

El directivo español no entrena a su equipo

La dirección por objetivos basada en incentivos y recompensas define el estilo de liderazgo del directivo español. Éste debería centrarse en desarrollar a sus colaboradores, según un estudio de Deloitte y del Instituto de Empresa.

JUAN FAJARDO.Madrid

Las nuevas estructuras organizativas de las empresas, más planas y flexibles, demandan nuevos estilos de liderazgo que consigan aumentar el compromiso y la motivación de los empleados. El directivo español, sin embargo, se centra en medidas a corto plazo para lograrlo. La mitad de los ejecutivos utilizan de forma habitual el modelo de refuerzo contingente, basado en los incentivos y recompensas para motivar a los empleados, y el 41 por ciento dice usarlo casi siempre, según el estudio La concepción española del liderazgo, elaborado entre presidentes, consejeros delegados y directores generales de compañías españolas por Deloitte y el Instituto de Empresa.

"El problema de esta concepción del liderazgo es que puede funcionar bien con empleados que poseen las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo. Pero puede llegar a ser frustrante y desmotivar a aquellos que necesitan formación para asumir nuevas responsabilidades", explica Enrique de la Villa, socio de Deloitte y responsable del área de capital humano de la firma auditora.

Aunque lo ideal es que el líder adapte su estilo en función de las circunstancias y del empleado, el estudio señala que los directivos deberían tender hacia un modelo de liderazgo a más largo plazo basado en el coaching (entrenamiento) de sus colaboradores. "Este modelo implica que los mandos se preocupen por el desarrollo de sus subordinados, utilicen retos y presten una atención individualizada a cada profesional", destaca Juan Carlos Pastor, director del Centro de Liderazgo Global del Instituto de Empresa.

Las principales características que determinan a un líder *coach* son la estimulación intelectual, animando a los colaboradores a que asuman riesgos para aumentar su creatividad, y la consideración individual, aceptando las diferencias de los empleados y creando oportunidades de aprendizaje.

A pesar de que la involucración de los profesionales en la toma de decisiones se hace también cada vez más necesaria, el informe resalta que los estilos participativos y la delegación están poco extendidos en la alta dirección española.

Los modelos menos utilizados son el coercitivo, en el que los empleados actúan conforme a las normas del líder para eludir posibles castigos, y la dirección por excepción, en la que el mando establece acciones correctivas únicamente cuando se producen errores. "Lo preocupante es que el seis por ciento de los directivos emplean este estilo casi siempre", resalta De la Villa

Arquetipos

En función de los sistemas de liderazgo que se desarrollen, el informe clasifica a los ejecutivos bajo cuatro modelos: directivo -se basa en el ordeno y mando-, transaccional -se centra en la administración de recompensas y castigos-, el visionario -utiliza el carisma y las cualidades para obtener el compromiso de los colaboradores- y el coach, que apuesta por el desarrollo. Los dos últimos son característicos de perfiles que han trabajado en el extranjero. "La mayoría de los españoles, sin embargo, continúan siendo transaccionales", concluye Pastor.

Las creencias y actitudes determinan el liderazgo

Según el estudio elaborado por la firma auditora Deloitte y el Instituto de Empresa, existe una relación muy clara entre los estilos de liderazgo y las creencias y actitudes de los directivos. "Los directivos que creen que sus empleados están predispuestos a aceptar responsabilidades y a hacer

bien las cosas tienden a preferir los estilos que enfatizan el desarrollo y utilizan estrategias de influencia como el carisma, la consideración y la participación', señala Juan Carlos Pastor, del Instituto de Empresa.

Por otro lado están los ejecutivos que piensan que sus colaboradores no son capaces de asumir responsabilidades y deben ser supervisados. "Estos suelen preferir los modelos de liderazgo que enfatizan las recompensas materiales por logros conseguidos; añade Pastor. La orientación a metas es posible independientemente del estilo que se utilice.

Los modelos más utilizados...

- **De refuerzo contingente.** Deja claro los términos del trabajo requerido y utiliza los incentivos y las recompensas para motivar a los subordinados.
- **Capacitador.** Trata de aumentar la motivación a través de la dirección por objetivos para la consecución de metas.
- **Inspiracional.** Se centra en la comunicación de una visión de futuro atractiva para contagiar entusiasmo a los empleados.
- **Consideración individual.** Se caracteriza por la aceptación de las diferencias individuales de los subordinados. Crea oportunidades de aprendizaje y ofrece apoyo y entrenamiento.

... y los menos

- **Estimulación intelectual.** Enfatiza la innovación de los profesionales al hacerles reflexionar sobre sus marcos de actuación.
- **Carismático.** Impacto a través de la visión y de la fuerte personalidad del líder.
- **Dirección por excepción.** Engloba el uso de acciones correctivas por parte del ejecutivo sólo cuando se producen errores.
- **Participativo.** Emplea mecanismos que permiten a los colaboradores influir en las decisiones del directivo.
- **Coercitivo.** Se caracteriza por hacer que los empleados actúen de acuerdo con las normas del líder para eludir posibles castigos.

Publicado en Expansión, miércoles 10 de marzo de 2004.