aprecia, valora y respeta la diversidad y se está en capacidad de enfrentar y resolver las diferencias de manera constructiva. Los líderes eficaces fomentan el respeto mutuo, la credibilidad y la cooperación.
5. **Fortalecer la identidad colectiva.** La eficacia de un grupo u organización requiere por lo menos en un nivel moderado, de identidad colectiva. En esta era de equipos cambiantes y de alta rotación en sus miembros, de organizaciones virtuales y de “joint ventures”, los límites no son fáciles de identificar y las lealtades pueden estar divididas. Los líderes eficaces deben ayudar a crear una identidad única para el grupo o la organización y a resolver las diferencias entre los miembros de una manera consistente con esa identidad.
6. **Organizar y coordinar las actividades.** Para lograr la ejecución exitosa de una tarea compleja, se requiere la capacidad de coordinar muchas actividades diferentes pero relacionadas entre sí, de forma tal, que se haga uso eficiente de las personas y los recursos. Los líderes eficaces ayudan a las personas a organizarse para conseguir los objetivos comunes de manera eficiente, y ayudan a coordinar las actividades a medida que se van dando.
7. **Fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo.** Cada día el entorno se vuelve más competitivo y turbulento. En estas condiciones, el aprendizaje



continuo y la innovación son esenciales para la supervivencia y la prosperidad de una organización. Los grupos deben aprender en forma conjunta las mejores formas de trabajar en equipo hacia objetivos comunes. Los líderes eficaces deben fomentar y facilitar el aprendizaje colectivo y la innovación.

8. **Obtener los recursos y el apoyo necesarios para las tareas.** Para una gran parte de los grupos y organizaciones, la supervivencia y la prosperidad requieren de la interacción favorable con terceros. La obtención de recursos, permisos y aprobaciones, asesoría y apoyo político, deben obtenerse de los superiores jerárquicos y de personas por fuera de la unidad. Los líderes eficaces deben promover y defender los intereses de la unidad y ayudar a obtener los recursos y el apoyo necesarios.
9. **Desarrollar y empoderar a las personas.** El desempeño de un grupo u organización, probablemente sea mejor si los miembros más competentes participan activamente en la solución de problemas y la toma de decisiones. Las habilidades más relevantes deben ser promovidas, con el propósito de preparar a otros miembros del equipo para ocupar roles de liderazgo, nuevas responsabilidades y grandes cambios. Los líderes eficaces deben ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades y empoderarlos para convertirse en agentes de cambio y nuevos líderes.
10. **Promover la justicia social, el comportamiento ético y la moralidad.** La satisfacción personal de los miembros del equipo y su grado de compromiso se incrementan mediante un ambiente de justicia, de comprensión y de responsabilidad social. Para mantener este ambiente se requieren grandes esfuerzos que permitan proteger los derechos individuales, fomentar la responsabilidad

social, y resistirse a las prácticas que falten a la ética. Los líderes eficaces deben dar un ejemplo intachable de conducta moral y tomar las acciones necesarias para promover la justicia social.

Conclusiones

Creemos que aún queda mucho por aprender. A medida que pasa el tiempo se hace más clara la necesidad de un liderazgo eficaz en todos los niveles de la sociedad y en todas las organizaciones. Ese liderazgo es esencial para hacer frente a los crecientes problemas sociales y económicos que enfrenta el mundo, y el aprender a encararlos no es un lujo sino una necesidad.

El progreso en entender el liderazgo ha sido más lento de lo que se esperaría dada la cantidad de publicaciones y el esfuerzo invertido en la investigación sobre el tema. Por fortuna, la última década ha sido testigo del aumento en la riqueza de las preguntas de investigación y la variedad de enfoques utilizados para su estudio, y el asunto del liderazgo parece estar experimentando una aceleración en el ritmo de descubrimientos, como lo hace Yukl en la obra citada al puntualizar las 10 funciones descritas. Con un tema tan vital, es imprescindible que se continúe mejorando la calidad de la investigación y la teoría sobre liderazgo. Un progreso más rápido requiere grandes esfuerzos de investigadores dedicados que valoren más el descubrimiento de nuevos conocimientos útiles, que la publicación de estudios triviales. ✎

Referencias

- BURNS, J. M. *Leadership*. New York, NY. Harper & Row, 1978
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*. New York, NY, Pearson Prentice Hall, 2006

CURRICULUM

Hernán González Pardo. (Presidente CIDENAL 2011). Administrador de Empresas (Colegio de Estudios Superiores de Administración, Cesa); graduado en Altos Estudios de Mercadeo (University of California – Berkeley); MBA (Universidad Carlos III – Madrid); (Universidad de Alicante) y (Universidad Autónoma de Barcelona.). Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad (Universidad Santo Tomás), estudios en Venture capital y venture companies (Korea University). Ha sido Presidente Ejecutivo de la Cámara Colombo-Coreana de Comercio e Industria y Viceministro (e) de Desarrollo Económico, hoy, Gerente General (e) de la Imprenta Nacional de Colombia.

