



Gestión & Talento

Hugo Urdaneta Fonseca

hugo.urdaneta@hotmail.com / @huconsulting



LIDERAZGO PARTICIPATIVO

LIDERAZGO VERSUS GESTIÓN

En un famoso artículo, incluido entre los clásicos de la revista Harvard Business Review, escrito por John P.Kotter y publicado en el año 1990 titulado "LO QUE DE VERDAD HACEN LOS LÍDERES", se nos explica de una manera muy clara la diferencia entre liderazgo y gestión.

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad, surge como respuesta a la creciente complejidad de los procesos y tamaño de las organizaciones.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio, "una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años es cada vez más competitivo y volátil, cuanto más cambios, más liderazgo se necesita". Ahora bien, la pregunta clave es, ¿no estamos ante un cambio de enormes magnitudes en la conducción del recurso humano en Venezuela? La respuesta a esta pregunta pudiera estar en lo que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil, cuanto más cambios, más liderazgo se necesita". Ahora bien, la pregunta clave es, ¿no estamos ante un cambio de enormes magnitudes en la conducción del recurso humano en Venezuela? La respuesta a esta pregunta pudiera estar en lo que el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil, cuanto más cambios, más liderazgo se necesita".

MUCHOS CAMBIOS, POCO LIDERAZGO

La realidad política venezolana nos ha traído enormes cambios en materia laboral en los últimos años. Nuestro modelo laboral es hijo del modelo económico rentista petrolero, en donde los trabajadores perciben que tienen el derecho a recibir tanto del estado como de las empresas todos los bienes y servicios que ellos requieren, sin preocuparse de si el estado o las empresas, son lo suficientemente productivas y eficientes como para generar la rentabilidad necesaria para poder brindarlos.

La verdad es que ni los políticos ni los empresarios se han preocupado de educar a los trabajadores en que la riqueza no está dada, sino que hay que generarla. Ante un escenario en donde el empresario es percibido como codicioso, insensible, y solo interesado en su ganancia, lo cual ha sido planteado por estudiosos e investigadores como Isabel Pereira de CEDICE, Luis Pedro España de la UCAB, y mis propias investigaciones, más que liderazgo lo que se generó fue una gestión de normas y reglamentos laborales para mantener las operaciones, y sus desviaciones. El conflicto

se manejaba a través de la aplicación de una estrategia legal, que permitía lograr el objetivo.

El modelo laboral actual del Socialismo del Siglo XXI, cambió todo el panorama, porque ahora el estado y sus instituciones laborales, están según establece la mismísima ley del trabajo, al servicio de los trabajadores y no del empresario, ahora se sobreprotege al trabajador otorgándole inamovilidad, aún en casos de violaciones graves y actitudes negativas ante el trabajo y sus supervisores, en pocas palabras el empresario no controla quien trabaja o no trabaja en la empresa de su propiedad.

ES UN TEMA DE CONFIANZA

En un ambiente de desconfianza con los empresarios y sus representantes los supervisores, los trabajadores, están a la defensiva, esperando acciones que no son en su beneficio, ya que no confían de las decisiones de patrones y supervisores, no importan los hechos, los números y evidencias que se les presenten para justificar las decisiones, su emoción es de desconfianza, y por ello, al ser la emoción esclava

de la razón, siempre se buscará dónde está la trampa y la mala intención.

La confianza sólo la generan los líderes, generar confianza en los trabajadores es fundamental para lograr el cambio de conducta, la confianza no se logra con la sola gestión y administración de los procesos y sistemas, independientemente de lo importante que esto puede ser.

El líder para generar confianza requiere tanto contacto como comunicación con la gente, contacto y comunicación que deben ser no solo abundante, sino de calidad. La confianza se trabaja en dos niveles, primero hay que trabajar los aspectos de integridad e intenciones, esto quiere decir que el líder es percibido como íntegro y que tiene las mejores intenciones con el trabajador, una vez que esto ocurre hay que ofrecer resultados y ser percibido con los suficientes conocimientos para ofrecer apoyo de calidad.

Mientras no se logre la confianza de los trabajadores con supervisores y patrones, los trabajadores no apreciarán, ni valorarán lo que se les otorgue, y eso incluye salarios, beneficios, condiciones físicas, infraestructura, servicios etcétera, siempre se quejarán, siempre pensarán

producto de la desconfianza que lo otorgado no es justo, que se les pudo dar más.

EL LIDERAZGO DEBE SER PARTICIPATIVO

El líder participativo, es una persona sensible, que percibe a sus trabajadores como colaboradores, que antes de trabajadores son personas con necesidades, valores y creencias.

Por eso entender cuáles son los valores creencias y necesidades de sus colaboradores es esencial, demostrar preocupación e interés por la persona y por lo que es valioso para ella. El supervisor que simplemente baja las órdenes de sus superiores, indistintamente que afecten injustamente a sus colaboradores, no es un líder, el líder protege a su gente ante las injusticias. El líder comienza a generar confianza cuando sus colaboradores comienzan a ver coherencia entre lo que dice y hace, cuando no solo se preocupa por la buena gestión y administración de los procesos, equipos, sistemas etcétera, así como lograr los mejores indicadores y resultados, sino que los logra con la participación, satisfacción y motivación de sus colaboradores.

LOS LÍDERES ESTÁN PARA GENERAR CAMBIOS

Kotter una utiliza una clara analogía militar para explicar la necesidad de cambio en momentos críticos. "Un ejército en tiempo de paz puede sobrevivir con una buena administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados en medio de una batalla; es necesario liderarlos".

En el pasado en las empresas venezolanas se exigía liderazgo en los altos niveles, pero en los niveles supervisorios medios y sobretodo en los de primera línea más gestión, hoy en día estamos en medio de un entorno que demanda liderazgo a todos los niveles.

Hugo Urdaneta Fonseca.

Consultor Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.