

Perfiles y Rasgos

Por: Horacio Andrade

El síndrome de Blanca Nieves

En una época en la que las organizaciones están experimentando transformaciones fuertes en su cultura, estructura, procesos, sistemas, estrategias y tecnología, por nombrar solo algunos de los aspectos en los que se están dando estos cambios, es natural que el tema del liderazgo despierte un gran interés. Empresas como Lilly ICOS, Domecq, Oracle o Microsoft, requieren de un perfil de sus líderes formales que no se parece en nada al que se formó en las organizaciones tradicionales, sustentadas en la verticalidad, la jerarquía, la separación de funciones y el principio de autoridad-obediencia.

Se ha hablado mucho de este nuevo perfil, que demanda que los líderes entiendan y ejerzan su función más como facilitadores, apoyadores, coaches, desarrolladores y facultadores, que como controlador es. En algunas empresas se ha avanzado en este sentido, pero en un buen número de ellas este tipo de líder aún no llega y, por lo que se observa en nuestro medio, tardará todavía un buen rato en llegar.

La razón es que los líderes mexicanos tienden a comportarse en función, por un lado, del que podría llamarse “síndrome de Blanca Nieves”, y por otro, de una especie de fijación por la dependencia, simbolizada por el cordón umbilical. Hay una estrecha relación entre ambos comportamientos, como se verá a continuación.

El síndrome de Blanca Nieves debe su nombre al hecho de que hay líderes que quieren estar rodeados de enanos, porque esto no solamente les da a ellos mismos una mayor estatura, sino que además elimina, o por lo menos reduce, el riesgo de que sus colaboradores pudieran desplazarlos, amenazando así su posición y los beneficios derivados de ella. Lo que hacen estos líderes, entonces, es mantener a su gente con el mínimo de conocimientos y habilidades necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades. Los programas de capacitación y desarrollo brillan por su ausencia.

El cordón umbilical

Como una consecuencia lógica del síndrome de Blanca Nieves, los líderes que lo sufren tienen atados a sus enanos por medio de un cordón umbilical, con lo que mantienen con ellos una permanente relación de dependencia. Todo lo tiene que decidir, y muchas veces hasta hacer, el líder, porque considera que sus subordinados (en este caso no se les puede llamar colaboradores) son incapaces de actuar por sí mismos.

Este paternalismo (o maternalismo, por aquello del cordón), resulta contraproducente para ambas partes: a una de ellas no la deja crecer, la estanca en una etapa infantil, y a la otra la llena de responsabilidades que no

tendrían por qué ser tuyas. Como consecuencia, el tiempo se desperdicia, la carga de trabajo se distribuye inequitativamente, la creatividad brilla por su ausencia, la frustración va en aumento (aunque ciertamente en algunos casos ser dependiente puede resultar muy cómodo), y los objetivos no se cumplen, o se cumplen tarde, o se cumplen mal.

Tanto el síndrome de Blanca Nieves como el cordón umbilical son el polo opuesto del comportamiento esperado en los líderes de las organizaciones que deben ser cada vez más flexibles, participativas, rápidas en su respuesta, orientadas al mercado y desarrolladoras de su personal. Ambos parten de una serie de creencias equivocadas acerca de la posibilidad de las personas de crecer, asumir sus responsabilidades y comprometerse con ellas. Por el contrario, se piensa que el único que sabe y puede hacer las cosas bien es el líder (por algo lo es), y que su principal función es conducir a sus dependientes para que no se le pierdan, atados siempre a su cordón umbilical.

Esta forma de ver las cosas y de actuar resulta muy peligrosa para una organización que tiene que competir en condiciones mucho más difíciles que las que se daban hace algunos años, y que por consiguiente demandan lo mejor de su personal.