

GERENTES CON LIDERAZGO: EL DESAFIO DE ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD

Autor: Lic. Claudio Alonzo
Profesor de Psicología del Trabajo
Universidad de Buenos Aires

En organizaciones orientadas a metas y resultados, a menudo se pierde de vista la calidad de los procesos que conducen hacia los objetivos, y más aún, la premisa maquiavélica acerca de que el fin justifica los medios, se introduce acriticamente en las practicas de gestión.



Los resultados económicos, la rentabilidad financiera, la sustentabilidad de los logros alcanzados, el volumen de ventas, el aumento de la competitividad, un mayor grado de inserción en el mercado, representan indicadores del nivel de productividad de una organización. La razón de ser de un sistema organizacional se fundamenta evidentemente en aquello que pueda materializarse y hacerse tangible cuantitativamente, y es razón también de su supervivencia.

No obstante concebir a las organizaciones desde un enfoque socio-técnico, contribuye a entender aspectos de la calidad de los procesos que, por distintas razones, quedan recluidos "debajo de la línea de superficie". En la metáfora del iceberg, el cono visible por encima de la superficie queda representado por las normas, los objetivos, los resultados, los procedimientos, las técnicas, lo reglamentado. "Debajo de la línea de superficie", se mueven casi de una manera invisible, las fuerzas mas poderosas de los procesos organizacionales: la disposición de las personas a trabajar y el compromiso con la organización.

Como alguna vez afirmaba Clarence Francis: "Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar, e incluso un número determinado de movimientos musculares, durante algunas horas. Pero no se compra ni su entusiasmo, ni su lealtad, ni su compromiso, eso hay que ganárselo". Entender entonces cuales son los factores que "mueven la aguja" del desempeño de las personas que

trabajan, parece constituir uno de los principales desafíos que tienen frente a sí, quienes conducen procesos, equipos y personas.

Esta afirmación no debería generar ansiedad. Representa en realidad uno de los principales retos de un jefe, para ello conviene revisar el paradigma de la uniformidad y lo inmutable, e incursionar en uno de los pilares de la complejidad de las prácticas gerenciales, representado por contextos signados por la diversidad. Un jefe que tiene un conjunto de colaboradores / empleados / subordinados (cada jefe los puede denominar desde su propio modelo de conducción), tiene frente a sí la expresión mas clara de lo diferente y lo heterogéneo. Intereses distintos, expectativas discrepantes, ambiciones de distinta magnitud, motivaciones diversas, esperanzas singulares.

Conducir grupos humanos en situación de trabajo, entraña al mismo tiempo una amenaza, si pensamos en las dificultades que presenta conducir personas con sus propias individualidades y diferencias, y a la vez una oportunidad, dada por la posibilidad de encauzar la potencia de esas mismas diferencias, hacia a una visión compartida y un enfoque común de trabajo.

La diversidad y la singularidad de las motivaciones humanas constituyen hoy los ejes orientadores que explican porque trabajan las personas, y como se puede obtener de las personas que nos reportan, grados crecientes de compromiso y desempeños productivos.

Operar sobre esta complejidad requiere de algunas premisas básicas:

- En primer lugar tener presente que conducir desde la perspectiva del liderazgo, alude a la construcción de una relación entre quien conduce y quienes deciden ser conducidos, requiriendo de los conductores, la capacidad de construir vínculos productivos. La efectividad de los resultados depende de la calidad en las interacciones entre las personas, dentro de un equipo de trabajo, y quien gerencia es el director de un campo de fuerzas, en principio divergente
- Los modelos de conducción necesitan mutar desde estilos rígidos y estereotipados, a partir de los cuales "siempre se conduce igual", sin reparar en las contingencias, hacia modelos situacionales en donde los cambios contextuales y la naturaleza propia de cada tarea, más los grados de madurez de un colaborador, definan "el estilo mas apropiado".

- Conducir significa principalmente gestionar el desempeño de las personas a cargo: administrar sus expectativas, analizar la brecha entre las capacidades requeridas y las existentes, desarrollar a la gente para que mejoren su efectividad en el puesto de trabajo, proveer información sobre la calidad del trabajo que realizan (feedback sobre desempeño), evaluar el desempeño con criterios objetivos y equitativos, y generar las condiciones para la existencia de un clima laboral que facilite los vínculos de trabajo.
- Ponderar también el grado de interés para conducir. Conducir es un servicio que se le presta a los colaboradores y a la organización, entraña el compromiso de facilitarles recursos y orientación para que realicen bien su tarea.
- Tener presente que la gente a cargo presta su disposición y genera compromiso cuando un jefe es creíble: cuando genera confianza siendo congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- Indagar el grado de autoridad que posee para conducir. El poder formal conferido por la organización, puede transformarse en un aspecto cosmético, sino no está legitimado por la gente conducida
- Considerar que el rol de un jefe está inserto en una dimensión política de 360°, donde cada acción, cada comportamiento, cada decisión y cada silencio, generan en el contexto más cercano, un grado de impacto que puede ser positivo o negativo.
- Por ultimo, concebir al liderazgo como “un acto de conciencia”, comprender que la efectividad en el ejercicio de la conducción, depende básicamente de una brújula llamada feedback. Quedar atrapado en la imagen que un jefe se construye sobre sí mismo, es una invitación a la ceguera y la oscuridad. Plantearse con cierta frecuencia inquietudes y acciones que permitan establecer la diferencia entre “como me veo como jefe”, “como creo que me ven los demás” y “como me ven realmente”, es una practica saludable que ayuda a no quedarse cautivado por “nuestros propios espejismos”, y nos proporciona una imagen mas objetiva de nuestro accionar. Conducir personas en una organización no está dissociado de la capacidad de conducir nuestras propias vidas. El liderazgo siempre arranca siendo, liderazgo personal.

Siempre es bueno realizar un balance en estos tiempos y revisar la calidad y efectividad de lo que hacemos y sobre todo que resultados obtenemos. En un jefe, los resultados tienen una doble naturaleza, económica y humana. Tal vez los aprendizajes por venir necesiten ser contruidos desde la comprensión de esta doble perspectiva. También se hace necesario obtener resultados con la gente a cargo, y esto conlleva un esfuerzo, dedicación, tolerancia a la frustración y capacidad para administrar la ansiedad.

En definitiva, pasamos el 70% de nuestras vidas útiles trabajando, a razón de 8 horas por día o mas durante años. No hace falta multiplicar para comprender que la vida laboral está en el centro de nuestro proyectos de vida, y que la convivencia con nuestro colaboradores, merece el mejor de nuestros esfuerzos para que la atmósfera de trabajo sea "respirable para todos" y promueva el bienestar de todas las personas de la organización.

Construir un modelo de trabajo que reúna estas premisas tal vez constituya uno de los mayores desafíos de un jefe. Quienes lo logren habrán contribuido al crecimiento y desarrollo de otros y tendrán esa intransferible satisfacción interna de realización personal, que solo se alcanza en interacción con otros.

En tiempos donde "la responsabilidad social de las organizaciones" es una tendencia que revela la preocupación por el contexto en el que esta inserta, vale la pena considerar que también existe una responsabilidad social hacia el interior de la organización, con las personas, que en definitiva, representan el motor de los procesos y los resultados.