

Gestionar con Sencillez

Contenido

Introducción: los mitos del liderazgo.

Pag 1

Actitud personal frente a imposición desde arriba.

Pag 2

Efectos no deseados frente a la buena voluntad.

Pag 3

Falsa relación entre los mitos y los resultados empresariales.

Pag 4

Los principios de la gestión sencilla de personas.

Pag 5

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: Gestionar con sencillez

Autor: Pablo Maella

Fecha de Publicación: 3 de Octubre 2008

Editorial: Profit Editorial

Nº Páginas: 168

ISBN: 9788496998834



EL AUTOR: Pablo Maella es licenciado en Filosofía y Letras por la Universidad de Barcelona, MBA por el IESE y máster en RR. HH. por la London School of Economics (Reino Unido). Además, es socio-director de D. O. Consultores y profesor a tiempo parcial del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE.

Introducción: los mitos del liderazgo

A fuerza de repetir una idea, por descabellada que sea, da la sensación de que esta consigue instalarse en el subconsciente de las personas y convertirse en un precepto indiscutible. Esto es lo que parece ocurrir con las cualidades que se supone debe reunir un líder ejemplar. Son lo que llamamos los *mitos del liderazgo*, esa pesada carga que se ha impuesto a los llamados a gestionar empresas. Según estos mitos, el líder es el responsable último de gestionar frente a sus colaboradores...

1 La motivación... El líder tiene que

mantener a sus colaboradores motivados para "arrastrarlos" y entusiasmarlos con el proyecto de la empresa.

2 La satisfacción... El líder es el responsable de que las personas a su cargo estén contentas, generando un clima laboral positivo en la organización.

3 El compromiso... El líder es capaz de comprometer a la gente con el proyecto de la empresa, haciendo que sientan la organización como suya.

4 La persuasión... El líder persuade a sus colaboradores para que acepten sus decisiones, de forma que parezca que son ellos mismos

los que las han tomado.

5 El desarrollo de personas... El líder tiene que promover la formación continua de sus colaboradores para que la empresa sea más competitiva.

6 El buen *feeling*... Los líderes auténticos establecen y consolidan relaciones con sus empleados que van más allá de las meras obligaciones laborales.

A primera vista, puede parecer de “sentido común” que un líder (¡ese superhombre!) se encargue de gestionar entre sus subordinados todas estas facetas tan loables, pero un análisis más en profundidad de cada una de estas “responsabilidades” del líder nos permitirá desenmascarar los mitos que hay detrás y explorar alternativas al discurso dominante, lo que llamaremos **gestionar con sencillez**.

Actitud personal frente a imposición desde arriba

Según muchos consultores y más de un gurú, es imprescindible para que un directivo llegue a ser líder que tenga la capacidad de motivar a sus colaboradores.

El mito sigue diciendo que un directivo que no tenga a sus colaboradores motivados difícilmente será un líder eficaz, ya que no podrá “arrastrar” y entusiasmar a las personas con el proyecto de la empresa y, en consecuencia, los resultados de su equipo no serán los esperados.

Sin embargo, es importante, primero, clarificar lo que entendemos por *motivación*. Habitualmente, por personas motivadas entendemos personas entusiasmadas, ilusionadas, comprometidas... Pero, para obtener resultados, los colaboradores, más que estar ilusionados con su trabajo, tienen que poner el esfuerzo necesario para hacer bien sus tareas, con independencia de las ganas que tengan.

Para el individuo es mentalmente aconsejable trabajar con ilusión, pero el “estar ilusionado” es algo que tiene que conseguir **la propia persona** y no su jefe. Por lo tanto, lo

importante es hablar de *automotivación*, entendida como la capacidad que tienen las personas de motivarse a sí mismas.

Veamos un ejemplo:

Pedro era un operario cualificado que trabajaba en un taller de reparación de relojes de gran valor. Las condiciones de los empleados se podían considerar deficientes: trabajaban muchas horas, se les pagaba relativamente poco y el encargado estaba siempre controlando a sus subordinados. Como no había muchos talleres de reparación, a todos ellos les costaba poder cambiar de empresa.

Cuando el encargado se ausentaba por cualquier motivo, los empleados dejaban de trabajar, haciendo lo mínimo imprescindible. Sin embargo, Pedro, a diferencia de sus compañeros, acostumbraba a trabajar como siempre. Y es que a él le gustaba su oficio, con independencia de que no le gustasen ni las condiciones laborales, ni el trato de su jefe. A pesar de los condicionantes externos, Pedro mostraba automotivación para realizar su tarea.

Como vemos en este ejemplo, hay personas que tienen una mayor disposición que otras hacia la automotivación en el trabajo. En este contexto, la selección de personas con estas características que los hacen proclives a motivarse solos adquiere un papel primordial.

El caso de Pedro también nos muestra que los condicionantes externos no son elementos decisivos en la motivación (que es algo personal). Hay empleados con factores externos muy favorables, como el salario, las posibilidades de promoción, la relación con sus jefes y colegas, un nivel adecuado de estrés... y que, sin embargo, no están motivadas. Por otro lado, hay colaboradores con elementos externos desfavorables, como sucede en el caso de Pedro, y que, a pesar de todo, sí lo están.

Como vemos, el empeño en gestionar la motivación es una falacia, porque el líder no es responsable de algo que es enteramente intrínseco a otra persona. Este primer razonamiento crítico contra la “obligación” del líder de motivar a su gente es igualmente aplicable al resto de mitos. Así, por ejemplo, en el caso del desarrollo de personas, la volun-

tad del individuo y las capacidades que tenga son condiciones imprescindibles para su formación. El aprendizaje es únicamente fruto de las experiencias tenidas por la propia persona y, por tanto, las vivencias del individuo son el elemento fundamental en la formación. No se enseña, fundamentalmente se aprende. Si el colaborador no quiere experimentar un desarrollo, no hay posibilidad de progreso, por mucho que el jefe se empeñe en prepararle un plan de formación excelente. La misma desconexión entre lo profesional y lo personal se puede observar en el mito de gestionar el “buen *feeling*” entre directivo y colaborador. Las relaciones personales están basadas en aspectos íntimos de la persona, mientras que las profesionales se basan en cuestiones laborales. Por lo tanto, intentar tener buenas relaciones profesionales a base de gestionar aspectos personales es forzar en exceso la naturaleza de las relaciones de trabajo. Y es que una buena relación profesional no es lo mismo que una buena relación personal. Tratar de forzar (gestionar) los vínculos afectivos no es una buena práctica empresarial, como podemos ver en el siguiente ejemplo:

Juan, un directivo de una empresa inmobiliaria, había asistido a una conferencia sobre la importancia de la comunicación interpersonal para el buen funcionamiento de las relaciones laborales. Inspirado por lo que escuchó, decidió iniciar unos desayunos informativos con una colaboradora, Susana, con la que no tenía un buen *feeling*.

Susana era una buena profesional que conseguía sus objetivos, pero Juan, en algunas ocasiones, la había desautorizado aprobando condiciones de venta especiales en las que luego se desdecía una vez que Susana ya se las había comunicado al cliente. Las relaciones con su jefe habían empezado a tensarse.

Juan, para tratar de cambiar esta situación, y de este modo no poner en peligro los buenos resultados de su colaboradora, le envió un correo electrónico en el que la convocaba a tener los lunes unos desayunos informales con él, a lo que Susana respondió que no iba a asistir.

La propuesta de Juan le pareció

poco menos que una estupidez, ya que pensaba que su jefe estaba intentando arreglar ineficacias de gestión a base de incrementar las relaciones personales de una manera postiza y poco natural. Como consecuencia de la iniciativa, la relación se deterioró aún más.

Las empresas familiares hace ya tiempo que se dieron cuenta de que su eficacia, como negocio y como familia, pasa por separar la esfera personal de la profesional. ¿Por qué tienen tantos problemas de gestión muchas de las empresas familiares? ¿Por qué para gestionar estos problemas lo que hacen es crear protocolos de funcionamiento y profesionalizar la gestión con objeto de separar lo profesional de lo personal?

Si en las empresas familiares los parientes tienen dificultades para compaginar la vida personal con la profesional y por eso intentan separar esos dos ámbitos, ¿por qué creemos que un buen directivo tiene que juntarlos con sus colaboradores? ¿Por qué creemos que así mejorarán los resultados, si la experiencia dice que en la mayoría de los casos y a largo plazo acaban empeorando?

Efectos no deseados frente a la buena voluntad

Las consecuencias que la gestión centrada en los seis parámetros tendrá en el colaborador puede que no sean tan positivas como se piensa, ya que probablemente incidirán en él, a largo plazo, efectos no deseados que hacen que los intentos bien intencionados del líder no resulten eficaces. Estos son el efecto “acomodación”, el “expectativas” y el “paternalista”.

El efecto “acomodación” nos dice que las personas tienden a acomodarse ante una situación cuando la perciben como satisfactoria para ellos. Si se instala, por ejemplo, una prima de productividad para motivar a los operarios de una fábrica, con el tiempo acabarán acostumbrándose a ella. Si por el devenir del negocio hay que suprimirla porque no hay dinero, los empleados se sentirán defraudados y dejarán de trabajar

con la misma intensidad de antes. Además, para mantener el mismo nivel de motivación serán necesarios cada vez mayores estímulos, porque el impacto que estos generan en las personas se va desvaneciendo con el tiempo: es decir, el colaborador demandará cada vez un mayor incremento de incentivos para mantener el mismo nivel de motivación. Por lo tanto, la gestión de la motivación basada en estímulos resulta ineficaz a largo plazo, porque los recursos de las empresas son escasos y la capacidad de estimular limitada.

Hay autores que señalan que para motivar no es necesario gastar recursos; que, por ejemplo, también se puede motivar dando reconocimiento a los colaboradores. Lo que ocurre es que, tal vez, las 100 primeras veces que un directivo reconoce el trabajo de un colaborador lo podrá estimular, pero, probablemente, para la 101 estará tan acostumbrado que acabará por no incentivarle nada.

Otro efecto sobre el colaborador es el de las “expectativas”, que se da cuando el directivo entra en la dinámica, por ejemplo, de intentar satisfacer a las personas y asume esa función como una de las tareas de su puesto. Las personas dependientes del líder esperan que este gestione y consiga su satisfacción, y, entonces, incluso de manera inconsciente, le “exigen” que los tenga satisfechos para rendir. Veámoslo con un ejemplo:

Daniel era un jefe de zona de una empresa dedicada a la comercialización de maquinaria para talleres de automoción. Tenía un equipo de ocho comerciales con los que llevaba ya varios años trabajando y con los que mantenía una excelente relación personal.

Le preocupaba el bienestar de su equipo y, por ello, siempre luchaba en la central con el fin de conseguir mejoras para sus colaboradores: remuneraciones compensatorias para cuando alguien no había alcanzado los objetivos debido a un motivo “justificado”, rediseño de las zonas de trabajo para evitar largos desplazamientos, viajes de incentivos, asistencia a cursos de formación... Como las ventas funcionaban,

la central no tenía especiales dificultades para acceder a las peticiones.

El problema llegó cuando los productos de la compañía dejaron de ser competitivos, lo que causó un paulatino descenso de las ventas en todas las zonas. En ese momento, las peticiones que Daniel hacía para las personas de su equipo empezaron a ser sistemáticamente rechazadas y, como consecuencia, los colaboradores comenzaron a comentar entre ellos que su jefe ya no los atendía como antes.

Los colaboradores se acostumbraron a que su jefe les consiguiese sus peticiones y, cuando esto no pudo ser, se lo echaron en cara, lo que debilitó las relaciones al no sentirse ya tan “cuidados”.

En el ejemplo anterior, aparte de ver reflejados los efectos “acomodación” y “expectativas”, también podemos observar que Daniel propició un efecto “paternalista”, una relación infantil en la que buscaba la complicidad del equipo para que cumpliera con su trabajo, en contraposición a lo que haría un adulto, ya que las personas adultas cumplen con sus tareas principalmente porque son responsables y no porque se encuentren a gusto realizándolas.

Además de los efectos anteriormente señalados (acomodación, expectativas, y paternalismo), la gestión de un líder puede operar en el colaborador el llamado efecto “interés mercantil”. Siguiendo con el tema de la satisfacción del personal a cargo del directivo, el efecto “interés mercantil” se produce cuando el colaborador se da cuenta de que el directivo solamente está interesado en gestionar su satisfacción como vía para incrementar los resultados del negocio. El colaborador percibe que realmente solo interesa al mando en cuanto recurso para la producción, y no como persona. En la siguiente narración podemos ver claramente lo descorazonador que puede resultar la hipocresía de un supuesto líder ejemplar:

Eduardo era un ejecutivo de cuentas de una pequeña pero exitosa compañía de publicidad. Durante los dos años que estuvo trabajando con su jefe, que era el propietario de su empresa, tuvo con él una relación

profesional muy satisfactoria, a pesar de que el ritmo era muy intenso.

Su jefe se ocupaba de que aprendiese cosas, la retribución que percibía era más que adecuada y tenía frecuentemente una serie de detalles que a Eduardo le causaban una gran impresión: solía pagarle los billetes de avión cuando él y su mujer se iban de viaje, le dejaba las entradas del club de fútbol al que ambos eran aficionados, practicaban deporte juntos y le pagaba los cursos de formación que solicitaba.

Cuando Eduardo decidió cambiar de trabajo para adquirir experiencia en una multinacional, se lo dijo a su jefe con anterioridad, quien no se opuso a su decisión ni le puso ninguna barrera para que dejase la empresa.

Una vez fuera de la compañía, cuando Eduardo intentaba contactar con su ex jefe le resultaba muy difícil y, cuando le solicitaba un consejo para algo, siempre le hacía notar que le estaba haciendo un favor.

Eduardo se sintió traicionado, porque se dio cuenta de que a su antiguo jefe nunca le había importado como persona, sino que se había preocupado de que estuviese satisfecho para que trabajase más.

Falsa relación entre los mitos y los resultados empresariales

Una de las características de los mitos —que los hacen más creíbles— es la supuesta correlación positiva que existe entre las actitudes de los colaboradores y su productividad. Pero, como veremos a continuación, no hay nada más lejos de la realidad.

Donde mejor podemos observar esta paradoja es en el mito de la satisfacción de los empleados. Los resultados de cientos de investigaciones han demostrado que no hay una correlación significativa entre satisfacción y productividad. La media encontrada en 217 estudios empíricos que correlacionaban estos dos elementos fue de 0,17.

Estos resultados desafían lo que se acostumbra a pensar que es una verdad de puro sentido común, a saber,

que las personas satisfechas rinden más. Pero esta afirmación es solo una creencia que se ha extendido y que, a base de familiarizarnos con ella, le hemos dado el rango de “verdad”.

La creencia en esta suposición ha traído consecuencias para las empresas y para los directivos, porque han empezado a hacer de la satisfacción de los empleados un tema fundamental dentro de su gestión, invirtiendo muchos esfuerzos y recursos en algo que no da los resultados prometidos.

¿A qué se debe esta falta de correlación? En primer lugar está la variedad de respuestas que una persona puede dar como consecuencia de su satisfacción. Mentalmente asociamos que una persona, por el hecho de estar contenta, se va a esforzar más, pero, en vez de hacer esto, como fruto de estar satisfecho, una persona lo que también puede hacer es charlar más con los compañeros, o tomarse más cafés, o ir dando vueltas “saludando” a los colegas, o trabajar menos...

El segundo motivo es la variedad de causas de la satisfacción. Muchas veces se asume que la causa de que una persona esté contenta es que la organización tiene en cuenta su bienestar y lo gestiona, y que, por tanto, el empleado, en agradecimiento, va a esforzarse más para tornar a la empresa esa consideración que tiene hacia él. Pero una persona puede estar satisfecha con su trabajo, no porque la empresa se ocupe de su bienestar, sino porque trabaja poco, porque tiene tiempo para hacer sus cosas particulares, porque se lo pasa en grande con los compañeros o porque el jefe no le exige.

El tercer motivo es que hay personas que trabajan duro y obtienen resultados positivos sin necesidad de estar satisfechos con el trabajo: lo hacen por deseo de ascender, de ganar más dinero, de adquirir mayor prestigio, poder, estatus, o ayudar a los demás...

Cuando mentalmente relacionamos satisfacción con productividad, lo que estamos asumiendo es que la satisfacción es la variable principal que determina el rendimiento. Pero esto no es así. Las variables que determinan el rendimiento son la

capacidad, la automotivación y la organización.

La satisfacción en el trabajo no influye significativamente en la productividad por que solo afecta, y parcialmente, en uno de los tres elementos que determinan la productividad. No influye en la capacidad ni en la organización, solo puede afectar en algunos casos en la automotivación, aunque, como ya hemos visto, no es automático que porque una persona esté satisfecha vaya a poner un mayor esfuerzo en el trabajo.

Pero, aparte de su escaso impacto en las variables que determinan la productividad y, por tanto, en el rendimiento de los colaboradores, la satisfacción en el trabajo sí que tiene consecuencias positivas en otros aspectos, sobre todo para la propia persona, en la medida en que sí influye en...

- la predisposición de la persona a cooperar con los compañeros;
- tener menos estrés;
- la reducción del absentismo;
- la disminución de la rotación voluntaria.

Estos efectos positivos que acabamos de ver son motivo para no despreciar la satisfacción en el trabajo. Es más, la satisfacción en el trabajo es algo bueno. Puede ser una consecuencia, y una deseable, de la gestión ordinaria y habitual del directivo. Lo que no es eficaz es gestionarla expresamente, ya que causa en el colaborador los efectos no deseados de los que ya hemos hablado.

También existen datos concluyentes que señalan la poca correlación entre el compromiso y los buenos resultados empresariales. Según varios estudios, solo el 14% de los empleados con un alto compromiso tiene una productividad superior a la media en la empresa; el 86% restante de colaboradores rinde igual o menos que los demás.

Los resultados de estas investigaciones no están diciendo que una persona comprometida (aquella que “siente” el proyecto empresarial como “suyo”) rinda menos, sino que el mero hecho de estar comprometida no implica que vaya a rendir más que otra que no lo esté.

La razón principal de la baja corre-

lación entre compromiso y productividad es que el primero puede incidir, y solo parcialmente, en la disponibilidad de la persona a realizar un mayor esfuerzo o, dicho de otro modo, puede ser una de las variables que influye en la automotivación, pero no afecta ni a la capacidad ni a la organización, que son, como ya hemos mencionado anteriormente, los otros dos elementos que conforman el rendimiento de las personas. Todo lo anterior se ilustra con el siguiente caso:

Alfredo era un mando intermedio que fue ascendido a director de división. El motivo principal para su promoción fue que la empresa estaba pasando por momentos delicados de cambio y la dirección quería gente comprometida en los puestos clave. Pero Alfredo no tenía las capacidades necesarias para ocupar el puesto y encontró especiales dificultades a la hora de dirigir a sus colaboradores de forma eficaz. Por eso, a pesar de su compromiso, su contribución al negocio fue muy limitada. Su fidelidad a la empresa no le resultó suficiente para aportar los resultados esperados.

Los principios de la gestión sencilla de personas

Los principios de la gestión sencilla de personas son dos: primero, tratar a los colaboradores como personas y, en segundo lugar, como personas adultas.

Decir que el directivo ha de tratar a los colaboradores como personas puede parecer un enunciado innecesario por obvio, pero la realidad nos demuestra que no está tan claro que siempre sea así, como lo demuestra el siguiente ejemplo: en una encuesta realizada por la consultora Otto Walter, en la que se preguntaban los comportamientos negativos más extendidos por los mandos, el 49% de los encuestados manifestó que sus jefes les faltaban al respeto, mientras que el 37% afirmó que eran prepotentes. Otros de los adjetivos con los que calificaron a sus directivos fueron que eran injustos, falsos... y les faltaba trato humano. Los resultados de esta encuesta ponen de manifiesto que muchas personas

no se sienten tratadas como tales en el trabajo.

Pero con tratar a los colaboradores como personas no es suficiente, hay que considerarlos también adultos, que es lo que son. Y un adulto es, básicamente, una persona libre y responsable con capacidad de elegir por sí misma, a diferencia de los niños, que no son plenamente responsables porque lo son sus padres por ellos.

Las acciones más relevantes que puede hacer el directivo para gestionar a sus colaboradores como personas adultas y, por lo tanto, dirigir de acuerdo con la gestión sencilla de personas son las siguientes:

- 1 Elegir la sencillez como sistema de gestión.
- 2 Facilitar la autogestión interviniendo lo menos posible.
- 3 Centrarse en la gestión del negocio en vez de en la de personas.
- 4 Centrarse en las variables del rendimiento de las personas: capacidad, automotivación y organización.
- 5 Exigir en lugar de mimar.
- 6 Hablar claro con los colaboradores, aclarar expectativas y dialogar.
- 7 Seleccionar y despedir adecuadamente.
- 8 Respetar a las personas tal como son.
- 9 Dar ejemplo.

Elegir la sencillez como sistema de gestión. La sencillez es una elección del directivo: es el mando el que tiene que escoger si quiere gestionar a los colaboradores con sencillez o no. Pero de la elección que haga el directivo dependerán sus resultados, porque la sencillez es más efectiva por dos motivos: primero, porque nos centra en lo importante, posibilitando que el directivo enfoque sus esfuerzos hacia los temas importantes, esto es, que simplifique su papel de gestor de personas para, de este modo, ser un mando eficaz. La gestión sencilla de personas nos dice que no hay que hacer más, sino que probablemente hay que hacer menos pero de manera más efectiva.

El segundo motivo es que, cuando el mando gestiona con sencillez, está

favoreciendo que el colaborador sea más eficaz. No es ya solo la elección del directivo, sino que esa elección tendrá consecuencias positivas en el colaborador. Veamos el porqué.

La *profecía autocumplida*, muy parecida al *efecto Pigmalión*, dice que las asunciones, ciertas o no, que hace un jefe sobre sus colaboradores conforman el tipo de respuesta que luego dan estos en la realidad, de modo que, si se les trata como niños, tienden a comportarse como tales y, si se les trata como adultos, tienden a hacerlo como adultos.

El directivo, en este sentido, tiene “la sartén por el mango”, ya que es el que, en primera instancia, tiene la elección de tratar al colaborador como un niño o como un adulto: si decide tratarlo como un adulto, podrá facilitar su autogestión, y si decide hacerlo como un niño, tendrá que “mimarlo” y estimularlo constantemente para que haga su trabajo.

Facilitar la autogestión interviniendo lo menos posible. El éxito de la gestión de personas radica más en el colaborador que en el jefe, porque los resultados de un individuo dependen básicamente de él mismo: no se puede forzar a nadie a rendir. Son los colaboradores los que voluntariamente tienden a conseguir sus objetivos, no es el directivo quien mediante la gestión de personas tiene que hacer que este haga su trabajo.

Las personas adultas son seres libres que quieren autonomía y, cuando el directivo las intenta gestionar, las está tratando como niños. Dirigiendo a los colaboradores según los mitos del liderazgo se les quita libertad. ¿Y pretendemos con esto que nos lo devuelvan con mejores resultados? Consiguientemente, el directivo es más eficaz cuanto menos interviene: si “desaparece”, mejor.

Por otra parte, cuando el mando intenta gestionar se producen los efectos contraproducentes en directivos y colaboradores de los que hemos hablado con anterioridad. O sea, que la gestión de personas no es eficaz, mientras que facilitar la autogestión, no solo es más sencillo, sino también más efectivo.

Por lo tanto, el éxito del directivo

depende de que no impida que sus colaboradores se autogestionen, no de que dedique todos sus esfuerzos a gestionar personas. En este contexto, la tarea del mando se asemejaría a la mayéutica socrática, que consiste en facilitar que los demás saquen por ellos mismos lo mejor de sí.

¿Y si el directivo se encuentra con colaboradores que no se quieren autogestionar? Es difícil que haya personas que no lo quieran hacer, porque forma parte de la naturaleza humana misma el deseo de intervenir en las cuestiones que a uno le afectan. Lo que a veces ocurre es que muchos no se autogestionan porque nadie les ha dado nunca la autonomía necesaria para hacerlo. De todas formas, en el caso de que haya alguien que en el ejercicio de su libertad no se quiera autogestionar, el directivo tendrá que tratarlo como a los demás y, si este no responde y no cumple sus objetivos de negocio, entonces habrá que pensar en despedirlo.

Centrarse en la gestión del negocio en vez de en la gestión de personas. Las tareas del directivo relativas a la gestión de personas se integran en el día a día; por tanto, dirigir personas no es hacer nada en especial, sino gestionar el negocio. El mando no tiene que tener un apartado dentro de su programa que sea “gestión de personas”, sino que en su agenda tendría que haber un único punto, que es la consecución de los objetivos.

Y gestionar el negocio es básicamente determinar los objetivos de los colaboradores, comunicarlos y controlar que se cumplan, recompensando adecuadamente por ello.

Dicho de otro modo, gestionar de forma sencilla es plantear exigencias claras a los colaboradores, explicarlas, llegar a acuerdos en la medida de lo posible sobre qué se espera que hagan, ayudarlos si lo precisan y supervisar que los objetivos se cumplan; recompensarlos adecuadamente, no desmotivarlos e intentar eliminar las posibles barreras para su autodesarrollo.

El resto (motivación, aprendizaje, satisfacción, compromiso...) no lo puede gestionar explícitamente el mando, lo aportará el colaborador si

libremente quiere. De hecho, estos elementos acostumbran a ser la consecuencia natural de la gestión habitual del directivo cuando trata a sus colaboradores como adultos.

Centrarse en las variables del rendimiento de las personas: capacidad, automotivación y organización. El directivo, si quiere ser eficaz, tiene que centrar su actividad con respecto a los colaboradores en las tres variables que determinan el rendimiento de las personas: la capacidad, la automotivación y la organización.

La capacidad y la automotivación dependen básicamente del colaborador y, por tanto, no será muy eficaz que las gestione el directivo. Como hemos dicho anteriormente, el mando no puede, en sentido estricto, desarrollar las capacidades de los colaboradores, porque esto solo lo pueden hacer las propias personas. Tampoco puede automotivarlas, porque igualmente solo ellas mismas pueden lograrlo.

Pero sí hay algo que pueden hacer al respecto: en cuanto a la capacidad, el directivo puede “retar” a su equipo para que ellos mismos mejoren sus habilidades, esto es, establecer objetivos que les supongan salir de su zona de comodidad y que ellos mismos busquen la manera de desarrollarse para conseguirlos. Se trata de fomentar el autodesarrollo del colaborador incrementando el nivel de exigencia que se tiene sobre él y eliminando las posibles trabas para su progreso, principalmente dando autonomía y no penalizando el error sistemáticamente.

Con respecto a la automotivación, el directivo puede eliminar, en la medida de lo posible, aquellos elementos que desmotivan a sus colaboradores para favorecerla.

Y, finalmente, el directivo puede usar su espacio de autonomía (si la tiene) y su influencia de la dirección (si la tiene) para favorecer la creación de una organización que permita liberar las capacidades de sus colaboradores para que apliquen su automotivación, mediante el establecimiento en la empresa de sistemas y procesos eficaces que favorezcan la claridad de objetivos, la participación, la información, la reducción de la burocracia y el dis-

poner de los recursos necesarios.

Exigir en vez de mimar. El directivo que quiera gestionar con sencillez tendrá que ser capaz de exigir a sus colaboradores, teniendo en cuenta que exigir no es sobrecargar de trabajo, sino retar.

La exigencia es un signo de confianza hacia el colaborador. Además, implica eficacia, porque, como ya hemos visto con el efecto Pigmalión, cuando a alguien se le exige acostumbra a responder de acuerdo con el nivel de exigencia. Del mismo modo, cuando, en vez de exigir, se mima a los colaboradores, entonces el mismo efecto Pigmalión favorece que el colaborador rinda menos.

El directivo eficaz dirige y reta a sus colaboradores, esto es, les marca metas ambiciosas y les da libertad para que las consigan; mientras que el mando no eficaz los mima para intentar seducirlos y, al hacerlo, no les puede exigir, con lo que los resultados se resienten. En definitiva, se trata de retar en vez de mimar y de dirigir en lugar de seducir.

Hablar claro con los colaboradores, aclarar expectativas y dialogar. Por una parte, hablar claro con los colaboradores es fundamental para que en todo momento queden claras sus expectativas, de manera que sepan en todo momento qué se espera de ellos y qué recibirán a cambio.

Aclarar expectativas es un elemento fundamental de una gestión sencilla jefe-colaborador, puesto que fija el horizonte del tipo de relación que tienen entre ambos y qué es lo que pueden esperar de ella.

Hablar claro, por otra parte, implica que a veces habrá que decir cosas que puedan no gustar, pero a la larga es mejor eso que no ir con medias verdades que con el tiempo se acaban desenmascarando, lo que lleva a que el colaborador sienta que le han intentado engañar. Si el directivo se quita la presión de buscar la aceptación, tendrá menos dificultades para expresarse francamente.

Hablar claro, finalmente, también implica dialogar; pero dialogar no es buscar el consenso, sino escuchar y respetar las opiniones de los demás, al mismo tiempo que tomar las decisiones que se consideren más conve-

nientes. El diálogo no busca convencer, ya que esto no es más que vencer con argumentos, sino entender y hacerse entender.

Seleccionar y despedir adecuadamente. La selección y el despido son también elementos básicos al alcance del directivo para la gestión sencilla de personas; por eso, en organizaciones donde los mandos no tienen mucho que decir en las contrataciones y despidos, la dirección de colaboradores se hace realmente difícil de llevar a buen puerto, puesto que los jefes se encuentran en ocasiones forzados a mantener relaciones profesionales no productivas, sin posibilidad de cambiarlas.

Como el rendimiento de una persona depende básicamente de sí misma, si los resultados de un colaborador no son los esperados y esta situación se prolonga a lo largo del tiempo, el directivo tendrá que despedirlo y hacerlo de manera respetuosa.

Si las personas son libres y solo ellas mismas son las que se pueden autogestionar, entonces, dependiendo de cómo sean, el directivo tendrá más o menos posibilidades de establecer con ellas una relación adulta, porque siempre nos podemos encontrar con colaboradores que, por lo que sea, prefieran ser tratados como niños.

Si seleccionamos personas responsables podremos gestionarlas como adultos; pero, si no lo hacemos, difícilmente será posible que se autogestionen.

Respetar a las personas tal y como son. Respetar a las personas tal y como son es respetar su libertad, y esto implica un ejercicio de madurez por parte del directivo que, de este modo, está lanzando el mensaje de que es capaz de tratar a todos los colaboradores con la dignidad que se merecen más allá de afinidades personales.

A las personas se les muestra respeto cuando se permite su autogestión, y no cuando el directivo se impone en cuestiones no prioritarias, o cuando toma decisiones arbitrarias sin criterios mínimamente claros que las soporten, dando sensación de injusticia y dificultando la relación adulta.

Dar ejemplo. El directivo es un referente para sus colaboradores, con lo que el ejemplo que pueda dar es un elemento fundamental para la gestión sencilla de personas. Si un mando no se comporta como un adulto responsable, será más difícil que sus colaboradores se inclinen a hacerlo.

La manera de dar ejemplo no es mediante la palabra sino mediante los actos que realiza. El mando da ejemplo no hablando sino actuando: si un directivo se autogestiona él mismo y da libertad a sus colaboradores, se estará comportando como un adulto y propiciando que las personas del equipo también lo hagan.

Conclusión

La visión que más se ha extendido del líder ha sido la del directivo carismático que, debido a su carisma, presuntamente obtiene resultados excepcionales. La difusión global de modelos de gestión ha llevado a que gran parte de los mandos aspiren a llegar a ser líderes como modo de mejorar los resultados individuales empresariales. Como consecuencia se ha producido una inercia en gestión de personas caracterizada por el intento de dirigir a los colaboradores de acuerdo con las prácticas del liderazgo.

Para replantearse esta inercia, hemos realizado un ejercicio de “deconstrucción” de los principios fundamentales en los que entende-

mos que descansa el liderazgo. La pretensión de esta deconstrucción es cuestionarse el liderazgo para indagar si realmente es positiva su aplicación.

Pero más allá del replanteamiento crítico de la gestión de personas, también hemos querido aportar las bases y las pautas de acción de lo que hemos llamado la gestión sencilla de personas como alternativa al liderazgo.

Dichas pautas no pretenden componer un sistema completo y cerrado de gestión, pero sí abrir nuevas formas de concebir y gestionar a las personas eficazmente, fuera del marco de un liderazgo que muestra el número suficiente de interrogantes como para que empecemos a plantearnos seriamente su verdadera contribución.

La gestión sencilla de personas se fundamenta, en último término, en la concepción del hombre como un ser libre, que encuentra su plenitud precisamente en el uso de su libertad. Y por eso es sencilla, porque se centra en el respeto a la libertad del individuo.

El jefe que respeta la libertad de las personas es el que se sitúa en el justo medio entre “mimar” a los colaboradores e “imponerse” a ellos, es decir, entre el líder paternalista y el autoritario. Dicho de otro modo, el gestor sencillo de personas es que el “reta” a los colaboradores, estableciendo metas exigentes y dando libertad para que las alcancen a cambio de responsabilidad. El directivo que mima no pone metas desafiantes porque teme exigir a sus colaboradores, y el autoritario no da libertad de actuación porque desconfía de ellos. Es el mando que elige la sencillez como sistema de gestión el que aúna estos dos aspectos: exigencia y libertad, los elementos para el rendimiento sostenido de las personas.