



Mala praxis gerencial

Managerial malpractice

Autor: Craig Hickman

Editorial: Adams Media Corporation

Publicado: 2005

Disponible de:

<https://www.getabstract.com/es/resumen/mala-praxis-gerencial/>

Carmen Arocha Mariño^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Vivian de las Mercedes Noriega Bravo¹ <https://orcid.org/0000-0003-0463-1988>

¹Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

*Autora para la correspondencia: carmen.arocha@infomed.sld.cu

RESUMEN

Craig Himpan, autor del libro *Management Malpractice* (Mala praxis gerencial) presenta un panorama general de los diversos errores que se suelen cometer a diario en el quehacer interno y externo de una organización. Cuando líderes y gerentes no son capaces de implementar los principios gerenciales que han fortalecido y unificado a las grandes compañías del mundo, o cuando permiten que dichos principios sean utilizados no en beneficio de la organización sino de personas en particular, se socava la viabilidad comercial de la compañía. Cuando estos errores gerenciales no son puestos al descubierto y corregidos, estamos en presencia de una mala praxis gerencial. Aunque ha existido desde siempre, la mala praxis gerencial es un fenómeno tan arraigado en los últimos tiempos que, si no se corrige a tiempo, acaba con la moral, la productividad y, eventualmente, la

organización. Entre los temas tratados están: innovación, empleados, cultura corporativa, equipos y liderazgo.

Palabras clave: liderazgo; prácticas gerenciales; cultura corporativa.

ABSTRACT

Craig Himpan, author of the book *Management Malpractice*, presents an overview of the various mistakes that are often made daily in the internal and external work of an organization. When leaders and managers are unable to implement the management principles that have strengthened and unified the world's great companies, or when they allow those principles to be used not for the benefit of the organization but for individuals, the commercial viability of the company. When these managerial errors are not exposed and corrected, we are in the presence of managerial malpractice. Although it has always existed, managerial malpractice is such a deeply rooted phenomenon in recent times that, if not corrected in time, it destroys morale, productivity and, eventually, organization. Among the topics discussed are: innovation, employees, corporate culture, teams and leadership.

Key words: management; leadership; bad practice.

Recibido: 25/5/2020

Aceptado: 25/5/2020

Sobre el autor

Craig R. Hickman es autor y coautor de docenas de libros sobre negocios y administración y es experto en planificación estratégica, diseño organizacional y fusiones y adquisiciones. Sus clientes han incluido Proctor & Gamble, American Express y Nokia Mobile Phones.

Craig Hickman es el autor de diecisiete libros más vendidos del New York Times, entre ellos los más vendidos a nivel internacional como *El principio de Oz: obtener resultados a través de la rendición de cuentas individual y organizacional*, *Creación de excelencia: gestión de la cultura corporativa, la estrategia y el cambio en la nueva era* (NAL / Penguin, 1985), ahora un Penguin Classic y traducido a catorce idiomas, y su compañero, *El libro de trabajo para crear excelencia* (NAL / Pinguino, 1986), *Mente de un alma de líder*, *El juego de estrategia*, *Arreglarlo*, *Revolución de resultados* y *The Insiders*. Es coautor del aclamado

por la crítica The Future 500 (NAL / Penguin, 1987), descrito por The New York Times como "una valiosa historia de la teoría empresarial y de gestión estadounidense". Su trabajo en coautoría, *The Fourth Dimension: The Next Level of Personal and Organizational Achievement* (Wiley, 1996), introdujo el Sistema MetaWork y fue descrito por Stephen Covey como "un libro verdaderamente notable". Su primera novela comercial, *An Innovator's Tale* (Wiley, 2002), fue elogiada en el Minneapolis Star Tribune como "una novela similar a Robert Ludlum con sólidas lecciones de negocios sobre innovación".

Es un MBA de Harvard con honores, ex CEO de Headwaters Technology Innovation (HW: NYSE), fundador de la firma de consultoría Management Perspectives Group y futurista y vicepresidente sénior de desarrollo de nuevos productos en Partners In Leadership, el principal proveedor de responsabilidad y cultura Cambiar servicios en todo el mundo. Sus clientes incluyen muchas de las compañías Fortune 1000. Vive en Temecula, CA.

Artículos, comentarios y reseñas de su trabajo han aparecido en The New York Times, The Wall Street Journal, Business Week, Fortune, Forbes, US News & World Report, USA Today, Chicago Sun-Times, Crain's Business, Working Woman, Success, Industry Week, Nation's Business, Training & Development, Training, HR Magazine, Across the Board, Boardroom Reports, Journal of Business Strategy, Executive Excellence, The Times (Londres), Canadian Business y otros periódicos y revistas de todo el mundo.

Comentan

Los comentarios que realiza el autor del libro básicamente se encaminan a mostrar las consecuencias que trae para las organizaciones y su personal el mal manejo de los principios de gestión. Para ello realiza por capítulos el análisis de dichos principios y muestra diferentes enfoques de mala praxis gerencial, de manera que el lector se percata que descuidos aparentemente "inocentes" pueden llevar a la organización a la ruina. No obstante, su lectura se torna alentadora, porque ante cada fracaso gerencial que describe propone soluciones, que bien implementadas, conducen al éxito.

El autor trata la Innovación e imaginación creativa como uno de los principios fundamentales para una buena gestión. Brinda información sobre cómo en ocasiones se promueve por los gerentes la insatisfacción del personal con el *status quo* para que no se cuestionen las políticas y los procedimientos por los cuales ellos deben responder y buscar soluciones. *Hickman* identifica esto como una mala praxis gerencial y reafirma la necesidad

de compartir ideas para lograr una buena gestión de cambio y pone el ejemplo de WalMart como modelo gerencial exitoso. El análisis lo sustenta en la versatilidad de las ideas y la información en la actualidad, donde el cambio es lo común, pero aclara que si los líderes no están convencidos y no se involucran porque siguen aferrados a sus ideas y éxitos anteriores, intentar hacerlo con los gerentes y empleados solo genera una mala praxis.

Otro principio que trata es el de *Individuos y empleados*. Critica a las organizaciones que favorecen el trato desigual a sus empleados en dependencia de su “categoría” y lo cataloga como mala praxis. Particulariza dentro de eso ignorar el abuso verbal o emocional con los empleados. Remarca que cuando los que dirigen y toman decisiones en las organizaciones no asumen su responsabilidad ante los errores pierden autoridad ante ellos. Alienta a tratar de alinear las aspiraciones de los empleados con sus contribuciones.

Por otra parte, enfoca la *Cultura corporativa y la estructura* como un eslabón importante dentro de las organizaciones y la vincula con la responsabilidad que deben asumir los líderes con sus actos para que también sea una práctica de los empleados. Con los ejemplos que utiliza logra convencer de la necesidad de estimular a las personas a que den su opinión en las organizaciones, pero a la vez alerta sobre las implicaciones que trae no considerarlas o tomarlas en su contra, al igual que sofocar la diversidad de criterios y premiar su uniformidad, e inspirar el temor en los empleados y no tener en cuenta el valor de la confianza.

Se detiene también en las *Relaciones interpersonales y equipo*. Para el análisis de este principio el autor utiliza varios ejemplos de mala praxis, todos basados en “promesas” que se hacen a los empleados y que después no se tienen en cuenta.

Un principio al que le otorga gran valor es al *Liderazgo visionario y estrategia*. *Craig R. Hickman* plantea que en muchas ocasiones la mala praxis está dada por la poca o nula visión de futuro y la explica porque el interés se centra en preservar la riqueza de la organización ante que los riesgos que debe asumir, entre otros, al innovar y adquirir tecnologías para incrementar la cartera de productos con el fin de aumentar la competitividad. Señala además que, en la mayoría de los casos no se define lo importante y se mantienen viejas soluciones, opción contraria a lo que realmente se necesita en estos tiempos que es anticiparse a los problemas. El autor señala que el liderazgo supone cambio y el cambio liderazgo.

Aunque este libro es extremadamente relevante para el entorno empresarial, consideramos que también lo es para otros sectores, entre ellos el de la salud por la gran complejidad de sus instituciones y por la envergadura de su encargo social. Recomendamos a directivos,

profesionales y personal en formación que busquen este libro y disfruten de una lectura amena que enseña que para lograr el éxito en las instituciones es imprescindible respetar a los demás, cuestionar los desafíos, crear confianza, eliminar las barreras organizativas, etc y que los buenos principios de gestión existen pero que muchas veces son ignorados en vez de ser difundidos y discutidos abiertamente por personas de organizaciones de todos los sectores.

Transcripción de la reseña del libro

Innovación e imaginación creativa

Tras décadas dedicadas a la gerencia del cambio, la mayoría de los líderes están de acuerdo con que una sana insatisfacción con el *statu quo* es algo positivo; de hecho, buena parte de los gerentes considera que dicha insatisfacción debe ser alentada y promovida. Las organizaciones que alientan la insatisfacción con el *statu quo* obtienen muchos beneficios, como adaptabilidad, versatilidad y viabilidad a largo plazo.

- Ejemplo: *Southwest Airlines* nació de la insatisfacción que sentían *Rollin King* y *Herb Kelleher* por la industria de aerolíneas. Dicha insatisfacción ha sido retribuida con 30 años de rentabilidad y con los clientes más satisfechos de la industria.

Una mala praxis surge cuando los líderes promueven la insatisfacción con el *statu quo*, cuando realmente lo que quieren es una insatisfacción limitada y un cambio incremental, de modo que las operaciones actuales no se vean interrumpidas. Mientras que la insatisfacción con el *statu quo* es alentada, criticar las políticas y procedimientos corporativos es desalentado. La razón de esto es que se prefiere la certidumbre a la incertidumbre.

A los ejecutivos, gerentes y empleados no les gusta que los hagan pensar más allá de lo que es cómodo. De hecho, se resisten a hacerlo. Promover una sana insatisfacción con el *statu quo* puede ser muy difícil porque los líderes se arriesgan a que gerentes y empleados no sean capaces de afrontar problemas para los que no están preparados. Por tanto, a menos que estén preparados para ello, los líderes no deben fomentar la insatisfacción entre gerentes y empleados. De lo contrario, los líderes se exponen a ser acusados por mala praxis.

Apoyar, guiar y compartir ideas es el secreto para dar poder a los empleados de la Era del Conocimiento. Compartir ideas es importante porque estas son la base de la creación de valor. Crear una cultura alrededor del intercambio de ideas para promover el compromiso y, a la vez, hacer tras bastidores todo lo posible por contener dicho intercambio de ideas para

controlar a la gente es una mala praxis. En el mundo corporativo suele ser más apreciada la devoción que la innovación. A pesar del interés que hay en la innovación, la mayoría de las organizaciones prefieren el conformismo a la innovación, y la tranquilidad al cambio, hasta que la compañía se vea obligada a buscar nuevas ideas.

- Ejemplo: en WalMart, el minorista más exitoso de Estados Unidos, se intercambian ideas de todo tipo a todos los niveles de la organización, en cada reunión comercial y cada día en las tiendas. El personal es alentado a proponer ideas para mejorar las operaciones y a comunicarse con sus colegas. “Mientras más sepan, más entenderán”, señala la cuarta de las Diez Reglas de Sam Walton. “Mientras más entiendan, más se esforzarán.

Una vez que se esfuerzan, ya no hay forma de detenerlos”. Los resultados son obvios. Wal-Mart no solo ha revolucionado la industria de las ventas, sino que posee un modelo gerencial exitoso en todo el mundo.

Así pues, la mala praxis puede ser evitada dejando de lado el típico control gerencial y acogiendo los principios de la Era del Conocimiento, es decir, alentando a los gerentes y empleados a intercambiar ideas, conocimientos, información y experiencias.

La cantidad de información está aumentando tan rápidamente en esta época que se ha vuelto fundamental el intercambio de la misma como nunca antes. El ciclo de los productos se ha vuelto drásticamente más corto que en años pasados. Hace solo una generación, una marca que hubiera durado durante años tiene ahora una menor expectativa de vida. Las grandes ideas ya no son capaces de sostener cultural y financieramente a una compañía como solía ocurrir en el pasado. La innovación se ha vuelto fundamental para que las organizaciones sobrevivan. Desafiar las ideas ya establecidas no es sencillo, pero los líderes no tienen otra opción si desean mantenerse en el mercado.

La mayoría de los fracasos corporativos de hoy en día surgen a partir de malas decisiones gerenciales; por una incapacidad de ver el mundo de otro modo. Sin embargo, pedirles a los gerentes y empleados que desafíen las ideas ya establecidas cuando los líderes no tienen la menor intención de hacerlo es una mala praxis. Cuando los líderes se aferran a las ideas que sirvieron en el pasado están haciéndole más honor a sus pasadas experiencias que asumiendo la realidad del negocio o del mercado. Si los líderes quieren que sus organizaciones sean más flexibles, deben estar dispuestos a desafiar sus ideas al igual que el resto de las personas.

Desafiar las ideas ya establecidas supone mucha humildad; la clase de humildad que *Jim Collins* describe en su popular libro *De buena a grandiosa*. De acuerdo con *Collins*, los grandes líderes deben combinar humildad con una fiera resolución. La humildad supone que los líderes cuestionen sus prejuicios diariamente para encontrar nuevas soluciones. Una fiera resolución asegura la implementación de nuevas iniciativas.

- Ejemplo: *Kmart*, una vez poderoso minorista, fue superado por Target y Wal-Mart al no lograr dejar de lado sus viejos prejuicios acerca de los precios, la calidad de los productos, la ubicación de las tiendas, etc. Esto trajo como resultado el cierre de tiendas y la bancarrota.

Desafiar prejuicios supone repensar todo. Los líderes, gerentes y empleados suelen hablar de repensarlo todo, pero muy poca gente lo hace de verdad y aún menos personas se comprometen a repensarlo todo constantemente. Muchas personas tratan de repensarlo todo, pero no logran ir más allá de sus propios prejuicios, perspectivas y agendas personales. De igual modo, la mayoría de las compañías no logran ir más allá de su obsesión con la eficiencia, la efectividad y el rendimiento a corto plazo. Comprometer a los demás para que lo repiensen todo cuando los líderes sólo quieren que los gerentes y empleados asuman la agenda de la compañía es una mala praxis. Esta mala praxis surge porque se valora más lo que se conoce o lo que funcionó bien en el pasado que un enfoque fresco.

Tanto gerentes como empleados deberían ser alentados a pensar creativa y críticamente cualquier aspecto de la organización. Se les debería alentar a cuestionarlo todo hasta que consigan mejores formas de trabajar o crear valor. Lamentablemente, la “tiranía de la urgencia” de hoy en día suele anteponerse a lo que es realmente importante. Algunas organizaciones consideran que repensarlo todo es importante sólo si redundará en ganancia a corto plazo. Pero esta forma de pensar desdibuja en realidad la motivación original de repensarlo todo, es decir, mejorarlo todo. Mientras que algunas organizaciones parecieran fomentar el pensamiento crítico en la superficie, en realidad sus obsesiones a corto plazo pueden resultar en manipulación y comportamiento poco ético. Repensarlo todo genera mejoras sólo si se repiensa todo con responsabilidad y éticamente.

- Ejemplo: En 2004, tras 17 años de ausencia, International Business Machines (IBM) fue incluida de nuevo en la lista de las diez compañías más admiradas de *Fortune*. La transformación de la compañía creó una cultura corporativa más comprometida con el cliente y los resultados. La cultura de IBM toma en cuenta constantemente lo que quiere y necesita el cliente tanto hoy como mañana.

Los líderes pueden evitar la mala praxis premiando y valorando genuinamente el quehacer de repensarlo todo. Las compañías que acojan esta práctica no solo gozarán de los beneficios de un mejor rendimiento, sino, además, de un crecimiento acelerado y de un desarrollo de sus empleados. Cuando la gente repiensa cómo hacer las cosas y tiene la capacidad de implementar sus nuevas ideas, comienza a sentirse más poderosa y capaz de producir verdadero valor para la organización y para los clientes.

La mayoría de las compañías de hoy en día son complejas, exigentes e impersonales. Sin embargo, también pueden ser centros de trabajo creativo. Las organizaciones tienden a crear estructuras, sistemas y procesos que son inflexibles y sofocantes. Así que no son capaces de crear ambientes de trabajo en los que los empleados se sientan cómodos y premiados por soñar e imaginar que todo es posible. En las organizaciones de hoy en día hay muy pocas facilidades para ser creativo. Alentar a los gerentes y empleados para que intercambien ideas, sueñen e imaginen nuevos productos, procesos y modos de hacer negocio sin destinar recursos y tiempo para dichas actividades es una mala praxis gerencial. Esto sucede porque se antepone el realismo al idealismo, que es considerado el lugar natural de artistas románticos e inventores. Sin embargo, el idealismo es vital para crear un mejor futuro. Einstein creía que la imaginación es más importante que el conocimiento. Así pues, una falta de imaginación limita el cambio y el progreso organizacional.

Los altos ejecutivos deberían alentar a los gerentes y empleados a estrechar la brecha entre cómo trabajan hoy en día y cómo sueñan trabajar. Esto permitirá que aparezca en la organización una estructura horizontal, una red virtual, equipos autoorganizados y productos y procesos más rápidamente. Sin embargo, imaginar que todo es posible supone un nuevo enfoque con respecto a la organización y la gerencia, que impulse a gerentes y empleados a imaginar cómo hacer sus trabajos más rápido, mejor y más eficientemente, y a la vez crear más valor. Al mismo tiempo, soñar e imaginar debe coexistir con actividades tradicionales como: analizar, criticar y planificar.

Individuos y empleados

Si bien muchas organizaciones aseguran que su gente es su bien máspreciado, no todos los empleados son tratados como tales. ¿Por qué siguen promoviendo esta mentira? Lo hacen inconscientemente. Pero así perpetúan la mala praxis de que ciertos “empleados de

categoría” se sientan mejor que los “empleados de baja categoría”. Cuando se cumplen las expectativas solo para un grupo, la organización está en problemas.

El principio de que todos los empleados son bienespreciados puede convertirse en una mala praxis cuando se aplica selectivamente para que algunas personas se sientan más valoradas, o cuando se les hace creer a los empleados que son más valiosos de lo que creen los líderes. Esto suele ocurrir cuando se trata de elevar la moral o para evitar las decisiones difíciles, como despedir empleados incompetentes. Esta mala praxis surge cuando la pretensión se antepone a la sinceridad.

Aunque los “empleados de baja categoría” deben ser tratados con tanto cuidado como los “empleados de categoría”, los primeros deben recibir un trato especial. Cada uno de estos tipos de empleados no solo contribuye de un modo particular, sino que tiene expectativas particulares. Deben ser valorados y retribuidos de acuerdo con el valor que crean para la organización y con las aspiraciones que tienen acerca de su vida profesional y personal. La mala praxis puede ser superada si ayudamos a los empleados de cada categoría a alinear sus aspiraciones con sus contribuciones. Los “empleados de categoría” quieren aumentos, promociones y retos. Los “empleados de baja categoría” quieren un pago justo, un trabajo interesante y tiempo libre. Los líderes deben valorar a los empleados tal cual como deben y quieren ser valorados.

Los líderes deben tomar las medidas necesarias para valorar correctamente a los empleados; y esto solo se logra cuando dejan de valorar a los empleados desde su propia experiencia y preferencias. Tanto *Tom Peters* y *Robert Waterman*, en busca de la excelencia, como *Jim Collins*, en *De buena a grandiosa*, consideran que una de las características que diferencia a las grandes compañías de las menos importantes es su capacidad de valorar y cultivar un amplio tipo de empleados.

Muchas personas deben soportar diariamente abusos verbales y emocionales en las organizaciones en las que trabajan. Como se sienten irrespetadas, estas personas no son capaces de respetar a los demás. La gente soporta este tipo de trato porque no sabe qué hacer al respecto. Solo 3 % de los empleados que son víctimas de abuso ponen una queja formal. Y esta situación está empeorando en el competitivo mundo comercial de hoy en día. Ignorar el abuso verbal o emocional o creer que dicho abuso es parte del “negocio”, es una mala praxis. Pretender que dicho comportamiento no es incorrecto o pedirles a los demás que “endurezcan el cuero” no es la solución. Esta mala praxis gerencial se ha vuelto un problema

porque se suele utilizar más el temor y la intimidación que el aprecio y la estimación de los empleados.

Para evitar esta mala praxis es fundamental reconocer y comunicar los inconvenientes (demandas, pérdida de personal, baja motivación, falta de productividad, etc.) de este comportamiento irrespetuoso. La mayoría de los abusadores no cambiarán a menos que sean reportados, amonestados u obligados a cambiar.

Si bien asumir responsabilidades es propio de los grandes líderes y organizaciones, estos no suelen asumir toda la responsabilidad derivada de sus acciones. Normalmente, asumen la responsabilidad de los éxitos, pero no de los fracasos. Cuando las personas no son capaces de asumir sus responsabilidades, pierden credibilidad a la hora de guiar, dirigir y alentar a los demás a asumir responsabilidades. Cuando las organizaciones no son capaces de asumir su responsabilidad ante las consecuencias derivadas de sus políticas, procedimientos o prácticas, pierden poder y autoridad frente a sus empleados.

Obligar a los empleados a asumir toda la responsabilidad de sus actos de modo que los líderes se puedan lavar por completo las manos es una mala praxis. Pocos ejecutivos entienden que identificar y crear resoluciones útiles para solucionar problemas es más productivo que culpar y señalar a los demás. Si los líderes no asumen sus responsabilidades, los empleados harán lo mismo. Los líderes deben convertir la responsabilidad en un elemento constitutivo de la cultura corporativa. Asumir la responsabilidad de nuestras acciones es algo que se debe aprender; y esto es posible sólo en un ambiente en el que estén permitidos los errores.

Cultura corporativa y estructura

Hoy en día, la mayoría de las personas se sienten incómodas dando su opinión dentro de la organización en la que trabajan porque tienen miedo de ser malinterpretadas o castigadas. La gente tiene miedo de cambiar de idea porque esto es normalmente considerado un signo de debilidad o propio de una persona incapaz de tomar decisiones. La mala praxis resulta aquí de pedirles a las personas que expresen su opinión para después utilizar esta misma en su contra.

Para evitar esta situación, los líderes deben crear ambientes genuinamente abiertos donde las ideas y las opiniones sean respetadas y debatidas, y no se prejuzgue a nadie inmediatamente. Esto significa preocuparse genuinamente por las ideas y sentimientos de los empleados no solo porque es lo correcto sino porque crea un sistema de contrabalances a la hora de tomar

decisiones. A las organizaciones y sus líderes les cuesta mucho crear este tipo de ambientes porque los empleados suelen criticar al statu quo. Así que los líderes deben estar dispuestos a escuchar y cambiar de decisión. Pero no siempre lo están.

Aunque parte de la tarea de una organización es reunir diferentes talentos y perspectivas en búsqueda de un objetivo común, la realidad es que aquellas tienden a sofocar la diversidad y a premiar la uniformidad. La razón de esto es que gerenciar una compañía diversa es más difícil que gerenciar una más uniforme. Pero alentar la diversidad en toda la organización puede acabar con esta mala praxis. Acoger la diversidad puede fortalecer el trabajo en equipo, generar un pensamiento innovador, ayudar a las organizaciones a entender diversos segmentos del mercado y motivar a los empleados. Lamentablemente, la mayoría de los programas de diversificación son tan estrechos, que crean más animosidad que buena voluntad. Los grupos protegidos (por su raza, género o edad) suelen sentirse sobreprotegidos mientras que los grupos no protegidos comienzan a sentirse discriminados.

Es difícil mantener altos niveles de confianza en una organización sin una cultura corporativa que la promueva, cultive e, incluso, exija. Una organización puede exigir confianza si acaba con el temor y reconoce que a diario se comenten errores, y que la responsabilidad, no la culpa o el castigo, es la mejor manera de promover el control de calidad.

La mayoría de las organizaciones y sus líderes fomentan el valor de la confianza y, a la vez, inspiran temor en sus empleados. Esta mala praxis incluye el error de tratar de mejorar el rendimiento del empleado asegurándole que así se ganará la confianza de la organización, cuando los líderes saben que la confianza desaparecerá tan pronto como el empleado se desempeña pobremente. Esta mala praxis surge de anteponer la duda, la suspicacia y el cinismo a la confianza.

Muchos líderes y gerentes han aprendido a impulsar el rendimiento a través del miedo. Es posible que esto rinda frutos a corto plazo, pero, a largo plazo, acaba con la moral y con la excelencia laboral. Expertos en el área de la calidad, como *Edward Deming*, consideran que eliminar el miedo es fundamental para crear un clima de confianza, que, a su vez, es fundamental para aumentar la calidad.

El problema con los ambientes en los que reina el temor es que los empleados pasan más tiempo complaciendo al jefe que al cliente. El temor hace que el empleado se niegue a asumir riesgos o tomar decisiones. Los gerentes suelen estar más preocupados por salvar su pellejo que por implementar cualquier innovación. Pero no puede haber innovación en una

organización en la que no se le confía la creación de ideas al empleado. Los líderes y gerentes pueden acabar con el temor si les explican a los empleados cómo es que se genera confianza en la compañía.

Relaciones interpersonales y equipos

Si los empleados se quejan de que su trabajo no es satisfactorio o no los llena, pueden correr el riesgo de ser acusados por obstaculizar el rendimiento de la compañía. La disposición de los empleados a anteponer sus intereses a los de la compañía suele ser considerada una falta de lealtad hacia la organización.

Forzar la lealtad del empleado puede ser beneficioso a corto plazo, pero, a la larga, le costará mucho. Decirles a los empleados que la compañía les ofrecerá interesantes oportunidades de trabajo y luego ignorar esta oferta es una mala praxis, que surge de anteponer la conveniencia a la realización. Los líderes y gerentes pueden solucionar esta situación cumpliendo con su promesa de ofrecer buenas oportunidades de trabajo.

Muchos problemas relacionados con el desempeño en las organizaciones surgen no tanto por negligencia o incompetencia, sino porque las expectativas están mal definidas y son poco claras. La gente necesita saber qué es lo que se espera de ellas en el trabajo. Lamentablemente, los líderes y gerentes suelen creer que sus expectativas están claras cuando en realidad no es cierto. Y, para colmo, en las organizaciones no hay muchas oportunidades para discutir este tipo de temas. Cuando se valora más la retórica que las conversaciones directas, los líderes y gerentes terminan por culpar a los empleados por no haber cumplido con sus expectativas cuando estas nunca habían estado claras. Esta falta de expectativas claras suele ser utilizada por los ejecutivos que necesitan un chivo expiatorio. Pero los líderes deben aclarar cuáles son las expectativas hasta el punto de que nadie pueda alegar que estas no estaban claras.

Asegurarles a los empleados que la organización los pondrá en cargos que les permitan cultivar al máximo sus talentos cuando los líderes saben que la organización no cuenta con los instrumentos, sistemas o compromiso necesarios para tal fin es una mala praxis gerencial, que surge de anteponer el corto plazo al largo plazo. Los líderes y gerentes deben tomar la decisión de permitirles a los empleados mejorar su rendimiento; de lo contrario, la organización perderá la batalla por el talento y comprometerá su estabilidad futura. Atraer a la gente indicada se ha vuelto una tarea fundamental para las compañías. Y conservarla depende de que la coloquemos en el cargo más idóneo para que desarrollen sus talentos

particulares. Las organizaciones deben superar el temor de que colocar a la persona más idónea en el cargo más indicado pueda ser visto como favoritismo o prejuicio. Stephen Covey, define “equidad” en su conocido libro El octavo hábito como “encontrar nuestra voz y ayudar a los demás a encontrar la suya”.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones no se toma en cuenta el punto de vista del empleado. Escuchar a todas las partes es difícil cuando hay que tomar decisiones estratégicas con rapidez. Por consiguiente, suelen ganar los puntos de vista más persuasivos y vigorosos. Pero esto significa un incremento de la manipulación política, lo que en definitiva socava aún más la posibilidad de que todas las opiniones sean escuchadas. Cuando líderes y gerentes aseguran que escuchar todos los puntos de vista es una forma de valorar al empleado y, sin embargo, no tienen en realidad la intención de escuchar a los empleados, estamos en presencia de una mala praxis gerencial. Esta es una violación de uno de los “siete hábitos de las personas más efectivas” de Stephen Covey: “Trata primero de entender y después de ser entendido”. Al promover la actitud de escuchar todos los puntos de vista, creamos una cultura que fomenta la cultura, la innovación y un mejor pensamiento estratégico.

Liderazgo visionario y estrategia

El tamaño es un asunto importante para las compañías. Si bien hay muchas razones para crecer y aumentar de tamaño (economías de escala, ventajas competitivas, porciones de mercado, sinergia operativa, etc.), el gran beneficio del tamaño es poder absorber, balancear, mitigar y gerenciar el riesgo. Mientras más grande la compañía, más riesgo podrá enfrentar porque contará con más recursos y alternativas. Sin embargo, con el tiempo, las grandes compañías suelen asumir menos riesgos. El tamaño suele generar burocracia y la tendencia de evitar el riesgo. Así pues, el tamaño parece promover más la estabilidad institucional que la innovación o la aceptación de riesgos.

Dado que se favorece la preservación de la riqueza sobre la preservación de la creatividad, las compañías suelen incurrir en la mala praxis de atraer nuevo talento, nuevos socios estratégicos y hacer nuevas adquisiciones con la intención de aumentar la innovación, el crecimiento y la aceptación de riesgos cuando se sabe que la organización favorece una minimización del riesgo, la preservación de capitales, una innovación incremental y la consecución de resultados a corto

y mediano plazo. El éxito desalienta la asunción de riesgos. La prioridad está en conservar lo que ya se ha logrado.

Sin embargo, las compañías deberían aprovechar su tamaño para asumir mayores riesgos. Deberían aprovechar su tamaño para ampliar sus alcances. Si las compañías se arriesgaran e innovaran más, crecerían más rápidamente. El gasto de las compañías en nuevas tecnologías (que es uno de los indicadores del nivel de riesgo que está asumiendo la compañía) ha disminuido en los últimos cinco años. Si incrementaran sus presupuestos de investigación y desarrollo, expandieran sus carteras de nuevos productos y apoyaran la creatividad y la innovación, las corporaciones demostrarían que están haciendo de este mundo un mejor lugar para vivir y, a la vez, reducirían las críticas en contra de su tamaño y poder.

Si bien las compañías tienen mucho poder para enfocar sus esfuerzos en metas colectivas, objetivos y resultados, cuando no logran identificar lo más importante, y cuando no están seguras acerca de sus prioridades básicas, dicho poder se esfuma. En vez de crear verdadero valor, muchas compañías están interesadas en generar la ilusión de que están creando valor. Lo que más le interesa a este tipo de organizaciones es la ventaja personal, la adaptación política, la apariencia, la posición y el poder.

Cuando las compañías no definen claramente lo que es importante, están incurriendo en una mala praxis. En estos casos, los líderes y gerentes se valen de propósitos organizacionales comunes (crear mayor valor económico, atraer y conservar clientes y satisfacer las necesidades del mercado) para disfrazar su verdadera ambición de poder y riqueza personal. Los líderes y gerentes deben establecer con claridad qué es lo más importante en una organización, independientemente de lo que esto sea. De esta forma, todo el mundo podrá decidir si asumirlo o rechazarlo.

Casi todo el mundo sabe que donde hay visión de futuro la gente florece. Y, al contrario, donde no hay visión de futuro parecen tanto la gente como la organización. Si bien es cierto que la mayoría de los líderes y gerentes sabe cómo crear una visión de futuro, también es cierto que no saben cómo unir todos los pasos. Para buena parte de los gerentes, crear una visión de futuro se ha vuelto un proceso mecánico, que trata de crear certezas en un mundo lleno de incertidumbre. Sin embargo, la certidumbre no sustituye a la visión de futuro. Esta última debe ser concebida con cuidado y compartida. En cambio, la certidumbre es acumulativa y fija, calculada y predicada.

La visión de futuro fluye a partir de un verdadero liderazgo y un objetivo común, mientras que la certidumbre surge del temor a la incertidumbre.

Dado que la urgencia de controlar es mayor que el deseo de compartir, los líderes y gerentes suelen confundir la visión de futuro con la certidumbre. Dicha certidumbre no es más que una simple opinión para calmar a la organización en un mundo lleno de incertidumbre. Por su parte, la visión de futuro proviene de un conjunto común de valores y objetivos centrales, que inspiran a la gente a crear mayor valor y a conseguir nuevos logros. Cuando el deseo de compartir supera la urgencia de control, las organizaciones pasan de la certidumbre a la visión de futuro.

Los líderes y gerentes de compañías con visión de futuro saben que resolverles problemas a los clientes es la clave para generar ingresos sostenidamente. Las organizaciones que están saludables desde un punto de vista financiero suelen sobrevaluar sus éxitos pasados y actuales. Esto las lleva a creer que basta con un mínimo esfuerzo para que los clientes continúen comprando el producto. Pero las grandes compañías anticipan los problemas futuros y logran así que los clientes vuelvan una y otra vez.

Si bien se habla constantemente de resolver problemas, la mayoría de las compañías prefiere vender viejas soluciones a nuevos problemas. Pero profesar un interés por resolver problemas cuando lo que se está haciendo es vender viejas soluciones a nuevos problemas es una mala praxis. Tratar de convencer a clientes y empleados de que la vieja solución es adecuada e, incluso, preferible, es una mala praxis gerencial.

La idea de aumentar los problemas no es muy atractiva para la mayoría de las personas y organizaciones; pero esto es exactamente lo que se necesita. Si se han resuelto los problemas actuales, es preciso enfocarse en anticipar los problemas futuros, incluso aquellos que el cliente no ha anticipado. En el mundo comercial de hoy en día no hay otro modo de crear ventaja competitiva que resolver los problemas actuales y anticipar los futuros más rápidamente, mejor y más barato que la competencia. Nuestra incapacidad de crear ambientes de trabajo que estimulen una constante búsqueda de nuevos problemas no solo socava la viabilidad de la compañía, sino que además es una mala praxis gerencial.

El liderazgo supone cambio y el cambio, liderazgo. Cuando los líderes cambian, se vuelven un ejemplo que inspira a la gente a hacer lo mismo. Sin embargo, pedirles a los demás que cambien cuando los propios líderes no quieren cambiar es una mala praxis gerencial. Los líderes que no logran cambiar al mismo ritmo que sus empleados caen en una de las siguientes trampas:

1. Se convierten en profetas.
2. Actúan a la defensiva.

Esta mala praxis surge porque se valora más la razón y la decisión a la reconsideración y la exploración. Las organizaciones y sus equipos pasan tanto tiempo examinando sus objetivos, planes y desempeño que reconsiderarlos les parece una pérdida de tiempo. Pero en los actuales momentos, es más importante reconsiderar que racionalizar. Los líderes deben estar preparados para cambiar rápidamente. Los líderes surgen de la capacidad de producir cambios internos a una mayor velocidad de lo que se producen los cambios externos. El cambio es la esencia del liderazgo. La capacidad de liderar depende de la capacidad de cambiar. El mejor modo de predecir el futuro es crearlo.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no presentan conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Carmen Arocha Mariño: Idea original compartida entre las dos autoras, elaboración del artículo, procesamiento de la información, revisión y aprobación de la versión final.

Vivan Noriega Bravo: Contribución importante sobre la idea original y los aspectos a resaltar en el artículo; revisión crítica de la versión final y aprobación.