



# DIRIGIENDO SIN AUTORIDAD

Por David Maxfield

**U**na preocupación universal del liderazgo es cómo dirigir o administrar sin autoridad a los empleados. ¿Qué puede usted hacer cuando es responsable de obtener resultados, pero no tiene autoridad formal para hacer que sus empleados también sean responsables?

He trabajado en organizaciones en las cuales este tipo de frustración empeoró de tal manera que los gerentes recurrieron a las peleas a puño limpio. Como usted podrá imaginarse, estos “festivales de puñetazos” tuvieron el efecto contrario. Estos estimularon ciclos de retaliación y venganza.

La buena noticia es que dirigir sin autoridad hace que los líderes se enfoquen en crear y fomentar el compromiso, en vez de conformarse con la obediencia y el cumplimiento. A continuación, algunos pasos para dirigir sin autoridad:

## Forje un propósito mutuo

Comience identificando las metas generales que usted y sus empleados comparten. Cuando hago consultorías, a menudo pido tanto a los gerentes como a los empleados que escriban sus metas y las comparen. Frecuentemente encuentran varias metas que comparten. Estas metas, generalmente, incluyen “ser competitivo”, “hacer una diferencia” y “mantener mi trabajo”. Estos principios crean suficiente terreno común para poder empezar.

## Enfóquese en dos o tres momentos cruciales o comportamientos vitales

Identifique los cambios de más alto apalancamiento que su equipo puede hacer y enfóquese en lograrlos. Convierta este proceso en un experimento a pequeña escala que involucre a todo su equipo. La meta del equipo es probar que esos pequeños cambios pueden producir grandes mejoras que impulsen sus metas comunes.

Les presento algunos ejemplos de momentos cruciales y comportamientos vitales en una planta de transmisiones:

- 1 Me daré cuenta cuando mi máquina no esté trabajando y la apagaré antes de que se produzca desperdicio de material.**
- 2 Tomaré pasos de diagnóstico básico antes de llamar a mantenimiento.**
- 3 Realizaré acciones básicas –limpiar sensores, reemplazar cuchillas y reiniciar- antes de llamar a mantenimiento.**

## Eliminen conjuntamente las barreras para la acción

Algunos empleados no querrán llevar a cabo los comportamientos vitales que su equipo identifique. O inicialmente estarán de acuerdo en adoptarlos, pero luego no les darán seguimiento. Cuando los empleados lo decepcionen de estas maneras, comience por darles el beneficio de la duda. Asuma que tuvieron una buena razón y luego pregúnteles acerca de ello.

Por ejemplo, los empleados en la planta de transmisiones no querían limpiar los sensores antes de llamar a mantenimiento. Esto nos sorprendió y le preguntamos por qué. Nos respondieron con mucha frustración y enojo. Resultó que el *coolant* o refrigerante en las maquinarias era negro y viscoso y nadie quería arruinar su ropa. Nuestra segunda

pregunta fue: “¿Por qué el refrigerante es negro y viscoso?”. La respuesta a esa pregunta resultó ser más complicada y resolver ese problema le ahorró a la compañía cientos de miles de dólares, así como mejoró la vida de los empleados que tenían que lidiar con él.

Eliminar conjuntamente las barreras demuestra buena fe –la suya y la de sus empleados. También fomenta la credibilidad y crea un terreno común. Sin embargo, no todas las barreras pueden ser eliminadas. Usted necesita que la gente esté lo suficientemente motivada para superar las barreras de rutina que hacen que el trabajo sea trabajo.

## Utilice las consecuencias naturales para explicar las prioridades

Dirigir sin autoridad significa evitar el uso de poder. Usted no quiere amenazar para imponer consecuencias –primero, porque usted podría no tener la autoridad para seguir hasta el final y segundo, porque usted no quiere ser la razón por la cual la persona cumpla o no cumpla con lo que tiene que hacer. Usted quiere que las personas hagan lo correcto porque entienden y están de acuerdo en que es lo correcto.

Para motivar sin autoridad debe explicar cuáles son las razones lógicas por las cuales hay que realizar una acción. Explique a los empleados cuáles son las consecuencias naturales –los resultados lógicos de realizar o no la acción. En la planta de transmisiones, una de las consecuencias naturales de los empleados limpiar ellos mismos los sensores era que podían evitar por lo menos media hora de tiempo muerto en el proceso de trabajo. Los empleados lo sabían, pero no estaban particularmente motivados por ello. No les importaba trabajar jornadas más largas. De hecho, les agradaba la paga de horas extras. Sin embargo, había otras consecuencias que eran más motivadoras. Por ejemplo, la productividad de su departamento se medía en relación a la de otros departamentos a lo largo de la organización y alrededor del mundo. Estaban muy motivados para demostrar que eran tan productivos como sus colegas en México y China.

Los mejores gerentes –aún aquellos sin poder formal- hacen lo mejor que pueden para dirigir sin autoridad. ©  
↓

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**David Maxfield** es coautor de cuatro best sellers del *New York Times* (*Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*). Es un experto en gestión del cambio y consultor con más de 30 años de experiencia, así como vicepresidente de investigación en VitalSmarts, una empresa innovadora de entrenamiento corporativo y desempeño organizacional.