

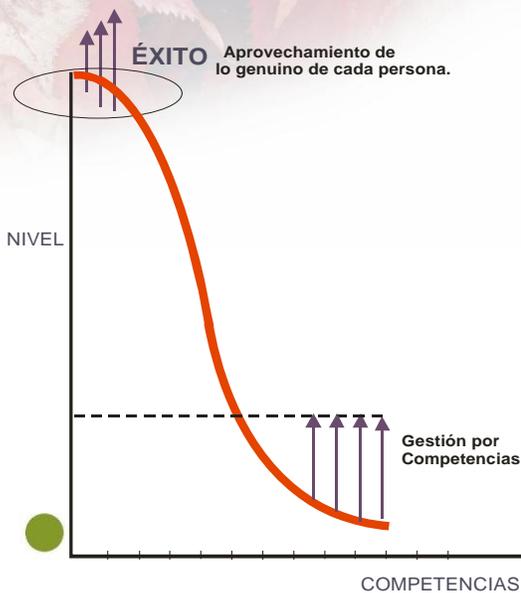
CÓMO RESPONSABILIZAR A LOS COLABORADORES

FICHA N°2 LIDERAGO PERSONAL



Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor



La anécdota

Hace años un responsable de RR HH de un laboratorio químico farmacéutico para el que estaba trabajando, me habló del caso del director de investigación. La empresa había adoptado un sistema de gestión por cinco competencias: liderazgo, delegación, comunicación, trabajo en equipo y orientación a resultados que se pretendía universalizar. Salvo la última, la valoración de este director en las otras cuatro competencias era bajísima. El diagnóstico era que *“no tiene las competencias que son críticas para el éxito en esta empresa”*...

El director general quería mi opinión. Hablando largo y tendido con este director de investigación, vi que se trataba de un bioquímico que lee técnicamente en catorce idiomas. Es bastante introvertido, decide muy intuitivamente, no sensorialmente. Trabajaba como los buenos investigadores, a impulsos, con un ritmo variable y de forma poco metódica con *“arrancada de caballo y parada de burro”*. Piensa racionalmente, no emocionalmente. Obtiene buenos resultados, le consultan todos los demás investigadores de los demás países porque es persona que destaca mucho por su nivel de conocimientos. Vive la vida de una manera mucho más organizada que, flexiblemente, aprende correlacionando mucha información y desmenuzando las cosas. Es austero y tiene valores arraigados.

Lógicamente sus colaboradores también tienen que trabajar un poco como él, porque aunque él personalmente no lo crea mucho, no entra en su campo de interés el dirigir a nadie. Creo que lo que tiene de más auténtico es lo que no comparte. Como él, cada uno de sus colaboradores tiene que poder dirigirse a sí mismo. Él, sólo les resuelve técnicamente las dudas, lo que en este terreno no es poco.

¿Qué es lo que importa?

Cuando nos reunimos con el director general y la gente de RR HH, indicaron: “esta persona no tiene dotes ni interés, ni en el liderazgo, ni en la delegación, ni en la comunicación, ni en el trabajo en equipo”. Respondí: “Posiblemente eso sea cierto, pero ¿qué importa? ¡Tiene resultados!” Debemos cuidar mucho en poner la piedra según la plomada, y no la plomada según la piedra.

La Gestión por Competencias

Cuando me hablan de ella, me pongo en guardia. Creo que es muy buena en varios aspectos. Pero creo que puede ser un error su utilización en la evaluación del rendimiento. Lo que pasa,

indudablemente, es que es mucho más fácil conocer y aplicar un simple sistema de Gestión por Competencias, que conocer el funcionamiento y los detalles del espíritu de una persona, mucho más difícil. En ese difícil conocimiento reside la clave del éxito. Descubrir eso y ponerlo en juego es justo lo que hace un verdadero líder.

La clave del éxito

El profesional, solo tiene éxito cuando pone en juego sus puntos fuertes. Las debilidades se deben conocer bien sobre todo porque pueden impedir poner en juego los puntos fuertes. Pero nadie tiene éxito sólo a base de corregir sus debilidades, aunque haya algunas que también deba corregir. Esta corrección es la que pretende de alguna forma un sistema de Gestión por Competencias. Pero un éxito empresarial pocas veces es debido a él.

¿Qué es necesario para conocer al otro?

Conocerse uno primero a sí mismo. Cómo canalizo mis conocimientos y energía. Cómo comunico, cómo reacciono, cómo aprendo, cómo me informo, cómo me relaciono, de qué me siento orgulloso... Sin embargo, como todos sabemos, es algo tremendamente difícil, como estaba escrito en el dintel del Templo de Delfos.

¿Qué se logra cuando conoces a otro?

Cuando uno se conoce a sí mismo, no sólo se autodirige bien. Además comete muy pocos errores en la vida, tanto consigo mismo como dirigiendo a los demás. Les delega bien, los integra mejor en el equipo, aumenta su responsabilidad y su nivel de compromiso. Ningún directivo tiene que tener miedo a decir “*yo trabajo así*”, porque de esa forma es como él obtiene resultados, y así es como canaliza su energía y es productivo.

Para reflexionar:

- *Autoridad suele significar que uno manda y los demás obedecen. ¿Tiene usted una definición mejor?*
- *¿Qué hacer con un colaborador al que definitivamente no se le puede motivar?*
- *¿Cuántas oportunidades se le deben dar a alguien?*
- *Una Gestión por Competencias es buena en varios aspectos clave. ¿Cuáles?*

©Jose María Cardona Labarga

Formador de Equipos de Alta Dirección en Liderazgo Personal