



EL LÍDER 3.0

“Liderazgo no se trata de una personalidad magnética; eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas: eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que, la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales”... Peter Drucker.

» Un error común es creer que el liderazgo se da sólo en un nivel, sin darse cuenta que un líder es multisistémico.

Steve Jobs, Barack Obama, Gandhi, Juan Pablo II, John Lennon, entre otros, son –o han sido- grandes líderes de la historia reciente; personas capaces de llenar estadios, movilizar masas, levantar empresas y administrarlas emociones y las conductas de las personas hacia un sentido o propósito en común.

Ellos son o fueron líderes, no porque hayan nacido con la facultad de liderar grupos, sino porque han sido capaces de inspirar y movilizar a sus empresas, sus equipos y a sí mismos; porque han sabido ir más allá de los negocios, los mercados y la propia coyuntura. Porque, en definitiva, han tenido una comprensión holística del entorno y de las redes humanas.

Estos líderes se hicieron en la práctica continua del liderazgo, en cada movimiento. Un líder no nace, se hace y se forma en la medida que ejerce acciones de liderazgo. Una actividad compleja que implica aprender a gestionar una empresa, un equipo y, aunque parezca raro, a uno mismo.

Por ello, el verdadero líder es sólo el que se desenvuelve en tres escenarios: organizaciones, equipos y personal. Estas áreas conforman las tres dimensiones de liderazgo existente: la **estratégica**, la **interpersonal** y la **individual**.

Tipos y niveles de liderazgo

Cada dimensión tiene características propias que exigen una comprensión y prácticas específicas. Un error común es creer que el liderazgo se da sólo en un nivel, sin darse cuenta que un líder es multisistémico.



Punto Clave

A nivel de equipos de trabajo se aplica el liderazgo interpersonal, la capacidad de abastecer a las personas de condiciones organizacionales necesarias para el buen desempeño de su trabajo.

1. Liderazgo estratégico: Este tipo de liderazgo se aplica a nivel de gestión de empresa, por lo tanto, se relaciona con nuestras capacidades organizacionales. Se trata de una “forma de pensar” que ejercitamos todo el tiempo, para interpretar las señales del cambio y adaptarnos en un entorno cambiante, con el fin de mantenernos fieles a lo que somos y queremos ser. Vale decir, a la visión que en primer lugar tiene la empresa, nuestro sentido y propósito.

La capacidad de una organización de re-mirar su propósito, es una de las actividades centrales del liderazgo estratégico, ya que, si bien este “sentido” es el que otorga la razón de ser de una compañía y es esencialmente invariable, sí puede o debe cambiar cuando las señales del mercado y los resultados demuestran que no se ajusta a la realidad. Esto es, cuando se definió de manera equivocada.

Cuando se pierde el verdadero norte de una organización, se toman decisiones y tácticas que terminan llevando a la empresa a malos resultados. Hay que entender que la rentabilidad es para las empresas como el aire para el ser humano: es esencial para mantener la vida, pero no es el sentido de la misma. Es un componente clave aunque está muy lejos de ser su razón de ser (ver caso La Polar).

En esta línea, el liderazgo en la organización consiste en revisar y sostener constantemente el sentido de la empresa y, al mismo tiempo, transformar los objetivos estratégicos en algo real para ganar en el entorno competitivo. Es hacer que las cosas ocurran, llevando la estrategia y su forma de ejecución a toda la organización. Esta responsabilidad de los líderes organizacionales, toma forma en la bajada de la estrategia hacia acciones y comportamientos concretos de los empleados.

Kaplan y Norton, los creadores del Balanced Scorecard, mostraron que del 100% de empresas que hace planificación estratégica, sólo el 8% la ejecuta. Al ser consultados los gerentes sobre las causas de ello, dijeron que los mandos medios no tenían capacidad de liderazgo y que no sabían bajar la estrategia a la realidad. Y éste es un grave error. Son los directivos y gerentes los responsables de monitorear la ejecución de la estrategia y asegurarse de su cumplimiento.

En síntesis, las responsabilidades de los líderes estratégicos son: encarnar y sostener el sentido (el para qué); definir el qué (la misión y los objetivos estratégicos); organizar el cómo (los planes estratégicos y operativos) y monitorear la ejecución de esos planes.

Suena obvio, pero el 92% de las empresas no lo hace. El líder estratégico tiene un marcado desarrollo de sus competencias y conocimientos técnicos, habilidades generalmente potenciadas en los programas de MBA.

Estos líderes son expertos en pensar en negocios, estructuras y mercados; pero, lamentablemente no tienen desarrolladas sus capacidades como líderes de equipos y como líderes de sí mismos.

2. Liderazgo interpersonal: A nivel de los equipos de trabajo, se aplica el liderazgo interpersonal, entendido como la capacidad de abastecer al equipo de las condiciones organizacionales necesarias para el buen desempeño de su trabajo. Estas condiciones son de tres tipos:

Condiciones de resultados: comunica los resultados esperados y construye un sentido de equipo, donde esa meta organizacional sea apropiada por los integrantes del equipo. Determina el sentido de urgencia, los indicadores medibles que darán cuenta de los resultados y la exigencia. Genera el necesario nivel de tensión para movilizar hacia los resultados.

Condiciones emocionales: modela y establece la emoción organizacional predominante del equipo. La rentabilidad, la satisfacción de los clientes y el clima laboral, están causalmente determinados por el clima positivo dentro de un equipo y, por la capacidad de vinculación activa y frecuente entre los colaboradores.

Se trata de crear un tejido energético comunicacional sobre el cual se construya y sostenga el equipo. Ese tono emocional marcado por la confianza y la apertura, es una responsabilidad esencial del líder interpersonal.

Condiciones de aprendizaje: fomenta el desarrollo de las competencias técnicas y personales de sus colaboradores, entendiendo que su rol- como líder- es administrar el aprendizaje permanente de las personas. El líder interpersonal debe ofrecer oportunidades, establecer desafíos exigentes, entregar retroalimentación positiva y negativa permanente, brindar aliento, dar oportunidades de estudios y capacitación y, enseñar en el trabajo.



Hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes sus debilidades”.
Peter Drucker.

Este líder cambia sustancialmente el perfil habitual de las jefaturas y supervisores de equipos. Ya no es el jefe tradicional y el capataz que controla personas, tiempos y tareas; es el coach que monitorea indicadores de resultados y acompaña procesos de trabajo y de aprendizaje. Por ello, Daniel Goleman, autor del libro "Inteligencia emocional", lo llama el líder resonante, ese que sabe que los resultados dependen de la creación de sentido y de la construcción de emociones positivas, para el despliegue del talento, la innovación y el esfuerzo de las personas.

Lo esencial del líder interpersonal son sus competencias relacionales, la capacidad de producir coordinaciones de personas y equipos para orientarlos a las metas de la empresa. Su manejo técnico es de buen nivel, aunque no es lo distintivo.

3. Liderazgo individual: El liderazgo individual, es entendido como la capacidad de gestionarme para evolucionar en mis competencias personales y crecer como persona. El liderazgo interpersonal se construye sobre el liderazgo individual, pues la positividad que requieren los equipos para alcanzar sus resultados, emana de cómo la persona es y vive su vida. Doy lo que soy y nadie da lo que no tiene.

Las personas le otorgan poder y credibilidad a un jefe cuando encarna lo que dice en su vida personal, y ello es resultado de una gestión del sí mismo activa y consciente. No podré ser líder de otros, si no soy líder de mí mismo. Según el cargo que ocupemos en una empresa tendremos exigencias de liderazgo estratégico, interpersonal o ambos, y estos tipos de liderazgos, se anclan y fundan en el liderazgo individual.

La crisis de liderazgo que se observa en muchas empresas, es una crisis de pensamiento y de miopía, pues no se ve por ejemplo, que los ejecutivos deben desarrollar estos tres niveles de liderazgo para ser líderes integrales y movilizadores.

Usualmente se cree que los que piensan y deciden, sólo deben ser líderes estratégicos y, en esta concepción errónea, se explican muchos de los errores organizacionales. No se ven como líderes interpersonales y mucho menos como líderes de sí mismos. El camino del liderazgo consciente e inspirador, es entender que son estos tres niveles los que debo desarrollar en mí.

Ejercicio Práctico

El liderazgo interpersonal se entiende como la capacidad de abastecer al equipo de las condiciones organizacionales necesarias para el buen desempeño de su trabajo. ¿Cuáles son los tipos de estas condiciones?

- I.- Condiciones de resultados
- II.- Condiciones emocionales
- III.- Condiciones de aprendizaje
- IV.- Condiciones individuales

Selecciona tu respuesta:

- A) I, II y III
- B) II, III y IV
- C) I, II y IV
- D) Todas las anteriores

La alternativa correcta es: I, II y III

A nivel de los equipos de trabajo, se aplica el liderazgo interpersonal, entendido como la capacidad de abastecer al equipo de las condiciones organizacionales necesarias para el buen desempeño de su trabajo. Estas condiciones son de tres tipos: Condiciones de resultados; Condiciones emocionales y Condiciones de aprendizaje.