Construyendo el liderazgo

Por una gestión de personas sencilla y eficaz

El Liderazgo como moda

El Liderazgo está de moda: se publican constantemente libros y artículos que nos enseñan cómo ser Líderes, se dictan innumerables conferencias sobre el tema, en las escuelas de negocio se organizan cursos y seminarios específicos sobre el tópico, y en las empresas se forma a los directivos en Liderazgo.

Pero no sólo se escribe y se habla mucho del Liderazgo, si no que también lo que las empresas, directivos, consultores y académicos entiende por Liderazgo es bastante similar: se acostumbra a ver al Líder como una persona de éxito, visionaria, que es capaz de transmitir su visión a los demás, arrastrándolos de manera entusiasmada a la consecución de los objetivos propuestos.

¿Proporciona el Liderazgo mejores resultados económicos?

Debido a la enorme difusión del Liderazgo, muchas empresas y directivos intentan gestionar a las personas según sus postulados, porque entienden que de esta manera mejorarán sus resultados de negocio. La "promesa" implícita del Liderazgo es que si un manager actúa como un Líder, mejorará los resultados. Pero, ¿realmente actuar como un Líder proporciona a los directivos y sus empresas mejores resultados de negocio?

Existen por lo menos dos motivos que harían dudar de la relación entre Liderazgo y mejores resultados de negocio:

- En primer lugar, no hay estudios empíricos que evidencien con suficiente rigor científico la relación entre Liderazgo e incremento de resultados. No existe un sistema de medición fiable que relacione el Liderazgo con su impacto económico. Entonces ¿cómo podemos saber de la eficacia del Liderazgo? No podemos afirmar que actuando como un Líder se vayan a obtener mejores resultados porque para empezar no lo podemos ni demostrar.

- El segundo motivo es que tal vez ni tan siquiera es posible gestionar a las personas como un Líder. Las tareas del Líder, y las competencias que tiene que tener para implantarlas, no está tan claro que sean posibles de llevar a la práctica.

Las Tareas del Liderazgo

Vayamos por partes. Las tareas que gran parte de la literatura sobre el Liderazgo propone realizar al directivo -comprometer, motivar, desarrollar, persuadir, satisfacer...- son muy exigentes y complejas de lograr.

Pablo Maella
Socio-director de D.O. Consultores, Profesor colaborador de ESADE
Conferenciante de la Agencia GLOBAL SPEAKERS MANAGEMENT

Una cosa es lo que el Liderazgo escribe que hay que hacer y otra muy distinta su puesta en práctica. Sobre el papel, pueden parecer plausibles e incluso atractivas las funciones del Líder, pero ¿es realmente posible llevarlas a la práctica? Para empezar, ¿de dónde puede sacar el tiempo un directivo para gestionar de esa manera a su equipo?

Por otro lado, ¿dónde entra el colaborador en la ecuación del Liderazgo? Esto es, ¿qué pasa con la voluntad del colaborador?: si el colaborador no se quiere comprometer, o desarrollar, o ser persuadido, o estar satisfecho, o motivado.., entonces ¿qué es lo que va a lograr el Líder?. Si un colaborador no quiere ser gestionado de una determinada manera, por mucho esfuerzo que ponga el Líder en hacerlo, difícilmente va a lograr lo que se propone.

El Liderazgo no es unipersonal. Cuando se habla de conseguir que los colaboradores hagan algo determinado, lo harán siempre y cuando ellos voluntariamente quieran, y si no quieren ¿cómo va a alcanzar el Líder los resultados esperados?. El éxito del Liderazgo depende más del colaborador que del Líder.

Las Competencias del Líder

Como hemos dicho anteriormente, las competencias que tiene que tener el directivo que quiera ser un Líder, también nos darían razón de la más que dudosa posibilidad de gestionar realmente según la literatura del Liderazgo.

Pongamos un ejemplo: Goleman sostiene que el Líder posee 17 competencias, a saber: conciencia emocional de uno mismo; valoración adecuada de uno mismo; autoconfianza; autocontrol; transparencia; adaptabilidad; logro; iniciativa; optimismo; empatía; conciencia organizativa; servicio; inspiración; influencia; desarrollo personal de los demás; catalizador del cambio; gestor de conflictos; y trabajo en equipo y colaboración.

Si observamos esas competencias detenidamente, una persona que tuviese esas características, más que un hombre podría ser considerado un superhombre, una especie de superman. ¿Es realmente posible que una persona, un ser humano, tenga esas competencias? Cuanto menos la respuesta plantea alguna duda.

¿Muchos esfuerzos para pobres resultados?: el Mito de Sísifo

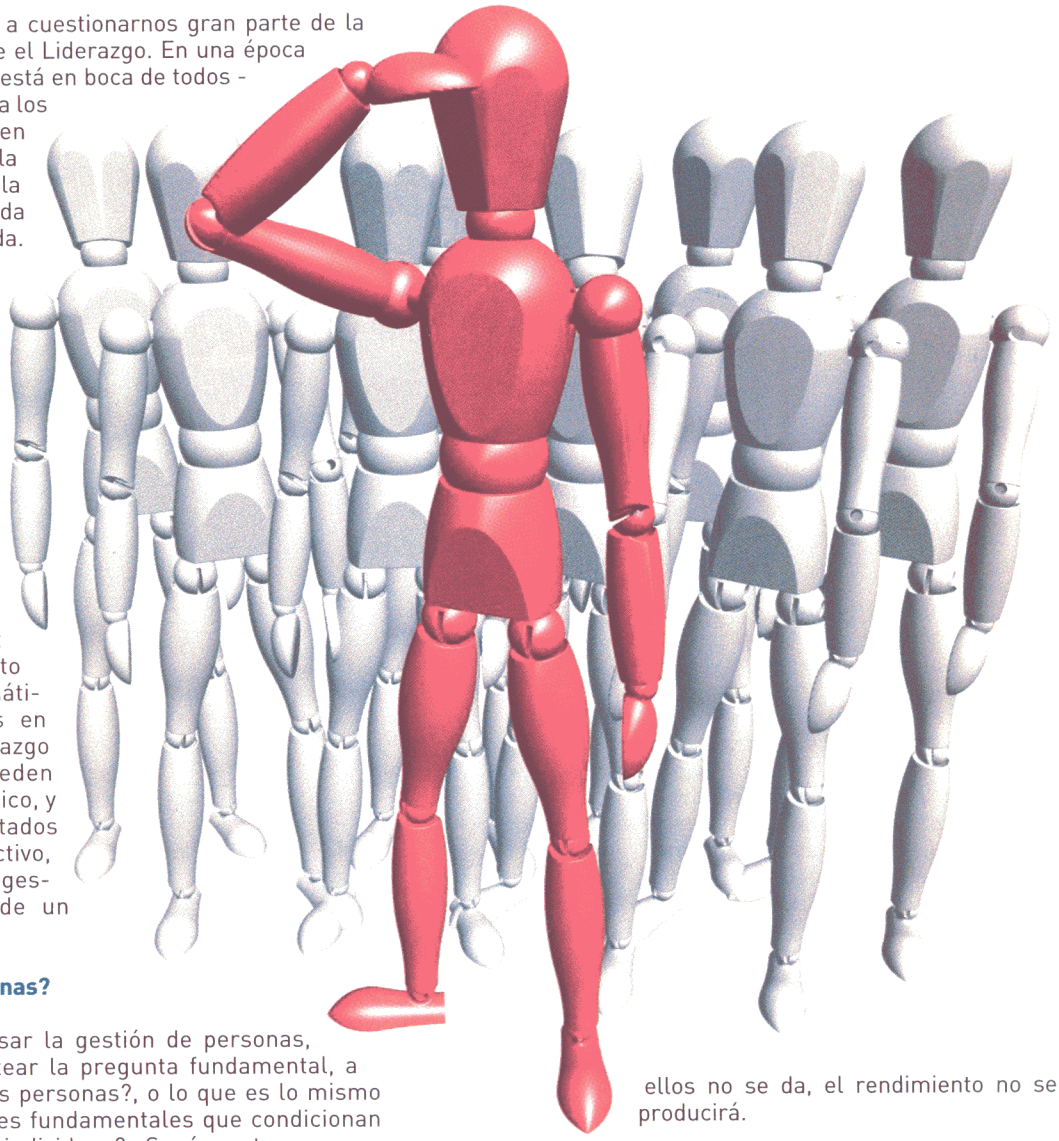
El hecho de que no se haya demostrado empíricamente que el Liderazgo proporciona resultados económicos positivos, y el hecho de que tanto las funciones como las competencias del Líder aparezcan como tareas sobrehumanas, difíciles de conseguir en la práctica, pone al directivo en una situación incómoda, porque después de poner muchos esfuerzos en tratar de comportarse como un Líder, puede acabar viendo que los resultados no son los esperados.

La situación del directivo que intenta gestionar según los parámetros del Liderazgo, se puede parecer a la del personaje mitológico Sísifo: que fue condenado eternamente por los dioses a la absurda tarea de subir una enorme roca por una montaña; al llegar a la cima, la roca caía, y tenía que volver a empezar.

A las empresas y directivos que intentan poner en práctica el Liderazgo podría sucederles algo similar, porque después de poner enormes esfuerzos y recursos en alcanzar algo, tal vez luego resulta que no es posible alcanzarlo, y en caso de ser posible, igual no da los resultados esperados.

Deconstruyendo el Liderazgo

Esta situación nos invita a cuestionarnos gran parte de la literatura existente sobre el Liderazgo. En una época donde la deconstrucción está en boca de todos - no olvidemos que ya hasta los cocineros deconstruyen sus platos- puede valer la pena ir a los orígenes de la Deconstrucción, planteada en los años 60 por Derrida.



Con la deconstrucción, el filósofo francés realizó un análisis crítico y sistemático de los principios de la filosofía, para indagar qué es lo que había de realmente cierto en la historia del pensamiento, y qué es lo que se había dado por cierto a lo largo de los años sin serlo realmente. Del mismo modo, tal vez haya llegado el momento de cuestionarse sistemáticamente los principios en los que se basa el Liderazgo para ver cuáles pueden soportar un análisis crítico, y en función de los resultados del proceso deconstructivo, empezar a pensar en la gestión de personas desde un nuevo paradigma.

¿Cómo rinden las personas?

Para empezar a repensar la gestión de personas, nos tenemos que plantear la pregunta fundamental, a saber: ¿cómo rinden las personas?, o lo que es lo mismo ¿cuáles son las variables fundamentales que condicionan el rendimiento de los individuos?. Según autores como Huselid, el rendimiento de las personas depende de tres variables fundamentales:

- Capacidad (Saber). Por Capacidad se entienden los conocimientos, las habilidades y las actitudes que pueda tener una persona.

- Motivación (Querer). Por Motivación se entiende el grado de disposición del individuo para poner en práctica sus capacidades en el trabajo.

- Organización (Poder).Y por Organización se entienden los elementos externos que posibilitan o dificultan que una persona capaz y motivada pueda aplicar sus capacidades. Algunos elementos que incluiría este apartado de Organización son la participación, autonomía, poder de tomar decisiones, la información para poder realizar el trabajo, conocer claramente los objetivos,..

Estos tres elementos son fundamentales e imprescindibles para que se dé el rendimiento de una persona, si uno de ellos no se da, el rendimiento no se producirá.

Si los elementos que determinan el rendimiento de las personas son la Capacidad, la Motivación y la Organización, el gestor de personas que quiera ser eficaz deberá gestionar estos aspectos y no otros. Veamos que implica la gestión de cada uno estos elementos.

- Gestionar la Capacidad de los colaboradores consiste básicamente en tres aspectos fundamentales: El primero es seleccionar a las personas con las capacidades adecuadas al rol que tienen que desempeñar, y despedir o recolocar a los que no las tengan. El segundo es no poner trabas al autodesarrollo de los colaboradores, es decir, no penalizar sistemáticamente el error puntual para que ellos mismos vayan probando, aprendiendo y autodesarrollándose. El tercero es retar a los colaboradores para que de este modo salga de su "zona de comfort" y realicen y puedan aprender cosas nuevas.

- Gestionar la Motivación de los colaboradores consiste principalmente en "no-desmotivarlos", esto es, eliminar los posibles elementos que causan desmotivación en los cola-

boradores, para que así, los que libremente quieran, apliquen su automotivación.

Gestionar la Organización consiste principalmente en diseñar procesos y procedimientos oportunos que garanticen un cierto grado de autonomía, la fluidez en la información, la claridad de objetivos y la participación.

Gestionando con Sencillez

Enfocando la gestión de personas a las variables que posibilitan el rendimiento, hace que la tarea del manager, a diferencia de la del Líder, sea más sencilla, práctica y orientada a resultados.

El manager, para ser efectivo, no tiene que gestionar el compromiso de sus colaboradores, ni su satisfacción, ni su motivación, ni su desarrollo,.. El manager simplemente tiene que facilitar – o mejor dicho, no interferir en- el autodesarrollo, la automotivación, y que las personas tengan a su disposición los medios y los sistemas mínimos necesarios para poder hacer su trabajo.

Hay que señalar que facilitar el autodesarrollo y la automotivación no es lo mismo que desarrollar y motivar a los colaboradores. Son los mismos colaboradores los que se tienen que desarrollar y motivar, y no es el manager el que con su gestión tiene que conseguir el desarrollo y la motivación de su equipo.

Sutil, tal vez, pero importante, porque cuando el Líder intenta desarrollar, motivar, comprometer y satisfacer a sus colaboradores, en el fondo, y aún de manera inconsciente, los está tratando como niños que necesitan ser gestionados, en vez de como adultos, que es lo que son, a los que hay que facilitar que se puedan autogestionar.

¿Gestionar personas?!Mejor facilitar su autogestión¡

El Liderazgo tiende a tratar a las personas como niños, que necesitan ser gestionados, que necesitan de un visionario que les guíe, que les motive constantemente para hacer lo que tiene que hacer, cuando las personas adultas hacen las cosas por responsabilidad.

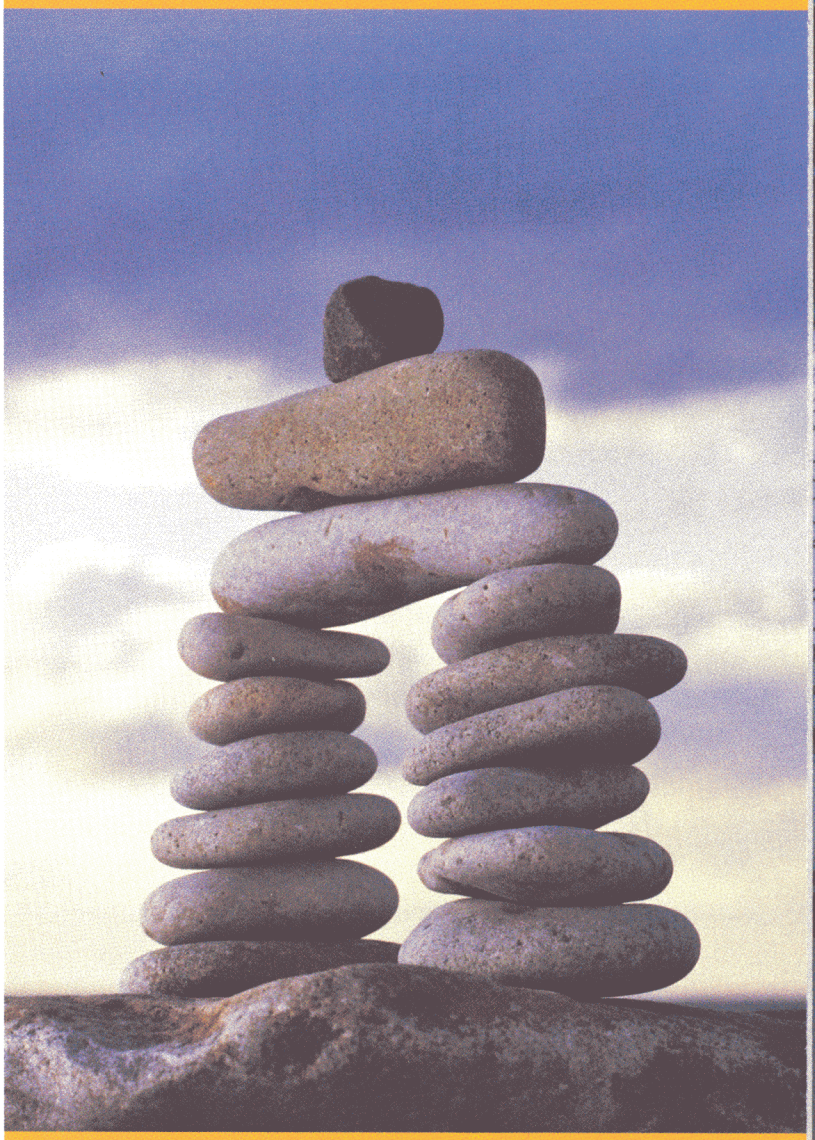
Lo curioso del asunto es que según el Efecto Pigmalión, -que nos dice que las personas tenemos tendencia a comportarnos según las expectativas que los demás tienen de nosotros-, si a una persona se la trata como un niño, acaba respondiendo como tal; y a la inversa, si a una persona se le trata como un adulto, tenderá a responder como un adulto.

La gestión sencilla de personas trata a la personas como personas adultas, esto es, personas que hacen sus tareas por que son responsables de los compromisos que libremente han adquirido. Y si algún colaborador resulta que no es lo suficientemente adulto y responsable, entonces lo que hay que plantearse es qué está haciendo en el equipo.

La gestión sencilla de personas pone el énfasis es la autogestión de las personas: los directivos tienen que gestionar el negocio, no a las personas, porque las personas adultas ya se gestionan ellas mismas.., si se lo permiten.

Tal vez, la deconstrucción sistemática del Liderazgo favorezca que las empresas, en vez de querer tener Líderes en sus organizaciones, prefieran tener managers que gestionen a las personas con respeto, sencillez y eficacia ■

Pasión
por trabajar en equipo



Urgencias 900 110 112
Información 902 333 322
www.mutua-intercomarcal.com

MUTUA INTERCOMARCAL
Pensando en ti