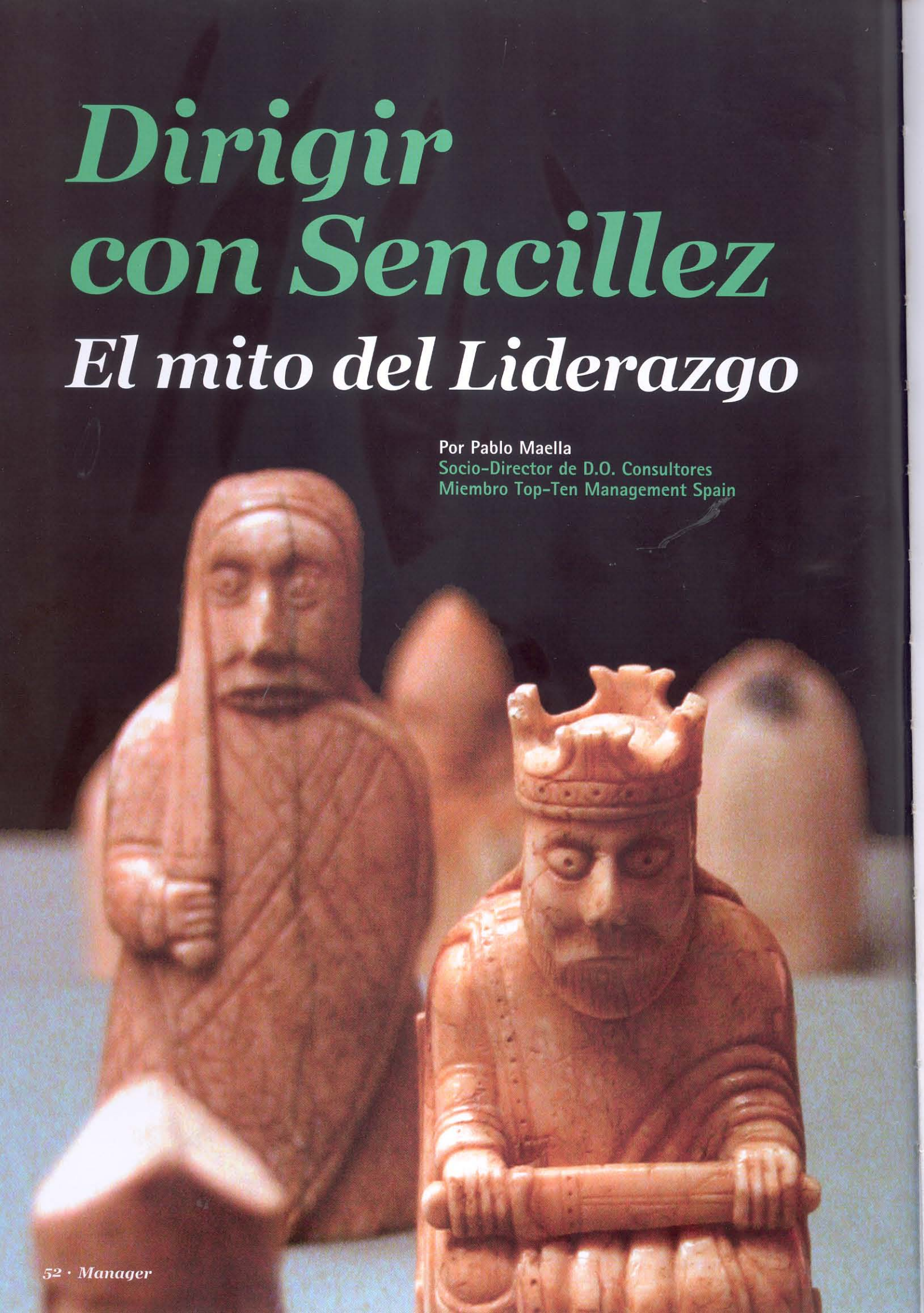
Dirigir con Sencillez

El mito del Liderazgo

Por Pablo Maella
Socio-Director de D.O. Consultores
Miembro Top-Ten Management Spain



El liderazgo como moda

Que el liderazgo está de moda es fácilmente comprobable. Basta con poner la palabra en google para darse cuenta de que hay innumerables libros, conferencias, cursos, artículos, y programas de consultoría sobre el tema.

Pero más allá de su evidente difusión, si seguimos mirando en google, difícilmente encontraremos alguna información que nos muestre cuáles son los beneficios concretos de actuar como un líder. Veremos artículos que nos dicen que el líder obtiene resultados excepcionales, pero ninguna demostración empírica de que realmente es así, porque como se afirma en el libro de Badaracco, *Liderando sin hacer ruido* (Ediciones Deusto, 2006), no hay investigaciones rigurosas que demuestren el impacto económico del liderazgo en el negocio. Por tanto, podemos decir que el liderazgo promete unos resultados que luego no es capaz de justificar.

¿Por qué entonces se ha extendido tanto a pesar del desconocimiento de su impacto en el negocio? Dos son las causas que estimamos fundamentales para explicar su difusión:

- La primera es que entorno al liderazgo hay una potente industria, -editoriales, publicaciones, consultoras, escuelas de negocio, congresos-, que se encarga de fomentar la necesidad de llegar a ser un líder para ser una persona de éxito, ya que su negocio depende de que dicha necesidad arraigue entre sus potenciales clientes.

- La segunda es que no nos hemos planteado realmente con espíritu crítico si el liderazgo es realmente efectivo: como siempre hemos escuchado que dirigir de esta manera era eficaz, entonces lo hemos acabado asumiendo como cierto sin cuestionarlo realmente.

Las tareas y las competencias del líder

Pero más allá de la falta de evidencias sobre sus resultados, las tareas que propone el liderazgo que tiene que realizar el directivo para llegar a ser un líder difícilmente pueden ser llevadas a la práctica. Por ejemplo, Gardner en su artículo "The Task of Leadership" *(Leadership Papers, 1986)*, enumera una extensa lista con las funciones del líder, entre las que destacan la motivación de sus colaboradores, su desarrollo, la gestión del clima laboral, conseguir buenas relaciones interpersonales, el compromiso y orgullo de pertenencia, la toma de decisiones persuasivas,.. y así hasta más de quince actividades.

Pero el directivo aparte de gestionar personas, tiene otras obligaciones dentro de la organización, como son las propias de su puesto, reportar a su jefe, gestionar clientes, proveedores, proyectos especiales,.. ¿De dónde sacará el tiempo para hacer todo esto en el caso de que realmente sea posible conseguirlo?

Siendo las funciones las que son, no es de extrañar que las competencias que el liderazgo dice que tiene que tener el líder para cumplir con estas tareas sean también difíciles de alcanzar. Si cogemos cualquier libro que hable de las características del líder, probablemente nos enfrentaremos a interminables listados. Goleman, por ejemplo, en su libro *El líder resonante crea más* (Plaza y Janés Editores, 2002), afirma que las competencias del líder son la

Entorno al liderazgo hay una potente industria que se encarga de fomentar la necesidad de llegar a ser un líder para ser una persona de éxito

autoconfianza, el autocontrol, el optimismo, la adaptabilidad, la iniciativa, la empatía, el impacto y la influencia, su actitud visionaria, su capacidad de logro, y otras más, hasta llegar a dieciocho, que lo único que ponen de manifiesto es que no hay ser humano (digo humano, no sobre-humano) que pueda aunar todas esas características.

Por tanto, si no está comprobado que el liderazgo aporte resultados, y además, las tareas y las competencias que tiene que tener el líder son excesivamente exigentes para que sean posibles de llevar a la práctica, entonces intentar comportarse como un líder puede acabar siendo contraproducente para los directivos y sus empresas, porque estarán dedicando mucho tiempo y esfuerzo a una actividad que tal vez no se pueda lograr, pero que el caso hipotético que se alcanzara, tampoco se tendría la certeza de que aportara resultados positivos.

Esta reflexión por lo menos nos tiene que impulsar a plantearnos críticamente el fenómeno del liderazgo, a no darlo por válido porque sí, sin más, sin cuestionarnos nada.

¿Por qué se ha desarrollado el liderazgo como lo ha hecho?

El plantearse críticamente el liderazgo no implica automáticamente adoptar una actitud de desprecio hacia el mismo. Todo lo contrario. Entendemos que la aparición y el desarrollo del liderazgo ha traído mejoras en relación a la gestión de personas que se venía haciendo con anterioridad, en la medida que ha potenciado la consideración hacia los individuos en el entorno de trabajo. El problema ha sido que esa consideración se ha desarrollado más y más hasta llegar a límites donde se busca satisfacer a los colaboradores para que realicen su trabajo, restándoles de esa manera toda de posibilidad de responsabilidad personal. Veamos esta evolución con más detenimiento.

Que el liderazgo sea hoy lo que es, se debe en gran parte a los orígenes de la gestión de personas. Las primeras relaciones jefe/colaborador, y nos estamos remontando a la revolución industrial, se caracterizaban por ser autoritarias y basadas en el dominio casi absoluto del patrón sobre el trabajador. Las condiciones de trabajo eran muy malas: jornadas muy largas, entornos muy inseguros, trabajo infantil, y salarios que no permitían salir a los operarios de la pobreza. Existía un escaso respeto a los trabajadores que no eran considerados ni tratados como personas, sino como una más de las herramientas de producción.

Esta situación se fue modificando, por un lado por la propia presión social, y por otro lado por una exigencia competitiva de las empresas, que se dieron cuenta que cuantos más pensasen en sus organizaciones más posibilidades tenían de ser mejores que sus competidores. Por ello empezaron a gestionar el bienestar de los colaboradores y a promover tímidamente su participación. La necesidad de que la gente aportase sus ideas para ganar en competitividad se fue acentuando con el tiempo hasta devenir en lo que hoy conocemos como la economía del conocimiento. En esta economía, lo fundamental para las empresas pasa a ser el estímulo a las personas para que aporten su talento. Ya no es suficiente con tener el "cuerpo" del colaborador, ahora es necesario tener también su "alma".

El plantearse críticamente el liderazgo no implica automáticamente adoptar una actitud de desprecio hacia el mismo

Con la coerción propia de la economía industrial, se puede conseguir que alguien realice una actividad física, pero es difícil que a base de posiciones autoritarias una persona aporte sus ideas a la empresa. Es en este contexto done nace el liderazgo, que se basa en buscar formas de dirigir que satisfagan a los empleados para que así aporten sus competencias.

El liderazgo ahora lo que busca ya no es dominar abiertamente a sus empleados, como hace el autoritarismo, sino en contentarlos para que aporten todo su talento. Es por ello que el líder, entre otras cosas, tiene que gestionar la satisfacción con el trabajo de su equipo, intentar que estén comprometidos con la empresa, persuadirlos para que acepten sus decisiones y no sientan que se las están imponiendo, motivarlos para que hagan su trabajo,.. El problema de todo esto radica en que si el medio para que el empleado rinda es tenerlo contento, entonces no se le puede exigir, con lo que se le acaba mimando en vez de hacerlo responsable de su trabajo.

El liderazgo, a diferencia del autoritarismo, trata a las empleados como personas, pero en su afán de contentar, no los está tratando como adultos responsables, sino como a niños consentidos a los que no se les puede negar casi nada porque sino no estarán dispuestos a dar sus ideas. Pero tratar a las personas como niños tiene consecuencias no deseables, en la medida que se rebaja su nivel de exigencia y de responsabilidad, ingredientes necesarios para que la empresa y sus empleados cumplan con sus cada vez más demandantes objetivos.

La retórica de las empresas

Con el paso del énfasis en el autoritarismo al énfasis en el contentar a los empleados, se ha producido una gran paradoja, porque como la mayoría de las empresas no pueden sostener su competitividad a base de mimar a sus colaboradores, -no es rentable-, entonces muchas compañías han caído en la retórica del liderazgo, que consiste en decir a los empleados unas cosas para tratar de contentarlos y luego en la realidad hacer otras. En este sentido, autores como Hamel y Prahalad *(Compitiendo por el futuro.* Editorial Ariel, 1996), afirman que lo que oyen los colaboradores es que son el activo más importante de la empresa, pero lo que experimentan es que son lo que más fácilmente se tiende a sacrificar.

Cuando una empresa pone el énfasis en el liderazgo, tiene muchas posibilidades de acabar en la retórica que supone la diferencia entre lo que dice que hace y lo que realmente hace. Frente a esta situación, la *Dirección Sencilla de Personas* propone una opción más realista para la competitividad de la empresa y más honesta para con los colaboradores. Esta opción se sitúa entre el autoritarismo y el liderazgo, es decir, entre la búsqueda del dominio y el mimo, y se basa en dos principios que a continuación expondremos.

Los principios de la Dirección Sencilla de Personas

El primer principio, y a diferencia del autoritarismo, consiste en tratar a los colaboradores como personas, esto es, respetarlos como seres humanos que son. Y el segundo principio, y a diferencia del liderazgo, consiste en tratarlos como adultos, esto es, exigirles y responsabilizarlos de su trabajo. Cuando se habla de exigencia, no se trata de cargarlos de trabajo- no los estaríamos tratando como personas-, sino de retarles para que saquen lo mejor de sí mismos, es decir, hacerles conscientes de su responsabilidad individual para alcanzar sus objetivos.

La propuesta de la *Dirección Sencilla de Personas* de tratar a los colaboradores como personas adultas es más sencilla y eficaz que tratar de liderarlos. Por un lado, es más sencilla porque el directivo se libera de las exigentes tareas que a las que le conduce el liderazgo, y por otro lado, es más eficaz porque se concentra, como ahora veremos, en las variables que posibilitan el rendimiento de las personas. La sencillez radica en que el mando puede mejorar la gestión de personas, no haciendo más cosas, sino dejando de hacer cosas que no añadan valor. Y el mimar no añade valor.

La Dirección Sencilla de Personas: Pautas para la acción

Gestionar con sencillez es focalizarse en las variables que posibilitan el rendimiento de las personas, esto es: capacidad, automotivación y organización.

- La Capacidad hace referencia a los conocimientos y habilidades que una persona tiene para realizar sus tareas, es decir, si *sabe* hacer su trabajo.

- La Automotivación hace referencia a la disponibilidad de la persona para poner el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos asignados, esto es, si *quiere* hacer su trabajo

- Y finalmente la Organización hace referencia a si la persona cuenta con un

entorno adecuado para aplicar sus capacidades y automotivación, es decir, si *puede* hacer su trabajo.

Cada una de estos elementos son imprescindibles para que se dé el rendimiento de las personas: si uno de ellos falla, el colaborador no rendirá. Por tanto la pregunta relevante es la de qué es lo que puede realizar el directivo para gestionar con eficacia cada una de estas variables. Veamos la respuesta:

• Con respecto a la Capacidad, un directivo puede ser eficaz en este punto mediante la selección adecuada de las personas, y también despidiendo a quienes no tengan las competencias requeridas para la labor que tengan que desempeñar. También puede favorecer al autodesarrollo de su equipo, básicamente a base de no castigar sistemáticamente el error puntual, y exigiendo para que el colaborador no dé menos de lo que razonablemente pueda dar. En definitiva, se trata de retar en vez de mimar.

• En relación a la Automotivación, el directivo debe ser consciente de que la motivación depende principalmente del colaborador: las propias personas son las únicas que se pueden motivar, aunque sí que hay factores externos que pueden facilitar su desmotivación. Por tanto, el mando, en vez de plantearse "qué debo de hacer para motivar", es más efectivo que se centre en "qué debo dejar de hacer para no desmotivar", ya que según Sprenger *(El mito de la motivación.* Díaz de Santos, 2005), el jefe es el causante del 56% de los casos de desmotivación.

Otro elemento importante que el directivo puede hacer en este apartado es dar ejemplo, estando él mismo automotivado.

• Por último, en la variable Organización, la labor del mando es intentar que el colaborador tenga claros cuáles son sus objetivos, y que éstos sean alcanzables, también facilitar los recursos mínimos necesarios poder desarrollar el trabajo, proporcionar la autonomía necesaria, y controlar la aportación de las personas.

La gestión de personas es la gestión del negocio

Y es en la operativa diaria cuando el directivo tiene que gestionar estas tres variables. No se trata de hacer nada especial. La gestión de personas es la gestión del negocio, es decir, la realización de lo que el mando tiene que hacer para conseguir los objetivos. Los aspectos más personales, tipo la motivación, el desarrollo, la satisfacción, el compromiso,.. es algo que depende básicamente de los propios individuos y no del jefe, por eso no es efectivo gestionarlos explícitamente. Es por ello que la dirección sencilla de personas lo que busca es facilitar que los colaboradores se autogestionen, porque cuando se impone, no se da espacio para la autogestión, sólo para la respuesta mecánica, y cuando se mima, tampoco, porque lo que se busca es otra forma de dominación, basada en este caso en el "imponerse agradando", pero imponerse a fin de cuentas.

En definitiva, si el rendimiento de un individuo depende de él mismo –no se puede "forzar" a nadie a rendir-, entonces a las personas, en tanto que seres libres, más que gestionarlas, hay que facilitar que se autogestionen, por tanto, el papel fundamental del directivo es facilitar las condiciones para que el colaborador se pueda autogestionar, algo que no permite ni el autoritarismo ni el liderazgo. ***M***

La gestión de personas es la gestión del negocio, es decir, la realización de lo que el mando tiene que hacer para conseguir los objetivos