

Con los pies sobre la tierra

Posibles e imposibles en la conducción de equipos

Las diferentes corrientes de pensamiento marcan prescripciones a quienes conducen personas. Hoy se espera que un líder inspire, y a la vez incremente la productividad; que cuide la diversidad, y a la vez que integre. Reflexionamos aquí sobre la factibilidad de cumplir con todos estos mandatos y ofrecemos algunas ideas para liderar equipos con los pies sobre la tierra.

Los desafíos crecientes

Un recorrido ligero por la literatura sobre Management nos permite advertir que las exigencias hacia quienes conducen equipos se incrementan continuamente. Como si fueran capas geológicas, las recomendaciones de las distintas perspectivas teóricas se acumulan unas sobre otras dando lugar a un “deber ser” ante el cual es imposible no quedar en falta.

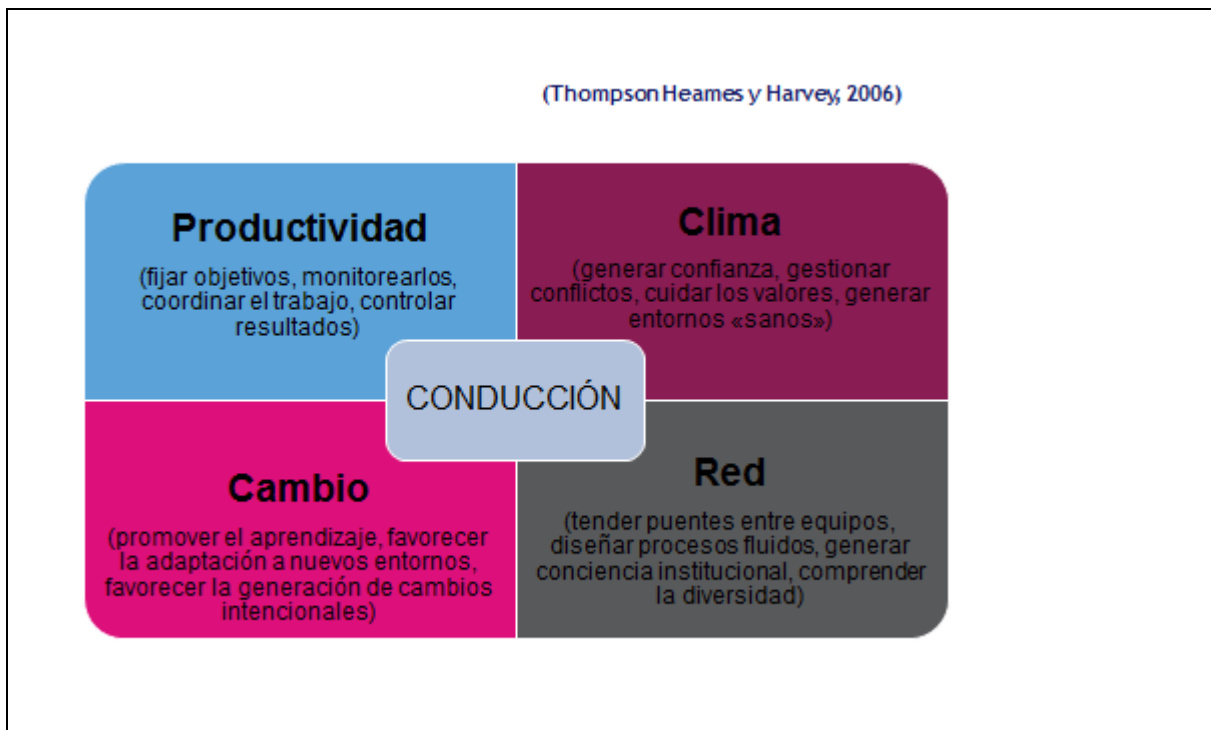
Para la Administración Científica, conducir personas implicaba velar por dos valores: la eficiencia y la racionalidad impersonal. La eficiencia, porque para abastecer de productos masivos a los grandes mercados se necesitaba lograr productividad en el menor tiempo posible acotando al mínimo los desperdicios. La racionalidad impersonal, para evitar que los vínculos entre jefe y empleados “contaminaran” el ajustado funcionamiento del sistema.

La Escuela de las Relaciones Humanas puso de manifiesto lo que la Administración Clásica había omitido: quienes trabajamos somos, ante todo, personas. Rendimos más cuando nos prestan atención, o cuando encontramos un sentido a lo que hacemos más allá del sueldo. Era necesario entonces insertar los afectos en la empresa, para que el “plus emocional” redundara en un incremento de la producción. El directivo debía por lo tanto sumar a sus tradicionales tareas de fijación y control de objetivos ocupaciones nuevas, tales como conocer a su gente y asegurarse de que estuviese dispuesta a dar lo mejor de sí.

Años más tarde la producción en serie fue sustituida por el servicio a medida. La automatización de tareas manuales, la encarnizada competencia internacional y las siempre renovadas demandas de los consumidores dieron lugar a un mundo que exigía nuevas formas de hacer y pensar. La experiencia acumulada se tornó sospechosa, en tanto la capacidad de cambiar se transformó en un imperativo. Las nuevas vertientes teóricas colocaron en primer plano cuestiones tales como la gestión del cambio o el aprendizaje organizacional, sumando nuevas responsabilidades a los directivos. Ya no bastaba con controlar el cumplimiento de las metas y atender a las necesidades emocionales de los empleados. Era preciso además inducirlos a reinventarse, ayudarlos a entender que cualquier saber puede volverse obsoleto.

Las últimas décadas han puesto de relieve la cuestión de la diversidad. Las organizaciones ya no son concebidas como entidades integradas cuyos integrantes se asemejan unos a otros. En una misma empresa pueden hoy convivir cuatro generaciones de empleados residentes en distintos países, con especialidades profesionales variadas y prácticas culturales propias. Sin embargo, el desempeño satisfactorio de la compañía depende de la capacidad para ensamblar lo distinto al servicio de un resultado colectivo. Es así como los directivos deben sumar una preocupación más a las acuñadas previamente: la del entramado de la “red organizacional”, para evitar que la empresa se reduzca a un conjunto de “comunidades” inconexas.

Como resultado de esta suerte de construcción acumulativa, la tarea de gestionar es actualmente concebida como punto de convergencia entre “universos temáticos” regidos por lógicas diferentes.



Tensiones y contradicciones

Cuando contrastamos el “deber ser” con el “ser” de las organizaciones reales se tornan visibles tres cuestiones que la literatura sobre Management parece pasar por alto.

La primera se relaciona con la tensión entre los cuatro “universos temáticos”. La esfera de la productividad necesita de procesos previsibles y rutinas, mientras que la esfera del cambio requiere que la previsibilidad misma sea puesta en discusión. El incremento de

las exigencias productivas puede atentar contra el clima laboral, y éste a su vez puede entorpecer los procesos de cambio organizacional cuando las personas implicadas no están de acuerdo con el nuevo rumbo. En la vida cotidiana de quien conduce un equipo, la gestión se asemeja más a la práctica de un malabarista que al prolijo equilibrio que los modelos conceptuales postulan.

La segunda cuestión atañe al carácter situacional de la conducción. Las empresas no son estáticas, diferentes momentos suponen focos de atención distintos. Luego de una fusión, es posible que el entramado de la red cobre protagonismo hasta que se haya logrado un mínimo de integración; cuando se producen desvinculaciones masivas, es preciso dedicarse a contrarrestar el desánimo de quienes se quedaron. Más que los esquemas universales y atemporales, las contingencias concretas marcan las prioridades de los directivos a la hora de evaluar los cursos de acción más convenientes.

La tercera cuestión, finalmente, alude a la factibilidad del planteo. Ningún humano de carne y hueso puede, por más que se lo proponga, desempeñarse con el 100% de efectividad en todas las capacidades que la conducción requiere. Las preferencias individuales, la propia historia, la formación y la personalidad imponen necesariamente límites, favoreciendo o restringiendo determinadas orientaciones en el desarrollo.

Tres recomendaciones para un desempeño factible

Para repensar la gestión de equipos no necesitamos tirar por la borda los valiosos aportes acuñados durante más de dos siglos. Necesitamos, sí, revisar sus prescripciones a la luz de lo que la realidad elocuentemente revela. Consideraremos entonces las propuestas recientes de una nueva literatura que, con los pies sobre la tierra, brinda su contribución a la práctica de la conducción de personas.

1 – Considerar al liderazgo como una capacidad colectiva

La idea de “liderazgo distribuido” nos permite pensar a la conducción no ya como un rol individual sino más bien como una actividad colectiva. Dependiendo de las demandas del momento, distintas personas con conocimientos o capacidades específicas pueden desempeñar tareas tradicionalmente reservadas a quien detenta la autoridad formal. Basada en el paradigma del *empowerment*, esta manera de entender al liderazgo remite a los procesos de influencia recíproca propios de los equipos de alto desempeño.

2 – Desarrollar el pensamiento crítico

El pensamiento crítico permite tomar la distancia suficiente como para analizar la viabilidad y el sentido de las demandas al propio rol. Quien tiene gente a su cargo es mucho más que un caño hueco por el que “bajan” directivas hacia la base o “suben” reclamos hacia la cúpula de la organización. La función de conducción implica iniciativa,

y la iniciativa supone —entre otras cosas— la capacidad de discernir de qué es o no pertinente ocuparse.

3 – Solicitar y aprovechar el *feedback*

Solemos concebir al *feedback* como una “práctica descendente” según la cual el responsable de un equipo emite juicios fundados sobre quienes le reportan. Sin embargo, las apreciaciones de otros constituyen un aporte indispensable para dimensionar la percepción que cada individuo tiene sobre sí mismo. La literatura de Management podrá ofrecer modelos con los cuales compararse, pero las devoluciones sinceras desde el terreno son las que informan sobre aquello que los “otros significativos” necesitan de uno.

Alejandra Ondarts – Marisa Vázquez Mazzini
HUATANA – Aprendizaje en organizaciones
Abril 2016
@equipohuatana

Bibliografía que recomendamos

- Gore, Ernesto (2012): *El próximo Management*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, Ernesto (2012): “La paradoja del buen camino con el mapa equivocado.” En *Revista de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina*: 8-15.
- Thompson Heames, Joyce y Harvey, Michael (2006): “The Evolution of the Concept of the 'Executive' from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader”. En *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2): 13-39.
- Vázquez Mazzini, Marisa (2015): *La gestión del cariño. Una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Weick, Karl y Westley, Frances (1999): “Organizational learning: Affirming an oxymoron”. En Clegg, Stewart, Cinthya Hardy y Walter Nord (eds): *Handbook of Organizational Studies*, London: SAGE.