

Para obtener resultados, los mejores líderes empujan y atraen a sus equipos

Joseph Folkman

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO Y GERENCIA

Cuando ve una tarea que su equipo necesita cumplir, ¿los empuja para hacerla o los jala hacia usted, permitiéndoles opinar sobre cómo la llevan a cabo y usando motivación e inspiración para ponerlos en marcha? Estos son dos planteamientos muy diferentes para llegar a un objetivo, y el último suele ser el mejor, pero saber combinar estos dos caminos es una habilidad importante para directivos y líderes.

Tome este ejemplo de un cliente nuestro. Había un debate sobre las políticas de la empresa en materia de medio ambiente y sostenibilidad. El CEO había permitido el debate y animado a todos a opinar. El CEO apoyó firmemente la necesidad de cambio, pero dio tiempo para un amplio debate (utilizando el enfoque de atracción). Sin embargo, dos miembros del equipo ejecutivo eran detractores y se atrasaban al aplicar cualquiera de las iniciativas propuestas. Tras dos meses de inacción, el CEO le anunció al equipo que la compañía iba a implementar dos iniciativas y afirmó que todos necesitaban subirse a bordo (pasando al enfoque de empujar). Uno de los ejecutivos se negó a esto y dejó claro que no apoyaría las iniciativas. El CEO lo despidió al final de la semana (utilizando el máximo enfoque de empuje).

Los líderes que están dispuestos a esforzarse al máximo para atraer pero que, en última instancia, recurren a un fuerte empuje son un buen ejemplo del poder de la combinación de estos dos enfoques. Empujar demasiado fuerte puede erosionar la satisfacción, pero (a veces) es necesario, especialmente cuando atraer simplemente no funciona.

En nuestra investigación, mi colega Jack Zenger y yo identificamos dos comportamientos de liderazgo que utilizan enfoques opuestos, pero están dirigidos al mismo objetivo final. Llamamos a un comportamiento “conducir por resultados” (empujar) y al otro “inspirar y motivar a otros” (atraer).

DEFINIENDO EL EMPUJAR Y EL ATRAER

Cuando un líder identifica una meta que quiere alcanzar, hay dos sendas diferentes para llegar ahí.

Empujar involucra dar dirección, decirles a las personas qué hacer, establecer una fecha límite y, en términos generales, responsabilizar a los demás. Está en la parte “autoritaria” del espectro de los estilos de liderazgo.

Atraer, por otra parte, implica describirle a un subordinado directo una tarea necesaria, explicar la razón subyacente de la misma, ver qué ideas podría tener sobre la mejor manera de lograrla y preguntarle si está dispuesto a asumirla. El líder puede mejorar aún más la atracción describiendo lo que este proyecto podría hacer por el desarrollo del empleado. Idealmente, la energía y el entusiasmo del líder acerca del objetivo son contagiosos.

Reuniendo información de más de 100,000 líderes a través de nuestras evaluaciones de 360 grados, medimos tanto el empuje como la atracción, y encontramos que 76% de los líderes fueron calificados por sus pares como más competentes para empujar que para atraer. Solo 22% de los líderes fueron calificados como mejores para atraer, y apenas un 2% fueron calificados como iguales en ambas habilidades.

También le preguntamos a las personas que calificaron a esos líderes (más de 1.6 millones de personas) cuál habilidad era más importante que un líder hiciera bien para ser exitoso en su trabajo actual. Atraer (inspirar a otros) fue calificada como la más importante, mientras que empujar (conducir por resultados) fue calificada como la quinta más importante.

Este artículo es útil para:

- Reconocer la importancia del liderazgo.
- Entender cómo la atracción y el empuje influyen en el desempeño de los grupos.

Su influencia como líder proviene de su capacidad de saber cuándo usar cada enfoque, dependiendo de la tarea, el momento y la gente.

ENTENDIENDO LO QUE LAS PERSONAS QUIEREN Y NECESITAN

Aunque nuestros datos son claros acerca de que la mayoría de los líderes podrían beneficiarse de mejorar su capacidad para atraer o inspirar a otras personas, nuestra investigación reveló que los líderes que fueron hábiles tanto para atraer como para empujar fueron los más efectivos.

Durante la pandemia, reunimos datos sobre 3,875. De este análisis destacó lo siguiente:

- Los subordinados directos calificaron la efectividad de su líder tanto para empujar (conducir por resultados) como para atraer (inspirar y motivar a otros).
- A los subordinados directos también se les pidió calificar su confianza en cuanto a que la organización alcanzaría sus metas estratégicas y su satisfacción con la organización como lugar de trabajo.
- Dividimos en cuartiles los datos de los líderes respecto al empuje y la atracción, e identificamos a quienes calificaron bajo (el cuartil del fondo) y alto (el cuartil más alto).

Cuando tanto el empuje como la atracción están en el cuartil del fondo, tanto la confianza como la satisfacción de los subordinados directos son bajas. Cuando el empuje es alto y la atracción es baja, tanto la confianza como la satisfacción se incrementan. Cuando la atracción es alta, la satisfacción se eleva a un nivel substancialmente mayor a la confianza. Cuando ambas son altas, entonces vemos los incrementos más significativos. (Nota: La alta confianza y satisfacción fueron medidas con base en el porcentaje de personas que marcaron 5 en una escala de 5 puntos. Este es un estándar muy alto para la satisfacción.)

REUNIENDO EL EMPUJE Y LA ATRACCIÓN

Mientras muchos líderes a lo largo del globo tienen dificultades con la retención y buscan evitar que sus empleados se unan a la Gran Renuncia, están haciéndose preguntas difíciles. ¿Cómo motiva a las personas para quedarse? ¿Cómo las alienta a incrementar sus esfuerzos? ¿Qué es lo que realmente quieren y necesitan de sus entornos laborales?

Durante los últimos años, se ha hecho un llamado a los líderes a ser menos exigentes y más empáticos hacia los empleados individuales. Más atracción y menos empuje parecía ser lo que se necesita para retener a empleados talentosos. Aunque estoy de acuerdo con este sentimiento, estos datos también ofrecen una advertencia clara. Sus esfuerzos por aumentar la empatía no deberían disminuir su capacidad de empujar cuando sea necesario, ya que nuestros datos muestran que ello puede ser una fuerza que construya confianza.

De hecho, su influencia como líder proviene de su capacidad de saber cuándo usar cada enfoque, dependiendo de la tarea, el momento y la gente. Así que la próxima vez que esté tratando de lograr un objetivo significativo, considere si su equipo realmente necesita un buen empujón, un gran tirón o quizás ambos.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Cuando tanto el empuje como la atracción están en el cuartil del fondo, tanto la confianza como la satisfacción de los subordinados directos son bajas.

Atraer (inspirar a otros) fue calificada como la habilidad de liderazgo más importante.

Sobre el autor:

Joseph Folkman es el presidente de Zenger/Folkman, una consultora de desarrollo del liderazgo.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com