

¿Hay un mejor estilo de Liderazgo?

Una controversia conceptual de interés para directivos y empresarios

Antecedentes:

En estos tiempos, cuando la inevitable globalización impone sus condiciones, lo mismo a pequeñas empresas familiares que a las poderosas multinacionales, todas se ven exigidas a producir excelencia a bajos costos. Esta exigencia obliga a trabajar más y mejor en equipo, en vez de que el jefe se adapte a cada situación con un estilo diferente cada vez.

La controversia:

¿Hay un estilo mejor, o hay que cambiar de estilo según la situación?

El **GRID** del **Dr. Robert Blake** y **Dra. Jane S. Mouton** es hoy el enfoque más reconocido universalmente en liderazgo y trabajo en equipo, pero investigadores del prestigio de Lewin y su estilo Democrático, Argyris y el Modelo II, McGregor y su Teoría Y, o Likert y Sistema 4, también afirmaron que **hay un estilo mejor**.

El **GRID** se fundamenta en las leyes de la conducta humana, y está respaldado por investigaciones en los campos de la psicología social, sociología y estudios de efectividad en el mundo de los negocios.

La productividad, la creatividad, y la satisfacción personal, encuentran más respaldo cuando:

- El sentido de realización personal **viene de la contribución**, que es la motivación que da carácter a la actividad humana y respalda la productividad.
- Una comunicación abierta induce y motiva a ser **responsable**.
- Las controversias **se tratan confrontándolas directamente en sus causas**, con la comprensión y el acuerdo como base para apoyar el esfuerzo conjunto.
- Ser responsable por las propias acciones es el **más alto nivel de madurez** que solo es posible cuando **se delegan ampliamente el poder y la autoridad**.

- La participación compartida en la toma de decisiones **estimula el involucrarse** activamente en la productividad y en el pensamiento creativo.

- Se gestiona por objetivos **corporativos**.

- El **mérito** es la base para la recompensa.

- Se aprende de la experiencia a través de la retroalimentación y la crítica, **no por ensayo y error**.

- Las normas y estándares que regulan la conducta y el desempeño respaldan la excelencia, tanto **personal como corporativa**.

Hersey y Blanchard, creadores del Liderazgo situacional, buscaron la controversia mediante dudosas o intrigantes afirmaciones, pensando bien, como: *“Recientes investigaciones han llegado a la conclusión de que no hay un estilo mejor, y por lo tanto, el líder tiene que adaptarse a cada situación”*.

O, *“un líder no puede gestionar siempre de la misma manera”*.

Son afirmaciones lógicas que invitan a estar de acuerdo con quien así se expresa, lo cual es el primer paso para luego arrimar la brasa a su sardina, pero son sesgadas y tratan de desviar la atención de la verdad en vez de discutir honestamente las ventajas, si las tienen. No dicen quienes completaron estas “recientes investigaciones”, porque eso no les hubiera ayudado a avivar la controversia que buscaban.

Los defensores de la gestión de la contingencia van por vías distintas a quienes sus investigaciones les llevan a afirmar que hay un estilo mejor, pero eso no es el problema, lo más grave es, que en estos tiempos se atrevan a inducir a las empresas a consolidar hábitos de contingencia permanentes, en vez de ayudarles a gestionar planificando y pensando a largo plazo.

En respuesta a la segunda afirmación:

Que el estilo 9,9 sea mejor no significa que siempre actúe de la misma manera.

El **GRID** ha dicho que es el mejor estilo.

Es el momento para las empresas México definir el dilema de la productividad, que tan graves consecuencias puede traernos. Hay una elección que no es posible, la de mantenerse igual, porque haciendo lo mismo se irá a peor. Pueden decidir entre ser más productivas y eficientes con el apoyo de todos los empleados, o correr los riesgos de gestionar el corto plazo. El lobo viene, el pastor no se burla esta vez.

Consúltenos para conocer cómo empezar, de una manera rápida, segura y probada.
Correo electrónico: informacion@sion.org.mx

La gestión por principios del Estilo Liderazgo GRID 9,9 en comparación con el Liderazgo Situacional

Principios	Palabras clave	Liderazgo situacional	Estilo 9,9 del GRID Gestión por principios
1.- La realización a través de la participación es la motivación que da carácter a la actividad humana, y respalda la productividad.	Participación	Una técnica de recompensa socio-emocional por cumplimiento a los niveles intermedios de madurez solamente.	La habilidad en el manejo de los procesos de interdependencia es básica para el trabajo en equipo, a todos los niveles de madurez.
2.- La comunicación abierta es esencial para el ejercicio de la responsabilidad personal, y compartida.	Sinceridad y apertura	No se menciona	Requisito para una participación efectiva.
3.- Aceptar en los demás la capacidad de alcanzar estándares de excelencia promueve respeto y confianza.	Respeto y confianza	Útil para la delegación solamente en el nivel M-4 de madurez.	Esencial para una participación compartida.
4.- La participación compartida en la solución de problemas y la toma de decisiones estimula el involucrarse activo y el compromiso, la productividad, y el pensamiento creativo.	Involucramiento y Compromiso	Controlado por el jefe, y permitido al tercer nivel de madurez, solamente M3.	Es el núcleo de la motivación subyacente del aprendizaje, de la solución de problemas, y la producción, a todos los niveles de madurez.
5.- Las controversias son resueltas mediante la confrontación de sus causas, con la comprensión y el acuerdo como bases para el esfuerzo compartido.	Solución de las controversias	No se tratan. De los subordinados solo se espera obediencia.	La confrontación abierta es esencial para encontrar las mejores soluciones, y contar con la aceptación y el acuerdo de todos los involucrados.
6.- El acuerdo mutuo es la base más sólida de la supervisión.	Consenso	Irrelevante. Se espera que los subordinados a los niveles más bajos obedezcan, y que se autogestionen, a los niveles más altos de madurez.	Un valor compartido no siempre posible.
7.- La efectiva interacción entre el jefe y los subordinados destaca la sinergia.	Sinergia	No se menciona.	La óptima utilización de todos los recursos se basa en el verdadero trabajo en equipo.
8.- Se gestiona por objetivos	Metas y objetivos	Establecidos por el jefe para los subordinados, con alguna participación de ellos, a los niveles más altos de madurez.	Se establecen los objetivos de una manera que asegura la comprensión y aceptación por parte de quienes serán los responsables de llevarlos a cabo.
9.- Los miembros de la organización son interdependientes en una relación de mutuo respeto.	Apoyo mutuo	No es considerado como un aspecto relevante del liderazgo.	El respaldo mutuo es el resultado de la interdependencia del trabajo en equipo.
10.- Aprender de la experiencia es a través de la crítica y la retroalimentación personal.	Cambio y Desarrollo	Se refuerza el cumplimiento de los subordinados mediante recompensas socio-emocionales. La retroalimentación no es considerada, o rara vez mencionado.	El uso de la retroalimentación objetiva y la crítica a los procesos son para aprender de las experiencias y aumentar la comprensión y la efectividad.

Las Leyes de la Conducta Humana

Si tenemos presente las dinámicas del comportamiento humano en los grupos será difícil aceptar como manera de gestionar, que el líder tenga que **adaptarse a cada situación** manejando a sus colaboradores con un estilo diferente, según sea el caso.

Consolidar normas de excelencia exige mucho **trabajo en equipo**, y el liderazgo capaz de desarrollarlo.

El 9,9 es un estilo mejor porque se comunica de una manera franca y abierta. No hay espacio para malas interpretaciones, ni para comportamientos oportunistas.

Porque ve los conflictos como una forma de canalizar la energía, y las maneja desde sus causas.

Porque toma mejores decisiones que buscan la participación de todos los que pueden contribuir, y son los responsables de implementarlas.

Porque tiene capacidad de aprender de la experiencia sin excusa, usando la retroalimentación para aprender y mejorar los procesos en el día a día.

Porque da ejemplo de ética laboral.

La práctica de valores es un plus que la empresa capitaliza silenciosamente. A veces, este beneficio es percibido por defecto, es decir, cuando no están presentes, tal es el caso cuando se descubren acciones oportunistas, frecuentes en nuestros días, o de acoso laboral, o sexual, de tráfico de influencias, y tantos otros.

El estilo 9,9 no solo es más rentable en el presente sino que asegura la buena salud corporativa al largo plazo. Es difícil cuantificar un beneficio por defecto pero se puede comprender su innegable importancia.

El Liderazgo Situacional afirma que no hay un estilo mejor, de hecho, ofrece cuatro alternativas, ninguna de ellas lleva a la excelencia corporativa.

Como respuesta a la controversia iniciada por Hersey & Blanchard, los creadores del GRID les pidieron que se explicaran el concepto de **formación aditivo** subyacente en su Liderazgo Situacional, y lo compararan con la **formación interactiva** presente en el GRID. Nunca lo explicaron.

Lo que Blake & Mouton les pedían tiene una razón importante en que el liderazgo, **como concepto**, involucra dos dimensiones, la **tarea**, y la **gente que la lleva a cabo**. Son dos intereses **interdependientes**; no puede haber uno sin el otro. Por lo tanto, la importancia de una interacción entre variables interdependientes pero sin correlación (,) no puede ser igual a un emparejamiento aritmético de variables independientes (+). Esto debe ser estudiado porque **el análisis conceptual del liderazgo** empieza aquí mismo. Esta interdependencia entre dos dimensiones es designada por una (,) como ocurre en los sistemas que usan coordenadas cartesianas.

El Liderazgo Situacional mide sus variables con un signo aditivo (+) en el que dos dimensiones son valoradas independientemente una de la otra, por ejemplo: El nivel M2 (alto+alto), es en esencia paternalista. El paternalista, **en una primera acción**, impone a sus subordinados la tarea (9), **para luego en una segunda acción**, dar reconocimiento emocional (9) a los que la han hecho obedientemente 9+9. En cambio, en el GRID un alto interés por los resultados (9), **va integrado en una sola acción** al interés (9) por sus colaboradores. Esta interdependencia se lee **9,9**.

El GRID define el estilo Paternalista con el 9+9.

Esto nos demuestra que el nivel M2, a pesar de un interés alto + alto en términos situacionales, queda claramente por debajo del éxito alcanzable con el estilo 9,9 en una situación similar. Otras alternativas

observadas en el modelo situacional no recuerdan, aunque a veces con diferencias notables, los estilos 9,1 (M-1), 1,9 (M-3) y 1,1 (M-4) de la teoría GRID.

Conclusiones:

El tiempo ha puesto las cosas en su sitio. Un mundo inevitablemente globalizado y complejo nos obliga a todos a **trabajar mejor en equipo**, el enfoque opuesto al que el Liderazgo Situacional propone, pues bien, trabajar en equipo requiere la práctica de **un estilo mejor**.

Un punto de reflexión final:

Una propuesta en la que el jefe maneja sus trabajadores con una relación uno-a-uno, que cambia los estilos según cada caso, lo cual insinúa que no responde a valores, que determina la madurez de sus empleados pese a, muchas veces, no ser objetivo para determinar la suya propia, y que recibe poco o ninguna retroalimentación, se nos antoja que puede parecer atractiva a los ejecutivos orientados al autoritarismo 9,1 (M-1) o al paternalismo 9+9 (M-2), dos de los estilos más frustrantes entre todos los disponibles.

Estas facilidades no son consistentes con las necesidades de la empresa, y en consecuencia, las iniciativas que solo pueden ser consolidadas trabajando en equipo se ven retrasadas o inalcanzables, lo cual lleva a más presión. Es entonces cuando los jefes autoritarios ven la necesidad de mandar y controlar. (9,1 M-1) y (9+9, M-2)

Al más alto nivel de la organización habrán de preguntarse si es eso lo que realmente la empresa necesita en estos tiempos, o si hay que trabajar con un estilo que asegure más productividad y un futuro más sólido.