

INTRODUCCIÓN AL TEMA DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO UNA ACCIÓN DE MEJORA EN EL CLIMA LABORAL Vigencia 2022

Gestión de formación de directivos desde el punto de vista del liderazgo.
Para empezar este ensayo me quiero acordar de un viejo video organizacional que narra la historia del señor Luis Manguín y Pancho Bananas de la empresa "Fruit Corporation". En una empresa, existía un gerente llamado Luis Manguin que maltrataba mucho a sus colaboradores, un día Pancho Bananas pidió un espacio en la Junta Directiva y planteó el problema, por lo que la Junta decidió sacar al Gerente Manguín y nombraron a Pancho Bananas. Toda la gente se puso muy nerviosa y hablaban de Pancho, decían que le había hecho el Cajón a Luis y estaban muy prevenidos con el nuevo gerente porque tradicionalmente los que vienen de abajo se les sube a la cabeza el poder.

Cuando Pancho Bananas se posesionó, lo primero que sacó fue un cartel que decía, "No podré hacerlo sin ustedes" y eso cambió enormemente el concepto de la gente, porque se sintieron comprometidos e involucrados en la gestión que se iniciaba. El primer mensaje que se hace a través de este ensayo es que se puede pensar que existirá un buen líder si tiene en cuenta que a él lo sostiene la gente, cuando el líder entiende que se debe a la gente y que es ella quien lo sostiene, habremos tenido un principio de solución muy grande ante los problemas de liderazgo en las instituciones.

Dice el Escritor Nicolás Maquiavelo: **El "Príncipe" cuando es querido por el pueblo, debe cuidarse poco de las conspiraciones, pero cuando tiene enemigos y es aborrecido, debe cuidarse de todo y de todos.** La palabra príncipe analógicamente se puede convertir en jefe y entonces, el segundo mensaje es que el que es líder o pretenda serlo, debe hacer que su gente se enamore él, y que la gente le cumpla lo que él pide no porque les da miedo que él se enoje sino porque sientan vergüenza de defraudarlo.

Un viejo Pensamiento dice que el poder no cambia a las personas, sino que simplemente muestra lo que verdaderamente son; el poder no lo da una resolución de nombramiento, sino que es el nivel de autoridad que el equipo de trabajo le reconoce a quien los dirige, de lo contrario jamás podrá ser un líder, si mucho será un jefe que va a estar ahí en contra de la voluntad de ellos.

El poder surge de la relación de que hay alguien que tiene más que otro y se tienen que hacer asociaciones para equilibrar ese poder. El jefe puede bajarse de su pedestal, no a través del desarrollo del poder sino a través del desempeño del liderazgo, entendiendo que estamos todos en el mismo plano y que solamente a él, como líder, le toca llevar la bandera cuando el equipo por alguna razón no se ponga de acuerdo.

El problema es que la desigualdad del mundo viene por un manejo inadecuado de liderazgo o un manejo inadecuado del poder dentro del liderazgo, porque dependiendo de la calidad del líder, los núcleos sociales que ellos gobiernan son progresistas o son atrasados. Hoy por ejemplo hay dos países en seria crisis de liderazgo porque dos líderes han abandonado su liderazgo para ejercer poder Nicolás Maduro y Álvaro Uribe, ellos pudieran enderezar su liderazgo para hacer muchas cosas buenas, pero su propio ego no les deja ver más allá de sus narices, el acuerdo de paz sigue empantanado, más por un problema de ego que por un problema de fundamentación pues, podemos ver como acá en nuestra propia parcela nacional, cuando ganó el no, Su líder ya no sabía qué decir.

Un siguiente mensaje estaría diciendo que dentro de los equipos de trabajo es muy importante que los liderazgos estén orientados a los modelos de autoridad, los modelos de autoridad no son ni buenos ni malos sino que son ingenuos en sí mismos, dependen es de la forma como se apliquen. Existen fundamentalmente cuatro modelos de autoridad: el **leseferismo** “**Dejar Hacer; dejar Pasar**”, que significa dejar que una mano invisible gobierne y regule las relaciones, es una administración de rienda suelta donde no hay autoridad y no hay quien tome decisiones, anarquía total; el **autocrático**, que hace uso de su poder para su beneficio personal, el **democrático**, que hace uso del poder pero le da un poco participación a los demás en las decisiones y el **autoritario**, que es un líder que toma decisiones sin consultar con su equipo de trabajo. Lo ideal en una organización es que existan todos, con igual o similares niveles de poder para que haya lo que se llama los pesos y contrapesos del poder, que exista quien argumente y quien contra argumente y se llegue mejor al consenso.

Autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener y conceder recompensas y castigos, algo de represión y trato diferenciado. Aquí se maneja mucho el amiguismo, y los enemigos la pasan muy mal.

Autoritario: Demuestran poca confianza en los colaboradores, motivan más con el castigo que con la recompensa (temor) comunicación casi siempre descendente y algunas veces solicitan ideas y opiniones de sus colaboradores pero con frecuencia las abandona. Entonces el equipo de trabajo se siente más desmotivado, porque no se les tienen en cuenta las opiniones.

No existen los modelos de autoridad en estado puro, existen siempre mezclados pero si el líder quiere formarse en el adecuado manejo del poder debe tener en cuenta algunos aspectos: el líder de hoy en cualquier empresa tiene que manejar por lo menos cuatro generaciones, por eso es que es tan difícil llegar al equilibrio y por eso mismo necesita tanta inteligencia para manejar la situación, porque los líderes de hoy se encuentran con la generación “Baby Boomer”: Nacidos entre 1946 y 1965, Inicios de la posguerra, se llama la generación sándwich que deben cuidar a sus padres y a sus hijo, muchos jubilados o a punto de jubilarse, confían demasiado en los gobiernos, en las gerencias y las respetan profundamente, son muy buenos amigos y respetuosos de la autoridad. Luego viene la generación X que son los nacidos entre 1960 y 1990, aumentaron el consumismo, las drogas, manipulación política, internet básico, empieza la ilusión de la paz, hay desconfianza en los gobiernos. Luego viene la generación Y. Nacidos probablemente entre 1985 y 1997. Generación del Milenio, Rechazan las generaciones BB y la X, les contradicen sus argumentos y cuestionan su actuar, los enfrentan y luchan por la igualdad a conveniencia, grandes batallas ideológicas, no refrendadas con su actuar, entra en furor el internet, mucha información mal procesada, políticos y ateos, pero votan y a veces rezan. Por último la generación Z. Nacidos entre el año 1992 y 2.000 en adelante son los “chachos” de la virtualidad, líderes situacionales fuertes, escasez de habilidades Interpersonales, no consideran la importancia de los valores y de la familia, individualistas y rebeldes contra todo sistema de autoridad, mal oyentes pero gustan que lo escuchen, la educación es secundaria, les vale más la tecnología y la inteligencia y el medio social es más virtual que presencial.

Entonces si el líder tiene un modelo autoritario puro, mínimo choca con tres de estas generaciones por lo que debe tener los cuatro modelos básicos de autoridad para poder

conciliar con los diferentes grupos de interés de la organización, si tiene un solo estilo va a tener dificultades con los otros. Por ejemplo los **BB** adoran la autoridad y estarán prestos a criticar al líder democrático, los **Y** aman la libertad y van a criticar al líder autoritario

Otra de las cualidades del líder, es saber gobernar para las diferentes generaciones que tengan su organización. No puede existir un modelo de autoridad y gobierno puro para nuestras entidades, porque tenemos al menos cuatro grupos que miran la autoridad desde diferentes puntos de vista y ópticas diferentes, habría que pensar en un líder de modelo mixto, un liderazgo **situacional** que es el que responde por los resultados y un liderazgo **esencial** que es el que predica con el ejemplo, cuando ese líder está pendiente de que todo salga y que salga bien, , pero además da ejemplo de comportamiento y de desempeño estamos hablando de un líder mixto es decir que estas dos dimensiones deben estar reunidas en un solo ser.

Para tener liderazgo situacional y esencial hay que tener clara la diferencia entre gestor y líder, **el gestor** va a los resultados, **el líder** va al desarrollo humano, tener la diferencia entre **poder** y **autoridad**, yo tengo poder porque la gente me reconoce la autoridad sin que yo les esté refregando que soy el jefe, debe diferenciar claramente la **conducta relacional** que es manejar las relaciones armónicas dentro del grupo y la **conducta de tarea** es que los indicadores se estén cumpliendo conforme al sistema integrado de gestión, de igual manera el líder debe caminar hacia estas dos dimensiones: **comportamiento de apoyo** que es que el equipo de trabajo sepa que siempre tiene a alguien que le dé un consejo, que le abre un camino para que haga las cosas y un **comportamiento rector** para que cuando el equipo de trabajo esté frenado, él sepa exigir adecuadamente sus resultados, además debe tener condiciones claras de apoyo, debe tener capacidad de coaching de entrenamiento, delegación y dirección cada uno en su momento.

Cuando el poder se ejerce por carisma, las organizaciones son felices, son humanistas, son solidarias, tienen sentido de pertenencia y la autoridad se acata por respeto, a diferencia de las organizaciones regidas por decretos de autoridad, que son autocráticas, amargadas, individualistas, lentas y la autoridad se acata por temor.

Cuando el poder se ejerce por carisma desvía o deriva en identidad entre el ser y el hacer, organización proactiva, trabajo en equipo, funciona con el ejemplo, mientras que las dirigidas por decreto desvía o deriva en soberbia, resentimientos, trabajo unitario “meimportaunculismo” y “sacaculismo” estratégico.

Uno de los enemigos de los que el líder tiene que cuidarse todos los días, en la medida en que el equipo le reconoce poder, es la **soberbia** (del latín superbia) y orgullo (del francés orgueil), es un sentimiento de valoración de uno mismo por encima de los demás. La soberbia les da a los líderes cuando no han tenido nunca poder y lo reciben. *“la soberbia es una discapacidad que suele afectar a pobres infelices mortales que se encuentran de golpe con una miserable cuota de poder.”* José de San Martín (1778 - 1850). La ausencia de soberbia en el ejercicio del liderazgo suele ser un efecto para tener felicidad y la felicidad es la sensación de plenitud no determinada por el dinero, quien es feliz es gente, ser amable y sencillo es virtud humana y esto nos lleva a tener paz interior.

Un organización es feliz, cuando los colaboradores confían en las personas para las cuales trabajan, saben lo que tiene que hacer en su estación de trabajo, confían en sus dirigentes, les gusta lo que hacen y los llenan de orgullo, esto solamente es posible lograrlo si hay un

líder mixto que tenga capacidad de desarrollar su personalidad desde el punto de vista humano y profesional, para lo cual existe un método que se llama PERMA: **Emociones Positivas** las cuales surgen del entusiasmo que genera el ir a trabajar. **Compromiso**, existe un compromiso con uno mismo, con el líder y con la organización. Las **Relaciones Positivas**, no permitir que haya personas que le roben la energía. **Dar significado a lo que hago**, los equipos de trabajo dirigidos por un buen líder, saben muy bien que lo que hacen es importante, pero cuando el líder es malo se empieza a perder la verdadera dimensión de lo que hace y le da lo mismo si sale o si no sale. **Tener nivel de logro** es que uno hace las cosas tan bien hechas que lo que hace, lo hace mejor persona.

El mandato general del líder es como lo plantea “Great Place to Work”, que traduce “un mejor lugar para trabajar”, y que es una organización mundial, realizó un análisis que nos muestra que las experiencias clave de los colaboradores en las mejores empresas en América Latina es: el ser tratado como persona, y no solo como un empleado. El análisis de más de 2,1 millones de respuestas de empleados a una encuesta de clima laboral nos muestra que la credibilidad de los líderes y el sentido de familia tienen estrecha correlación con la grandeza de un lugar para trabajar.

Hubo otra gran encuesta mundial que se hizo a 3,4 millones de empleados con representantes de todas las industrias del mundo desde gerentes hasta jardineros y miremos datos: el 64% de los empleados dicen que están deprimidos o ansiosos y que tienen ganas de estar trabajando en otro lugar. 2.112.000. El 87% de los empleados no ven ningún otro sentido en su trabajo que ganar su sueldo mensual 2.871.000. El 74% de los empleados pasan el día mirando sus relojes y no ven la hora de volver a sus casas 2.442.000 y sólo 20% de los empleados sienten que sus competencias y fortalezas están en juego cada día en sus puestos de trabajo. 660.000. Lo anterior muestra la crisis de liderazgo que hay en el mundo.

Así como la soberbia es una de las patologías de las que debe cuidarse el líder, hay otro tema del que debe cuidarse mucho y es: del maltrato y el acoso laboral, que a veces puede resultar de manera inconsciente porque no se maneja adecuadamente el poder.

En términos generales, podemos decir que estamos hablando de un buen líder, cuando éste logra responder al mandato de que su equipo de trabajo se ponga la camiseta, y el colaborador se pone la camiseta cuando se siente bien pagado, cuando se siente capacitado, cuando se siente promovido, cuando se siente implicado en las situaciones como un protagonista y no como un problema, cuando se siente apoyado en sus dificultades, cuando se siente valorado como persona, cuando se siente apreciado, respaldado, cuando siente que el jefe lo jalona a nuevos retos, cuando siente que hace parte de un verdadero equipo de trabajo.



JOSE JESUS DIAZ CORRALES
Líder Desarrollo Humano Corpocaldas