

Claves para conseguir un liderazgo de altura

¿Son incompatibles los principios humanistas con los buenos resultados económicos? Además de apuntar los elementos clave del liderazgo transformacional, la autora revisa la investigación que desmiente una creencia tan generalizada.



1 de abril de 2012

Por [Claudia Peus](#)

En ocasiones, los directivos están tan presionados que sitúan el dinero por encima de las personas, como atestigua este ejecutivo de una gran firma estadounidense de servicios financieros: “he trabajado para empresas que han sido señaladas públicamente por sus fallos éticos, malas decisiones directivas o problemas con los organismos reguladores. Al ascender de categoría, me mantuve firme en mis principios sobre cómo se debe tratar a las personas, especialmente a las que supervisaba. Existe muchísima presión para no actuar así y mirar exclusivamente por los intereses de la empresa. Pero insistí en equilibrar los de unos y otros y preservar al máximo la honestidad e integridad, particularmente con las personas que dirijo. Tratarlas bien y mantener tu integridad es una estrategia de éxito”.

No todo el mundo está de acuerdo. Muchos se enfrentan a objetivos ambiciosos que solo se pueden alcanzar, o eso parece, ignorando los valores humanistas. La dirección de los empleados se reduce a fijar sus objetivos y darles órdenes, descuidando así su desarrollo personal y profesional. En el peor de los casos, puede que incluso se vulnere su dignidad. Por necesario que pueda parecer este estilo de liderazgo, a la larga sale muy caro.

La investigación muestra que los directivos íntegros que transmiten valores y tratan a los empleados con respeto y dignidad suelen tener un éxito más duradero.

En los últimos años, los académicos han acuñado varios términos para captar la idea de este tipo de líder, como “humanista”, “ético” o “moral”. El más utilizado actualmente es el de líder “transformador”. Aunque el alcance de estos conceptos varía, tienen bastantes puntos en común, como un interés sincero por los demás, la transmisión de determinados principios y la preocupación por ofrecer modelos a imitar.

¿Qué significan todos estos conceptos en la práctica? ¿Cómo se pueden implementar en la empresa ahora que, como admitía el ejecutivo, la presión para no hacerlo es tan grande?

¿Qué es el liderazgo humanista?

Si preguntamos a los directivos cuáles son las claves del éxito de un negocio, la mayoría responden que una cultura de innovación y creatividad, una mentalidad emprendedora y la orientación al cliente. Pero para convertirse en un “centro de excelencia” se necesita un liderazgo que alumbre una cultura organizacional caracterizada por la curiosidad y el pensamiento crítico, el conflicto constructivo y la continua resolución de problemas.

La importancia de estas virtudes aparece en las enseñanzas humanistas de filósofos como Immanuel Kant, Karl Popper y Gotthold Ephraim Lessing, entre otros.

Kant, por ejemplo, subrayó que nuestra capacidad para pensar de forma autónoma nos libera de la inmadurez y la dependencia.

La vigencia de esta idea queda patente en las empresas de éxito, pues reconocen que el trato a los empleados ha de alentar su autonomía y pensamiento crítico.

Popper destacó que solo avanzamos cuando aprendemos de nuestros errores. Siguiendo esta proposición, los errores no se deben ignorar u ocultar, sino interpretarse como una oportunidad para identificar mejores soluciones en el futuro.

Si la curiosidad y el pensamiento crítico son las bases del progreso, los directivos no solo deben permitirlos sino fomentarlos, animando a los empleados a preguntar cualquier duda que trascienda sus áreas de responsabilidad. No hay pregunta impertinente. Si los directivos deciden no responderlas todas, pueden explicar al menos por qué.

Igualmente, y haciendo válida la premisa de Popper de que el progreso solo se alcanza mediante el intercambio de opiniones, las empresas no deberían evitar el conflicto, sino aceptarlo y usarlo constructivamente.

Lessing defendió este tipo de tolerancia hace más de dos siglos. Creía que todas las religiones monoteístas debían aprender las unas de las otras en lugar de instigar conflictos.

Trasladada a la dirección de empresas moderna, esta actitud implica la aceptación de la diversidad en todas sus formas, entre ellas el talento, la cultura, los orígenes y la nacionalidad. Las visiones encontradas deberían considerarse fuentes de mejora e innovación, así como confluir en un ambiente crítico pero constructivo que promueva su intercambio en todos los niveles jerárquicos.

Si aplicamos a la empresa las ideas del último libro de Popper, [*All Life is Problem Solving*](#), podríamos deducir que la única función de los directivos es solventar problemas. Pero si quieren tener éxito, sobre todo en condiciones de incertidumbre y cambio constante, han de dar autonomía a los empleados para que también ellos los resuelvan. De este modo les estimularán para ser imaginativos y abordar las dificultades desde nuevos ángulos, un aprendizaje que conduce a la excelencia personal y profesional.

Para cimentar este tipo de empresas humanistas, es necesario un estilo de liderazgo que

satisfaga las necesidades básicas de los empleados y les permita sacar lo mejor de sí mismos. Es decir, que respete su dignidad, reconozca su rendimiento y lo premie, y facilite su desarrollo personal y profesional. No actuar así, o vulnerar su dignidad, no hace sino limitar su capacidad para trabajar bajo presión y su rendimiento. El abandono de los valores previamente establecidos lleva al distanciamiento y cinismo de los empleados.

A continuación, exponemos las seis piedras angulares de una empresa más humana.

1. Sé consciente de tu responsabilidad

Se extiende no solo a las personas que dirige, sino también al trato con los clientes, proveedores, la comunidad donde opera y el medioambiente a través de un uso sostenible de los recursos naturales.

Como es lógico, habrá situaciones en las que resulte imposible compatibilizar las necesidades de su empresa y las de los distintos grupos de interés. Aun así, téngalas siempre presentes, al igual que el coste a largo plazo de no conciliarlas, y esfuércese en tomar decisiones que sean percibidas como justas.

2. Manifiesta tus valores y actúa en consecuencia

¿Qué valores tiene? ¿Qué espera que se diga de usted o cómo quiere ser conocido o recordado? Preguntas como estas pueden ayudarle a asumir sus valores. ¿Tiene agallas para defenderlos bajo presión?

Procure que sus valores sean coherentes, transmítalos con claridad y actúe consecuentemente. Es la única manera de que las personas confíen en usted y le brinden, como su líder, lo mejor de sí mismos.

3. Aporta sentido y visión

Todos queremos que lo que hacemos tenga sentido. Un trabajo positivo suele importar más que el sueldo o el estatus.

¿Habla con sus empleados del sentido de su trabajo? ¿Conocen cuál es la visión de la

empresa y del departamento en particular? ¿Saben qué conexión tiene su trabajo con esta visión? Al compartir su visión, ¿les ha hablado de un futuro atractivo o más bien se limita a decirles que quiere aumentar los beneficios o recortar gastos en tal o cual porcentaje?

4. Sé justo

Tenga en cuenta que hay cuatro tipos de justicia. Y todos ellos son importantes. La primera es la justicia distributiva. Al atribuir los resultados, ¿lo hace reflejando la contribución de cada empleado o se distribuye por igual entre todos los miembros del equipo?

Como directivo, es probable que sus recursos sean limitados y no siempre pueda honrar dicha justicia distributiva. En esos casos, garantice la de procedimiento, es decir, la que tiene que ver con el proceso, no con los resultados. ¿Son justas las normas que regulan la distribución de los recursos? ¿Conocen los miembros de su equipo la lógica que respalda la atribución de los resultados? ¿Creen que es justa? Por justicia de procedimiento también se entiende que, aun cuando no pueda hacerles partícipes de la toma de decisiones, les dé voz para expresar sus opiniones.

Asimismo, procure ser justo a la hora de informar. Comunique las malas noticias, pero también las buenas. Informe a sus empleados más allá del ámbito de su trabajo y transmita previsibilidad, más si cabe en tiempos de cambio. Necesitan saber que la información que reciben es realista, sincera y completa, de lo contrario reaccionarán con desconfianza, resistencia o incluso de malas maneras.

Por último, sea justo en la relación interpersonal. Tráteles con integridad y respeto, sea cual sea el puesto que ocupen. Cuando critique, puede ser duro en el fondo, pero suave en las formas, sin humillar ni vulnerar la dignidad.

5. Permite el crecimiento y la realización

Son necesidades básicas de las personas. Cuando trabajamos, no siempre nos basta con cumplir objetivos, también queremos desarrollar nuestras competencias y crecer personal y profesionalmente.

En tanto que directivo, debe considerar y prestar apoyo a sus empleados de forma individualizada, además de actuar como mentor y *coach*.

¿Conoce sus capacidades, intereses y objetivos? ¿Les ha preguntado qué quieren aprender y

cómo podría ayudarles a desarrollarse? ¿Tiene en cuenta sus aspiraciones a la hora de repartir el trabajo? ¿Acompaña las tareas que delega de oportunidades para su crecimiento y realización?

6. Sé un modelo a seguir

Es una función inherente al puesto de directivo. Si tienen un buen modelo, los empleados se comprometen y se entregan más a largo plazo. Además, los líderes conscientes de sí mismos, que se muestran tal y como son en el trabajo e interpretan los datos con la mayor objetividad posible antes de tomar decisiones, siempre tienen seguidores. Para ser un buen modelo, ha de saber cuáles son sus valores y actuar en consecuencia.

	¿ES USTED UN LÍDER HUMANISTA?	PUESTA EN PRÁCTICA PARA INSPIRAR EL CAMBIO
1	RESPON-SABILIDAD ▪ ¿Es considerado con los que dependen de usted? ▪ Al tomar decisiones, ¿tiene en cuenta su efecto sobre los demás?	▪ Sea abierto, sincero y formal en su comportamiento y decisiones ▪ Dé opiniones constructivas ▪ No traicione la confianza que los empleados han depositado en usted ▪ Habilite canales de <i>feedback</i> ascendente
2	COMUNI-CACIÓN ▪ ¿Cuáles son sus valores? ▪ ¿Los ha transmitido con claridad? ▪ ¿Es coherente con ellos? ▪ ¿Los defiende incluso cuando está presionado?	▪ A la hora de comunicar un cambio, preste una atención especial a lo que dice y cómo lo dice ▪ Repita una y otra vez los mensajes, oportuna y convincentemente
3	VISIÓN ▪ ¿Habla con sus empleados del sentido de su trabajo? ▪ ¿Conocen la visión de la empresa y del departamento? ▪ ¿Conocen la relación del trabajo que hacen con esta visión?	▪ Presente un panorama atractivo de la dirección que va a tomar la empresa ▪ Ofrezca una visión estimulante del futuro ▪ Permita que los empleados realicen proactivamente tareas que trasciendan sus responsabilidades básicas ▪ Ayude a que cobren conciencia de su papel en la consecución de un objetivo superior
4	JUSTICIA ▪ ¿Refleja en los resultados la contribución de cada empleado? ▪ ¿Son justas las normas que regulan la distribución de los recursos? ▪ ¿Reciben los empleados una información realista, sincera y completa? ▪ ¿Trata a todos con integridad y respeto, sea cual sea su puesto?	▪ Distribuya equitativamente las desventajas del proceso de cambio ▪ Aplique sistemática y consecuentemente el método para alcanzar los resultados ▪ Exhiba un trato apropiado y respetuoso con todo el mundo ▪ Sea claro en sus explicaciones ▪ Informe a los empleados oportuna, sincera y rigurosamente
5	CRECIMIENTO ▪ ¿Conoce las capacidades, intereses y objetivos de sus empleados? ▪ ¿Les ha preguntado qué quieren aprender y cómo podría ayudarles a desarrollarse? ▪ ¿Tiene en cuenta sus aspiraciones a la hora de repartir el trabajo? ▪ ¿Acompaña las tareas que delega con oportunidades para su crecimiento y realización?	▪ Haga partícipes a los empleados en el proceso de cambio ▪ Apoye su esfuerzo ▪ Promueva la cultura de ver los errores como oportunidades para aprender
6	MODELO A IMITAR ▪ ¿Es consciente de que los demás miran lo que hace? ▪ ¿Se muestra tal y como es en el trabajo? ▪ ¿Interpreta los datos con la mayor objetividad posible antes de tomar decisiones?	▪ Predique con el ejemplo ▪ Rodéese de gente que desafía su opinión y le da la suya con total sinceridad ▪ No exija a sus empleados lo que no se exige a sí mismo ▪ Dé el paso más difícil o haga los mayores sacrificios

Del dicho al hecho

Estos principios son particularmente importantes cuando se implementan cambios. Pese a las buenas intenciones y esfuerzos, los directivos suelen toparse con la resistencia al cambio de sus empleados por muchas razones, desde la sensación de incertidumbre hasta el miedo a fracasar o porque no encuentran sentido a las decisiones, lo que ocasiona una pérdida del control.

La buena noticia es que si se toman unas cuantas medidas bien diseñadas basadas en los principios citados, pueden reducirse estas barreras y contribuir a hacer más humana la empresa.

Redobla la confianza

El cambio no es un proceso lineal, sin altibajos, sino bastante complicado. Puede que la información sea incompleta o simplemente no exista, que se cometan errores debido a la ruptura de las rutinas establecidas o que los empleados caigan en rumores y distracciones.

En este tipo de situaciones seguimos más a un líder en el que confiamos que a otro de cuyos motivos no estamos tan seguros. Por eso, el grado de confianza entre el líder y sus empleados es el mejor termómetro del compromiso de estos últimos con el cambio.

Para generar confianza, el directivo ha de ser abierto, honesto y formal en su comportamiento y decisiones, así como predicar con el ejemplo, sobre todo en tiempos de cambio.

Practica la comunicación persuasiva

La comunicación es una herramienta poderosa para reducir la incertidumbre y generar confianza. Por ello, a los directivos les conviene prestar mucha atención a los mensajes y los procesos de comunicación.

En sus mensajes, tenga siempre presente estas cinco ideas al intentar “persuadir de un cambio:

- **Visión:** debe quedar claro que el cambio es absolutamente necesario debido a una fuerte divergencia entre la situación real y la ideal.
- **Pertinencia:** hay que argumentar por qué el cambio propuesto es el mejor.
- **Eficacia:** las personas se muestran más dispuestas a acometerlo cuando están

seguras de que se va a conseguir.

- Apoyo de la alta dirección: el equipo de líderes ha de hablar con una sola voz. Resulta útil transmitir y demostrar que se cuenta con el apoyo de la alta dirección.
- Beneficio: es más probable que la gente apoye y participe en el proceso si ven que les va a beneficiar personalmente.

El mensaje de cambio ideal contiene estos cinco elementos. Tenga en cuenta que no solo ha de destacar los aspectos positivos. Ser sinceros sobre los negativos reduce la incertidumbre entre los empleados, lo que es igualmente importante.

Cuando diseñe el proceso de comunicación del cambio, recuerde que los trabajadores reciben a diario un aluvión de información. Un error que suele cometerse es transmitir un mensaje de cambio una sola vez, en una reunión del personal, por ejemplo, o en un e-mail o circular, y dar a todo el mundo por enterado. Lo más seguro es que esa comunicación se pierda. De ahí que los mensajes importantes deban repetirse una y otra vez, oportuna y convincentemente.

Articula bien la visión

Debe pintar un panorama atractivo de la dirección que va a tomar la empresa, sobre todo en situaciones de incertidumbre. Esa visión estimulante del futuro no solo influye en los empleados y su comprensión de la situación, sino que también les motiva para contribuir a hacer realidad el cambio.

La investigación enseña que la visión de un líder puede despertar una actitud favorable al cambio entre los empleados, sobre todo cuando se muestran dispuestos a asumir nuevas funciones laborales y su autoeficacia es alta. Este último concepto hace referencia a las expectativas que tenemos respecto a nuestra capacidad para realizar proactivamente las tareas que trascienden nuestras responsabilidades básicas.

Si el directivo cuenta con una visión y la formula bien, los empleados sienten que su trabajo tiene sentido y cobran conciencia de su papel en la consecución de un objetivo superior.

Imparte justicia

En situaciones de cambio, somos especialmente sensibles a la justicia de las decisiones que se toman y a cómo nos tratan. La injusticia provoca resistencia, un descenso de la

productividad e incluso el sabotaje del proceso de cambio.

¿Cómo puede hacer que los empleados sientan que se les trata con justicia? La respuesta remite a los cuatro tipos de justicia, a saber, la distributiva, la de procedimiento, la informativa y la interpersonal.

¿Distribuye equitativamente entre todos los empleados el volumen de trabajo y las desventajas del proceso de cambio? Dado que es imposible garantizar esta equidad, sobre todo en momentos de cambio, aplicar los tres tipos de justicia es clave. Esto significa explicar el proceso por el que se toman ciertas decisiones de forma consistente y comprensible.

Para lograrlo, es esencial la comunicación persuasiva. Informe a los empleados oportuna, sincera y rigurosamente. Siempre que interactúe con ellos, trátelos con dignidad y respeto.

Alienta la participación, ofrece apoyo

Si permite a los empleados participar activamente en el proceso, les ayudará a recobrar el control de la situación y a identificarse con los resultados, lo que hace que el cambio sea más duradero.

Además, si lo hace desde el principio, les animará a adquirir las capacidades necesarias, reduciendo el miedo al fracaso que suscita todo cambio. Por ello, es vital apoyar tanto a los agentes del cambio como a ellos para superar los obstáculos que surjan durante el proceso.

A la hora de promover una cultura que vea los errores como oportunidades para aprender, como la que defendía Popper, los directivos pueden emplear diversas técnicas:

Lista de carencias: los empleados llevan libretas y anotan reclamaciones, quejas e ineficiencias que después se discuten en reuniones.

Tablero: las sugerencias de mejora se cuelgan en un tablero a disposición de todos. Es lo que hacen empresas como IBM y Gore-Tex.

Reflexión: tras un proyecto, se ha de invitar a los empleados a que reflexionen sobre lo que salió bien y lo que no. Los aspectos positivos han de tratarse primero.

Preguntarse por qué: Toyota usa este método. Cuando se comete un error, los empleados se hacen cinco preguntas consecutivas sobre su causa. Empiezan por describir el problema y se preguntan por qué se ha producido. Después hacen lo mismo con la respuesta y así cinco

veces hasta que llegan a la verdadera raíz del problema en lugar de distraerse con las distintas capas de síntomas.

Predica con el ejemplo

Pregúntese si pide a los demás que desafíen su opinión y den la suya con total sinceridad, o lo considera demasiado peligroso. No exija a sus empleados lo que no se exige a sí mismo. Para ser su modelo, debe tomar la iniciativa, dar el paso más duro y hacer el mayor sacrificio.

Otros modelos de gestión del cambio prometen el cambio mediante pasos y etapas, pero estos principios humanistas son sensiblemente diferentes porque abordan el lado humano del proceso. Además, los directivos que aplican estos principios en lugar de las trilladas técnicas de gestión del cambio obtienen mejores resultados económicos.

Los valores son económicamente valiosos

Esta gestión humanista no solo favorece el cambio en entornos turbulentos, también sale a cuenta económicamente, tal y como constata la investigación. No en vano, entre los estudios de estilos de liderazgo ético o humanista, la teoría del liderazgo transformacional se ha erigido como la más importante de su campo.

Desde 1990 se han realizado más estudios sobre esta teoría que todas las demás juntas. Repasamos aquí algunas investigaciones que confirman la relación entre el liderazgo transformacional y los resultados económicos.

Jane Howell y Bruce Avolio fueron pioneros en el análisis del impacto de este liderazgo en el rendimiento de las unidades de negocio de una de las principales instituciones financieras de Canadá. Su estudio incluyó a 78 directivos de los cuatro niveles superiores de la organización. Pidieron a sus subordinados, o “seguidores”, que valoraran el estilo de liderazgo y hasta qué punto su unidad fomentaba la innovación. Doce meses después, midieron el cumplimiento de los objetivos que tenían los directivos para ese año en áreas como la mejora de la productividad, el presupuesto de gastos operativos y los ingresos más importantes. Concluyeron que el liderazgo transformacional era un “indicador significativo” del rendimiento económico de cada unidad y que el liderazgo transaccional, en cambio, estaba relacionado con los resultados negativos.

Otra investigación analizó el impacto del liderazgo transformacional en 477 vendedores de

una aseguradora estadounidense. Scott MacKenzie, Philip Podsakoff y Gregory Rich tomaron nota de la valoración que los agentes hicieron de sus líderes y su propia ambigüedad funcional. Seis meses después, midieron los indicadores clave de rendimiento, como las comisiones, el número de pólizas suscritas y el porcentaje de ventas obtenido. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tuvo un gran impacto positivo en las ventas.

Un tercer proyecto de investigación tuvo por objeto las 45 sucursales de una importante empresa pública de transporte alemana. Se pidió a los empleados que evaluaran el estilo de liderazgo del jefe de su sucursal, así como otras áreas. Esta información se comparó con el rendimiento de las sucursales, medido en rentabilidad, y de nuevo el estudio mostró una conexión clara entre el liderazgo transformacional y el rendimiento, tanto subjetivo como objetivo.

Otros proyectos han tenido por finalidad medir la relación entre un consejero delegado transformacional y el éxito económico. Uno dirigido por Annebel de Hoogh examinó a los líderes de diversas pymes holandesas. La mitad eran propietarios y la otra mitad, directores generales. La medición del rendimiento se basó en tres áreas: liquidez, solvencia y rentabilidad. Los análisis, realizados durante dos años, revelaron una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la rentabilidad, pero no un vínculo significativo con la liquidez o la solvencia.

¿Por qué? Según los autores, una posible explicación sería que el liderazgo transformacional anima a los empleados a esforzarse y hacer más con los mismos recursos. Esto conduce a la rentabilidad, pero no necesariamente a la liquidez o la solvencia. De hecho, los consejeros delegados transformadores son más propensos a endeudarse para buscar nuevas oportunidades de negocio, una de las características de la gestión transformacional. Por ello, la liquidez y la solvencia a corto plazo se ven afectadas.

Curiosamente, resultó que el liderazgo transformacional jugaba un papel más importante en la rentabilidad para los propietarios que para los directores generales.

La formación para potenciar el liderazgo transformacional puede tener un impacto decisivo en los resultados económicos, tal y como demostraron Julian Barling, Tom Weber y Kevin Kelloway, que querían averiguar si los directores de formación de un importante banco canadiense incidían en el compromiso de los directivos y el éxito de las sucursales.

Los directores de sucursal participaron en una sesión de grupo en la que, tras la presentación de los conceptos del liderazgo transformacional, hicieron ejercicios de roles. A continuación,

recibieron ayuda en varias sesiones de coaching para implementar las nuevas técnicas. Los investigadores evaluaron su estilo de liderazgo dos semanas antes de la formación y cinco meses después. Midieron también los indicadores de sus sucursales, como las ventas en créditos personales y tarjetas de crédito. El estudio halló que las sucursales cuyos directores habían recibido formación eran más rentables y sus empleados tenían un mayor nivel de compromiso.

En conjunto, estas investigaciones muestran que los principios del liderazgo transformacional pueden tener efectos tangibles en los resultados económicos. También que contribuyen al éxito en todos los niveles, ya sea individual, de unidad de negocio y organizacional.

Este artículo se publica en [IESE Insight 13](#).

Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si deseas utilizar cualquiera de estos materiales con fines académicos o docentes, dirígete a IESE Publishing, donde podrás adquirir una versión especial en PDF de “[Claves para conseguir un liderazgo de altura](#)” (ART-2128), así como la [revista completa](#) en la que aparece, en inglés o en español.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight