

Alfonso Jiménez
Socio Director PeopleMatters
Profesor del Instituto de Empresa



Liderazgo y gestión de personas

Durante muchos años se ha discutido sobre el liderazgo. Diversas teorías y aproximaciones han tratado de acercarse a su estudio desde distintas ópticas. Todas tienen algo de razón, pero la idea que queremos compartir es que, cada vez más, el liderazgo es un factor determinante del éxito empresarial.

¿Qué debe hacer un líder para lograr una empresa sana en esa cara íntima, oculta y humana?

1. Debe tener **poder** para dirigir la empresa y apartar a quién se le opone. Debe poder manejar, hasta sus últimas consecuencias, los mecanismos de recompensas (premios y castigos).
2. Debe tener una **cierta intranquilidad** respecto a la situación actual y preguntarse por maneras nuevas de hacer las cosas y cómo operan sus competidores.
3. Debe tener una **visión**, ya que no hay peor mal que el que una empresa sienta que está sin rumbo.
4. Debe tener **sensibilidad hacia las personas**. El líder no dirige máquinas, ni sistemas, ni inmuebles, ni productos. Decide entre ideas sobre estos temas pero dirige personas.
5. Debe tener **posturas públicas y privadas** que apoyen las iniciativas que está implantando.
6. Debe saber **integrar equipos** con competencias y enfoques diferentes. Si no lo sabe hacer, tendrá clónicos que piensen igual y no surgirían nuevas ideas ni podrá combinar competencias diferentes para generar servicios en los que se requieren diferentes competencias.

7. Debe estar dispuesto a **sacrificarse** por la organización. No basta con dictar directrices, debe sacrificar tiempo personal.
8. Debe ser **persistente** –en el tiempo y los temas– como el padre que educa al hijo y que no espera de él un nuevo comportamiento inmediatamente.
9. Debe **vender**. Su principal misión es vender interna y externamente el proyecto empresarial.
10. Debe entender que no puede llegar a todas las personas, todos los días y en todo momento, por tanto, debe **compartir el liderazgo** a través de una **cadena de líderes** que patrocinen sus iniciativas y estilo.

Importancia de la Capacidad Directiva

En una reciente encuesta entre directivos de todo el mundo se decía que mientras que a nivel mundial y en el resto de Europa consideran la falta de capacidad directiva como la causa principal de fracaso de las empresas (71.4% y 71.1% respectivamente), en España se considera más importante la falta de enfoque hacia el cliente (73.7%).

Cuando se preguntó cuáles eran las dos habilidades más importantes que un directivo debería tener para garantizar el

éxito, la mayoría contestó “saber dirigir y organizar a sus empleados”. No así en España que había otras competencias que se consideraban más importantes.

¿Qué nos pueden estar indicando estos datos? Todo parece indicar nos queda mucho por avanzar en esta materia. Un dato: *el 67% de los altos directivos de más de 2000 empresas de todo el mundo considera que la competencia más importante que debe poseer un directivo es la Capacidad de Gestionar Personas.*

¿Qué es Gestionar Personas?

Gestionar Personas en términos internos implica una serie de procesos que deben ser administrados por todos los directivos de una organización y que alguien debe velar por su buen cumplimiento.

Supone identificar los valores que necesitamos en función del propósito de la empresa y su estrategia de negocio; tener claras las competencias que requerimos; identificar y atraer a los mejores en términos de competencias y de adecuación de valores a los nuestros; recompensar adecuadamente su desempeño, su compromiso y su esfuerzo de aprendizaje, y todo ello discriminando comportamientos y tratando que el mercado no nos quite a los mejores.

Supone desarrollar sus conocimientos y cualidades profesionales mediante formación. Crear una cultura de aprendizaje para conseguir reducir el coste del aprendizaje mediante el reforzamiento de dos comportamientos críticos: “el aprender” por parte de todos y “el enseñar” por parte de los que pueden hacerlo. Debemos ser conscientes de la importancia de la experiencia en el desarrollo. La secuencia de responsabilidades y proyectos conforma la mejor configuración de un perfil profesional de competencias.

Otro elemento crítico es la evaluación. Es difícil gestionar aquello que no se mide. Y mucho más difícil medir aquello que no se pretende medir. La evaluación no debe considerarse un elemento punitivo sino una guía para adaptar los comportamientos actuales a los deseados. Además, debe incluir también los métodos de corrección, los modelos a seguir. La función de *coaching*, decir lo que se espera y cómo se espera, es crítica en este sentido.

La “asignación de misiones” es también crítica. Una organización es un mercado entre actividades a realizar y personas que las realizan que hay que tratar de ajustar buscando el máximo provecho para la empresa y el máximo valor para la persona.

Otro proceso crítico es la desvinculación. Los mercados cambian y hacen que se retiren posiciones que afectan a negocios completos o alguna parte de los mismos. A veces los cambios tecnológicos o de los propios negocios hacen que las competencias necesarias para realizar las actividades cambien, y ello afecta a las personas. Gestionar adecuadamente las desvinculaciones es un proceso crítico no sólo para los que “se alejan” sino también para los que permanecen e incluso para aquellos que aún no forman parte de la empresa. Igualmente, conocer los motivos de las desvinculaciones no deseadas es una fuente importante de información sobre nuestra gestión.

Y todo ello, no de manera secuencial sino confluyente. Además, otra fuente de complicación es que estos procesos suponen responsabilidades compartidas entre distintos actores: el gestor, el área que “piensa” y que a veces gestiona los temas relacionados con las personas, la Dirección y las propias personas.

No existe un modelo único y perfecto de hacer esta gestión, depende del sector, de la cultura de la empresa, del nivel de maduración del proyecto empresarial y del propio estilo del “núcleo central de la dirección”.

En la frontera de 'lo propio'

Gran parte de las actividades que realiza una empresa se realizan con “gente”: los clientes son personas, los proveedores también, los accionistas últimos también, y así sucesivamente; por tanto, la gestión de una empresa requeriría grandes dosis de Gestión de Personas. Unas “propias” (accionistas, estructura gerencial, empleados,...) y otras aparentemente “externas” (clientes, proveedores, aliados...). Parecería, según esta idea, que una característica fundamental de un líder debería ser la capacidad de interacción multilateral y multiobjetivo.

Sin embargo, no todo es gestionar aquellas personas que tienen una relación contractual con la empresa. Además, es función del directivo gestionar relaciones con las personas-clientes ya que son la mejor fuerza de ventas porque son percibidos por otras personas-clientes como independientes.

■ Gestionar Personas en términos internos implica una serie de procesos que deben ser administrados por todos los directivos de una organización y que alguien debe velar por su buen cumplimiento

Las personas-proveedores son también un elemento crítico de éxito. Llegar a disponer de una red de personas-proveedores en los que confiar y entender relaciones de “valor compartido” es otra actividad importante.

Las personas-accionistas y las personas-gestores-de-los-accionistas son evidentemente muy relevantes. A ellas hay que venderles nuestro proyecto porque sin ellas no será financieramente factible.

Las personas-de-la-administración, las personas-que-nos-generan-imagen, las personas-que-nos-enseñan... Personas, personas, personas. Si analizamos el tiempo que dedica un directivo a diversas actividades, éste está concentrado en gestión de relaciones. Por ello, no nos debe extrañar que la cualidad más importante que muchos directivos han apuntado de la propia dirección es la de “gestionar personas”.

Parecería que estamos contradiciendo la tendencia de la tecnología, la compra por Internet, la relación comercial virtual, el teletrabajo. Pero, en definitiva, también todas esas relaciones virtuales se están haciendo entre personas, aunque con formas físicas distintas.

