

## **El Modelo de oportunidades de liderazgo**

### **Orígenes y parámetros del Instrumento**

*El Perfil de Oportunidades de Liderazgo (POLO)* nace del estudio de las acciones de liderazgo y su impacto en el nivel y tipo de desempeño humano en las organizaciones. Entre las numerosas acciones de liderazgo que tienen lugar cada día en las organizaciones, nuestra investigación sugiere que algunas de ellas son transformacionales y hacen avanzar a la organización y a sus miembros hacia un modelo emergente que consigue unos altos niveles de rendimiento en entornos de trabajo desafiantes. Otras son tradicionales, y hacen avanzar a la organización y a sus miembros en dirección contraria, hacia un modelo más tradicional que quizás no sea el óptimo, a menos que se aplique en un entorno estratégico tradicional más estable. Como resultado de estas conclusiones, compilamos una base de datos de acciones de liderazgo compuesta íntegramente por comportamientos que se ajustan a este modelo emergente de rendimiento. Nos esforzamos al máximo para excluir otros comportamientos posibles de liderazgo.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, el modelo POLO y la consultoría o formación basada en el mismo, tienen una tendencia: el rendimiento con un elevado nivel de iniciativa, donde los individuos se sienten automotivados para desempeñar sus tareas y operan con un alto nivel de independencia y responsabilidad, cooperando a través de las fronteras tradicionales y “ofreciéndose como voluntarios” siempre que es necesario para perseguir oportunidades o ayudar a solucionar problemas. Algunos piensan que es éste un modelo emprendedor de gestión, ya que (al menos en situaciones ideales) los equipos emprendedores con frecuencia exhiben estas características en su trabajo.

Es más sencillo expresar la orientación al rendimiento del modelo POLO contrastando los modelos antiguos y nuevos de gestión y sus diferentes requisitos de liderazgo.

### **EL MODELO TRADICIONAL DE RENDIMIENTO**

El modelo tradicional de rendimiento pone énfasis en el control arriba-abajo y en la toma de decisiones. Los líderes son los únicos que piensan y ellos dicen a los demás qué es lo que tienen que hacer. Crean un entorno altamente estructurado (utilizando variables tales como procedimientos, normas, supervisión directiva, línea de mando) para conseguir un rendimiento sostenido, coherente con los planes centrales. Obviamente, este modelo produce operaciones eficaces y estables; para que funcione correctamente, no exige un comportamiento inteligente por parte de muchos de los involucrados. Utilizando este modelo de rendimiento, usted puede construir rascacielos y pirámides y producir en masa piezas complejas de maquinaria; por ello, no debemos ignorar sus numerosos puntos fuertes y su genialidad básica.

Permitió el desarrollo de la Era Industrial. Sin embargo, a medida que aumenta la escala y el ritmo de cambio del entorno económico y social, en ocasiones este modelo ha demostrado ser inadecuado, y son muchas las organizaciones y los líderes que han buscado alternativas al mismo en los últimos años.

## **EL MODELO EMERGENTE DE RENDIMIENTO**

El modelo emergente es diferente en prácticamente todos los aspectos: plano en lugar de jerárquico, innovador en lugar de normativo, cooperador en lugar de competitivo y, como resultado, es mucho más adaptable. En este modelo, el rendimiento es el resultado del pensamiento y la acción coordinados, no sólo de la acción coordinada. Cada empleado o miembro de la organización es un “trabajador cualificado” en lugar de ser solamente un trabajador. Cualquier persona puede generar ideas que contribuyan al progreso de la organización; por ello, la información y las ideas fluyen y se comparten. En este modelo de rendimiento, ¿cuál es el aglutinante que mantiene a todos unidos y hace que la organización sea un todo coherente? La clave parece ser la alineación de los intereses individuales con los de la organización; cada individuo persigue un mosaico de motivos intrínsecos (motivado por su búsqueda de logro, su deseo de reconocimiento, su entusiasmo por un proyecto, etc.). En otras palabras, ellos tienen un alto nivel de lo que en ocasiones se denomina “sentido de propiedad”, no necesariamente en el sentido financiero sino, indudablemente, a nivel intelectual y emocional. Como resultado, se esfuerzan por lograr altos niveles de rendimiento individual y organizacional, aprendiendo y adaptándose a lo que las circunstancias exigen y permiten.

## **EL LIDERAZGO EN EL NUEVO MODELO DE RENDIMIENTO**

Para crear este ideal de la nueva organización, el comportamiento de sus miembros tiene que ser diferente al que utilizan en una organización más tradicional. De hecho, los dos modelos de rendimiento solamente se diferencian en la manera en que se comportan las personas (y, obviamente, en la naturaleza de sus motivos para actuar, ya que éstos son la fuerza impulsora de su comportamiento). Un mismo individuo puede ajustar su comportamiento al modelo tradicional o al nuevo modelo de rendimiento. ¿Qué es lo que determina cuándo utilizará uno u otro comportamiento? El liderazgo parece ser la clave.

Para liderar en una organización de este tipo, es necesario romper las tradiciones de liderazgo y gestión; y esa ruptura puede ser difícil. ¿Por qué es difícil? Es una buena pregunta que puede plantear a los líderes en una sesión de formación; preguntarles *cómo adquirieron su comportamiento de liderazgo* les ayuda a explorarlo. ¿De dónde proviene su comportamiento de liderazgo? Con frecuencia, cuando analizan esta cuestión, caen en la cuenta de que ellos utilizan unos patrones de comportamiento que aprendieron de los mandos y directivos en unos entornos tradicionales de rendimiento, lo que significa que quizás tengan que reempla-

zar esos patrones con otros nuevos que ellos seleccionarán, ya que son más adecuados para el entorno de rendimiento que ellos necesitan actualmente.

Por ejemplo, cuando un directivo se reúne con su equipo y uno de los colaboradores presentes en la reunión continúa cambiando de tema para hablar sobre un problema que no está incluido en el orden del día, ¿qué hace o dice ese líder? (Preguntas de este tipo, basadas en un escenario específico, ayuda a los participantes a centrar sus propios comportamientos específicos de liderazgo, así como a pensar en la posibilidad de que quizás exista una gama de comportamientos posibles en una situación concreta). ¿Dice o hace el líder algo que ha oído decir o ha visto hacer a otros líderes en el pasado? Normalmente, suele ser así. El líder actúa evocando el patrón de comportamiento que sugiere la situación, un patrón que quizás ha visto utilizar a otros líderes. Y esos líderes que modelaron el patrón de comportamiento posiblemente operaban en un entorno tradicional de rendimiento. (Antiguos jefes, maestros y padres son las fuentes más comunes de los patrones de comportamiento de este tipo; en la mayoría de los casos, ellos operaban en unos entornos de rendimiento más tradicionales que el que desean crear hoy los participantes en su propios grupos).

Por ello, uno de los propósitos fundamentales de la formación basada en el modelo POLO es ayudar a los líderes a identificar nuevos comportamientos –nuevas acciones de liderazgo– que puedan sustituir a los más tradicionales mientras se esfuerzan por hacer realidad la transición a un nuevo entorno de rendimiento. El modelo POLO se creó partiendo de una base de datos de acciones específicas de liderazgo porque el liderazgo consiste en la suma de un gran número de acciones específicas, con frecuencia aparentemente sin importancia, que configuran el entorno de rendimiento.

## **EL MODELO DE RENDIMIENTO EN ENTORNOS DE TRANSICION**

En la práctica, el enfoque y los estilos de los líderes en la mayoría de las organizaciones que utilizan el modelo POLO no son estrictamente tradicionales. Son una combinación de elementos tradicionales y novedosos. Estos entornos de transición incluyen algunos de los comportamientos y estructuras del estilo ‘arriba-abajo’, ordeno y mando, aunque también incluyen algunas de las más recientes prácticas de motivación. Esta combinación puede producir unos resultados mejores (mayor capacidad de adaptación, mayor producción), pero también puede crear sus propios problemas. Los colaboradores pueden recibir mensajes confusos y no estar seguros de cuáles son los “verdaderos” valores y normas de la organización. Cuando los líderes alternan los estilos, pueden crear expectativas y después destruirlas, alienando a los colaboradores en lugar de motivarles. El modelo POLO ayuda a los líderes a reconocer cuáles de los aspectos de su entorno de trabajo son tradicionales y cuáles son motivacionales, y les permite asumir un mayor control de la naturaleza del entorno de rendimiento con objeto de impedir la confusión y la desconfianza, y poder gestionar los tipos de rendimiento que sus planes y metas exijan.

Al presentar el contexto del modelo POLO, es aconsejable presentar estas ideas a los participantes en relación a sus entornos de rendimiento, por ejemplo, explicándoles este modelo de dos niveles:

- Nivel 1. Entorno tradicional de rendimiento, de ordeno y mando.
- De transición. Experimentar con nuevos estilos de motivación.
- Nivel 2. Entorno motivacional de rendimiento, donde se pide a todos los miembros un alto nivel de participación y compromiso.

A continuación, describimos los tres niveles más detalladamente.

### **Nivel 1. Liderazgo tradicional**

El liderazgo tradicional pone énfasis en los estilos y estructuras de gestión del ordeno y mando. Los líderes dicen a los colaboradores qué es lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, y les corrigen cuando lo hacen mal. La información y la toma de decisiones están concentradas en los niveles más altos de la jerarquía, y el trabajo está en la base. En gran medida, los factores de motivación son externos (castigos y recompensas).

**Puntos fuertes:** Estable, consistente. Fácil para los que están familiarizados con la tradición.

**Puntos débiles:** Perjudica la creatividad y la búsqueda de oportunidades. Bajo nivel de iniciativa de los colaboradores y tendencia a la actitud de “no es mi trabajo” que limita el trabajo en equipo. Exige grandes dosis de gestión para conseguir que todos continúen trabajando.

### **Liderazgo de transición**

El liderazgo de transición utiliza una combinación de estilos de liderazgo, incluidas algunas técnicas de ordeno y mando y algunos enfoques participativos y/o inspiradores, dependiendo de la situación. Crea bolsas de iniciativa y flexibilidad dentro de una estructura más tradicional, lo que permite una mayor capacidad de adaptación y cambio. En determinadas ocasiones, tanto la información como la toma de decisiones están ampliamente compartidas, mientras que en otras están estrictamente controladas.

**Puntos fuertes:** Expande el potencial de rendimiento de las organizaciones y de sus miembros. Crea tiempos y espacios en los que las personas están motivadas internamente (por ejemplo, cuando trabajan en un proyecto o equipo especial).

**Puntos débiles:** Crea disonancia y frustración en los colaboradores como resultado de los choques entre los estilos y políticas tradicionales y motivacionales. Reduce el nivel de confianza. Difícil para los líderes, ya que reciben señales conflictivas en relación a cómo deben actuar.

## **Nivel 2. Liderazgo motivacional**

El liderazgo está diseñado para utilizar las motivaciones internas de los colaboradores, alineándolas con las metas más acuciantes de la organización para conseguir un rendimiento óptimo de manera sostenida. Exige que los líderes reconozcan las diferentes motivaciones internas de los colaboradores, asuman la responsabilidad de gestionar el entorno de trabajo con objeto de optimizar el clima de rendimiento, y cambien su énfasis de lo negativo a lo positivo, y de los resultados a los esfuerzos cuando supervisan y ofrecen información de retorno sobre el rendimiento. La información tiende a compartirse ampliamente. Las decisiones aún las toman los líderes aunque, por lo general, teniendo en cuenta las contribuciones y la asistencia de los grupos de colaboradores. Normalmente, los colaboradores a nivel individual tienen más autonomía en su propio trabajo.

**Puntos fuertes:** Genera de forma natural un alto nivel de cooperación y trabajo en equipo. Estimula la creatividad, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades. Cuando la flexibilidad, la iniciativa y el esfuerzo autosostenido son necesarios, el liderazgo del Nivel 2 es una inversión valiosa. Consigue que sea práctico y eficaz el operar con un mínimo de supervisión, así como con una estructura achatada. Permite que las organizaciones grandes sean emprendedoras.

**Puntos débiles:** Para poder establecer este nivel de liderazgo de manera sostenida en las organizaciones tradicionales, es necesario un nuevo análisis del estilo de liderazgo y de sus políticas y estructuras relacionadas. Si no reconoce la necesidad de una estructura y un liderazgo arriba-abajo, puede implantarse erróneamente como una organización caótica, libre de trabas y orientada al consenso. (No debe percibirse como una abdicación del rol del líder sino como un cambio en el mismo). Exige una actitud de aprendizaje tanto en los líderes como en los colaboradores.

## **BASE DE DATOS CONDUCTUAL DEL MODELO POLO**

Los items del modelo POLO están diseñados para describir acciones de liderazgo que:

- a) Sean coherentes con el entorno de rendimiento del Nivel 2.
- b) Sean prácticas; realmente se están utilizando hoy eficazmente en las organizaciones.

El primer paso en el desarrollo del modelo POLO fue la compilación de una base de datos de acciones de liderazgo que cumplieran ambos criterios. Los datos se reunieron en un período de varios años, de fuentes diversas. La mayoría de las entradas en esta base de datos consisten en historias anecdóticas u observadas de acciones emprendidas por los líderes (normalmente en organizaciones de América del Norte) para incrementar el rendimiento. Utilizamos fuentes muy diversas, incluyendo revistas y periódicos empresariales, boletines y páginas

web corporativas, y entrevistas con mandos y directivos. También utilizamos los informes de los colaboradores sobre acciones de la dirección que tuvieron éxito. Observamos *in situ* a líderes y sus organizaciones en el transcurso de varias docenas de interacciones con los clientes y recopilamos las respuestas a evaluaciones de los directivos de una muestra de sectores en sesiones de formación de liderazgo en una amplia variedad de contextos durante un período de varios años. El trabajo del autor le permitió el contacto con cientos de líderes empresariales cada año, lo que le ofreció innumerables oportunidades para reunir datos tanto formales como anecdóticos.

El segundo paso fue revisar cada entrada de la base de datos de acciones de liderazgo (por conveniencia, nosotros la denominamos LeAD) para contrastarla con los criterios de rendimiento del Nivel 2. Tras esta revisión, algunos de los ejemplos no se ajustaban al modelo del Nivel 2. Por ejemplo, en algunos casos no quedaba claro que una práctica específica de recompensas estimulara la motivación intrínseca del empleado; por el contrario, controlaba más y utilizaba presiones y recompensas externas. Cuando no era evidente que una práctica se ajustaba al modelo del Nivel 2, la eliminamos de la base de datos. Es posible que de esta forma hayamos eliminado algunas acciones de liderazgo potencialmente útiles, pero también minimizamos la probabilidad de que las restantes no fuesen prácticas del Nivel 2.

El tercer paso fue el análisis de varios cientos de entradas de la base de datos para identificar agrupaciones naturales que nos ayudasen a organizar y comunicar las prácticas del Nivel 2. Examinamos y comparamos diversas técnicas de agrupación posibles. Al final, decidimos que la más sólida y útil era una técnica de agrupación cualitativa que producía diez categorías de acciones de liderazgo. Las agrupaciones a un nivel más sutil eran fáciles de apoyar técnicamente (por ejemplo, buscando intercorrelaciones entre los items en base a las acciones de liderazgo), pero la lista resultante de dimensiones del liderazgo era tan detallada y extensa que era inútil para organizar y comunicar las prácticas del Nivel 2 a los líderes.

## **CÓMO DEFINIR LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

El libro *Making Horses Drink* incluye una descripción detallada de las diez dimensiones de liderazgo utilizadas para organizar la base de datos; también ofrece numerosos ejemplos de acciones de liderazgo correspondientes a cada una de esas categorías. Los items del POLO se desarrollaron en base a esas diez dimensiones y a las acciones de liderazgo del Nivel 2 correspondientes a cada una de ellas.

Los lectores del libro y de los items de la herramienta de diagnóstico POLO encontrarán una estrecha correspondencia entre ellos, ya que cada item de la herramienta describe una conducta o categoría de conducta del liderazgo representada por una o más acciones de liderazgo en el libro, acciones que cumplen los dos criterios iniciales: son prácticas y coherentes con las descripciones del entorno de rendimiento del Nivel 2.

Los items de la herramienta de diagnóstico se pusieron a prueba con una serie de grupos de colaboradores y directivos en varias compañías clientes con el fin de garantizar el valor nominal del instrumento y (quizás más importante) comprobar el valor de la herramienta y de las diez dimensiones del liderazgo para la estructuración de los programas de formación y desarrollo de líderes, la evaluación de las oportunidades organizacionales de mejora del rendimiento y el desarrollo de la técnica de líderes individuales; en otras palabras, en el mundo práctico de aplicaciones para el que fue diseñado.

Observe que este método de desarrollo parte con la idea *a priori* de que el liderazgo debe intentar conseguir un tipo específico de entorno de rendimiento (con colaboradores responsables y muy automotivados que contribuyen en varios niveles y de maneras muy diversas a las metas de la organización). Este enfoque difiere de otro puramente descriptivo, como el que podríamos utilizar en el desarrollo de una instantánea estadística de las prácticas de liderazgo existentes, técnica que tuvimos en cuenta y después rechazamos porque posiblemente produciría un modelo de liderazgo que generaría un rendimiento promedio a través de una combinación de acciones tradicionales y motivacionales de liderazgo, en lugar de aspirar al rendimiento excepcional, como es el caso del modelo POLO.

## **CÓMO MEDIR Y ENSEÑAR LOS COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO, NO LAS TEORÍAS**

Cuando combinamos el modelo del Nivel 2 abstracto con historias específicas y descriptivas de acciones de liderazgo, fuimos capaces de llevar los conceptos generales hasta un nivel concreto. Es una característica útil del enfoque POLO, ya que a la mayoría de los líderes les resulta mucho más fácil adquirir las destrezas del Nivel 2 estudiando los detalles concretos, y no los modelos abstractos. De hecho, la mayoría de los líderes que colaboraron con nosotros en el desarrollo del modelo POLO tenían ya unas opiniones de la gestión muy parecidas a las que definen el modelo del Nivel 2. Ellos, al igual que nosotros, han estado expuestos a muchos modelos teóricos y pensadores de gestión que habitualmente defienden variantes del enfoque del Nivel 2. Sin embargo, la dificultad radica en los detalles del comportamiento de liderazgo.

Esos mismos líderes que aspiran a conseguir un rendimiento del Nivel 2, y desean que sus colaboradores tomen la iniciativa en lugar de estar estrechamente controlados, ellos mismos reconocen que, con frecuencia, utilizan comportamientos que no están en línea con sus metas de rendimiento. En otras palabras, ellos no utilizan los comportamientos que más posibilidades tienen para producir los comportamientos deseados en sus colaboradores.

Un ejemplo concreto: la mayoría de los líderes desean que sus colaboradores aporten más ideas y pensamiento innovador. Pero también admiten que muchas de las cosas que ellos hacen ciertamente no animan a sus colaboradores a utilizar un comportamiento creativo.

Muchos de los líderes con quienes hemos hablado parecen sentir nostalgia por esa incoherencia entre su pensamiento y sus acciones, y dicen cosas tales como, “Bueno, soy consciente de que, de alguna manera, debería reunir las sugerencias de los colaboradores, pero aún no he empezado a hacerlo”, y otros comentarios en esta misma línea.

La disparidad entre la comprensión teórica relativamente avanzada y el comportamiento real del liderazgo relativamente tradicional nos indica que la frontera real del desarrollo del liderazgo no es cognitiva sino conductual. Por ello, nosotros enfatizamos las descripciones conductuales específicas –lo que los directivos y demás líderes pueden hacer en lugar de lo que puedan pensar y decir– en el diseño del modelo POLO y en los diversos libros y materiales de formación y consultoría asociados con la herramienta. POLO aborda en primer lugar los comportamientos específicos de liderazgo, y sólo en segundo lugar las diez dimensiones de liderazgo que utiliza para organizar esos comportamientos. Por ese motivo, los beneficios serán mínimos o nulos si intenta enseñar las dimensiones como un modelo formal. Si sólo se enseña a los participantes a memorizar por orden las diez dimensiones, es casi seguro que su comportamiento no cambiará. Sin embargo, si se involucran con los ítems específicos y los comportamientos que éstos sugieren, es muy posible que su propio comportamiento experimente cambios significativos.

Dado que el Modelo POLO se diseñó desde los cimientos –está basado en el análisis de acciones específicas de liderazgo, y no en teorías– es relativamente fácil ajustarlo a diversos modelos y teorías de liderazgo. Las organizaciones que utilizan actualmente otro modelo de liderazgo con fines de desarrollo o formación, quizás deban crear una concordancia entre las dimensiones específicas de las acciones de liderazgo del modelo POLO y los elementos de la teoría o modelo existente. Normalmente, los modelos existentes tienen una naturaleza mucho más abstracta; por ello, el enfoque práctico de POLO es un complemento útil. (En la página 45 encontrará la manera de integrar las dimensiones POLO con las categorías más abstractas del *Inventario de Prácticas de Liderazgo*).

## **UN MODELO PARA ORGANIZAR LA ATENCIÓN DEL LIDERAZGO**

Una vez explicado que los comportamientos interpersonales específicos y otras acciones prácticas y concretas del liderazgo son lo que realmente importa a la hora de crear un entorno de rendimiento del Nivel 2, me gustaría retroceder un poco y admitir que existe un modelo global que puede resultar útil a la hora de organizar las dimensiones de liderazgo en unos contextos determinados. Si tiene en cuenta la conexión de cada uno de los ítems de POLO (y, en consecuencia, cada una de las dimensiones en las que están organizados), con las relaciones del líder con los aspectos clave del entorno de liderazgo, puede definir las dimensiones de la manera siguiente:

### Orientaciones del liderazgo

| Cómo se relaciona el líder con: | Está descrito en esta dimensión de liderazgo:                 |
|---------------------------------|---|
| Él mismo                        | Perspectiva personal del líder                                |
| Otros                           | Compromiso<br>Comunicación<br>Motivación                      |
| El trabajo                      | Supervisión<br>Innovación<br>El entorno de trabajo            |
| El futuro                       | Decisiones<br>Transiciones<br>Desarrollo de los colaboradores |

Como herramienta de aprendizaje, este modelo de cuatro componentes de alto nivel de las dimensiones y los items de POLO le ofrece una estructura inicial útil. El punto clave de aprendizaje que subraya es que nuestro modo de relacionarnos con nosotros mismos, con los demás, con el trabajo y con el futuro determina la naturaleza y el nivel del rendimiento que producimos.

Este punto de aprendizaje se aplica igualmente a los líderes y a los colaboradores de primera línea. Las relaciones de los colaboradores con ellos mismos, con los demás, con su trabajo y con el futuro son factores determinantes de su rendimiento. Cuando los líderes siguen los patrones del Nivel 2 en sus relaciones con esas cuatro áreas, estimulan patrones similares en sus colaboradores, y es así como conseguimos el rendimiento deseado.

### **CÓMO EXTRAPOLAR ESTOS CONCEPTOS A LA FORMACIÓN CONDUCTUAL DE LOS COLABORADORES**

En la práctica, aunque el modelo POLO se concibió originalmente como una herramienta de diagnóstico y formación de los líderes, también ha demostrado su utilidad en el desarrollo y la formación de los colaboradores. Podemos animarles a adoptar un modelo de trabajo de autoliderazgo e iniciativa, tanto directamente a través de la formación como indirectamente a través del trabajo con sus líderes.