

Líderes de verdad: cerrando la brecha entre el "saber" y el "hacer"

Ksenia Zheltoukhova. **"Real-life leaders: closing the knowing-doing gap"**. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, Septiembre 2013 (Informe consultado *on line* el 03/01/2014).

Acceso al informe original:

<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/real-life-leaders.aspx>

Enero de 2014

Índice

<i>Introducción</i>	3
<i>¿Dónde están los líderes?</i>	3
<i>¿Cómo incide el contexto?</i>	5
<i>¿Los mandos están para cumplir o para preocuparse por las personas?</i>	6
<i>¿Hay diferencia entre entender los requerimientos del liderazgo y ponerlos en práctica?</i>	7
<i>¿Está respondiendo RH adecuadamente al desafío del liderazgo?</i>	7
<i>Conclusión</i>	9

Introducción

Los jefes de equipo (mandos intermedios) están bajo la constante y creciente presión de “ser líderes”. Se les pide que mejoren los resultados de la organización, mientras prestan su apoyo a las necesidades individuales de los empleados. A ojos de los trabajadores, ellos son los **representantes de la organización**: ellos son “el empleador”.

Las recomendaciones y conclusiones de este estudio parten de **tres encuestas**: una encuesta a 2.069 trabajadores del Reino Unido (de los cuáles 806 son mandos), una encuesta entre profesionales de RH miembros del CIPD y finalmente una encuesta entre 250 ejecutivos sénior y 128 responsables de RH.

El primer dato llamativo es que el 72% de las organizaciones afirman contar con un déficit de gestión y habilidades de liderazgo, aunque el 66% de ellas ofrecen formación a los directivos. ¿Cómo explicar tal grado de inconsistencia?

Las teorías modernas sobre liderazgo apuntan que tal vez estemos **buscando líderes en los lugares equivocados**: el liderazgo no es sólo una característica de la alta dirección ni de los ejecutivos. Hay que buscarlo también en los mandos intermedios, supervisores e incluso entre empleados técnicos o administrativos que asumen en ocasiones la responsabilidad de liderar.

Detectamos dos brechas importantes:

1. Entre cómo los empleados **prefieren** ser dirigidos y lo que es **factible** dentro de la estrategia de la organización.
2. Entre las **teorías** de gestión y liderazgo que se estudian dentro del aula y la **práctica** que exige hacer frente a situaciones difíciles en la vida real.

Este informe tiene la intención de abrir un debate sobre las barreras que impiden a las organizaciones acercarse al deseado estado de un liderazgo efectivo. Nos preguntamos cómo **cerrar la brecha** entre la simple comprensión de lo que es el liderazgo y su puesta en práctica, entre el “saber” y el “hacer”.

¿Dónde están los líderes?

El término ampliamente utilizado de “gestión de personas” a menudo incluye en su definición habilidades de liderazgo como parte de las buenas prácticas de los mandos. Se desprende de esta comprensión de la gestión de personas que todos los (buenos) mandos deben ser líderes. También conocemos la **definición teórica** de liderazgo: “*El proceso de influenciar a los otros para que*

entiendan y convengan en lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, de modo que se faciliten los esfuerzos individuales y colectivos en pos de objetivos comunes” (Yukl 2012).

Según la opinión de los profesionales de RH, la primera condición para desarrollar el liderazgo es incidir en las habilidades de motivación y empoderamiento independientemente del nivel de gestión que ocupe el mando. Sin embargo, en algunos estudios, el liderazgo se presenta como un atributo exclusivo de la alta dirección, no como algo que deberíamos encontrar en la primera línea de mandos.

Un 48% de los profesionales de RH aún piensa que hay que enfocar la formación en liderazgo hacia el equipo ejecutivo. Esta tendencia se acentúa en el sector público, donde los altos mandos presentan **el doble de probabilidades** de recibir formación en liderazgo que los mandos intermedios.

Los empleadores deben tener en cuenta que una definición demasiado restrictiva de liderazgo puede limitar la capacidad de aprovechar el potencial de liderazgo y gestión que más incide en el desempeño de la organización. Según diversas investigaciones (MacLeod y Clarke 2009) el 80% de la variación en los niveles de compromiso de los empleados es atribuible directamente al superior directo.

La idea del mando intermedio como un “solventador” de problemas y un bombero está muy extendida en Reino Unido: pocos mandos intermedios y supervisores se ven a sí mismos como líderes. Sólo el 8% de los mandos intermedios creen que la **motivación de su equipo** sea el factor que hace de ellos buenos managers.

Aunque los mandos intermedios son a menudo quienes llevan la carga de traducir la estrategia de la organización en conexión con las necesidades individuales de los empleados, tienden a tener problemas en habilidades claves relativas a la gestión de personas (gestión de conflictos, conversaciones difíciles y desarrollo del personal).

Los **líderes informales** que emergen en las organizaciones (y a quienes acuden los empleados en busca de consejos o en situaciones de crisis) no están recibiendo el apoyo adecuado para el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

En las encuestas a empleados, se aprecia que aquellos que calificaron a su mando directo como competente pero con carencias en habilidades interpersonales eran más propensos a consultar con un colega u otro directivo que no fuera su responsable directo. Reconocer los **patrones de influencia informal** nos brinda una oportunidad de capitalizar la capacidad de liderazgo existente.

PREGUNTAS PARA RH

1. ¿Qué se entiende por "liderazgo" en nuestra organización?
2. ¿Qué tipo de datos recogemos para detectar la proporción de personal que ha recibido formación en desarrollo de liderazgo?

¿Cómo incide el contexto?

Los mandos intermedios creen que hay un **conflicto de prioridades** entre la gestión de personas y la gestión del desempeño. Uno de cada cinco mandos afirma no tener tiempo para dedicarse a una gestión de personas individualizada.

El 28% de los jefes de equipo afirman que tienen que poner los intereses de la organización (por ejemplo la consecución de un objetivo) por encima de los intereses y el bienestar de los miembros de su equipo.

Algunos teóricos se precipitan al denostar estilos de liderazgo basados únicamente en la acción directiva en oposición a una gestión de personas que abogue por el empoderamiento. En la práctica, los mandos deben **adaptar su estilo** a los pormenores de la situación particular. En esto radica el **auténtico** equilibrio entre "saber" y "hacer".

Los equipos de reciente creación guiados por una dirección fuerte tienen un buen desempeño en el corto plazo, así como en situaciones en las que el equipo no tiene la experiencia y/o la confianza para responder a un reto.

Por otro lado, los líderes fuertes no enseñan a sus equipos a actuar de forma independiente en el largo plazo. El hábito de la colaboración y la concertación en común aumenta el desempeño en el largo plazo. El desafío es **saber calibrar su estilo** y decantarlo hacía la dirección o el empoderamiento según la situación.

Bramley (1999) lista una serie de aspectos atribuibles al contexto de la organización que impactan en el trabajo del día a día más allá de la capacidad de gestión. Entre ellos se incluyen la estructura de la organización, el clima, el diseño de los puestos de trabajo y los sistemas de recompensa.

PREGUNTAS PARA RH

1. ¿Qué tipo de conflictos de prioridades se encontrarán los mandos de su organización en función de su posición jerárquica?
2. ¿En la formación de jefes de equipo se abordan tales conflictos de prioridades?

¿Los mandos están para cumplir o para preocuparse por las personas?

Una investigación de Hennessy y Tech (2011) sugiere que los empleados de todas las generaciones esperan recibir empatía y atención de un líder. En esta línea podríamos definir el liderazgo como la consecución de las metas que se deriva naturalmente de **estimular el compromiso de las personas** para alinear las necesidades individuales con los objetivos de la organización (Yukl 2012).

El prestar apoyo emocional a sus subordinados no es un simple añadido, sino que en algunos trabajos es un requisito que se exige a los mandos. Sin embargo, sólo el 47% de los empleados creen que su jefe de equipo se preocupa por su bienestar. Esta discrepancia entre las expectativas de los empleados y las conductas de los mandos apunta una tendencia clara: los trabajadores desean más atención de la que lo mandos proporcionan.

A través de la atribución de funciones jerárquicas formales, los jefes de equipo están equipados con la capacidad de **apelar a la autoridad** para asegurar la consecución de objetivos. En consecuencia, los mandos pueden encontrarse en la tesitura de tener que elegir entre **fuentes formales e informales de poder**. El 28% de empleados afirma que su jefe apela con frecuencia a argumentos de autoridad para aplicar sus decisiones.

Colocamos tanto a jefes de equipo como a empleados ante una situación hipotética: el jefe tenía que pedir a los empleados trabajar horas extras para cumplir un plazo, a pesar de la reticencia de los empleados. Los mandos más experimentados demostraron que tenían más posibilidades de sacar provecho de la relación con sus equipos para implantar la medida, mientras los menos experimentados tendían a apelar a la autoridad o a esperar que los trabajadores cumplieran sin tener que intervenir. Si se preguntaba a los empleados qué argumento tenía más probabilidades de convencerlos, apelaban al difuso concepto de la “ética del trabajo”. Tal concepto (Dose 1997) es una amalgama de valores formada bajo la influencia de múltiples factores que inciden el lugar de trabajo (incluyendo experiencias actuales y pasadas), pero entre ellos está sin duda el de la relación individual de cada uno con su superior directo.

PREGUNTAS PARA RH

1. ¿Cómo es la descripción de los puestos de los mandos y cómo está formulada? ¿Difiere la realidad de la función directiva de las responsabilidades formales?
2. ¿Qué tipos de incentivos y sanciones pueden tener un impacto en la elección de estilo de liderazgo por parte de los mandos?

¿Hay diferencia entre entender los requerimientos del liderazgo y ponerlos en práctica?

Los jefes de equipo deben ser conscientes de que los empleados pueden juzgar su capacidad de liderazgo en función de la forma cómo gestionan las **situaciones difíciles**. Los empleados con un responsable que trata objetivamente el conflicto y no tiene miedo a encarar situaciones difíciles presentan un mayor nivel de satisfacción con su trabajo y tienen más probabilidades de alinearse con la misión de la organización. El 80% de los mandos creen que su equipo está satisfecho. Sin embargo, sólo el 58% de los empleados están satisfechos.

La evidencia empírica de la eficacia de los programas de formación personalizados es variable según la disponibilidad y la calidad de las métricas utilizadas. En la encuesta del CIPD, los mandos menos experimentados tienen mayores problemas para aplicar la gestión de personas y las habilidades de delegación, mientras que aquellos con más experiencia tienen problemas con la gestión del conflicto y las conversaciones comprometidas.

Los mandos jóvenes son menos propensos a informar de cualquier dificultad en su trabajo, mientras que los que llevan entre uno y cinco años en la gestión de personas son los que más se preocupan. El nivel de confianza parece mejorar en los mandos con cinco o más años de experiencia en su puesto. Los mandos que tenían experiencia directiva en otro puesto de la misma organización en general se enfrentan a menores dificultades.

PREGUNTAS PARA RH

1. ¿La formación para mandos les permiten explorar la transición de la teoría a la práctica?
2. ¿Cómo se presta apoyo a los mandos antes de que adquieran experiencia y/o confianza?

¿Está respondiendo RH adecuadamente al desafío del liderazgo?

Sólo el 36% de los profesionales de RH en la encuesta de los miembros CIPD afirma que las personas que son ascendidas a mandos intermedios reciben una formación adicional. Las razones más comunes para no dar esta formación

son que **la capacitación de mandos no es una prioridad** o que los jefes de equipo están demasiado ocupados para asistir a la formación o ayudar a formar otros.

Sólo el 36% de los mandos que han llegado a su puesto por promoción interna afirman haber recibido formación adicional. La cifra alcanza el 52% en los casos de contratación externa. Sólo el 11% de los profesionales de RH creen atribuible a la función de RH evaluar la eficacia de la formación en liderazgo y gestión.

La **mayor discrepancia** entre las respuestas de los responsables de RH y la alta dirección se aprecia al preguntar sobre la capacidad de **ser flexibles en los estilos de dirección**: sólo el 25% los directivos de alto nivel menciona esto como un desafío, en comparación con el 53% de los responsables de RH.

Detectamos **una inconsistencia en los mensajes** que se lanzan sobre lo que se considera un buen liderazgo. Incluso con una adecuada formación, las políticas de la organización y la práctica pueden lanzar señales contradictorias en relación al comportamiento que la organización espera de los mandos intermedios. Parte del problema está en que los comportamientos de gestión vinculados a un mayor rendimiento están mal descritos, con lo cual se hace más complicado diseñar **marcos competenciales** que sirvan como referencia para medir el desempeño.

El 55% de las organizaciones en esta encuesta de profesionales de RH recopilan información sobre el rendimiento de los mandos intermedios y sus habilidades de gestión de personas. El rendimiento se juzga con mayor frecuencia en base a producción objetiva (46%) y el *feedback* de los jefes de equipo (44%). Por otro lado, las habilidades de gestión de personas son evaluadas a través del *feedback* de los jefes de equipo (42%) y las encuestas de satisfacción de los empleados (37%). Sólo el 28% de las organizaciones utiliza el **feedback 360°**.

Las respuestas de los jefes de equipo, directores de alto nivel y responsables de RH confirman la importancia relativamente mayor que se concede a las habilidades de gestión empresarial y organización de tareas en la progresión jerárquica dentro de las organizaciones, en detrimento de unas más amplias habilidades de gestión de personas. La alta dirección valora las **habilidades prácticas**, que parecen concentrarse en los comportamientos medibles de los mandos. Ello plantea un interrogante sobre la **coherencia de los comportamientos** alentados por la alta dirección y los que se estimulan desde RH.

El 43% de los profesionales de RH de nuestra encuesta afirma que la alta dirección no reconoce que la formación en liderazgo y gestión de personas sea clave. La actividad más citada por los profesionales RH en relación al objetivo de desarrollar la capacidad de liderazgo es pasarse el tiempo **intentando convencer** de la necesidad de tal desarrollo.

Si la función de RH asume el papel de asesor estratégico, debe asegurar que el diseño organizacional permita a los líderes aplicar las habilidades aprendidas. Sin embargo, sólo el 7% de los profesionales RH creen que sea atribución suya llevar a cabo unas auditorías periódicas para discernir donde están las fortalezas y debilidades de la capacidad de liderazgo en su organización.

Conclusión

Para cerrar la brecha entre “saber sobre” liderazgo y desarrollar mejores líderes en la práctica, las organizaciones deben ser más diligentes en la identificación de necesidades de formación y en el apoyo a los líderes individuales. La función de RH, en particular, debe abordar tres áreas clave:

1. Ponerse de acuerdo en una definición de liderazgo aplicable en el contexto específico de su organización. Cada organización debe desarrollar su propia comprensión de la necesidad de liderazgo en función de su contexto empresarial.
2. Tener en cuenta el contexto organizacional en toda su amplitud: estructuras jerárquicas inadecuadas, culturas asfixiantes, climas que crean inseguridad y obsesión por los resultados.
3. Ser coherentes en nuestro enfoque para el desarrollo del liderazgo. Asegurarse de que haya continuidad en el enfoque organizativo tendente a crear y apoyar líderes.

Existen considerables evidencias de que la capacidad de liderazgo es fundamental para el desempeño de una organización (CIPD 2006, MacLeod y Clarke 2009). Sin embargo, y a pesar del amplio *corpus* de conocimientos sobre liderazgo, las organizaciones están aún muy lejos de comprender las razones por las que no ven mejores líderes en la práctica del día a día.