

“PERO EN EL DÍA A DÍA...”

## ¿PARA QUÉ SIRVE EL LIDERAZGO?

Iñaki Pérez,  
Consultor Destacado Top Ten RRHH.  
[iperez@bcdev.es](mailto:iperez@bcdev.es)



Pónganse en situación: importante Escuela de Negocios, Programa de Desarrollo de Habilidades para Altos Directivos, Seminario de diez horas (viernes tarde y sábado mañana) sobre Liderazgo... y, un participante me viene con esa pregunta.

Para el que no haya asistido a este tipo de programas les puedo decir que se trata, fundamentalmente, de transmitir a los directivos media docena de ideas clave acerca de cómo gestionar sus equipos con más eficacia. Dependiendo del programa y del nivel de los asistentes se tocan temas como Estilos de Dirección / Liderazgo Situacional, Motivación, Creación de Equipos de Alto Rendimiento, Comunicación / *Feedback*... En algunos de estos seminarios, más básicos, se hace la distinción entre Gestor de Personas y Líder de Equipo; en otros, más sofisticados, se estudian modelos de Liderazgo Estratégico, Líder visionario... Se procura hacerlo de forma dinámica y participativa con ejercicios o casos prácticos que tras una reflexión desemboquen en los principios teóricos.

En el caso que nos ocupa era un curso básico en el que estábamos comentando las diferencias entre gestor y líder. La pregunta, realizada por un asistente que había fundado hacía unos años su propia empresa (Pyme) y no le iba mal, me pilló, en cierto modo, por sorpresa. No es para menos, desde hacía años yo (como todos los que estamos metidos en el tema de Gestión de Personas) daba por supuesto las bondades del liderazgo para guiar personas frente a estilos más clásicos y autoritarios de “jefatura tradicional”. ¿Quién de todos ustedes no tiene claro que el liderazgo “motivador” genera mejores resultados que la dirección autoritaria? Al parecer este participante no lo tenía tan claro.

**El liderazgo, como muchas otras cosas, lo hemos puesto de moda los gurús del *management*, los consultores, los formadores... y al final damos por asumidas una serie de premisas que conviene poner en cuestión de vez en cuando, aunque sólo sea por higiene mental y no convertirse en un fanático de la moda de *management* vigente.**

---

Que, de repente, cuestionen no ya tus creencias más sólidamente asentadas sino incluso tu medio de ganarte la vida (si el liderazgo y la formación en liderazgo no sirve, somos muchos, en este país, los que tenemos que cambiar de oficio) no es algo que te encuentres a diario. Mi respuesta, por tanto, un tanto confusa y desvaída fue algo así como que los empleados trabajarían mejor... tendrían más compromiso... se implicarían en el proyecto empresarial...

Su contra-argumentación, contundente, fue: *“¿Me quieres decir que si no eres líder los empleados no se ganan su sueldo? Se les paga un sueldo para que trabajen y lo hagan lo mejor que saben, de la misma forma que yo les pago lo mejor que puedo...”*.

Prosiguió con una argumentación similar que básicamente venía a decir que si una persona honrada percibe un salario digno, lo normal es que ponga de su parte lo que puede para sacar la empresa adelante, que defienda su puesto de trabajo... de modo que ¿para qué sirve el liderazgo? ¿Se insinúa que los empleados no son honrados o están racaneando el esfuerzo por el que se les paga? La verdad es que era una dialéctica con bastantes sofismas a los que, seguramente, yo mismo di pie por no haber sabido responder con mayor elocuencia y argumentos.

Lo relevante sin embargo es que, no hace mucho, en un *in company* a una compañera le pasó algo similar... En un seminario para desarrollar habilidades de dirección uno de los asistentes se paró un momento, se quedó mirando los trabajos que se estaban realizando y, con cara de extrañeza, le dijo a la consultora: *“¿y todo esto para qué vale? Todo esto del liderazgo, ¿para qué sirve? ¿Para qué sirve todo lo que estamos haciendo?”*.

Mi compañera le dio una respuesta que, después de darle muchas vueltas, me sigue dando que pensar: *“No sé exactamente para qué te puede valer, eso lo decidirás tú. Sí te puedo decir que las empresas, cuando nos contratan, lo hacen por lo que sabemos (conocimientos, técnicas, idiomas...) y cuando nos despiden, lo hacen por lo que no sabemos hacer”*.

Pero, más allá de las respuestas ingeniosas o no que se pueden dar en un momento de brillantez en una situación de formación en grupo conviene plantearse algo de fondo. El liderazgo, como muchas otras cosas, lo hemos puesto de moda los gurús del *management*, los consultores, los formadores... y al final damos por asumidas una serie de premisas que conviene poner en cuestión de vez en cuando, aunque sólo sea por higiene mental y no convertirse en un fanático de la moda de *management* vigente.

Los trabajadores, por sí mismos, son lo suficientemente maduros y (normalmente) están (o deberían estar) suficientemente motivados como para realizar su trabajo y hacerlo bien. Es una de las conclusiones de la conocida experiencia de Hawthorne.

Hay algún que otro paradigma que romper. Por ejemplo, nos han educado (desde que somos niños) que el trabajo requiere esfuerzo, disciplina, sacrificio... (es decir, algo que implica una “penosidad”) y, si me apuran, no solo desde la infancia sino desde el principio de los tiempos (“ganarás el pan con el sudor de tu frente”). Pero también nos decían que a pesar de los pesares el trabajo tenía algo

**A veces, basta un jefe que no la fastidie (que no sea, por ejemplo, un prepotente, caprichoso, inequitativo...) para que el trabajo salga bien. En tiempo y forma.**

bueno: te pagaban por ello. Ganabas dinero. Cuando somos mayores, sin embargo, la mayor parte de la gente dice que le gusta su trabajo y que lo que no le gusta es, precisamente, el dinero que recibe por él. Qué paradoja, ¿verdad?

A veces, basta un jefe que no la fastidie (que no sea, por ejemplo, un prepotente, caprichoso, inequitativo...) para que el trabajo salga bien. En tiempo y forma. Nadie disfruta haciendo mal su trabajo. Si cuando preguntas por ahí, especialmente en determinados niveles profesionales, la mayor parte de las personas te dicen que les gusta su trabajo (y, por tanto, hacerlo bien). ¿Por qué, sin embargo, están tan quemados?

A veces el mejor liderazgo es el de estarse callado y dejar que los colaboradores hagan. Seguramente dan lo mejor de sí mismos.

**Nota:** Iñaki Pérez es consultor de Recursos Humanos desde hace más de veinte años. Inspirado en situaciones reales vividas narra anécdotas e incidentes que ponen de manifiesto las dificultades existentes en la implantación de nuevos métodos de gestión.

---