

Libro Manténgalos de su lado

Cómo liderar y gestionar en busca del ímpetu

Samuel B. Bacharach
Platinum Press, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro, sorprendente por momentos, presenta principios que muchos gerentes estarán dispuestos a aplicar inmediatamente. Samuel B. Bacharach escribe de forma clara y mantiene el punto central del libro dentro de un único cúmulo de ideas principales, a saber: que la implementación es una parte esencial del liderazgo, que el impulso es una parte esencial de la implementación y que, como líder, usted puede mantener el impulso centrándose en los elementos clave explicados e ilustrados por el autor. Incluye ejemplos extraídos de numerosas disciplinas y períodos históricos. No obstante, Bacharach es mejor describiendo los dilemas comunes que resolviéndolos. Una vez que lo ha convencido de lograr un equilibrio entre el liderazgo “directivo” y “facilitador,” todavía tendrá que enfrentarse al gran desafío de cómo hacerlo. Si bien algunos de sus conceptos no son totalmente nuevos, *BooksInShort* recomienda este libro a los líderes que deseen repasar principios básicos y que aprecien verlos actualizados y reformulados.

Ideas fundamentales

- Los líderes deben tener algo más que visión; deben poder inducir a otros a actuar.
- Mantenga a sus seguidores de su lado y orientados en la dirección correcta.
- El impulso es crucial para llevar a cabo la visión organizacional.
- El impulso no es una fuerza misteriosa o monolítica. Sus cuatro componentes son el impulso estructural, el de rendimiento, el cultural y el político.
- Para crear impulso estructural, diseñe adecuadamente su organización y dótele de los recursos esenciales.
- Para crear impulso de rendimiento, haga un seguimiento de la actividad.
- Para crear impulso cultural, recompense a sus empleados, satisfaga su necesidad de aprender y hágalos sentir parte de un grupo más grande.
- Para crear impulso político, haga un seguimiento de la oposición.
- Modifique su estilo de liderazgo para adaptarlo a las demandas organizacionales y situacionales.
- Sea moderado en todo.

Resumen

Visión versus Liderazgo

Su empresa tiene un nuevo líder, quien describe una hermosa visión del potencial de la organización. Hace promesas, pero al final, todo sigue igual. Casi con seguridad usted ha experimentado esta situación, puesto que ocurre todo el tiempo. Ilustra una de las trampas principales en que pueden caer los líderes: Quizá usted piense el liderazgo es visión; pero en realidad tiene que ver con la acción. Si no puede lograr que las personas pongan su tiempo, su energía y sus recursos al servicio de su visión, usted no puede liderar. Los buenos líderes hacen algo más que sugerir ideas. Actúan y arrastran con ellos a otros a actuar. Crean y mantienen el impulso.

Capacidades para la acción

Para ser esta clase de líder, usted debe desarrollar y practicar dos capacidades:

1. **Capacidad política** – Comprender las realidades políticas de su organización, lo que puede y no puede hacer, y quiénes son los actores clave. Primero, prepare una agenda. Luego, identifique a los partidarios y a los opositores. Algunos individuos se identificarán inmediatamente en alguno de los lados, pero deberá realizar muchos intercambios con las personas de toda la organización para descubrir quién está de qué lado. Una vez que haya alistado a sus aliados, convierta su consentimiento teórico en acción real.
2. **Capacidad de gestión** – Esto tiene que ver con la implementación. Establezca líneas de comunicación claras y un nivel adecuado de burocracia –suficiente como para llevar un control de todos los proyectos en ejecución, pero no demasiado que atrase la tarea de los empleados. Haga un seguimiento de los cambios producidos en el entorno de trabajo de su organización al mismo tiempo que controla el contexto económico más amplio (y de alguna manera reserva atención para más adelante).

Líderes todo terreno

Los líderes que tienen capacidad política pero no de gestión logran que las cosas se hagan, pero no se ajustan a los presupuestos o los plazos. Aquéllos que tienen aptitudes de gestión pero no políticas fallan porque pierden el apoyo dentro de la organización. Para mantener el impulso se requiere tener ambas cualidades.

“El éxito consiste en diseñar una agenda viable, lograr que las personas adhieran a su iniciativa y mantener el impulso para que se queden de su lado y sus ideas se implementen.”

Un ejemplo de un líder que las tiene todas es Frances Hesselbein. Como directora ejecutiva, guió a la organización de Girls Scout a lo largo de una exitosa modernización. Reemplazó la jerarquía burocrática por una “estructura circular” que facilitaba la participación de los líderes locales y voluntarios. Volvió a alinear la organización tras su misión original de ayudar a las niñas de todos los orígenes socioeconómicos a desarrollar su potencial. Al finalizar su mandato, Hesselbein recibió la Medalla Presidencial de la Libertad.

“Si no puede mantener a las personas de su lado y la pelota en movimiento, si no puede manejar las trampas de la inercia, usted no es un líder.”

El fundador de Amazon.com, Jeff Bezos, es otro ejemplo de líder con aptitudes tanto políticas como de gestión. Su idea de vender libros por Internet atrajo a numerosos inversores antes de que se produjera el estallido de la burbuja de las acciones tecnológicas en el año 2000. En ese momento, el desafío para Bezos fue mantener el impulso que había construido. Consolidó el apoyo dentro de la organización y expandió la empresa; para el año 2002, el precio de la acción de Amazon había subido nuevamente.

Impulso = Masa x Velocidad

En física, el impulso es igual a masa por velocidad. Piense en “masa” como “la cantidad de personas que están de su lado” y el “peso” relativo que tienen dentro de la organización. “Velocidad” es un movimiento hacia adelante: progreso y finalización. El impulso tiene cuatro componentes, cada uno de los cuales es esencial. Desglosar el impulso en sus cuatro componentes le permite concentrarse en cada elemento y hacer un seguimiento de su progreso:

1. **“Impulso estructural”** – Juntar los recursos y el personal necesarios.
2. **“Impulso de rendimiento”** – Fijar metas, establecer criterios para el éxito, evaluar el rendimiento. Elogiar y recompensar el trabajo bien hecho.
3. **“Impulso cultural”** – Evaluar si las actitudes y los valores de su organización apoyan el éxito.
4. **“Impulso político”** – Lidar con el conflicto y la oposición, y encontrar el apoyo.

“Los líderes con aptitud de gestión son expertos en asignar los recursos y facultar a los individuos y grupos para realizar tareas o procesos específicos para la consecución de su agenda.”

Saber lo que hay que hacer es fácil comparado con aplicar los conocimientos. Mantener el impulso es complejo y a menudo se deben tomar decisiones difíciles. Aplique sus estrategias centrales, comprenda sus límites y los de su organización, busque el apoyo; y, lo que es más difícil, adapte su estilo de liderazgo a la situación.

Cómo crear y mantener el impulso estructural

Para crear y mantener el impulso estructural debe tomar decisiones sobre cuestiones básicas tales como la forma en que organizará a su equipo, cuántas personas trabajarán en el proyecto, quién tendrá a cargo qué cosa y cómo se distribuirán los recursos. Debe elegir si poner el énfasis en el “control o en la participación” – en otras palabras, si el grupo trabajará siguiendo una jerarquía o en equipo.

“A pesar de ser el impulso estructural clave para el éxito de su proyecto, implica cuestiones tan obvias que a menudo se lo descuida.”

Las jerarquías ponen el control en manos de la capa ejecutiva. Por ejemplo, tras los ataques del 11 de septiembre de 2001, el presidente estadounidense George W. Bush reorganizó la forma en que el gobierno perseguía al terrorismo, y centralizó la actividad en el Departamento de Seguridad Interna. Antes de crear el departamento, las agencias bajo ese paraguas no siempre habían actuado juntas o se habían comunicado entre sí.

“El impulso político no siempre consiste en tener una buena reputación y ser un ‘ciudadano ejemplar’. Consiste en la habilidad de movilizar apoyo en pos de sus objetivos y desviar toda resistencia hacia los ellos.”

Además, en una jerarquía las funciones están definidas claramente. Por ejemplo, en los hospitales el personal debe saber exactamente qué paciente necesita asistencia y qué hacer con cada uno, y deben llevar registros precisos. Sin esta clase de claridad, los pacientes sufrirían o morirían. Sin embargo, la desventaja de las jerarquías es que a menudo son rígidas, mientras que en las estructuras de equipos la toma de decisiones está distribuida. Los equipos trabajan bien en unidades de investigación y desarrollo o empresas incipientes, en donde el cambio es constante y la flexibilidad es esencial. Los integrantes del equipo deben tener suficiente autonomía para tomar iniciativas y ser creativos, pero no tanto como para ignorar los procedimientos y las metas de la organización.

“Para mantener el impulso usted debe ser políticamente astuto – capaz de anticiparse al conflicto y la oposición, a la vez que sabe a quién necesitará de su lado.”

Para crear y mantener el impulso estructural, reúna sus recursos. Necesita suficientes para terminar el trabajo, pero no demasiados que fomenten el desperdicio. A menudo los equipos son capaces de proponer soluciones creativas con recursos mínimos.

Cómo crear y mantener el impulso de rendimiento

Liderar una organización es como manejar un barco: aún cuando se tiene marcado el trayecto perfecto, se debe lidiar con témpanos y otros obstáculos en el camino. Evalúe el progreso organizacional asiduamente para asegurarse de estar moviéndose en la dirección correcta, pero no tan seguido que provoque que sus constantes preguntas entorpezcan el camino. La evaluación no es un fin en sí misma. No se vuelva obsesivo con los cronogramas anuales o determinados modelos. En su lugar, recopile la información que necesite, cuando la necesite.

“No hay nada más difícil que supervisar el rendimiento y el trabajo de los otros para asegurarse de que las cosas se estén moviendo por el carril correcto, al ritmo correcto.”

Analice el “resultado final subjetivo.” ¿Qué está midiendo – y por qué? Defina incluso términos básicos tales como “productividad.” Una vez que lo haga quizás advierta que no son aplicables a su situación. ¿Cómo definiría, por ejemplo, la productividad en una división de investigación? ¿Y en un hospital? Defina aquellos parámetros que sean aplicables en su organización.

“Los indicadores de los resultados finales son medidas que le permiten a una organización mantener una ventaja competitiva. Estas medidas son la productividad, la calidad y la innovación.”

Una medida que sigue el progreso, informe lo que ha aprendido para que los integrantes del equipo sepan si van por el camino correcto o deben hacer correcciones. La retroalimentación que usted brinda debe ayudar a las personas a desarrollarse.

Cómo crear y mantener el impulso cultural

Cuando piense en el impulso cultural, decida si quiere ser un líder “directivo” o “facilitador.” Los primeros parten de la premisa que las personas necesitan que se les motive y que se les diga qué hacer. Diseñan la estrategia y deciden quién debe hacer qué cosa, por qué, cuándo y cómo. Maximizan el control y minimizan la incertidumbre. El Superintendente de Escuelas de la Ciudad de Nueva York, Joel Klein, es un líder directivo. Reorganizó el sistema e instituyó un programa de estudios uniforme.

“A través de ritos, rituales y ceremonias, la organización no sólo rejuvenece y refuerza sus ideales y creencias centrales, sino que también reconoce los aportes realizados por sus empleados.”

El liderazgo facilitador es más apto para situaciones “cambiantes,” o momentos en los cuales los planes y la realidad difieren. Los líderes facilitadores presuponen que las personas son adaptables y saben motivarse a sí mismas. Prefieren las estructuras organizacionales a modo de red, en lugar de las piramidales. Sin embargo, los líderes facilitadores pueden hallar inconvenientes para implementar sus planes; la misma situación cambiante que permite a las personas adaptarse rápidamente puede retrasarlas cuando intentan implementar el cambio.

“Asegúrese de que las ceremonias y celebraciones de recompensas no sean falsas o vacías de significado.”

El desafío, como siempre, es lograr el equilibrio justo. Los exploradores Meriwether Lewis y William Clark lideraban de diversas formas, dependiendo de los desafíos que enfrentaban. Algunas veces actuaban como un consejo de guerra o vapuleaban a sus hombres cuando cometían una infracción, pero otras veces les permitían votar o dejaban que los hombres exploraran en grupos pequeños para encontrar la ruta correcta.

“Las organizaciones no son templos de lealtad en los cuales la lealtad a las ideas y a los individuos es primordial. La vida organizacional está gobernada por oportunidades que cambian rápidamente.”

Las personas responden a dos tipos de motivadores:

- **“Extrínsecos”** – bienes materiales, como el dinero. Las motivaciones extrínsecas son ítems tangibles, materiales.
- **“Intrínsecos”** – El placer inherente de la actividad misma: hacer bien un trabajo o resolver un rompecabezas difícil. Las motivaciones intrínsecas son intangibles, como las emociones.

“La credibilidad es un bien básico que se usa rápidamente. Para asegurarse de mantener la concentración de la coalición, su credibilidad debe ser reabastecida periódicamente.”

Usar algún tipo de sistema de recompensas extrínsecas es esencial: Si usted no les paga a las personas, no trabajarán. No obstante, poner demasiado énfasis en las recompensas externas produce una cultura individualista de “intercambio y cálculo.” Las recompensas intrínsecas alientan a las personas a ir más allá de lo que hacen por dinero.

Para motivar a las personas, apunte a sus “tres necesidades socio-psicológicas críticas.”

1. **“Aprendizaje”** – resolver problemas.
2. **“Pertenencia”** – formar parte de un grupo.
3. **“Reafirmación”** – recibir “reaseguro social” o “reconocimiento público” de sus logros exclusivos.

Una cultura saludable logra un equilibrio entre estas necesidades: El aprendizaje no puede tomar el lugar del hacer; la identidad de grupo no debe opacar la identidad individual; reafirmar las fortalezas de las personas no debe reemplazar a la crítica constructiva de sus debilidades.

Cómo crear y mantener el impulso político

No importa cuán cautelosamente usted diseñe sus planes, las situaciones cambian y surgen nuevos desafíos. Las personas luchan contra el cambio. Las organizaciones están conformadas por coaliciones cambiantes. Construya y supervise las suyas. Haga un inventario de los que están de su lado. Recuérdeles frecuentemente a sus aliados sus valores y visiones. Muestre su credibilidad y adopte un enfoque optimista para mantener alto el ánimo de los que lo rodean. Tenga cuidado con el crecimiento de las “contra-coaliciones.”

Si surge la oposición, controle sus reflejos para eliminarla enseguida. Opte por guiar su manifestación. Responda a las preguntas y atraiga a los opositores hacia su lado. Si la oposición pasa de ser un desacuerdo verbal a un conflicto abierto, mezcle “táctica dura,” como las amenazas, y “táctica blanda,” como la persuasión. No obstante, no se detenga a lograr el consenso más de la cuenta. Usted no necesita a todos de su lado; eso es una pérdida de tiempo y energía.

Sobre el autor

