



Liderazgo es una relación

Desde que leí estas palabras en el libro *Credibilidad*¹, se convirtieron en mi cita favorita sobre el tema de liderazgo. Son de Phil Quigley, ex presidente de una empresa telefónica. Su idea completa es la siguiente:

*Yo no pienso en el liderazgo como un puesto.
No lo veo como una habilidad.
Para mí, liderazgo es una relación.*



Según los autores de *Credibilidad*, James Kouzes y Barry Posner:

Liderazgo es una relación recíproca entre los que escogen ejercer liderazgo y los que deciden seguirlos. Cualquier discusión del tema tiene que prestar atención a la dinámica de esta relación.

¿Y cuál es dicha dinámica?

Las personas siguen a quienes consideran que están en sintonía con sus metas, necesidades, preocupaciones e ideales, o que al menos las

¹ James Kouzes y Barry Z. Posner, *Credibilidad*, Madrid, Granica, FALTA EL AÑO..

comprenden. Escogen a sus líderes con base en sus percepciones respecto a sus características personales y sus acciones pasadas.

Según las investigaciones de Kouzes y Posner, las cuatro cualidades más admiradas en los líderes son:

- **Honestidad.**
Se puede confiar en ellos, es decir, “tienen palabra”. También tienen sus propias ideas y valores y los defienden.
- **Orientación al futuro.**
Tienen una visión clara de lo que quieren; saben hacia dónde van.
- **Competencia.**
Saben qué hacer y cómo hacerlo, son eficientes y obtienen resultados.
- **Son inspiradores.**
Comunican su visión de una manera tan persuasiva que animan a los demás a seguirlos.



Varios autores han notado las similitudes entre liderazgo y servicio al cliente. Ven al liderazgo como una serie de interacciones entre los líderes y sus colaboradores, durante las cuales se generan productos intangibles que los colaboradores evalúan desde el punto de vista de sus percepciones, expectativas y necesidades.

¿Qué esperan los colaboradores de sus jefes?

Además de valorar las cualidades relacionadas con la credibilidad, tienen expectativas adicionales claras respecto a la relación. En su libro más reciente, *The Essential Bennis*², Warren Bennis, el eminente pensador en materia de liderazgo, sintetiza en tres palabras lo que la gente que trabaja en las organizaciones espera de sus líderes; “aceptación, afecto, autoestima.”

Recientemente, dos empresas nos invitaron a ayudarles a superar lo que en inglés se llama “*people problems*”, es decir, problemas con las personas. En ambos casos, los directores generales habían percibido una falta de compromiso por parte de sus colaboradores y la presencia de apatía y de intentos por hacer lo mínimo necesario. También observaron dificultades para obtener resultados, compromisos y soluciones de grupos integrados por personas de diversas áreas funcionales.

Ambos directores generales se sentían orgullosos de su orientación a resultados y uno de

² Warren Bennis y Patricia Ward Biederman, *The Essential Bennis*, San Francisco, Jossey-Bass, 2009.



Casi no existe ninguna actividad económica, desde el manejo de un negocio de lavado en seco hasta la manufactura de circuitos integrados a gran escala, que no requiera la colaboración social de seres humanos.

Aunque las personas trabajan en las organizaciones para satisfacer sus necesidades individuales, el mundo laboral les permite traspasar el radio de sus vidas privadas y conectarse con un mundo social más amplio.

Esta manera de estar “conectado” no es solamente un medio para obtener un cheque de nómina, sino una finalidad importante de la vida humana misma.

Francis Fukuyama³

ellos consideraba que su esquema de incentivos constituía un gran logro, ya que premia una variedad de resultados que la empresa quiere promover.

Con el tiempo, descubrimos que la intensa concentración en los resultados fáciles de medir y un enfoque en extremo impersonal en cuanto a las relaciones interpersonales, llegaron a agotar el “capital social” o la buena voluntad que tenían las personas respecto a sus empresas. La gerencia media y la dirección habían dejado de tomar en cuenta “el contrato psicológico” de sus colaboradores, es decir, sus expectativas de recibir “aceptación, afecto y autoestima.”

En las empresas con personal “no comprometido”, los directivos prestaban poca o ninguna atención a lo que los colaboradores esperaban de sus jefes y de la organización. Sin embargo, se aseguraban de comunicar con claridad lo que esperaban de sus “recursos humanos.” Algunos gerentes nos dijeron que consideraban

“fuera de lugar” el ocuparse de las necesidades de las personas. Inclusive, temían recibir críticas si se decidían a hacerlo. Otros reportaron que “no tenían tiempo” para ello. Dejaron que otros temas fueran prioritarios en sus agendas. Uno de ellos dijo: “Con tantas presiones, no puedo ocuparme de las cuestiones personales. Necesito gente que pueda producir por su cuenta, gente autosuficiente.”

La experiencia de Phil Quigley le enseñó que los colaboradores esperan que sus jefes tengan la capacidad de crear una **relación** interpersonal **laboral** respetuosa que vaya más allá del trabajo en sí y que tome en cuenta los aspectos “humanos”.

Francis Fukuyama aporta evidencia de que las empresas que cuidan las relaciones con el personal desarrollan capital social basado en la confianza, mientras que las que no lo hacen pagan costos altos por la falta de disposición,

colaboración e identificación con las metas de la organización. Estos “costos de transacción” son como impuestos que pagan las empresas por no desarrollar su capital social.

En el número anterior de **e-Hablando de Liderazgo**, sugerimos a los lectores estar atentos a lo que sus colaboradores hacen bien y reconocer sus esfuerzos y logros por medio de conversaciones breves. Hicimos la recomendación estando conscientes de lo difícil que resulta para muchos jefes manejar el tema de la relación con los colaboradores.

Las conversaciones con colaboradores y colegas respecto al desempeño y los logros, los esfuerzos bien encaminados, la colaboración con otros y sobre otros temas similares, ofrecen incontables alternativas. Conversaciones de este tipo crean un contexto para interactuar y nutren la relación. Además, como lo mencionamos en el artículo anterior, los diálogos de este tipo promueven claridad respecto a los estándares, cultivan la disposición de apoyar las metas del equipo y cumplen las tres expectativas identificadas por Warren Bennis.





Recomendaciones para reconocer logros y conductas que cumplen los estándares:

- 1. Menciona una conducta o acción específica.** Felicidades por haber entregado tu informe a tiempo el viernes pasado.
- 2. Explica por qué resulta positiva una acción.** Compras pudo hacer su pedido a los proveedores el lunes pudimos evitar una demora en el suministro.

3. Usa lenguaje verbal y no verbal para comunicar que tienes confianza en el colaborador, mensajes positivos y congruentes entre sí.

Con el tiempo, conversaciones de este tipo contribuyen al capital social del grupo y al desarrollo de una cultura de confianza compartida que une a los integrantes.

Hasta pronto,
John Fischer

Si te gustaría incrementar el “capital social” en tu organización, llámanos. Seguramente podemos encontrar alternativas confiables para hacerlo.

Visítenos en
www.TOPLINEconsulting.com.mx

¿Desea apoyo para sus esfuerzos de mejoramiento de la productividad de su equipo de ventas?

Nos daría mucho gusto tener la oportunidad para conocer su situación y sus metas. Envíenos un mensaje dando clic **AQUÍ**.

¿Quiere enviar este número del boletín e-Hablando de Liderazgo a colegas?

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?

Regáleles una suscripción gratuita de **e-TRATO HECHO** el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Envíenos los nombres y direcciones de sus vendedores. Haga clic **AQUÍ**.

Si no desea recibir e-Hablando de Liderazgo, haga clic aquí para cancelar.