

El líder es fundamentalmente un conductor | 26 de abril de 2013

Organizada por el departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante, con el apoyo del Círculo, la Cátedra Prosegur y Fundeun, se ha desarrollado la conferencia-coloquio con el catedrático de la Universidad de Sevilla Antonio Leal Millán, en torno a la dirección de las Organizaciones centrada en el Liderazgo, entendido como una prolongación del grupo (“hay que andar muchas veces el camino juntos para que el grupo te pueda ver como un líder” decía el ponente, para el que el concepto de liderazgo está necesariamente asociado a proximidad, confianza, compartir proyecto, ...)



La conferencia se ha centrado en el liderazgo en la empresa, en el liderazgo de pequeños grupos y no en el liderazgo social. Y en esa faceta, hemos pasado de un liderazgo carismático, seductor, a un líder mucho más próximo, tangible, inspirador, sugerente.

En la empresa actual no existe el liderazgo virtual. Hay que conocer a las personas –decía Antonio Leal- para conducirlos: el líder tiene que sudar con la gente.

La conferencia se basó en las conclusiones de una experiencia colectiva desarrollada bajo la dirección de la Universidad de Sevilla en la que participaron más de 400 personas, directivos y no directivos de empresa, que a lo largo de varias sesiones y a través de internet, se conectaban un día a la semana y a una hora concreta para compartir lo que entendían por liderazgo positivo en las organizaciones, tomando como punto de arranque un texto común, “el granjero con la piera de la fortuna en su bolsillo”.

La conclusión de este texto, compartida por los participantes apuntaba a que “Cuando los líderes vagan por el perímetro de la empresa, se adentran en el mundo de la calidad”, entendiendo ese concepto de vagar por el perímetro como estar en contacto directo y permanente con la realidad de la empresa, con el objetivo de conocer, revisar, corregir, mejorar esa realidad con todos sus colaboradores.

El líder “vagando por el perímetro” nos lleva a una primera conclusión: debe ser cercano (nadie es capaz de seguir a alguien inaccesible); el líder, si quiere serlo, debe estar en los problemas, próximo a las personas, facilitando la solución con sus colaboradores, lo que apunta a otra característica fundamental del liderazgo actual: el líder debe ser un conductor, un hacedor, no necesariamente un estratega (el problema de las empresas no es formular la estrategia, sino implantarla, y aquí la función del líder es básica).

En los tiempos actuales, por tanto, el líder no es el que tiene que tomar la decisión, sino el que debe conducir al grupo para que la decisión consensuada se aplique con la premisa de hacer las cosas bien y con el menor derroche de recursos posible (“hay que hacer las cosas bien dentro para conseguir la satisfacción del cliente, lo que exige calidad en las personas, en los procesos, en los recursos, en la tecnología, ...”).

Lo importante de “vagar por el perímetro” es asegurar que la calidad del trabajo resulte ser el producto de un deseo interno de toda la gente por mejorar su actuación individual y colectiva; la calidad genuina no se puede forzar o imponer con la falsa creencia de que “el ojo del amo engorda el ganado”.

No se trata solo de que la gente haga cosas, sino cómo y por qué hay que hacerlas para obtener buenos resultados y eso lo deben interiorizar todos los colaboradores, por lo que más que supervisores, necesitamos líderes inspiradores, capaces de comprometer a los empleados en el proyecto común de empresa.



Si las personas son responsables, el proyecto funcionará; si existen personas que necesitan el control para trabajar (“el ojo del amo”), los supervisores, los líderes burocráticos, son imprescindibles, pero eso es difícilmente compatible con la situación actual del contexto que rodea a las empresas en prácticamente todos los sectores productivos, de manera que

aquellos que precisen del “ojo del amo” se convierten en los primeros prescindibles.

Es sorprendente, decía el ponente, que la mayor parte de los gerentes puedan estar tomando decisiones basándose solo en información elaborada por sus “colaboradores directos” sin palpar el pulso exacto de sus organizaciones. Estas fuentes pueden ayudar a elaborar tendencias y son necesarias, pero no poseen la “temperatura” que solo brinda dialogar con las personas reales en sus puestos reales; lo que significa que es necesario complementar los datos “duros” de los informes con números y gráficos, con los datos “blandos” de las opiniones y los sentimientos de las personas.

Un buen líder, decía Antonio Leal ...

- Da su visión de las cosas e ... invita a pensar.
- No habla mucho e ... invita a reflexionar.
- Sabe que el ejemplo y el “medio” en sí es el “mensaje”.

Y una conclusión: el líder lo es si los demás lo perciben como tal.

Finalmente, el profesor Leal apuntaba algunas líneas básicas para alcanzar un liderazgo efectivo:

- Rodéate de gente con talento y esfuerzo repetido (laboriosa) (“Me ha llevado 10 años tener éxito de la noche a la mañana”, Woody Allen).
- Rodéate de gente inteligente (todos los empleados tienen mucho que aportar, aunque algunos no lo saben. Para Lee Iacocca –una de las personas clave en la industria del automóvil

a final del siglo pasado-, dirigir a un equipo de estrellas lo hace cualquiera; el mérito es transformar un grupo de gente corriente en un equipo de alto rendimiento).

- Rodéate de gente que aporte valor (no se puede ser neutro; se aporta o se resta valor).
- Toma decisiones, actúa, ilumina sin deslumbrar.
- Simplifica.
- Siempre, siempre, lidera a tu gente orientándola al cliente (por supuesto, también internamente. Mi empleado no es mi servidor sino mi cliente).

CÁTEDRA

