

Hubo un emperador aficionado a los trajes a cuyos oídos llegó la noticia de dos sastres prodigiosos, capaces de confeccionar hermosas prendas con la milagrosa virtud de ser invisibles para los estúpidos o los que no fueran aptos para su cargo. En realidad, los supuestos sastres no hacían ninguna prenda y se limitaban a fingir que trabajaban en ellas, guardando para sí los costosos materiales que les entregaban para ese fin. Cuando el emperador adquirió uno de sus trajes, quiso evitar que lo tuvieran por inepto y, simulando que podía verlo, salió desnudo a desfilarse por las calles de su reino. Todos sus consejeros y los demás habitantes elogiaron ampliamente el vestido, pues aunque sólo veían el cuerpo del emperador, querían evitar la vergüenza de que los consideraran estúpidos. Finalmente, fue un niño el que exclamó: "¡Pero si el emperador no lleva nada!"

Esta conocida historia de Andersen puede servir como punto de partida para todo directivo que se enfrente a la difícil tarea de conducir una empresa y asumir, en consecuencia, la gestión de los intangibles que la integran. Muchos directivos, al igual que aquel monarca, no sólo enfrentan una gran dificultad para observarse a sí mismos y reconocer sus circunstancias, sino que en el momento de buscar algún tipo de feedback en sus colaboradores, sólo encuentran elogios y vanas alabanzas, resultado de sus temores o del deseo de ganar sus favores.

Bibliografía

José Manuel Casado

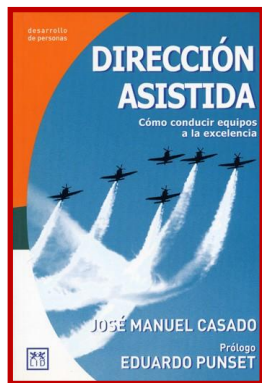
Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



Dirección asistida

Cómo conducir equipos a la excelencia

José Manuel Casado

INTRODUCCIÓN

El directivo nunca está solo, y nada más perjudicial que su aislamiento del medio en el que se desenvuelve, pues la dirección es, de forma paradójica, la posición que exige un mayor servicio a los demás. Un directivo no está para que lo sirvan, sino para servir a los otros. Así entendida, la gestión directiva es una labor eminentemente social. Dado que las empresas tienen un enorme componente inmaterial y los seres humanos que las integran no son materia cuantificable, el directivo debe aprender a gestionar los intangibles que dan vida a su corporación y a desarrollar sus competencias emocionales para estar en contacto consigo mismo y con sus colaboradores.

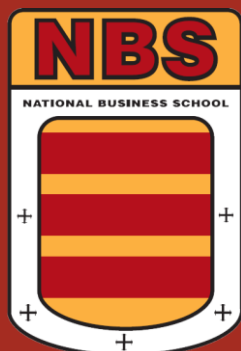
En la actualidad, las empresas dedican mucho tiempo a repensar y preservar el pasado y muy poco a predecir el futuro. Los directivos emplean la mayor parte del día a día en resolver asuntos urgentes y triviales y apenas si dedican un 1% ó 2% de su tiempo a pensar en el futuro, para mejorar la eficacia y el rendimiento de la organización.

Asistimos a un mundo globalizado en el que el ordenador y el comercio electrónico han gestado una nueva revolución; en el que los mercados se trasladan de la industria de productos manufacturados a los servicios del saber, la educación y la atención sanitaria; en el que se dan nuevas formas de trabajo, nuevas estructuras familiares, nuevos roles para las mujeres; en el que sigue aumentando la expectativa de vida y en el que crecen sin cesar las migraciones masivas. Un análisis netamente económico y numérico no permite abarcar la complejidad de estos procesos ni hacerle frente al futuro. Para sobrevivir a las transformaciones geopolíticas y sociales que se imponen en el tercer milenio hay que desaprender el pasado, cuestionar el presente y aprehender el futuro.

La velocidad de los cambios hace más difícil predecir este último, ya de por sí invisible, pero los responsables de las organizaciones deben asumir estos retos y ajustar su gestión a los requerimientos actuales, en los que no encuentran cabida las jerarquías tradicionales, burocráticas y centralizadas, y resulta imperativo garantizar el acceso a la información y la autonomía de los empleados en el desempeño de sus tareas. En lugar de ordenar y controlar, la dirección ha de centrarse en coordinar y cultivar. Y para ello, los directivos deben formarse en el arte de servir a las personas y gestionar los intangibles.

Retos de la empresa actual

Los organicistas sostienen que los procesos que rigen la vida biológica también están presentes en la vida social. De ahí que estudien la sociedad como un ser vivo y analicen, bajo esta misma perspectiva, los órganos que la conforman. La empresa es uno de ellos, y como tal, puede ser entendida como un organismo vivo en permanente proceso de adaptación que no está libre de las psicopatologías que aquejan a los individuos.



Los estudios contemporáneos ubican la esperanza media de vida de las empresas en los 12 años y medio, siendo las más duraderas aquellas que se comportan como organismos vivientes, desarrollando una sensibilidad hacia al contexto y modificando continuamente sus normas y sus acciones para adaptarse, como lo hacen los organismos vivientes, a las transformaciones de su entorno. Es el caso de la empresa suiza Stora y de las japonesas Sumitomo o Mitsui, creadas hace más de siete siglos.

Para aumentar la vida y la salud de una empresa no basta con construir un discurso en el que se enaltezca la importancia de su gente -como sucede en muchos casos-, pues las palabras nobles no evitan que los empleados sean cosificados y que se olvide que las personas que integran una organización representan su principal activo. Los directivos que quieren alcanzar la excelencia tienen como reto gestionar adecuadamente algunas tensiones presentes en el entorno de transición, y en el centro de las cuales se ubican siempre los seres humanos que integran la organización. En lugar de concebir a su gente como "empleados" o "subalternos", un líder debe comprender que se trata de "colaboradores", pues en ellos radica el talento y las capacidades para adaptarse con éxito a las exigencias de un entorno cambiante. Entre esas tensiones destacan las siguientes:

1. Emoción versus cálculo. Las empresas, al igual que las personas, tienen alma, que está dada por el conjunto de valores asociados al producto, y hay que saberla gestionar, pues la vida se teje de sentimientos más que de razones. Sin embargo, las empresas están atrapadas en la cárcel de lo cuantitativo y los gestores suelen asumir como ingobernable todo lo que no puede ser fácilmente objetivable o comprendido desde la lógica racional.

Para alcanzar beneficios una empresa debe seducir a la gente, y esto compete en mayor medida a las emociones que al intelecto, como bien saben los publicistas y como ha

demostrado una compañía como Harley Davidson, que vende una emoción antes que una motocicleta, convirtiendo su producto en una experiencia. Los cargos directivos deben dar cabida a personas con una formación en ciencias sociales y humanidades que sean capaces de apuntalar el corazón de la gente para conseguir su afecto, su disposición intuitiva y su deseo.

2. Innovación versus tradición. El interés por la innovación nunca había sido tan alto como en el presente, en donde las aceleradas variaciones del entorno la han hecho imprescindible para la supervivencia de cualquier empresa. Sin embargo, aunque se habla de innovación y se reconoce su importancia, las empresas siguen generando obstáculos que impiden su despliegue, mediante estructuras de trabajo anquilosadas que no incentivan la experimentación e incluso llegan a sancionar el error.
3. Liderar versus gestionar. En palabras de John Kotter, "no se puede dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX". En lugar de gestores que mantienen, reproducen, conservan y responden con viejas soluciones a problemas nuevos, se requieren líderes capaces de transformar y crear contextos organizativos estimulantes. Un líder no es quien más controla y ordena, sino quien es capaz de liderar e influir en sus colaboradores. En este esquema, las políticas de despidos exigen una especial revisión, pues reducir el personal puede traer grandes costos ocultos, que hacen imposible alcanzar aquello que se pretendía lograr en el momento de realizar los despidos. Asuntos psicológicos e intangibles como la imagen, la responsabilidad social y, sobre todo, la confianza de los profesionales pueden irse al traste con despidos innecesarios.
4. Acceso versus propiedad. Se calcula que a mediados del siglo XXI sólo se necesitará un 5% de la población activa para mantener el funcionamiento de la

producción en un país como España. Ante cambios tan drásticos en la organización social, resulta anacrónico comprender la propiedad como la tenencia perpetua de objetos físicos, pues es un concepto demasiado lento para adaptarse a la cultura del nanosegundo. Cada vez se reducen más los bienes físicos, los inventarios y los equipos y, en su lugar, se subcontratan actividades. Emerge pues un nuevo sistema de acceso, que se sustenta en el uso ilimitado y a corto plazo de bienes controlados por redes de proveedores.

5. Contexto versus atributos personales. Cuando se presenta un problema en el mundo empresarial hay una tendencia directa a buscar responsables y a descargar en sus defectos toda la culpa por lo ocurrido. Pocas veces, sin embargo, se estudia la influencia del entorno, desconociendo que en muchas ocasiones la organización estructural de los procesos y del contexto en el que tienen lugar es la responsable directa de los fallos que se presentan. Tomar conciencia de esto exige preocuparse por las condiciones del entorno y crear el contexto adecuado para que la gente se sienta a gusto y los procesos fluyan. De poco sirve tener colaboradores entusiastas y capaces, si el propio contexto les impide hacer lo que se proponen.

6. Interdependencia versus independencia. Que las organizaciones promuevan los grupos y unidades de trabajo, no significa que estén alentando la cooperación entre sus miembros. Cuando se plantean incentivos individuales, poco importa que el trabajo se haga en grupo o no: las personas o unidades tenderán a competir entre sí para mostrarse mejores que las otras.

Las grandes hazañas colectivas son el resultado de un trabajo concertado en el que los incentivos son grupales y la interdependencia se concibe como una condición necesaria para alcanzar los objetivos comunes.

7. Cambios sociales versus esclerosis empresarial. Las nuevas realidades sociopolíticas han engendrado una clase trabajadora más diversa y mejor cualificada con unas necesidades diferentes a las del pasado. Para hacer frente a la creciente variedad étnica en las sociedades, al aumento en la edad de jubilación, al rol preponderante que asumen las mujeres y a otros fenómenos sociales imperantes en el tercer milenio, las empresas deben ajustar sus estructuras, difuminando las jerarquías y modificando las relaciones bajo un nuevo modelo de liderazgo.

La biología nos ha enseñado que la supervivencia es un privilegio de los más aptos y que las especies que no logran adaptarse a su entorno están condenadas a desaparecer. Igual sucede con algunas empresas que se empeñan en mantener sus rígidas estructuras de antaño, impidiendo su propia adaptación a un entorno social nuevo y cambiante. Para sobrevivir hay que proyectar el futuro e inventar modelos de gestión. Se hace necesario superar el lenguaje meramente económico y la lógica de los despidos, saber gestionar los contextos, liderar con imaginación, fomentar la interdependencia, transformar las relaciones para romper la jerarquía tradicional, dar cabida a las emociones, asimilar las nuevas formas de propiedad, innovar y ajustarse a los cambios sociales.

La solución a estos retos corresponde a los directivos, que deben captar, fomentar y conservar el talento que se requiere para resolver adecuadamente las tensiones intrínsecas a la empresa. En una investigación adelantada por el Human Resources Institute en 312 grandes compañías, se concluyó que el liderazgo es la competencia fundamental para la dirección efectiva de personas.

Las empresas necesitan líderes e invertir en ello es garantizar su propio futuro, como lo demuestra el hecho de que las empresas estadounidenses gasten más de 50 billones de dólares al año en programas de liderazgo.

Aun así, el liderazgo enfrenta una crisis profunda, tal como arroja el estudio de The Conference Board en el que se analizaron múltiples empresas: tan solo un 8% de los directivos recibieron una calificación excelente en relación a su liderazgo para responder a los cambios del entorno. Actualmente, además, se ha determinado que los directivos permanecen en los puestos de responsabilidad menos de la mitad del tiempo de lo que duraban sus predecesores.

La crisis del liderazgo va aparejada al desconocimiento de lo que podría llamarse la faceta blanda -relacional, emocional y ética- que ha cedido ante la avanzada utilitarista y cosificadora, en la que solo se atiende a la faceta dura de los individuos determinada por sus capacidades técnicas y su productividad. Para poder afirmar que una persona detenta un liderazgo, en el sentido de que puede influir en los otros para alcanzar unos objetivos concretos, es necesario que las demás personas lo reconozcan como líder, pues por tratarse de un proceso dinámico y relacional, el liderazgo de uno sólo puede ser reconocido por los otros.

Si denominamos softología a la disciplina que da cuenta de los comportamientos agradables y las habilidades blandas que ejercen influencia en las personas, podemos basarnos en esta disciplina para extraer diez habilidades esenciales que deben estar presentes en todo líder para afrontar con excelencia el tiempo en que vivimos: conocimiento de sí mismo, actitud mental positiva, comunicación, creatividad, trabajo en equipo, generación de energías, reconocimiento, delegación, asunción de riesgos e ilusión.

El directivo ante sí mismo y ante los otros

Para liderar se requiere conocer a los otros, pero esto difícilmente se alcanza sin un conocimiento previo de uno mismo. Esta ha sido una premisa de la humanidad desde la Grecia Antigua, en donde se consideraba que el autoconocimiento era el camino para alcanzar la sabiduría y que esta última, a su vez, era la condición

necesaria para dirigir a una comunidad. No en vano, a la entrada del oráculo de Delfos estaba labrada la célebre frase "conócete a ti mismo": sin autoconocimiento, el liderazgo es imposible.

Para ejercer labores directivas, un líder debe, por lo tanto, ser capaz de combinar las virtudes del reloj y de la brújula para conducir con éxito su propia vida. El reloj simboliza la habilidad para gobernar el tiempo, delegando lo delegable, centrándose en lo esencial y asumiendo hábitos sanos que simplifican la toma de decisiones y aumentan la eficacia. Aunque el tiempo es un bien con una distribución claramente igualitaria, pues todos disponemos de 24 horas diarias, es también uno de los que mayores desigualdades exhibe al momento de su aprovechamiento. De hecho, lo que hace sobresalir a muchas personas, y en especial a ciertos directivos, es su capacidad para gestionar su tiempo.

Aprender a manejar el tiempo facilita la consecución de las metas personales, pero si éstas no han sido previamente trazadas, de poco o nada sirve la eficiencia adquirida. Por esto, un buen líder jamás maneja el reloj sin haber hecho uso de la brújula para precisar qué es lo importante y a qué se va a dedicar el tiempo. El reloj, indispensable para gestionar el mundo exterior, debe estar acompañado de la brújula, que permite establecer la propia orientación, definiendo los principios, los valores y las metas personales.

La gestión de sí mismo, bajo el uso adecuado de estas dos herramientas, es la condición previa para que un líder pueda administrar adecuadamente las relaciones sociales que debe emprender. En un mundo en el que el hombre jamás se encuentra solo, pues la influencia de quienes lo rodean está presente en todo momento, las habilidades comunicativas representan la piedra angular de todo liderazgo. Un psicólogo de la escuela de Palo Alto establecía que "al hombre no le es posible no comunicar", pues su propia naturaleza y sus necesidades humanas lo llevan a comunicarse continuamente con los otros, ya sea de forma verbal o por

otras vías. Si no podemos sustraernos del mundo de la comunicación, lo mejor es que nos comuniquemos de la mejor forma posible.

Según cifras estimativas, un alto directivo dedica entre un 90% y un 95% de su tiempo a comunicar, y de acuerdo con Drucker, cerca del 70% de los problemas empresariales tienen su origen en un fallo de comunicación. La comunicación efectiva engloba muchos elementos y no se limita al suministro de información. En un proceso comunicativo ideal se busca repartir, en lugar de impartir, y se intentan abrir canales de participación para que todos pongan sus puntos en común. Si la comunicación no es de doble vía o no logra vincular en términos de igualdad a las partes involucradas, será incapaz de lograr sus propósitos.

El directivo debe ejercitarse en la escucha activa, lo cual implica enormes retos. De una parte, le exige reconocer sus propios modelos mentales e intentar aislarlos para asimilar, sin juicios preestablecidos, el mensaje que le transmiten. De otra parte, le exige reconocer a su interlocutor como un otro legítimo y seguir su discurso, pues como demostró Carl Rogers, psiquiatra norteamericano, la ausencia de "señales de seguimiento" por parte de un interlocutor genera tensión en una conversación y puede malograr la comunicación. Asimismo, la escucha activa implica limitar la propia participación para permitir que los otros desarrollen sus puntos de vista.

Un buen comunicador, y es sabido que el directivo debe serlo, debería escuchar el doble de lo que habla, pues no en vano todos contamos con dos orejas y una única boca. Para esto, el arte de formular preguntas ofrece una ayuda insustituible, especialmente si se trata de preguntas abiertas o sin respuesta fija, pues mientras que éstas buscan conocer lo que el interlocutor piensa sobre una materia, las preguntas cerradas (cuya respuesta es un sí o un no) están orientadas a confirmar el pensamiento de quien pregunta, sin obtener nada nuevo. De cualquier modo, las preguntas cerradas son de gran utilidad cuando hay que

tomar una decisión, pues obligan a la contraparte a asumir una posición.

En una conversación, quien pregunta es quien dirige y es también quien más recibe. Así, formular numerosas preguntas abiertas es una poderosa estrategia para lograr diferentes cometidos que favorecen el despliegue de todo liderazgo:

- Es una forma directa de generar información.
- Las preguntas permiten mantener la atención y despertar el interés del interlocutor e incluso, si son interesantes, pueden producir su simpatía.
- Hacer preguntas permite ganar tiempo para estructurar las posiciones personales.
- Las preguntas permiten orientar y encauzar la conversación.
- Las preguntas que le dan al otro la posibilidad de exponer sus puntos o sus objeciones permiten limar asperezas durante la conversación.

La negociación

En los conflictos se oculta siempre la mayor fuente de aprendizaje y de progreso, por lo que aprender a manejarlos constituye una ventaja inestimable para quien se pretenda líder. La negociación es una forma de abordar el conflicto, y su realización exige la presencia de dos elementos concomitantes: autonomía de las partes y variedad en sus planteamientos. Si las partes no tienen poder para decidir por sí mismas, no hay posibilidad de acuerdos y la negociación se convierte en una simple mascarada; si las partes piensan igual, aunque no lo hayan notado por su incapacidad de comunicarse, es imposible entablar un proceso de negociación.

Los modelos de negociación se pueden clasificar bajo cuatro enfoques, según la percepción que la persona tenga del estado de la negociación para ella misma y para la contraparte. Bajo el esquema

ganar – perder, las partes son vistas como rivales y las energías de cada una se concentran en derrotar a la otra. Bajo el modelo perder – perder, ambas partes renuncian a la confrontación y sacrifican sus aspiraciones iniciales. Bajo el modelo perder – ganar, una de las partes concede la razón a la otra para evitar el conflicto. Finalmente, bajo el enfoque ganar – ganar se pretende que las dos partes en conflicto “ganen”, o que al menos ninguna se perciba como perdedora. Este modelo, menos difundido pero más provechoso, establece como principal preocupación eliminar las causas del conflicto y alcanzar un interés conjunto, que es diferente al de cada parte por separado.

Según las circunstancias y el contexto determinado en el que se presenta un conflicto, resultará preferible uno u otro esquema de negociación. En cualquier caso, al surgir un conflicto, las partes tienen diversas expectativas, algunas de las cuales son esenciales y no pueden ser negociadas, mientras que otras expresan un deseo o algo que resulta conveniente. En relación con las primeras se torna difícil establecer acuerdos, y muchas veces se impone la lógica de ganar-perder. Por su parte, las segundas abren más alternativas de negociación y en ellas se puede apoyar un proceso de ganar – ganar.

Emprender una buena negociación es un enorme reto, y los estudios han logrado identificar cinco actitudes esenciales para el éxito de la misma:

Explorar, esto es, descubrir las percepciones del otro para esclarecer sus expectativas implícitas y diferenciar sus puntos negociables de los intocables. La mejor forma de explorar consiste en realizar preguntas abiertas para obtener la mayor información de la contraparte. Si se logra captar sus deseos, será posible proponer una fórmula de acuerdo que encaje con sus propias ideas y por lo mismo le parezca ventajosa, pues el raciocinio propio convence al hombre más que mil razones ajenas.

Escuchar activamente, lo cual implica refrenar dos impulsos: el de pensar más

rápido de lo que habla nuestro interlocutor y desatenderlo para privilegiar las propias ideas, y el de retener únicamente las partes de su discurso que nos interesan, distorsionando de forma arbitraria su mensaje.

Superar objeciones, que supone, a un mismo tiempo, resaltar y privilegiar los puntos coincidentes en las dos posiciones, preparar muy bien la respuesta a las posibles objeciones de la contraparte en cada punto y canalizar los elementos de conflicto para que se conviertan en ventajas de la propia posición. Para esto último, hay que saber buscar la cara opuesta de la moneda o realizar preguntas abiertas para que sea el otro quien, en sus respuestas, se vea obligado a desvelarla.

Reconocer al otro. Esta es una actitud genérica que recoge todas las otras y que consiste en buscar que el otro hable de sí mismo y exponga sus expectativas. Felicitar a la contraparte cuando ofrece visiones valiosas o concordantes con las de uno, dirigirle preguntas abiertas y valorar sus posiciones son algunas de las formas en que esta actitud se manifiesta.

Usar el silencio, un arma en extremo poderosa. Winston Churchill contó en su biografía que en 1940, cuando Joseph Chamberlain se supo incapaz de manejar la guerra con los alemanes, se vio forzado a designar a Lord Halifax –miembro de su partido– para que lo reemplazara como primer ministro y enfrentara la potente amenaza nazi que Chamberlain había subestimado. Reconociendo también el respaldo social que tenía Churchill y sus altas capacidades para afrontar la situación, optó por ofrecerle un importante puesto en el nuevo gabinete, a pesar de que no militara en su partido.

Cuando Lord Beaverbrook –un importante empresario– se enteró de la situación y supo que Churchill había aceptado el nombramiento, lo increpó diciéndole que era un crimen contra la nación, porque el único capaz de movilizar a la Gran Bretaña era el propio Churchill. Éste último le advirtió que ya había dado su palabra y que no podía declinarla, ante lo cual Beaverbrook le extendió una única

petición: "Cuando Halifax sea recibido por Chamberlain y éste le pida a usted que dé su conformidad con el acuerdo, quédese callado tres minutos (...) antes de decir que sí. En nombre de Inglaterra se lo pido".

Al día siguiente, cuando Chamberlain se dirigió a Churchill preguntándole si aceptaba formar parte del gabinete de Lord Halifax, éste guardó un silencio que empezó a pesar en el ambiente, hasta que finalmente, antes de que transcurrieran los tres minutos, fue roto por Lord Halifax, que se levantó y dijo:

"Creo que es Winston quien debe ocupar el cargo de primer ministro".

Las capacidades para la dirección de las personas

El arte de la dirección no consiste en lograr que la gente haga cosas, sino en hacer que esas personas quieran hacer las cosas que deben hacer.

Para esto, son cinco las funciones principales que desempeña un directivo:

1. Gobernarse a sí mismo.
2. Gestionar su trabajo.
3. Dirigir a sus colaboradores.
4. Administrar las relaciones con los demás.
5. Manejar las situaciones que se presentan.

La manera idónea de desempeñar estas tareas y regular las relaciones entre un jefe y sus colaboradores consiste en establecer objetivos y aludir continuamente a ellos, para fijar expectativas realizables y saber qué se espera de cada persona. Para evitar que se presente una saturación contraproducente, no se deben asignar más de cinco o seis objetivos por persona al año, y es recomendable que cada uno de éstos cumpla con cinco características, englobadas en el acrónimo MARTE:

- Medible.
- Alcanzable.
- Relacionado (con los objetivos generales del departamento o empresa).
- Tiempo específico y suficiente.
- Específico (en relación a quien debe desarrollarlo).

Aunque muchos anhelan ejercer cargos de mando para experimentar el poder que ello conlleva, los más sensatos reconocen que el mando es una responsabilidad elevada, que no es nada fácil de ejercer, que constituye una carga difícil de administrar y que para hacerlo bien es necesario saber imponerse, con todos los inconvenientes que eso puede suscitar. Una relación de mando se asemeja a la de un padre con su hijo, pues conduce de la dependencia heterónoma a la independencia autónoma de unos sujetos que cada vez se hacen más capaces de gestionar sus actividades de forma responsable. Siguiendo con esta analogía, hay cuatro estilos diferentes de liderazgo, que también pueden ser asumidos como etapas de desarrollo en la relación de mando.

El primero es el estilo directivo, en el que el jefe asigna tareas e indicaciones sobre cómo realizarlas, manteniendo una relación distante y jerárquica con sus colaboradores, con un control alto y una injerencia continua. El segundo es el estilo consultivo, que se da cuando los colaboradores tienen la suficiente madurez para prestar un apoyo significativo, y se caracteriza por la abundancia de tareas delegadas y la presencia de una relación directa entre el directivo y sus colaboradores. Le sigue el estilo participativo, en el que la asignación de tareas pasa a un segundo plano y el jefe adopta sus decisiones de manera concertada con sus colaboradores. Finalmente, cuando estos últimos cuentan con las herramientas para manejar con soltura sus propios objetivos, emerge un estilo de liderazgo

delegativo, en el que el jefe delega incluso la toma de decisiones y permite que sus colaboradores trabajen a su propio ritmo.

No es posible afirmar que alguno de los modelos referidos sea mejor que otro, pues cada uno depende de las circunstancias en que se encuentra una empresa. Aun así, aumentar la delegación es un objetivo benéfico para las organizaciones, pues no sólo permite liberar el tiempo de los altos directivos para que lo dediquen a cuestiones de planeación y a proyectar la empresa hacia el futuro, sino que también crea la mejor plataforma para motivar al personal.

No cabe duda de que infundir en los colaboradores un sentido de responsabilidad y de importancia permite fomentar su compromiso.

Aunque la delegación suele ir acompañada del control, que generalmente se asume como una herramienta para imponer correctivos y establecer sanciones, una relación de liderazgo basada en lo blando se opone al control coercitivo y repudia las inhibiciones que éste puede generar en los seres humanos.

El control es indispensable para el buen funcionamiento de una organización, pero su papel no ha de ser sancionador sino motivador. Los controles que un directivo realice sobre la labor de sus colaboradores no deben ponerse al servicio de los castigos sino del conocimiento en torno a los hechos, de manera que se puedan remediar fallos y, sobre todo, reconocer las acciones positivas.

Conocer al personal, felicitarlo por sus acciones y resaltar sus logros son formas invaluable de motivarlo. Hay que perder el miedo a felicitar a los colaboradores y, por el contrario, aumentar la frecuencia con que esto se realiza. Y para poder hacerlo de la debida forma es indispensable conocer muy bien lo que sucede en la empresa, implementando un control continuo que puede apoyarse en evaluaciones de desempeño, siempre que estas sirvan como herramienta de motivación.

La motivación

La motivación está formada por un conjunto de factores presentes en la voluntad de las personas, y al constituir el principal motor o fuente de energía para movilizar las acciones, es la responsable directa del esfuerzo y las ganas que las personas dedican a una determinada tarea. En consecuencia, la gestión directiva no debe ahorrar esfuerzos en despertar la motivación de los trabajadores, procurando que todos quieran hacer aquello que deben hacer.

El directivo que quiera conducir sus equipos hacia la excelencia, además de conocer muy bien a sus colaboradores, debe saber cómo funciona la motivación humana y de qué factores depende, y con ello emprender una "gestión de las intenciones" que le permita alinear los deseos de sus colaboradores con las responsabilidades asignadas a cada uno. Si las personas tienen razones valiosas para hacer aquello que les corresponde, tendrán una necesidad natural de satisfacer sus ambiciones, emprendiendo las acciones necesarias para ello.

Un programa de motivación dirigido a gestionar las intenciones debe estar centrado en el reconocimiento continuo de las acciones positivas que realizan los colaboradores, sin que esto obste para que, en los casos en que sea necesario, se subrayen los errores cometidos como forma de evitar que se repitan. En general, un directivo puede desplegar distintos tipos de refuerzos para encauzar las conductas de sus colaboradores. Son "positivos" aquellos refuerzos que buscan reconocer los logros, y "negativos" los que resaltan lo malo para evitar que vuelva a producirse. En ambos casos, además, los refuerzos pueden ser incondicionales, cuando van dirigidos a una persona en general sin especificar una acción concreta, o condicionales, cuando aquello que se pondera o se desaprueba es una tarea puntual.

A efectos de consolidar el liderazgo y garantizar la motivación de los colaboradores, un directivo debe evitar los refuerzos negativos incondicionales,

que constituyen ataques personales y destruyen la motivación de cualquier persona, y utilizar de forma respetuosa y prudente los refuerzos negativos condicionales. De otra parte, debe habituarse a los refuerzos positivos, reconociendo oportunamente todas las acciones que lo merezcan (refuerzo positivo condicional) y elogiando en ocasiones los atributos de sus colaboradores, con el fin de despertar en ellos la satisfacción y el sentido de compromiso.

Como los hábitos son acciones que se repiten de forma continua e inconsciente, un programa de motivación y refuerzos positivos debe apuntar a la consolidación de unos buenos hábitos, y para ello hay que trazar un plan de acción adecuado que, dependiendo de las circunstancias y las necesidades, configure los refuerzos en torno a diferentes aspectos, como los siguientes:

1. Enriquecimiento de tareas: aumentar las tareas importantes que tiene que desarrollar una persona, reduciendo los controles y ampliando su autonomía en la toma de decisiones y su autoridad para liderar los procesos, suele ser la mejor forma de garantizar su compromiso y su realización, pues genera en ella la sensación de que su trabajo vale y de que es capaz de asumir grandes retos.

Hay diversas formas de enriquecer las tareas que desempeña un colaborador, e incluyen la variación continua del contenido y el aumento en la importancia de lo que se debe hacer, el incremento de los niveles de autonomía para determinar y seguir los objetivos y el ejercicio continuo de la retroalimentación frente a sus niveles de eficacia y rendimiento.

2. Participación: un trabajador difícilmente se sentirá ofendido o molesto porque se le consulte o se le pida su ayuda en una tarea importante. Por el contrario, permitir que las personas participen, valorar y tener en cuenta sus ideas y vincularlas en la toma de decisiones es una forma de

reconocer el valor del recurso humano. No sólo puede llevar a mejores ideas, pues varias cabezas piensan mejor que una sola y muchas veces las mejores propuestas proceden de la persona menos esperada, sino que al mismo tiempo refuerza la motivación de todos los trabajadores.

Hay que tener en cuenta que los procesos participativos requieren tiempo y dedicación y que, en términos generales, son costosos. Por esto, y porque pueden resultar contraproducentes, hay que evitar que los mecanismos de participación sean meras formalidades y apariencias sin ningún tipo de repercusión práctica. Además de ser inútiles, estas simulaciones son poco honestas y las personas no tardarán en darse cuenta.

3. Actividades extra laborales: la posibilidad de generar vínculos entre los trabajadores fuera de las jornadas laborales puede contribuir a generar un acercamiento entre la empresa y sus miembros, diluir la idea de que ésta es un mero lugar de trabajo y generar una implicación de todos en el objetivo común. Entre las actividades extra laborales se encuentran los clubes deportivos, las residencias de verano, los concursos o la asistencia a congresos y seminarios, entre otros.

Todo líder debe dedicar un buen tiempo a diseñar de manera estructurada y convincente las estrategias de motivación que adelantará con su gente. Al hacerlo, debe poner en práctica un conjunto diverso de acciones, que pueden incluir la apertura del despacho para estar disponible a todos, la organización de reuniones generales y de encuentros privados con los colaboradores, las visitas a las personas, el diálogo, la convivencia y el uso continuo pero no regular de los refuerzos positivos.

El directivo y su equipo

A diferencia de lo que muchas veces se cree, el directivo no nace, sino que se hace. Si bien es cierto que hay algunos rasgos del carácter que favorecen el

desarrollo del liderazgo, un directivo debe formarse en el arte de manejarse a sí mismo para luego poder conducir equipos y servir a la gente.

En esto, como en todo, las acciones más pequeñas valen más que la mayor de las intenciones, pues trazarse unas metas maravillosas y diseñar planes admirables para la gestión no sirve de nada si éstos no encuentran materialización en las acciones cotidianas. Esto no significa que el mejor directivo o, en general, el mejor profesional sea aquel que más acciones realice, pues a su vez el mero activismo carece de sentido cuando las acciones no cuentan con una planeación previa que las encauce hacia unos objetivos deseables. El directivo debe entonces batirse entre estos dos planos, volviendo continuamente sobre sí mismo para mejorar su capacidad de conducir a otros.

Existe un efecto muy difundido según el cual las profecías del jefe sobre el comportamiento de sus empleados tienden a hacerse reales, y si éste tiene una pésima imagen de alguien y asume que esa persona va a fallar, la posibilidad de que el fallo se produzca es muy alta. De formas muy sutiles y muchas veces inexplicables, el empleado recibe esos estímulos negativos que logran determinar su comportamiento. Dado que los directivos ejercen una influencia tan grande sobre sus colaboradores, lo mejor que pueden hacer para garantizar su éxito es tener confianza en ellos y creer que harán bien las cosas.

De otra parte, un líder no sólo debe gestionar y motivar individuos, sino que también debe generar sinergias y movilizar equipos de trabajo, garantizando la interdependencia como una herramienta esencial para el progreso armónico en una empresa. Los equipos de trabajo deben concebirse como agrupaciones de personas que trabajan coordinadamente en la consecución de metas comunes, específicas y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En ese sentido, los equipos que debe promover un líder difieren de las meras agrupaciones de individuos, en las que se busca un resultado sin importar el

proceso, y se incentivan los esfuerzos individuales, la competencia y el control externo.

Para que los equipos de trabajo funcionen de forma adecuada, desde el momento de su concepción se deben trazar metas comunes, claras para todos, que resulten suficientemente estimulantes y vayan aparejadas a un sistema de estímulos y recompensas de orden grupal. Estructurar una red de interdependencia entre los diferentes equipos y unidades, y proveer procedimientos operativos comunes, son condiciones necesarias para un ambiente general de apoyo y cooperación que conduzca a todos a la excelencia.

En función de las necesidades concretas que presenta una empresa, los equipos pueden ser de diferentes estilos. Entre estos, destacan dos modelos de organización grupal de características diferentes y que satisfacen necesidades divergentes:

- Los equipos de alto rendimiento: tienen un tiempo de vida corto, están compuestos por personas que combinan habilidades altamente especializadas y se crean para desarrollar tareas específicas.
- Los equipos de trabajo autodirigido: grupos pequeños con mayor vocación de permanencia, compuestos por personas especializadas, para desarrollar tareas de tipo genérico en un área específica, contando con los recursos y la autonomía para hacerlo.

Conclusión

El mayor problema de las empresas en el mundo contemporáneo se presenta en el momento de gestionar su principal activo: las personas. A los directivos les corresponde la tarea de acercarse a sus colaboradores para despertar su motivación y conducir al grupo hacia la excelencia. La sociedad requiere la presencia de líderes, más aún cuando los retos que imponen las transformaciones sociales son cada vez mayores, y sin embargo, éstos brillan por su ausencia.

El liderazgo que se necesita en el contexto del tercer milenio es aquel que privilegia la faceta humana, las emociones y la calidez, dejando de lado aquella lógica cuantitativa que pretende medirlo todo y establecer comparaciones, olvidando que la materia con la que se está tratando no es otra cosa que seres humanos. En el líder que se requiere para asumir esta tarea debe prevalecer la inteligencia emocional—o capacidad para sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en sí mismo y en los demás— sobre las habilidades puramente técnicas, y es deseable que se trate de una persona con conocimientos sobre comportamientos humanos y habilidades para gestionarlos.

Si se quiere que las personas alcancen unos fines, hay que saber gestionar sus intenciones y forjar en ellos hábitos de comportamiento que contribuyan a dichos fines. Los hábitos, a su vez, son el producto conjunto de los conocimientos, las capacidades y la voluntad. De manera que si un líder quiere modificar los hábitos de sus colaboradores, debe saber gestionar estas tres dimensiones, logrando que cada persona sepa, pueda y quiera hacer aquellas cosas que se espera que haga.

El camino que debe emprender todo directivo comienza por sí mismo, aprendiendo a conducir su propia vida y definiendo sus propias limitaciones. Antes de gestionar las motivaciones ajenas y modificar los hábitos de quienes le rodean, un líder debe establecer en sí mismo un conjunto de hábitos saludables que le permitan alcanzar sus propias metas. Para ello, deberá hacer el tránsito entre una etapa inicial en la que es incompetente pero no tiene consciencia de ello, a una etapa más avanzada en la que el ejercicio de autorreflexión le arroje consciencia de sus propias incapacidades. De allí, con una labor de coaching o de auto-entrenamiento, podrá comenzar a gestionar sus debilidades para volverse competente en esos campos. De esta manera, y de forma consciente, la persona comenzará a desarrollar habilidades y comportamientos adecuados para lograr sus fines, y con el influjo de la repetición,

esos comportamientos empezarán a hacerse inconscientes y a convertirse en hábitos de comportamiento. El reto para los líderes del tercer milenio está servido.