



# Harvard Business Review

América Latina

## Liderazgo desbocado: el potencial destructivo del excesivo afán de logro

por Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine y Ruth L. Malloy

---

Agosto 2006

---

Reimpresión RO608E-E

Si usted cree que demasiados ejecutivos piensan que “todo depende de mí”, está en lo cierto: la investigación muestra que un ethos que exalta el logro individual ha desplazado a otras motivaciones –como el impulso de empoderar a las personas– que son esenciales para un liderazgo exitoso.

# Liderazgo desbocado: el potencial destructivo del excesivo afán de logro

por Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine y Ruth L. Malloy

**E**l deseo de logro es una fuente de fortaleza importante en los negocios, tanto para los ejecutivos como para las organizaciones que lideran. Genera pasión y energía, lo que estimula el crecimiento y ayuda a las empresas a mantener su desempeño en el largo plazo. Y el afán de logro está en aumento. Hemos dedicado 35 años a estudiar la motivación ejecutiva, y hemos observado en la última década un sostenido aumento en la cantidad de ejecutivos para quienes el logro es la principal motivación. Las empresas se han beneficiado de esta tendencia: la productividad ha subido y la innovación, medida por el número de patentes registradas cada año, se ha disparado.

En el corto plazo, a fuerza de empuje y determinación, un líder orientado fuertemente al logro podría ser muy exitoso, pero existe un lado oscuro de la motivación de lograr. Al enfocarse implacablemente en tareas y metas –por ejemplo, objetivos de ingresos o ventas– un ejecutivo o empresa puede, a la larga, perjudicar el desempeño. Las personas demasiado orientadas al logro tienden a dar órdenes y coaccionar, más que a enseñar y colaborar, ahogando así a sus subordinados. Suelen tomar atajos y olvidarse de comunicar información clave, y podrían hacer

caso omiso de las preocupaciones de los demás. El desempeño de sus equipos comienza a declinar, y se arriesgan a no alcanzar las mismas metas que inicialmente motivaron su comportamiento orientado al logro.

Un énfasis demasiado intenso en el logro puede destruir la confianza y socavar la moral, reduciendo la productividad en el lugar de trabajo y erosionando la confianza en la gestión ejecutiva, dentro y fuera de la corporación. Aunque las utilidades y la innovación han aumentado durante la última década, la confianza pública en las grandes empresas se ha deteriorado. En nuestra práctica de coaching ejecutivo, hemos visto a líderes muy talentosos fracasar estrepitosamente debido a la excesiva presión que ponen sobre sus empleados y sobre ellos mismos para obtener resultados.

En el extremo están líderes como Jeffrey Skilling de Enron, para muchos un ejemplo clásico del excesivo afán de logro, que se orienta a los resultados sin importar cómo se alcancen. Skilling ponía a sus ejecutivos a competir entre sí y una vez incluso felicitó a una ejecutiva que a sus espaldas creó un servicio que él le había prohibido desarrollar. Por cada Skilling, existen decenas de ejecuti-

vos orientados excesivamente al logro que no ocupan las portadas de los periódicos, pero provocan un daño considerable. Tome el caso de Frank, CEO de un importante fabricante de equipos electrónicos, un tipo muy seguro de sí mismo y orientado a los resultados. Estaba tan empecinado en su afán de logro que pasaba por encima del resto del equipo ejecutivo. Era arrogante, distante y exigente, y nunca escuchaba. En menos de cuatro años, con la empresa en el caos y amenazas de renuncia de varios miembros de su equipo ejecutivo, fue despedido.

Aun si un estrecho foco en el logro no se traduce en el despido de un ejecutivo, puede paralizar una carrera. Jan, una brillante abogada, era socia y la más segura candidata a dirigir una importante firma legal en Nueva York. Pero tenía muy mal carácter. No toleraba a los colegas que parecían menos motivados que ella, trataba de manera degradante a sus subordinados y descalificaba a ritmo récord a los asociados de menor rango. Las opiniones negativas sobre ella comenzaron a multiplicarse en la firma, y finalmente se optó por transferirla a una pequeña oficina satélite para trabajar –por lo general sola– en casos especiales. Aunque siguió atrayendo clientes y ganando juicios, nunca más ascendió.

A primera vista, controlar el excesivo afán de logro suena como una regla básica de la gestión: sea menos coercitivo y más colaborador. Influya en lugar de dar órdenes. Enfóquese más en las personas y menos en las cifras y resultados. Esto es fácil de decir, pero difícil de dominar. Ejecutivos experimentados y exitosos, que deberían tenerlo claro, caen una y otra vez en el afán excesivo de logro. En este artículo, ofreceremos algunos caminos para que los ejecutivos identifiquen en ellos mismos y en otros el impulso excesivo de lograr y mantengan sus aspectos destructivos bajo control. Pero primero analicemos la motivación de logro y cómo afecta al lugar de trabajo.

## El creciente impulso de lograr

El impulso de lograr es difícil de resistir. La mayoría de las personas en las culturas occidentales son educadas desde pequeña a valorar el logro. Para algunas, el impulso parece innato: no sólo *saben* que el logro es importante, sino que lo *sienten*. Es un estimulante natural para ellas. Sólo pregunte a Karin Mayhew, vicepresidente senior de eficacia organizacional en Health Net, una importante empresa de administración de salud, y reconocida ejecutiva orientada al logro. “Comienzo a sentirme realmente bien”, dice sobre esos momentos en que su impulso de logro entra en acción y la invade un sentido de realización. En tales ocasiones, señala, se siente entusiasmada y feliz.

David McClelland, el fallecido psicólogo de Harvard, dedicó gran parte de su carrera a estudiar la motivación y cómo incidía en las conductas de liderazgo. Identificó el logro –alcanzar o superar un estándar de excelencia o mejorar el desempeño personal– como uno de los tres motores internos (que denominó “motivaciones sociales”) que explican nuestro comportamiento. Los otros dos son la afiliación –mantener relaciones personales cercanas– y el poder, que involucra ser fuerte e influyente o tener un impacto sobre los demás. McClelland decía que la motivación de poder adopta dos formas: poder personalizado (el líder obtiene su fuerza de controlar a los demás y hacerlos sentir débiles) y poder socializado (la fortaleza del líder proviene de empoderar a otros). Diversos estudios muestran que los grandes líderes carismáticos son altamente motivados por el poder socializado; el poder personalizado en general se asocia a la explotación de los subordinados (vea el recuadro “¿Cuál es su motivación?”).

Las investigaciones de McClelland mostraron que las tres motivaciones están presentes, en mayor o menor medida, en todas las personas. Aunque normalmente no estamos conscientes de ellas, despiertan en nosotros necesidades y preocupaciones que llevan a ciertos comportamientos. Atender a esas necesidades nos da un sentido de satisfacción y nos energiza, por lo que seguimos repitiendo esas conductas, se traduzcan o no en los resultados que deseamos.

McClelland creía en un principio que, de las tres motivaciones, la motivación de logro era la más importante para el éxito organizacional, e incluso nacional. En *La sociedad ambiciosa*, su influyente estudio sobre el tema publicado por primera vez en 1961, sostuvo que una alta preocupación por el logro en un país era seguida por un rápido crecimiento nacional, mientras que una baja derivaba en una declinación del bienestar económico. En otro estudio, descubrió una correlación directa entre la cantidad de patentes generadas en un país y el nivel de logro como motivación.

Pero McClelland también reconoció el lado negativo del logro: la tendencia a hacer trampas, tomar atajos y marginar a los demás. Algunas personas excesivamente orientadas al logro “se obsesionan tanto con encontrar un atajo hacia la meta”, escribió, “que podría no importarles mucho los medios que utilizan para alcanzarla”. En trabajos posteriores, sostuvo que los líderes más eficaces eran motivados principalmente por el poder socializado: canalizaban sus esfuerzos en ayudar a otros a ser exitosos.

Nosotros hemos continuado las investigaciones de McClelland y el estudio de las motivaciones de los ejecutivos (hemos reunido información sobre más de 40.000 perso-

*Scott W. Spreier* ([Scott\\_Spreier@haygroup.com](mailto:Scott_Spreier@haygroup.com)) es consultor senior en el McClelland Center for Research and Innovation de Hay Group, en Boston. *Mary H. Fontaine* ([Mary\\_Fontaine@haygroup.com](mailto:Mary_Fontaine@haygroup.com)) es vicepresidenta y directora general de Servicios Globales de Talento y Liderazgo en Hay Group, en Boston. *Ruth L. Malloy* ([Ruth\\_Malloy@haygroup.com](mailto:Ruth_Malloy@haygroup.com)) es directora de investigación y tecnología en el McClelland Center.

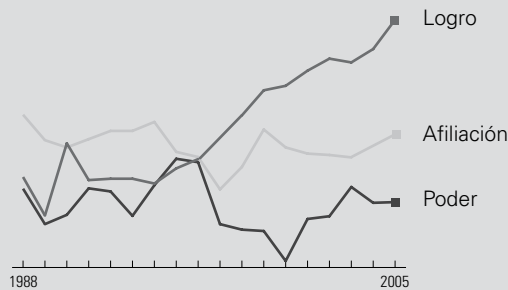
## ¿Cuál es su motivación?

Un pequeño conjunto de motivaciones, presentes en mayor o menor grado en todas las personas, ayuda a explicar cómo se comportan los líderes. Las motivaciones generan necesidades, las que conducen a aspiraciones, que a su vez impulsan el comportamiento.

	LOGRO	AFILIACIÓN	PODER	
			Poder personalizado	Poder socializado
Cuando se despierta en ellos esta motivación, los líderes experimentan la necesidad de:	Mejorar su desempeño personal y alcanzar o superar estándares de excelencia	Mantener relaciones cercanas y amistosas	Ser fuerte e influir en otros, haciéndolos sentir débiles	Ayudar a los demás a sentirse más fuertes y más capaces
Como resultado, desean:	<p>Alcanzar o superar un estándar autoimpuesto</p> <p>Lograr algo nuevo</p> <p>Planificar el avance a largo plazo de sus carreras</p>	<p>Establecer, recuperar o mantener relaciones cordiales</p> <p>Caer bien y ser aceptados</p> <p>Participar en actividades grupales, principalmente por motivos sociales</p>	<p>Realizar acciones poderosas</p> <p>Controlar, influenciar o persuadir a otras personas</p> <p>Impresionar a personas dentro y fuera de la empresa</p> <p>Generar en los demás fuertes emociones positivas o negativas</p> <p>Mantener sus reputaciones, posiciones o fortalezas</p>	<p>Realizar acciones poderosas</p> <p>Persuadir a otras personas</p> <p>Impresionar a personas dentro y fuera de la empresa</p> <p>Generar en los demás fuertes emociones positivas</p> <p>Mantener sus reputaciones, posiciones o fortalezas</p> <p>Entregar ayuda, consejo o apoyo</p>
Estas aspiraciones los conducen a:	<p>Microgestionar</p> <p>Tratar de hacer las cosas o marcar el ritmo ellos mismos</p> <p>Expresar impaciencia ante individuos de bajo desempeño</p> <p>Entregar poco feedback positivo</p> <p>Dar pocas indicaciones e instrucciones</p> <p>Tomar atajos</p> <p>Enfocarse en metas y resultados, no en personas</p>	<p>Evitar las confrontaciones</p> <p>Preocuparse más de las personas que del desempeño</p> <p>Buscar maneras de crear armonía</p> <p>Evitar dar feedback negativo</p>	<p>Ser coercitivos y despiadados</p> <p>Controlar o manipular a otras personas</p> <p>Enfocarse más en causar una buena impresión entre los superiores que en dirigir a los subordinados</p> <p>Velar por sus propios intereses y reputaciones</p>	<p>Aconsejar y enseñar</p> <p>Ser democráticos e involucrar a otros</p> <p>Ser altamente un apoyo</p> <p>Enfocarse en el equipo o grupo más que en ellos mismos</p> <p>Trabajar apoyándose en otros; permitir a los demás hacer el trabajo, en lugar de realizarlo ellos mismos</p>

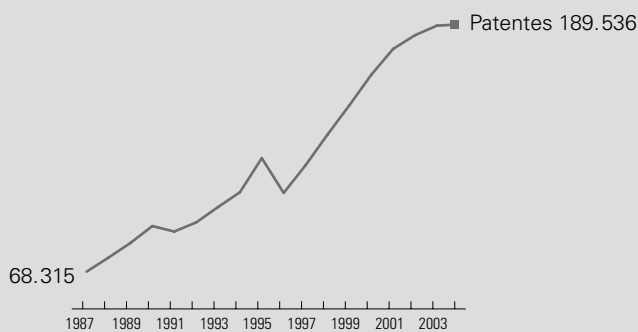
## El afán de logro está en aumento

Hemos observado un aumento sostenido en el grado al cual el logro es una motivación para los ejecutivos, mientras que el poder como motivación ha disminuido. La motivación de afiliación se ha mantenido bastante estable (las líneas muestran índices promedio de cada motivación).

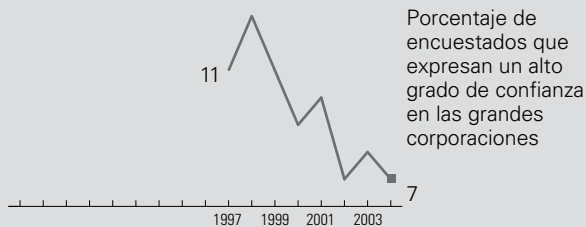


## La creatividad también, pero...

Con el aumento del afán de logro entre los ejecutivos, también ha aumentado el nivel de innovación, medido por la cantidad de patentes registradas en EE.UU. Pero al mismo tiempo ha disminuido la confianza pública en las grandes corporaciones, en la medida que el implacable foco en los resultados se ha traducido en conductas indeseables por parte de algunos ejecutivos.



Fuente: Oficina de Patentes y Marcas de EE.UU.



Fuente: Roper Center for Public Opinion Research, University of Connecticut

nas). Mostramos a las personas una serie de imágenes y les pedimos que escriban una historia sobre cada una. Luego un grupo de expertos clasifica las historias buscando simbología que indique la presencia y fortaleza de una o más motivaciones. Desde mediados de los años 90, los índices de motivación de logro comenzaron a aumentar drásticamente, mientras que el impulso de poder disminuyó y la afiliación se mantuvo más o menos estable (vea el gráfico “El afán de logro está en aumento”).

No podemos decir de manera concluyente qué fue lo que desencadenó el aumento en los índices de motivación de logro, pero creemos que fue impulsado por las fuerzas organizacionales, económicas y de mercado existentes en ese momento. Por ejemplo, el movimiento de la calidad total de los años 80, con su énfasis en la mejora continua, sin duda acentuó el valor de los individuos orientados al logro, quienes por naturaleza quieren mejorar constantemente. Luego vino la recesión y con ella las reducciones y reestructuraciones, que pusieron un énfasis mayor en el desempeño y el crecimiento de corto plazo. Una vez más, ambos objetivos calzaron plenamente con los ejecutivos más orientados al logro, quienes se deleitan ante la necesidad de actos personales heroicos y ante el desafío de elevar constantemente la vara del desempeño. Por último, la era de las puntocom transformó a una gran cantidad de innovadores y emprendedores –quienes tienden a ser altamente motivados por el logro– en directores y ejecutivos.

Cualquiera fuese la causa, el aumento en esos índices coincidió con el aumento en varios otros indicadores de McClelland para el alto logro; en particular el crecimiento económico, la innovación, las trampas y los atajos. El desempeño empresarial y la innovación mejoraron, como puede apreciarse en el progreso del mercado de valores y en la cantidad de patentes en Estados Unidos. Pero también se produjo un descenso en la ética de negocios, que trajo como resultado un mayor número de escándalos de alto perfil y una menor confianza pública en las grandes corporaciones (vea el gráfico “La creatividad también, pero...”).

## Los seis estilos de liderazgo

Pese a las ventajas de una mentalidad de logro, los ejecutivos que están excesivamente motivados a lograr pueden debilitar el clima laboral de una empresa o grupo de trabajo, y en definitiva su capacidad para desempeñarse bien. Esto se debe a que las motivaciones de un líder afectan a la forma en que lidera. En nuestra investigación a lo largo de los años, hemos identificado seis estilos de liderazgo que los ejecutivos usan para motivar, recompensar, dirigir y desarrollar a otros. Éstos son: el *directivo*, que supone una conducta fuerte, en ocasiones coercitiva; el *visionario*, que se enfoca en la claridad y la comunicación; el *afiliativo*, que pone énfasis en la armonía y las relaciones; el *participativo*, que es colaborador y democrático; el *ejemplarizador*, que se caracteriza por el heroísmo personal; y el *mentor*,

que se enfoca en el desarrollo y la guía a largo plazo (vea el recuadro “El estilo correcto de liderazgo... Crea un sólido clima laboral”).

No existe un único estilo de liderazgo que sea mejor. Cada uno tiene sus fortalezas y sus limitaciones. El enfoque directivo, por ejemplo, es útil en momentos de crisis o cuando un líder debe dirigir a alguien con desempeño deficiente, pero si se abusa de él se reprimen la iniciativa y la innovación. El enfoque afiliativo es adecuado cuando los empleados atraviesan por crisis personales o situaciones de mucho estrés, pero es más eficaz cuando se usa en conjunto con los estilos visionario, participativo o mentor. El estilo ejemplarizador puede dar resultados en el corto plazo, pero daña la moral de los empleados y a la larga es desgastador para todos.

Los líderes más eficaces recurren a los seis estilos y usan cada uno en el momento apropiado. No obstante, un ejecutivo normalmente se queda con el estilo que más le acomoda, preferencia que refleja la motivación dominante de la persona combinada con el nivel de presión en la

organización. La gente orientada al logro tiende a preferir el estilo ejemplarizador en situaciones de bajo estrés, pero usan el estilo directivo cuando éste aumenta.

Jan, la abogada orientada al logro, trataba de involucrarse en todos los detalles del trabajo de su cliente. Nunca estaba satisfecha con el trabajo de los otros miembros de su equipo y constantemente los criticaba. Volvía a escribir informes perfectamente aceptables, aduciendo que no estaban a la altura de lo que ella quería. A medida que la presión y trabajo aumentaban, se volvía cada vez más exigente y controladora, enfrentándose con los demás y acusándolos de incompetencia.

No sorprende que esta actitud ejemplarizadora y coercitiva en ocasiones suprima los atributos del clima laboral que contribuyen a elevar el desempeño, entre ellos la flexibilidad, la responsabilidad, el compromiso de equipo y el nivel en el cual el desempeño está ligado a la comunicación y las recompensas. Quienes tienen una alta motivación de poder socializado, por el contrario, prefieren de manera natural el estilo mentor en situaciones de

## Perfiles de líderes exitosos

Cuando estudiamos a 21 altos ejecutivos de IBM, descubrimos que 11 de ellos generaron climas de trabajo sólidos o estimulantes. Estos líderes eran impulsados principalmente por el deseo de logro, pero también eran más impulsados por la necesidad de afiliación y poder que los otros ejecutivos, que generaron climas neutros o desmotivadores.

Además, los 11 ejecutivos utilizaban al menos cuatro de los seis estilos de liderazgo descritos en este artículo, recurriendo a cada uno de acuerdo a las circunstancias. IBM ha incorporado las conductas de estos líderes en un nuevo modelo de competencias.



bajo nivel de estrés y se vuelven visionarios cuando los presionan. Veamos el caso de Luke, un alto ejecutivo con quien trabajamos, conocido por sus cualidades como mentor. Cuando se enteró de que un subordinado que había estado en desacuerdo con él pretendía eludir la cadena de mando y hablar directamente con el presidente del consejo, Luke no reaccionó airado, como muchos habrían hecho. En cambio, se ofreció a orientarlo respecto de la mejor manera de abordar su reunión con el presidente. Fue capaz de dejar a un lado el aspecto personal de la situación y lograr una visión total del problema. Esto fue lo que Luke nos dijo: “No quería que se hiciera más daño del que ya se había hecho. Quería que aprendiera, que sacara provecho, que creciera. No sé, quizás termine ocupando mi puesto algún día”.

Para ver cómo las motivaciones y el estilo de liderazgo afectan el clima y desempeño de un grupo, estudiamos a 21 altos ejecutivos de IBM. Todos lideraban equipos responsables de grandes cuentas con metas de ingresos de miles de millones de dólares. Evaluamos a cada grupo utilizando un conjunto de seis atributos de un clima laboral de alto desempeño, tales como la flexibilidad

y la claridad. Once de los ejecutivos crearon climas de trabajo que eran percibidos en la empresa como sólidos o estimulantes. Los demás ejecutivos crearon climas que eran calificados como neutros o desmotivadores. En tan solo un año, los equipos con climas laborales sólidos y estimulantes generaron US\$ 711 millones más de utilidades que aquellos con climas neutros o de mala calidad. El logro fue el impulso dominante de estos 21 líderes. Pero los ejecutivos que crearon climas sólidos o estimulantes también exhibían motivaciones más altas de poder y afiliación que el resto (vea el recuadro “Perfiles de líderes exitosos”).

Entre los líderes que crearon climas neutros o desmotivadores, el estilo que dominó fue el ejemplarizador, que puede generar crecimiento en el corto plazo, pero a expensas de la rentabilidad a largo plazo. De hecho, los equipos con climas de trabajo más débiles produjeron más ingresos a corto plazo que los demás. Pero la mayor parte de ese crecimiento provino de actos personales heroicos, con líderes que se lanzaban a cerrar acuerdos por su cuenta en lugar de desarrollar sus organizaciones. Los líderes que crearon climas estimulantes de alto desem-

## El estilo correcto de liderazgo...

Cada uno de los seis estilos de liderazgo que hemos identificado es adecuado para ciertas situaciones y contextos; ninguno es apropiado para todas. Los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo con las circunstancias.

**Directivo.** Este estilo implica una conducta dominante y controladora que en ocasiones se torna coercitiva. Cuando un ejecutivo utiliza este enfoque, le dice a la gente lo que tiene que hacer, cuándo debe hacerlo y qué pasará si falla. Es apropiado en situación de crisis y cuando hay que controlar a gente con bajo desempeño, pero a la larga ahoga la creatividad y la iniciativa. Es preferido por las personas con alto afán de logro bajo situaciones de estrés.

**Visionario.** Este estilo es autoritario, pero en lugar de sólo decirle a la gente lo que tiene que hacer, el líder se gana el apoyo de sus empleados manifestándoles claramente sus desafíos y responsabilidades en el contexto de la dirección y estrategia general de la organización. Esto crea claridad en las metas, aumenta el

compromiso de los empleados y da energía a un equipo. Por lo común lo utilizan aquellos con una alta motivación por el poder personalizado en situaciones de bajo estrés, y aquellos con un alto nivel de motivación por el poder socializado cuando el estrés es alto.

**Afliativo.** Los líderes con este estilo ponen énfasis en el empleado y sus necesidades emocionales producto del trabajo. Tienden a evitar el conflicto. El enfoque es eficaz cuando un ejecutivo enfrenta empleados que pasan por una crisis personal o por situaciones de alto nivel de estrés como en el caso de despidos masivos. Es más eficaz cuando se lo utiliza en conjunto con los estilos visionario, participativo u mentor. Rara vez tiene efecto por sí solo.

**Participativo.** Este estilo de liderazgo es cooperativo y democrático. Los ejecutivos que utilizan este estilo involucran a otros en el proceso de toma de decisiones. Es muy bueno para desarrollar la confianza y el consenso, en especial cuando el equipo está compuesto de personas altamente competentes y cuando

el líder tiene un conocimiento limitado o carece del poder o la autoridad formal, como en organizaciones en que el esquema es muy compartimentado. Lo prefieren los líderes con alta motivación afiliativa en condiciones de mucho estrés.

**Ejemplarizador.** Este estilo involucra liderar por el ejemplo y las acciones personales. Los ejecutivos que lo utilizan por lo general se guían por altos estándares y se aseguran de que se cumplan incluso si ellos mismos tienen que hacer el trabajo, lo que con frecuencia hacen. Puede ser efectivo en el corto plazo, pero a la larga puede desmoralizar a los empleados. Es el estilo frecuente entre aquellos con afán de logro, al menos en condiciones de estrés relativamente bajo.

**Mentor.** En este estilo el ejecutivo se involucra en el desarrollo profesional y el consejo constante a largo plazo con sus empleados. Es un enfoque potente pero poco utilizado que debería formar parte del repertorio habitual de todo líder. Aquellos líderes que tienen un alto nivel de poder socializado como motivación lo prefieren en condiciones de poco estrés.

peño obtuvieron mejores resultados a largo plazo al utilizar una amplia gama de estilos, variándolos según las circunstancias. Recurrieron mucho a los estilos visionario, afiliativo, participativo y mentor, y menos a los enfoques directivo y ejemplarizador. Más que impartir órdenes o recurrir al heroísmo personal, proporcionaron visión, buscaron compromiso y aconsejaron a su gente. También fueron más colaboradores, construyendo consenso entre sus dirigidos.

## Reconocer sus motivaciones

La buena noticia sobre las personas orientadas al logro es que, cuando se les fija un objetivo, hacen lo imposible por alcanzarlo; incluso si el objetivo es controlar su propio afán de logro. Para alguien excesivamente impulsado por el logro que busca ampliar su rango de acción, **el primer paso es tomar conciencia de cómo las motivaciones influyen en el estilo de liderazgo.**

Karin Mayhew, la ejecutiva de Health Net, es una ejemplarizadora por naturaleza. No entendió el valor de influir en otros (en lugar de hacer todo ella misma), hasta

que como consultora interna para una empresa de telecomunicaciones se le pidió actuar como facilitadora en discusiones entre la plana ejecutiva y los trabajadores. Por primera vez, tenía que ser invisible. Obligada a morderse la lengua, se dio cuenta de cómo podía salirse del rol de experta en contenidos y ayudar a otros a comprender el cuadro completo y descubrir cómo podría calzar cada una de las piezas.

A menudo, para poner en marcha la transformación se necesita que alguien dé el primer espaldarazo. Considere el caso de Rooney Anand, CEO de Greene King, una de las empresas de cervezas y bares más exitosas de Reino Unido. Como joven ejecutivo de marketing en una compañía que enfatizaba los resultados, Anand terminó convirtiéndose en una persona muy agresiva y exigente. Notó la necesidad de cambiar cuando otro ejecutivo le dijo: “Ya me he topado con tipos como tú. Por lo general no son muy simpáticos. Pero tú eres un buen compañero cuando no estás trabajando. ¿Dónde está el problema?”. **La familia y los amigos también pueden advertirlo; después de todo, nuestras motivaciones nos siguen más allá de la oficina.**

## Crea un sólido clima laboral

También hemos identificado seis factores que contribuyen al desempeño, por la vía de afectar el clima en el lugar de trabajo, esto es, cómo se siente trabajar en esa área en particular para ese determinado ejecutivo. La conducta de un líder influye mucho en el grado en el que estos factores están presentes, y es una influencia positiva.

**Flexibilidad.** Refleja la percepción de los empleados respecto de si las reglas, políticas y procedimientos son de verdad necesarios o si no son más que burocracia. También refleja el grado al cual las personas creen que pueden ser innovadoras y conseguir la aprobación de nuevas ideas. En climas laborales de alto desempeño, la flexibilidad es elevada.

**Responsabilidad.** Es el grado de libertad que siente la gente para realizar su trabajo sin pedir en cada momento instrucciones a los ejecutivos. En climas laborales de alto desempeño, la gente siente que tiene mucha responsabilidad. Cuando los ejecutivos motivados por el logro abusan de los estilos de liderazgo directivo y ejemplarizador, lo que ocurre a menudo,

limitan o destruyen la flexibilidad y responsabilidad al interior de un grupo.

**Estándares.** Representan el grado en el que la gente percibe que la empresa pone énfasis en la excelencia. Cuando los estándares son sólidos, la barra es alta pero alcanzable, los ejecutivos hacen responsable a la gente por hacer su mejor trabajo y los empleados confían en que pueden cumplir con los desafíos que la empresa fija.

**Recompensas.** Son un reflejo de si la gente siente que con regularidad se les entrega un feedback objetivo sobre la calidad de su trabajo y se les recompensa de acuerdo con ello. Si bien las compensaciones y el reconocimiento formal son importantes, el componente principal es el feedback inmediato, específico y vinculado directamente con el desempeño.

**Claridad.** Se refiere a si los ejecutivos y empleados saben lo que se espera de ellos y si entienden cómo sus esfuerzos se relacionan con las metas organizacionales. Estudio tras estudio, esta dimensión del clima laboral ha demostrado tener el vínculo más estrecho con la productivi-

dad. Sin claridad, suelen verse afectados los demás elementos del clima. Los líderes que generan un alto nivel de claridad, suelen recurrir mucho a los estilos visionario, participativo y mentor.

**Compromiso de equipo.** Es el grado en que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a un equipo u organización y creen que todos están trabajando por los mismos objetivos. Mientras más se compartan los valores de un equipo, y mientras mayor sea el compromiso por el desempeño, mayor será el orgullo del equipo.

Un clima con altos niveles de estándares, claridad y compromiso de equipo, y a lo más una brecha en las demás dimensiones, resulta muy sólido. Un clima sin brechas significativas en estándares, claridad o compromiso de equipo, y dos brechas en los otros tres factores, es menos sólido pero sigue entregando energía a sus empleados. De haber más brechas, el clima de trabajo es neutro y desmotivador. En un ambiente así, la gente tiende a hacer sólo lo mínimo que le exigen y se perjudica el desempeño.

Si usted busca evaluarse a sí mismo como ejecutivo, existen herramientas muy precisas para medir las tres motivaciones de liderazgo; pero puede tener una buena idea de cuál es la predominante en usted simplemente examinando las actividades que le gustan y por qué.

•Las personas con un alto afán de logro normalmente disfrutan con proyectos desafiantes donde pueden realizar algo nuevo. Puede ser algo tan simple como coleccionar estampillas o tan difícil como obtener un doctorado en historia. Un ejecutivo con quien trabajamos destina todo su tiempo libre a entrenarse para lograr un lugar en el equipo olímpico senior de natación. También les gusta superar a quienes representan un alto nivel de excelencia y tienden a ser utilitarios en su comunicación, esto es, suelen ser breves e ir directo al punto.

•Los que tienen un alto nivel de afiliación se energizan con las relaciones personales. Les gusta dedicar tiempo a la familia y a los amigos y les atraen las actividades grupales, principalmente por las oportunidades de consolidar relaciones. Utilizan mucho el teléfono y el correo electrónico sólo para mantenerse conectados.

•Aquellos que tienen el poder personalizado como motivación principal necesitan sentirse fuertes y ser vistos como importantes. Suelen sentirse impulsados por el estatus y la imagen. Por lo general buscan símbolos de estatus (automóvil, barrio, ropa adecuados) y se involucran en actividades de prestigio (cenar en el club correcto y con un círculo de amigos a la altura).

•Los individuos que tienen como motivación principal el poder socializado disfrutan provocando un efecto positivo. Obtienen satisfacción ayudando a otros a sentirse más poderosos y más capaces; por lo general los estimulan las actividades grupales. Les gusta orientar y ayudar, sin importar si el consejo era necesitado o solicitado. A este tipo de personas les suele atraer la pedagogía y la política y tienden a ser líderes carismáticos.

## Gestionar y ejercer sus motivaciones

Incluso más difícil y más importante que reconocer un excesivo afán de logro es descubrir cómo canalizar esa energía en nuevas conductas y ponerlas en práctica de forma constante hasta que se vuelvan casi costumbre. Dean McAlister, director senior de ventas de productos farmacéuticos en AstraZeneca, fue promovido a una posición ejecutiva muy temprano en su carrera. Al igual que Anand de Greene King, era talentoso, franco y trabajador, y en ocasiones sacaba a la gente de sus casillas. Mientras él se enorgullecía de su enfoque orientado al logro, otros lo consideraban arrogante, impaciente y manipulador. “Dean era famoso por los correos que enviaba a las 3 de la mañana”, dijo uno de sus colegas. “Era su ritmo normal, todo era una prioridad”. Según otro compañero de trabajo, “nos presentaba un problema, y

antes de que pudiéramos analizarlo, ya lo había resuelto solo”.

Las soluciones de McAlister por lo general estaban bien fundamentadas. Se mantenía al frente en la curva de información de su sector, levantándose regularmente antes del amanecer para estudiar las últimas tendencias del mercado. Pero al entregar siempre las respuestas, ahogó la creatividad y el aporte de los miembros de su equipo. No se dio cuenta de ello hasta que su jefe se lo dijo. Como es típico en las personas con sus características, McAlister volcó inmediatamente toda su energía a transformar su estilo de liderazgo. Con la ayuda de un coach, comenzó a estudiar sus propias acciones, tratando de determinar por qué se comportaba así. También monitoreó sus conductas frente a su equipo, pares y ejecutivos, pidiéndoles un feedback honesto. Mucho de lo que aprendió fue inesperado y al inicio difícil de aceptar. En una ocasión, estaba describiendo su rutina diaria. McAlister, hombre profundamente religioso, dijo que todos los días destinaba un tiempo a rezar. Cuando le preguntaron cuánto tiempo dedicaba a hablar a Dios y cuánto a escuchar, se dio cuenta de que incluso en su vida espiritual estaba enfocado en sus propios intereses. “Por supuesto”, reconoció entre dientes, “siempre estoy hablando”.

Luego, adoptó conductas nuevas específicas. En lugar de entregar una serie de instrucciones sobre metas de ventas, por ejemplo, involucraba a su equipo en una discusión sobre cómo lograr estos objetivos. Hacía un esfuerzo consciente por escuchar y no sacar conclusiones apresuradas; era una lucha constante, aunque la conducta se está volviendo más natural con el tiempo y la práctica. Todavía tiende a usar el estilo ejemplarizador de vez en cuando. Cuando una representante de ventas le envió un correo electrónico sobre el cierre de un importante contrato, McAlister le respondió muy emocionado con una lista de los pasos que ella debía seguir inmediatamente. Fue justo después de presionar el botón “enviar” que se dio cuenta del error. “Diseñé el plan en lugar de orientarla”, dijo. El nuevo McAlister tomó medidas para corregir las cosas: envió rápidamente un segundo mensaje, donde la felicitaba y le pedía que ideara su propio plan. Un testimonio del cambio en su conducta es que su equipo recibió hace poco un reconocimiento por ser la primera región en lograr liderazgo en el mercado con tres de los principales medicamentos de la empresa.

Al igual que McAlister, Anand también sigue trabajando para estar atento a su afán de logro y cambiar de manera consciente la conducta cuando empieza a invadirlo. Por ejemplo, tenía la costumbre de desafiar a las personas durante una reunión. “Mi pasión y deseo por solucionar problemas, por rectificar las cosas, sigue presente”, indica. “Pero producto de mi conducta el equipo se pone de mal humor o se cierra. Me ha costado mucho

aprender". Por eso ahora se abstiene a menudo de decir lo que piensa, pero hace el alcance de que el tema continuará después de la reunión. Con tiempo y esfuerzo, dice, los episodios de excesivo afán de logro han disminuido su frecuencia.

Karin Mayhew ha elegido conscientemente limitar sus comentarios sobre una idea a un par de minutos o menos, y trata de enmarcarlos en el contexto de la organización o la empresa. También se ha entrenado para hacer muchas preguntas con respuesta abierta ("¿En qué puedo ayudar?"), en un esfuerzo por incluir a otros en la conversación. "Aprendí a encontrar mi botón de 'pausa' y a conducir la reunión haciendo preguntas para que otros tomen la iniciativa", señala.

Otro truco consiste en buscar en otras áreas de la vida personal la manera de satisfacer ese impulso por ser exitoso. Un ejecutivo, reconociendo que su necesidad de éxito le estaba impidiendo ser eficaz en su trabajo, enfocó ese impulso en fabricar violines en su casa durante los fines de semana. Por cierto no se conformaba con crear instrumentos de mediana categoría, sino que lograba increíbles obras de arte, una de las cuales ocupó un amigo para tocar en la Sinfónica de Boston. Otro ejecutivo comenzó a restaurar autos deportivos antiguos.

Mayhew canaliza ahora su afán de logro hacia su hogar y su familia. Con regularidad prepara sofisticadas cenas de varios platos los domingos por la noche. Aunque le demandan mucho trabajo, las cenas le resultan muy estimulantes y energizantes, y el esfuerzo le produce una sensación de satisfacción por lo logrado que actúa como un tónico para iniciar la semana laboral.

## Cambiar la cultura

Si bien es cierto que la conducta es responsabilidad del individuo, las organizaciones juegan un rol, a veces no intencional, en influir en las acciones de los ejecutivos. Algunas empresas crean abiertamente culturas que fomentan y recompensan la mentalidad de logro a cualquier costo. La mayoría de las organizaciones son menos calculadoras: simplemente seleccionan y promueven a los individuos orientados al logro por sus evidentes condiciones, dejan que la naturaleza siga su curso y, mientras los números sean positivos, se desentienden del problema.

Pero las empresas pueden redirigir su enfoque y aun así lograr números positivos. A principios de los años 90, cuando el CEO Lou Gerstner se propuso recuperar el dominio de mercado de IBM transformando a la empresa en una organización más plana y matricial, y buscó ejecutivos que pudieran organizar y facilitar, más que comandar y controlar. Sabía que IBM necesitaba alejarse de su cultura de heroísmo personal y logros individuales, y comenzar a valorar el poder socializado y a aquellos ejecutivos que prestaran atención a las necesidades mayores de la empresa.

Como parte de esa transformación, evaluamos las motivaciones y estilos de liderazgo de 2.000 ejecutivos de IBM, incluyendo los 300 principales. Descubrimos una cultura orientada al logro, donde los ejecutivos se enfocaban en sus propios departamentos o divisiones, incluso si ello tenía un impacto negativo sobre el desempeño de otras partes de la organización. Su foco en los clientes también estaba impulsado por el logro: los ejecutivos a menudo dedicaban más tiempo y energía a lograr la venta que a entender las necesidades del cliente. El estilo de liderazgo dominante, que reflejaba este énfasis en el logro individual, era el estilo ejemplarizador, y el clima laboral carecía de varios de los atributos que contribuyen al alto desempeño, especialmente en las áreas de flexibilidad, recompensas, claridad y, sobre todo, compromiso de equipo.

Entre los ejecutivos que entrevistamos, sin embargo, había un grupo pequeño pero altamente exitoso que tenía un estilo de liderazgo muy diferente. Si bien exhibía un afán de logro, trabajaba apoyándose en los demás, creaba equipos sólidos, brindaba orientación y se enfocaba en aumentar las capacidades de toda la organización, y no sólo de sus propios departamentos. IBM incorporó estas conductas en un modelo de competencias que, durante los ocho años siguientes, se empleó para seleccionar, desarrollar y promover a los líderes. La empresa también creó un grupo para desarrollar y aconsejar a los ejecutivos en las nuevas conductas deseadas. Más importante aún, Gerstner y su equipo recurrieron a todo, desde alabanzas públicas hasta opciones de compra de acciones, para recompensar las nuevas conductas.

Hace dos años, cuando volvimos a asesorar a IBM para recalibrar su modelo de competencias, nos encontramos con una cultura de liderazgo muy distinta. Había desaparecido la actitud combativa y aislacionista de protección del territorio. En su lugar existía una cultura emergente de colaboración y liderazgo en equipo, que equilibraba la influencia y la ayuda a los demás con el afán de logro. Si bien las motivaciones de los líderes no habían cambiado (los ejecutivos seguían teniendo una alta orientación al logro), su conducta sí había variado. El estilo mentor, medido a través de encuestas a sus subordinados directos, había aumentado 17%, mientras que el estilo ejemplarizador había disminuido 5%.

Desde luego, un alto afán de logro sigue siendo una fuente de fortaleza. Pero las empresas deben aprender cuándo recurrir a ella y cuándo ponerle freno. El desafío actual para los ejecutivos, por lo tanto, es recuperar parte del equilibrio que aconsejaba McClelland, buscando un enfoque de liderazgo que utilice el poder socializado para mantener el afán de logro bajo control. ▢

Reimpresión R0608E-E