



LIDERAZGO

El buen líder, ¿debe “amar” a su equipo?

Un jefe no podrá ser un líder de verdad si no es capaz de establecer el equilibrio entre la superposición de papeles formales o jerárquicos y la red de relaciones afectivas con su capacidad de escucha. En demasiadas ocasiones, el verdadero problema del liderazgo estriba en que en la empresa no está claramente definido el papel de un jefe. Además, el líder y los mandos rara vez dedican el tiempo necesario al liderazgo. La pregunta clave es ¿cuántas veces se implementan realmente los conceptos de liderazgo?

ERIC KIRCHER, director general de Mercuri International España, Consultora Experta en Eficacia Comercial y Management Comercial

Existe una extensa literatura sobre las cualidades que debe reunir todo buen líder: tener carisma, una comunicación clara y abierta con los miembros de su equipo, ser visionario, ser capaz de construir un clima de confianza, ser ca-

paz de orquestar el trabajo de otros para lograr los objetivos... La lista de calidades necesarias es larga. Comparto estos principios del liderazgo, y muchos otros, pero me gustaría responder a la pregunta que a menudo obviamos: “¿debe el líder “amar” a su equipo?” En mi opinión, sí y no. Trataré de explicarme, comentando en primer lugar que si bien la palabra “amar” no es indicada para este contexto, transmite claramente a qué me refiero.

Un jefe que quiere actuar como líder no debe “amar”, en la acepción ortodoxa de la palabra, pero sí preocuparse por la gente que le rodea; apoyar, respetar y acompañar a su equipo también cuando las cosas van mal. Tiene que tener ganas de lograr personas que sean autónomas cuando finaliza un proceso de desarrollo.

EL LÍDER OBJETIVO VS EL PATERNALISTA

Para conseguirlo es necesario que el líder no tenga ningún prejuicio preconcebido, es decir, que sea capaz de valorar a las personas de su equipo, con sus debilidades y fortalezas, de la manera más objetiva posible. Objetividad, para empezar, en el propio proceso de selección de candidatos.

FICHA TÉCNICA

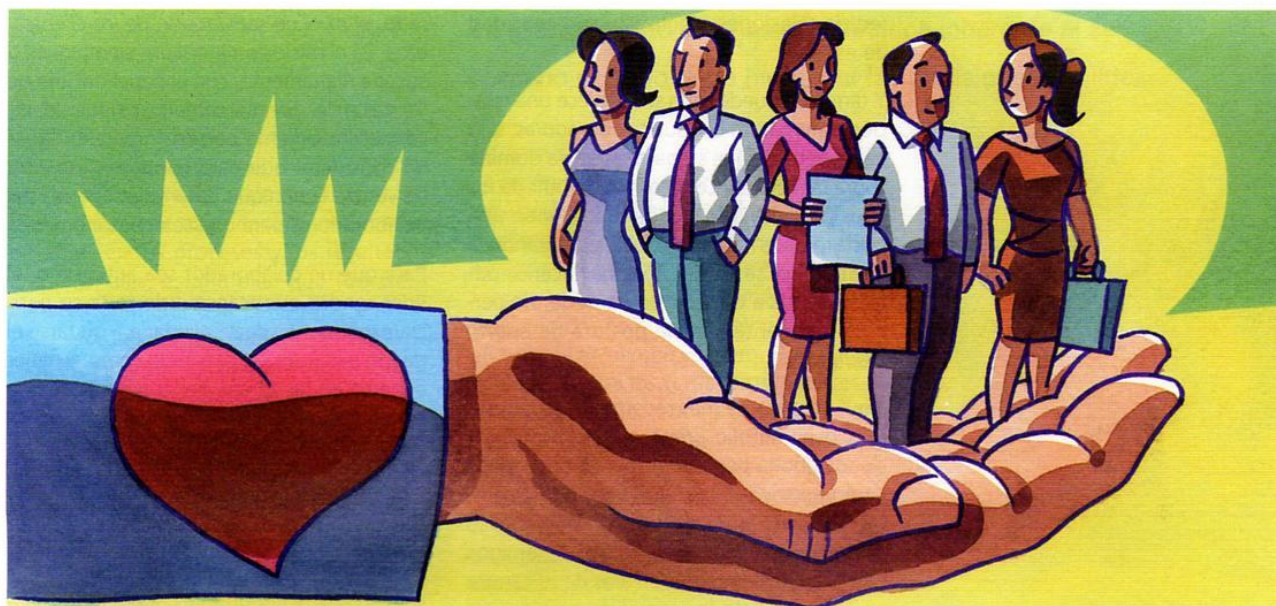
Autor: KIRCHER, Eric

Título: El buen líder, ¿debe “amar” a su equipo?

Fuente: Capital Humano, nº 232, pág. 76, Mayo, 2009.

Resumen: Un jefe que quiere actuar como líder no debe “amar”, en la acepción ortodoxa de la palabra, pero sí preocuparse por la gente que le rodea; apoyar, respetar y acompañar a su equipo también cuando las cosas van mal. Tiene que tener ganas de lograr personas que sean autónomas cuando finaliza un proceso de desarrollo. Para conseguirlo, es necesario que el líder no tenga ningún prejuicio preconcebido. Su objetivo es simple: ayudar a su colaborador para que logre todas las habilidades y conocimientos propios del puesto de trabajo y esto significa invertir mucho tiempo. El problema es que el líder y los mandos rara vez dedican el tiempo necesario al liderazgo. La pregunta clave es ¿cuándo van a empezar a poner en marcha todo lo que han trabajado sobre liderazgo? ¿Cuántas veces se implementa realmente? La única vía para que nos decidamos a invertir ese tiempo es descubrir que el retorno de esa inversión es considerable. O dicho en negativo, una falta de implicación en las tareas de liderazgo genera ineficiencias notables en los procesos y los resultados empresariales, estaría bien que fuéramos capaces de medir esa “factura”, en muchos sectores, probablemente el valor de esos intangibles supera con creces al valor de sus activos contables.

Descriptor: Liderazgo / Valores / Management



En efecto, la irracionalidad es inherente al ser humano, es inevitable, pero no debe hipotecar las decisiones del líder. Y si lo hace, es decir, si tiene un sentimiento determinado hacia uno o varios de sus colaboradores, debe preguntarse por qué y analizarlo para evitar tomar decisiones arbitrarias (y si el lector me lo permite le aconsejaré: aprovechar también para trabajar sobre sí mismo. En efecto, generalmente, cuando nuestra reacción cara un comportamiento que no nos gusta, es muy fuerte y desproporcionada es porque despierta algo "antiguo" que es necesario identificar y tratar, para evitar repetirlo en el tiempo...). En cualquier caso, el equipo espera de él, el mismo trato justo para todos.

Cuando una persona se incorpora a su equipo, el jefe que se considera líder debe ejercer de mentor o tutor. Esto no significa de padre, ni tampoco de hermano. El nivel de presencia y el grado de actuación o intervención del líder dependerá del nivel previo de autonomía del colaborador para hacer perfectamente las tareas esperadas. Su objetivo es simple: Ayudar a su colaborador para que logre todas las habilidades y conocimientos propios del puesto de trabajo y esto significa invertir mucho tiempo.

EQUILIBRIO ENTRE JERARQUÍA Y AFECTIVIDAD

Cuanto más tiempo pase con sus colaboradores, más proximidad se creará y más relación afectiva se establecerá. Su capacidad para lograr esa relación es algo importante, pero siempre manteniendo ciertas distancias. En momentos de más sombras y menos luces, el líder tendrá que tomar decisiones difíciles sobre unos criterios lo más objetivos posibles para ambas partes, que aún serán más complicadas si existe una relación excesivamente afectiva entre él y su equipo. Porque muchas veces la relación con su colaborador es una mezcla de relación afectiva, el jefe no toma la decisión más objetiva, más justa o a tiempo.

Quiero decir con esto que un jefe no podrá ser un líder de verdad si no es capaz de establecer el equilibrio entre la superposición de papeles formales o jerárquicos y la

Únicamente un mando comprometido con su equipo puede proporcionar los recursos y el apoyo necesario para afrontar primero con confianza y luego con éxito los retos comerciales de la organización

red de relaciones afectivas y su capacidad de escucha.

Y tampoco puede serlo si establece una relación paternalista con sus colaboradores; si lo hace, permite que su parte afectiva domine sobre la racional. Le recomiendo huir de los jefes (si todavía se puede) que tienen una postura paternalista o educarles —cuando el colaborador se siente capaz de hacerlo— para ayudarles a cambiar permaneciendo permanentemente en una postura de *adulto a adulto*.

Aquí, no está de más recordar la propuesta de Covey en “Lo primero es lo primero”, donde aboga por líderes que se desarrollan como personas integrales, en todos los ámbitos de la vida. A menudo, sucede que los directivos han sacrificado su familia, amigos y su desarrollo personal en aras de su carrera profesional. Esto los convierte en gigantes técnicos y profesionales pero enanos emocionales. En estos casos no es extraño que haya directivos que busquen compensar en el terreno laboral sus carencias afectivas, estableciendo relaciones de dependencia afectiva con sus colaboradores, de las que no siempre es fácil distanciarse sin provocar en algunos casos efectos rebote en los que el amor se torna rápidamente en odios igualmente irracionales.

EL PAPEL DE UN JEFE

La posición de jefe/líder en una organización no es nada fácil: gestionar, controlar sus sentimientos, exigir y conceder en los buenos momentos, poner a su equipo en “tensión positiva” hacia los objetivos, ser el intermediario entre sus mandos y sus colaboradores vendiendo ideas nuevas, cambios de comportamientos, etc. Notamos que en demasiadas ocasiones, el verdadero problema del liderazgo estriba en que en la empresa no está claramente definido el papel del mando. Por ejemplo, no se le evalúa por su capacidad de transmitir, de desarrollar a su equipo, cuando es algo que está escrito en todos los libros de *management*. Cuando no existe el Departamento de RR.HH, se le evalúa general y exclusivamente por la cifras (*el volumen de negocio gestionado, o gene-*

rado, el nivel de satisfacción de los clientes, etc.). En el oficio comercial por ejemplo, esto sucede diariamente, con el papel del jefe de Ventas o del director comercial; siguen dedicándose a la venta personalmente en lugar de considerar que para conseguir esa cifra de ventas tienen que desarrollar a todos sus colaboradores para que sean autónomos.

Para que un colaborador sea autónomo, el líder tendrá que transmitirle toda su pericia/*expertise*. Es decir, ayudarle a quitarse el miedo a vivir sin ser percibido como el mejor experto en las tareas del colaborador sino como el experto en *management*.

LOS VALORES DEL LÍDER

Un último problema al que debe enfrentarse el líder está relacionado con los valores que el líder considera importantes, sobre todo cuando le exigen que confíe y colabore con otros mandos bajo su dirección. Esta colaboración es necesaria en muchas organizaciones que se desarrollan, pero tiene una limitación: no puede delegar en otros mandos si éstos no comparten sus mismos valores (importancia de respetar a los colaboradores, el interés general prima sobre los objetivos peculiares, etc.) y una misma visión de la gestión. La primera misión del líder por lo tanto será trabajar con los otros mandos estos aspectos.

Y si el líder, después de respetar todas estas recomendaciones, no está considerado todavía como tal en su propia empresa, ¿qué puede faltar?

EL PODER DE LIDERAZGO

Lo que más me preocupa de todas estas reflexiones es que el líder y los mandos rara vez dedican el tiempo necesario al liderazgo. ¿Cuándo van a empezar a poner en marcha todo lo que han trabajado sobre liderazgo? ¿Cuántas veces se implementa realmente?

Las empresas invierten recursos en implantar programas de liderazgo en sus organizaciones pero, a la hora de la verdad, no les permiten ejercerlo con la autonomía suficiente. Me gustaría, en este sentido, lanzar un mensaje a estas empresas: Si no das el poder de liderazgo, nunca podrá ser un verdadero líder, sino un “líder de cartón”. Si no participa en la selección, si no puede influir en la

El verdadero problema del liderazgo estriba en que en la empresa no está claramente definido el papel de un jefe

carrera de sus colaboradores, en su salario... ¿cómo va a ser un líder?

La única vía para que nos decidamos a invertir ese tiempo es descubrir que el retorno de esa inversión es considerable. O dicho en negativo, una falta de implicación en las tareas de liderazgo genera ineficiencias notables en los procesos y los resultados empresariales, estaría bien que fuéramos capaces de medir esa "factura", en muchos sectores, probablemente el valor de esos intangibles supera con creces al valor de sus activos contables.

Quiero exponer un pensamiento particular, sobre todo hacia los mandos intermedios. En el siglo XXI, donde los mandos intermedios (como los otros) están saturados de mensajes y lecciones sobre el liderazgo, y saben bien lo que hay que hacer para ser un buen líder, es el momento de confiar de verdad en ellos y transmitirles unos poderes que les permitan ser auténticos líderes dentro de su equipo: poder para decidir en la selección de sus colaboradores, poder para influir sobre el salario de sus colaboradores, poder para negociar fijo y/o variable con cada uno de sus colaborador, poder para despedir a los colaboradores que están fuera del juego, posibilidad de participar en más reuniones estratégicas donde se definen los contornos de la evolución de la empresa, etc.

Es buen momento para que las empresas hagan sus revoluciones culturales en término de *management* y acaben con las críticas a favor de la implantación de modelos de liderazgo que funcionan. Una parte de esta revolución pasa por entender el verdadero papel del Departamento de Recursos Humanos. Los verdaderos directores de personal de la empresa son todos y cada unos de los directores. Cada uno es el responsable del reclutamiento de su equipo, su desarrollo, formación, motivación y plan de carrera. Recursos Humanos es un facilitador de herramientas y metodologías que como consultor interno proporciona soporte a los responsables de cada área y departamento.

Pensemos por un momento en un proceso de reclutamiento fallido bien por una mal *briefing* al departamento de RR.HH. o bien por un inexistente plan de introducción. No hace falta insistir en los costes que genera la rotación derivada de estos procesos mal gestionados.

La irracionalidad es una característica inherente al ser humano pero no debe hipotecar las decisiones del líder

En la misma línea, la escasa implicación de la dirección en los procesos anuales de evaluación del desempeño, los convierte en ocasiones perdidas para alinear a nuestros equipos con nuestra visión de negocio. Una formación en cuyo diseño e implementación de resultados no nos implicamos se traduce en pérdida de tiempo y dinero. Una variable que no refuerza los verdaderos intereses de mi departamento, termina por apoyar comportamientos que nos son indiferentes e incluso contradictorios con nuestras políticas. Y así podríamos seguir con otras áreas de responsabilidad de los líderes, que exigen un tiempo de calidad para poder aportar sus frutos.

Además será la única manera para acelerar la salida de la crisis en muchas organizaciones; ninguna organización será capaz de superarla sin una cadena fuerte de líderes, desde arriba hasta abajo. ¡Ahora: a trabajar!

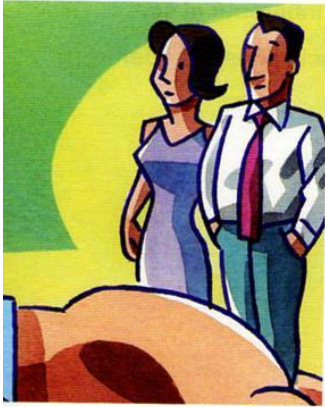
LIDERANDO UN EQUIPO COMERCIAL

La contracción de los mercados y la caída generalizada de las ventas requieren un nivel más elevado en la excelencia en ventas que en el pasado. Esto implica que muchas empresas tendrán que considerar desde ahora a su personal de ventas como un recurso "único" y diferenciador para sus clientes.

Retomando el ejemplo que he puesto antes del liderazgo y los equipos comerciales, frecuentemente se percibe la tarea de dirigir comerciales como una función que requiere Competencias bastante banales, la prueba es que la mayoría de las veces son los mejores vendedores los que se convierten en directores comerciales ni son necesariamente los que poseen un potencial real de liderazgo (carisma, capacidad de escucha, capacidad de auto-control de sus emociones, capacidad pedagógica, preocupación por el objetivo...). El resultado es que la empresa sale perdiendo generalmente en dos escenarios:

- Retira –de alguna manera– del terreno a la persona que le genera el volumen de ventas más elevado, y pierde cuota de mercado.





- No concede a su equipo los medios para apoyarse en una "verdadera" dirección que le ayude a progresar y, de la misma manera, no desarrolla sus ventas a la velocidad esperada, agravando aún por esa vía la situación de mercado.

Precisamente, con el fin de no perder en ninguno de los dos escenarios, algunos altos directivos creen haber encontrado el quid exigiendo a sus nuevos directores, además de las tareas de gestión, que contribuyan personalmente a la realización de objetivos, es decir, que sigan siendo responsables de una cartera de clientes (de las cuentas clave por ejemplo).

La perversidad de esta solución es que si, por fortuna, el nuevo director dispone de algunas competencias de gestión de las que puede beneficiarse el equipo, por falta de tiempo y absorción de sus propios resultados comerciales, acabará preocupándose sólo de los resultados a corto plazo de sus colaboradores, lo que finalmente limitará a medio plazo la competitividad de su empresa.

En este contexto, los directores que sobresalen del resto son aquellos que han tenido la suerte de tener en el seno de su equipo colaboradores lo suficientemente autónomos para no requerir un *coaching* importante y susceptibles de compensar las infrventas de los demás vendedores.

La banalidad de la competencia directiva se nota, asimismo, por el hecho de que si se interrogara a un conjunto de directores en una empresa sobre las tareas que debe realizar el director comercial, éste reunirá sin duda una cantidad importante de ideas (algunas opuestas), ya que todos tendrán una opinión sobre la manera "correcta" de dirigir a los comerciales en sus empresas. Es decir, en la empresa no está claramente definido el papel del director comercial, como no lo está el de los otros mandos.

COMPETENCIAS TÉCNICAS Y EMOCIONALES

Durante su etapa profesional anterior, los mandos o directores han desarrollado un abanico de competencias técnicas en las que han llegado a ser en muchos casos sobresalientes. Cuando ascienden, ya como líderes, deben desarrollar otras competencias más emocionales (motivación, desarrollo...). El problema surge rápidamente: debe desarro-

llar esas nuevas competencias, pero a la hora de la verdad se le evalúa por sus resultados. Esta situación desconcierta al líder e impide que se desprenda de su rol de experto técnico y se entregue de lleno al liderazgo.

Para facilitar el entendimiento del mensaje, a pesar de que las cifras no serán científicas, mientras que las competencias de los empleados se basan en un 70 por ciento en cuestiones técnicas llamadas "racionales" (productos, logística, especificidades de oficios...) y el 30 por ciento en competencias humanas llamadas "irracionales o emocionales" (relaciones internas, relaciones externas - clientes y proveedores), el trabajo del líder requiere un 70 por ciento de competencias humanas y un 30 por ciento de técnicas... ¡Todo un programa!

Entre "perder su pericia" y aprovechar su nuevo puesto para adquirir y/o desarrollar competencias nuevas, pero más imprecisas a los ojos de sus propios directores, o proseguir la demostración de que sigue siendo el mejor "experto" que requiere el equipo, llegando hasta hacer las tareas en lugar de sus propios empleados, el director recién nombrado, no tarda mucho en elegir... Se olvida entonces de que al hacer prevalecer su pericia, no adquirirá jamás la legitimidad "real" de líder, pero eso ¿tiene realmente importancia?

Como último apunte me gustaría subrayar que incidir en la cuestión del liderazgo es indispensable. En crisis necesitamos más buenos mandos que en las épocas de bonanza.

Nunca hay que olvidar que son los mandos quienes tenemos que garantizar los resultados, no los vendedores, siguiendo con el ejemplo del equipo comercial. El papel del mando en estos momentos comienza por transmitir confianza a su equipo, confianza en primer lugar en que el esfuerzo sistemático, con la calidad requerida, enfocado hacia los objetivos previstos en la política comercial termina por dar resultado. Toda una generación de vendedores en España se ha acostumbrado a obtener resultados con excesiva facilidad. Es normal, que ahora los comerciales experimenten frustración, han pasado de saltar obstáculos de 50 cm a tener que superar los 2 m sin transición previa. Únicamente un mando comprometido con su equipo puede proporcionar los recursos y el apoyo necesario para afrontar primero con confianza y luego con éxito los retos comerciales. ▲