

## • FRONTAL •

Por Joselin Cuartas Barrios

# EL TALÓN DE AQUILES DE LOS LÍDERES

EL MODELO DE LA MICROGERENCIA, DEL INGLÉS 'MICROMANAGEMENT', SE CARACTERIZA POR VIGILAR DETENIDAMENTE A LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO Y CADA PASO QUE DAN EN EL MARCO DE UN PROCESO. DICHA OBSESIÓN POR EL DETALLE PUEDE MINAR LA CREATIVIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD, CONVIRTIÉNDOSE EN UN DOLOR DE CABEZA PARA LOS LÍDERES Y REFLEJÁNDOSE EN SUS RESULTADOS.

La insistencia en cuidar de cada detalle para que un proceso resulte exitoso está presente en cualquier entorno organizacional; sin embargo, cuando la gestión de los equipos se reduce a un control obsesivo de cada paso, puede flaquear el cumplimiento de los objetivos.

A esto se le conoce como *micromanagement*, lo que se traduce al español como microgerencia; el término ha sonado en la conversación sobre la vida laboral, inclusive cada vez más fuerte entre las generaciones más jóvenes, quienes reclaman mayor autonomía en el trabajo.

**Forbes** consultó a expertos en liderazgo para desglosar el concepto y comprender de qué va la microgerencia, cómo se identifica y qué implicaciones puede tener para las organizaciones.

Catherine Pereira, decana de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana, lo delimita como un método de gestión caracterizado por el control excesivo. Si bien es natural que el líder esté atento a que todo proyecto avance en línea con los objetivos, cuando se detiene a ser estrictamente minucioso, coartando la capacidad resolutoria de los

colaboradores, se percibe más como un problema.

Para Óscar Berrío Díaz, decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad CES, este estilo de liderazgo tiene un impacto negativo en la operación y puede asfixiar a los empleados.

## DEPENDENCIA

Para el docente de liderazgo del CESA, Juan David Aristizábal, hay tres aspectos que determinan el rendimiento de un equipo, y en los que el líder influye considerablemente: lo primero es que sus miembros tengan agencia, a partir del entendimiento de sus funciones y los cambios que pueden impulsar desde su rol; lo segundo es que haya una cooperación fluida; y lo tercero es que cada persona tenga autonomía, que va desde un buen manejo de tiempos hasta inteligencia emocional.

“Cuando un líder logra estas tres cosas, se obtienen mejores resultados”. Lo contrario a estos sentidos de agencia, cooperación y autonomía, añade Aristizábal, es la microgerencia.

En esencia, un liderazgo tan meticuloso no debería ser malo, pero termina siendo contraproducente cuando mina la creatividad y limita la toma de decisiones en los equipos. Mónica

García Espinel, directora ejecutiva nacional de ACRIP, indica que el modelo de microgerencia resulta en una ralentización de la producción y los resultados.

Pero más allá de esto, dice, “puede generar un impacto negativo en la salud mental y el bienestar en general de los colaboradores al sentir la presión constante y un control excesivo”.

Al respecto, Berrío, de la CES, enfatiza en el factor de motivación, altamente sensible a las malas prácticas de los líderes: una persona que se siente objetivada en su trabajo, que percibe desconfianza por parte de sus superiores y que carece de libertad para demostrar sus competencias puede sentirse infravalorada.

También genera dependencia, como sugiere Aristizábal, del CESA: “Cuando la microgerencia se vuelve la manera de ser permanente de las organizaciones, los empleados empiezan a mirar siempre hacia arriba para encontrar quién es el responsable y eso es culturalmente un gran problema porque no le delega a la gente la responsabilidad de cumplir objetivos de manera eficiente, se vuelve dependiente del jefe o de la autoridad formal”.

Desde la perspectiva del recurso humano, la sumatoria de estas desventajas debilita tanto la cultura organizacional



como el clima laboral, creando el caldo de cultivo perfecto para la pérdida de personal y la rotación del talento.

### LOS CONTRASTES

¿Hay algo que rescatar de la microgerencia? Sí, de acuerdo con los expertos en liderazgo consultados. Para ello, hay excepciones en las que este modelo de gestión es preciso y demuestra ser bastante efectivo.

Uno de estos escenarios, sostienen desde ACRIP, es durante el *onboarding* de alguien nuevo a la organización, puesto que se vuelve fundamental entrenarlo hasta que obtenga la destreza necesaria para el cargo.

Igual de útil es para ciertos sectores en los que, como indica Berrío, hay factores críticos en juego, como sucede

con la salud y la vida humana. Ahí, sugiere, “la microgerencia es buena para mitigar riesgos, cuando garantiza que se cumpla con los requisitos exigidos por la legalidad”.

En su justa medida, las habilidades de planeación, organización y orientación al éxito —que se observan en la microgerencia— contribuyen al logro de la metas, siempre que estén equilibradas por la visión y la creatividad de su equipo, agrega la decana Pereira.

Justamente, de este balance emerge un modelo más eficiente de gestión soportado en la confianza de los líderes en sí mismos y en los miembros de su equipo. La experta llama a los gerentes a compensar los riesgos de ejercer desproporcionadamente su poder, “a través de comunicar, negociar y combinar

éticamente los intereses individuales y colectivos para lograr un bien mayor de toda la organización. Esta habilidad es aún más necesaria en el mundo actual, que tiene ambientes menos controlables”.

A esto, Berrío, del CES, agrega que los directivos deben procurar estar actualizados en lo que engloba la acción de ‘liderar’, especialmente con una estructura más abierta. Para él, un líder empoderado busca el desarrollo del máximo potencial de su talento humano y, para ello, debe formarse y tener una comprensión menos centralizada de su rol y la organización.

“No es solventar la inseguridad del líder (que lo orilla a estrategias como la microgerencia), sino poder encontrar los buenos resultados”, concluye. **F**