

Softología contra hipoliderazgo

JOSÉ MANUEL CASADO, Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

La ciencia médica, ofrece en ocasiones "los mimbres" adecuados para hacer comparaciones con el mundo de la empresa. En este sentido, nuestros necesarios galenos utilizan mucho, para sus diagnósticos, los prefijos *hiper* que, como el lector sabe, significa mucho o niveles altos, e *hipo* que, como también usted ya conoce, significa niveles bajos o poco.

En este caso utilizamos hipoliderazgo para significar la falta de capacidad de liderazgo que padece el mundo de las organizaciones. No hay estudio o investigación que caiga en nuestras manos que no manifieste la falta de talento directivo. Es más, aseguran los

expertos que de todos los directivos que están ocupando puestos de responsabilidad apenas un 20 por ciento de ellos son líderes y el otro 80 son más bien gestores. Los gestores son los que mantienen las condiciones a base de hacer lo de siempre y repetir: planifican, organizan, se ocupan de lo técnico; controlan y, en definitiva, hacen más de lo mismo; mientras que los denominados como líderes son aquellos que transforman las organizaciones mediante la búsqueda del cambio, y la movilización de las energías de la gente a través de las emociones. Es decir, los gestores son más mente y los líderes más alma.

Es este último perfil el que las empresas necesitan para desempeñar con eficiencia sus puestos de responsabilidad, y que es un déficit para el éxito y futuro de las corporaciones no disponer de personas con el suficiente espíritu de liderazgo. Quizá por ello el propio Kotter significara que "no se pueden dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX", en clara alusión a esta carencia patológica y casi crónica en las empresas e instituciones.

Quizá este hipoliderazgo tenga que ver con el hecho de que cerca de un 50 por ciento de las personas que trabajan en las organizaciones sienta falta de respeto por parte de sus jefes, con la evidencia de que más del 70 por ciento de las profesionales que abandonan las empresas a quien realmente abandonan es a su jefe o con la contundencia de que alrededor del 80 por ciento de los trabajadores no está comprometidos con la institución en la que trabajan, etc.

TRATAMIENTOS INADECUADOS

Pero además, los tratamientos que están poniendo en práctica las compañías para combatir esta dolencia, que a tenor de los datos, debería diagnosticarse como grave, no están siendo eficaces, demostrándose en no pocas ocasiones como estrepitosos fracasos porque apenas consiguen aminorar los síntomas más dolorosos, pero no erradican su etiología desencadenante. Está comprobado que dos tercios de las capacidades que hacen sobresalir a los grandes profesionales en el liderazgo se basan en la inteligencia de relación social y sólo un tercio de las capacidades que distinguen a los profesionales mejores en gestión empresarial se relaciona con la inteligencia racional y la competencia técnica.

¡Señoras y señores, es hora ya de atacar el problema con recetas distintas!, porque como decía Einstein: "la locura consiste en hacer las mismas cosas y esperar resultados distintos" No podemos seguir como hasta ahora, dando prominencia a la inteligencia racional y a la parte técnica para gestionar la incertidumbre de un contexto empresarial diferente.

Les propongo comenzar a solucionar esta dolencia con *softología*; un tratamiento que conteniendo los imprescindibles y tradicionales principios técnicos, o *hard*, de la gestión, se compagine con grandes dosis de habilidades blandas o *soft* que produzcan un comportamiento cuya influencia sobre la gente sea más positiva.

Los ingredientes de esta receta de éxito no son etéreos o mágicos; se trata de ayudar al directivo a ser consciente



de cómo su comportamiento influye sobre los que les rodean; por tanto los ingredientes tienen mucho que ver con conocerse a sí mismo, tener una actitud mental positiva, y sobre todo, ilusionar a la gente con su trabajo; algo más relacionado con la persona que con el personaje; aunque lamentablemente muchos de estos personajes han generado tolerancia a los tratamientos de modestia y humildad, que sólo consideran eficaces para el común de los mortales, pero no para ellos que ya ocupan un lugar privilegiado en una especie de jerarquía divina.

VUELTA A LOS CLÁSICOS

Recordemos que hace más de 1.500 años el filósofo neoplatónico Dionisio, introdujo el concepto de jerarquía. El término significa literalmente *dominar a través de lo sagrado*. Siguiendo una lógica que probablemente sólo él conociera, Dionisio llegó a la conclusión

de que el cielo estaba organizado jerárquicamente. Quizá por ello, algún que otro mal llamado –o deberíamos decir mal nombrado– directivo parezcan reivindicar con sus comportamiento que son seres sobrenaturales porque ocupan un lugar de honor en la jerarquía de un reino, que a más de uno de ellos les parece, exclusivo.

Todo ello nos lleva a sacar tres conclusiones y una reflexión. La primera conclusión es que las empresas reconocen la necesidad de mejorar el liderazgo de sus equipos directivos y la segunda, es que creen que esta necesidad es una prioridad estratégica y por ello invierten grandes sumas de dinero.

Nuestra tercera conclusión es que lo que estamos proponiendo, trabajar el comportamiento y la influencia del colectivo más crítico e importante de las organizaciones, es más difícil de aprehender y por tanto también de enseñar. La reflexión que deberíamos hacernos es si para preparar el tipo de líderes que se necesitan para los próximos años siguen sirviendo los procedimientos de mejora del pasado. Estamos convencidos de que no. El “*hipoliderazgo*” hay que tratarlo con *softología* y le recomiendo que comience hoy mejor que mañana, porque el tratamiento no es ni fácil ni... corto, pero de él depende parte de la salud de su organización. ▲

Según Kotter, “no se pueden dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”, en clara alusión a una carencia patológica y casi crónica en las empresas e instituciones