

¿Cuál es tu capacidad de liderazgo?

Uno de los factores que menos se tiene en cuenta a la hora de evaluar un liderazgo efectivo es la capacidad de la que el líder dispone. Es decir, el tiempo, la atención y la energía del que es capaz de disponer. Factores imprescindibles para poder gestionar equipos, proyectos y prioridades, e impulsar el trabajo de tus colaboradores. La capacidad de liderazgo es una palanca necesaria para completar las importantes y escurridizas tareas a las que se enfrenta un líder, así como para influir en otras personas sobre las que no se tiene ninguna autoridad, para gestionar la complejidad, para abordar los imprevistos...

Pero la mayor parte de los líderes actuales, simple y llanamente, no cuentan con la capacidad necesaria para conseguir todo esto. Según un [estudio elaborado por el Corporate Executive Board](#) en 2013, los directivos tienen, de media, a su cargo a 12 personas que le reportan directamente —si bien antes de la recesión de 2009 este número era de tan sólo 7 personas—. Esta cifra supone un aumento del 70% solamente de las personas a gestionar (sin nombrar los proyectos o responsabilidades adicionales que lleve aparejados). Ni siquiera el líder más experimentado es capaz de mantener el mismo nivel de efectividad con este repentino aumento de dependientes directos.

Incluso sin tener en cuenta esta carga añadida como resultado de la reciente crisis financiera, el concepto de "hacer más con menos" sigue estando sólidamente arraigado en el perfil de los directivos con más experiencia. Si tienes un cargo de este tipo, se espera de ti que asumas unas responsabilidades cada vez mayores a medida que avances en tu carrera —en teoría a medida que aprendas, año tras año, a ser más productivo—. Sin embargo, este planteamiento tiene un límite. Cuando las exigencias a las que se enfrenta un líder superan su propia capacidad para abordarlas, la productividad general cae y resulta imposible hacer más con menos.

Como directivo, sabes que debes gestionar tu tiempo mejor y desplegar tus recursos de manera más estratégica. Pero para abordar realmente este problema, es necesario que analices **cuál es tu capacidad de gestión**: tu margen de poder (en inglés, *margin of power*).

El **concepto del margen de poder** fue desarrollado por el experto en psicología emocional [Howard McCluskey](#). Si bien es cierto que sigue siendo relativamente desconocido en el ámbito de los negocios, McCluskey fue un teórico pionero e influyente en la educación en edad adulta. Fue catedrático de la Universidad de Michigan, en los años 30, y trabajó en dicha universidad hasta su muerte en 1982. Allí se dedicó a investigar por qué algunos adultos son capaces de abordar con éxito determinados proyectos, metas o iniciativas —una y otra vez—, mientras que otros se ven superados y son incapaces de hacerlo. Su investigación derivó, finalmente, en una sencilla fórmula que expresa la relación existente entre la "carga" que una persona lleva sobre sí (las exigencias impuestas por sus familiares, entorno de trabajo, obligaciones ciudadanas y sus propias ambiciones) y la "capacidad" que tiene para llevarlas a cabo.

Expresada como ecuación, la teoría de McCluskey afirma que " $Carga - Capacidad = Margen$ ". Cuando un directivo tiene un excedente de poder, no sólo cumple sus exigencias actuales sino que además puede utilizar su margen para incrementar su carga a través de nuevos objetivos o proyectos. Cuando uno opera en base a un margen negativo, la carga ya existente resulta demasiado pesada, y cualquier desafío nuevo o imprevisto es probable que fracase. McCluskey era capaz de identificar qué personas aprobarían una asignatura, conseguirían un título universitario o tendrían éxito en un nuevo proyecto solo calculando su margen de poder.

McCluskey y sus seguidores desarrollaron diversas fórmulas para puntuar la carga de trabajo de una persona (por ejemplo, [ésta de la Universidad de Wyoming](#)). La clave para evitar salidas en falso y fracasos consiste, por tanto, en asumir nuevos esfuerzos únicamente cuando se haya incrementado de manera intencionada el poder para abordarlos. Una cuestión fundamental para los saturados directivos y líderes actuales. Pero, salvo honrosas excepciones, los directivos no se pueden permitir el lujo de valorar de manera reflexiva su margen disponible antes de asumir nuevas responsabilidades. De ahí que sea muy fácil que su margen caiga peligrosamente.

Cuando tu margen es demasiado bajo, la brecha existente entre las cada vez mayores exigencias y tu cada vez menor capacidad de trabajo llegan a un “*punto de no retorno*”. Y terminamos atrapados en los innumerables fuegos que debemos apagar. Cada día nos llegan nuevas tareas que se sitúan por encima de otras prioridades aún sin terminar. Logramos apagar uno o dos incendios al día, mientras que ignoramos otros de manera selectiva por nuestra falta de capacidad para cumplirlos.

Este *capacity gap* tiene coste muy alto. ¿Cuándo fue la última vez que tuviste el tiempo la energía y los recursos suficientes para mirar más allá del día a día? ¿Cuándo fue la última que analizaste tu propio desarrollo profesional y que pensaste en las oportunidades desaprovechadas? Si tu margen de poder es muy bajo, tienes menos probabilidades de innovar o de buscar soluciones creativas a los problemas, menos probabilidades de desarrollar las capacidades de las personas que te rodean o de asegurarte de que asuman sus responsabilidades. Y más probabilidades de fracasar a la hora de alcanzar tus objetivos. Nunca sabremos lo que podrías haber hecho diferente, pero lo que sí sabemos, en términos generales, es que las oportunidades perdidas en materia de innovación y liderazgo son significativas.

Cuando esto sucede a todos los niveles en una empresa, el conjunto de la compañía puede verse paralizado por lo se denomina el "efecto de margen cero". Es cuando el margen de poder de la mayoría de los directivos de la compañía cae hasta niveles cercanos a cero. Hasta el punto que estos individuos acuden los unos a los otros para conseguir ayuda, agotándose mutuamente aún más en el proceso, y la capacidad total disponible de la compañía cae aún en mayor medida.

Si gestionas equipos humanos, prioridades o proyectos, eres susceptible de caer en este efecto de margen cero. Y si lideras equipos de trabajo y unidades de negocio, eres el guardián de una cultura que, o bien refuerza ese efecto, o bien contribuye a revertirlo. No hay atajos posibles para abordar este tipo de desafíos, pero el primer paso es hacer un análisis sincero de tu propia capacidad, sin que pase un minuto más. Solo si somos capaces de analizar de manera crítica nuestro propio margen de poder, podremos conseguir el ímpetu necesario para responder de forma más eficaz ante nuestras responsabilidades.

Artículo elaborado por Jesse Sostrin y publicado en la revista [‘strategy + business’](#).