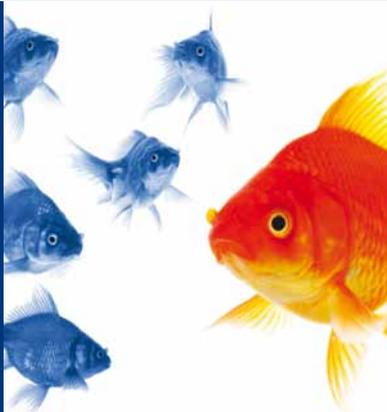


El líder multifocal

Héctor Infer,

Socio Director de TRANSFORM ACTION.



En las presentes circunstancias, las presiones a las que están sometidos los líderes parecen siempre triunfar sobre su coherencia y su capacidad de reflexionar acerca del futuro de su empresa. Si bien a muchos líderes les gusta pensar que realizan los cambios necesarios para adaptarse a las circunstancias de sus entornos de actuación, la mayoría pone más empeño en preservar aquello que han creado, que en reinventarse y reinventar su negocio.

Es por este motivo que la mayor parte de los programas corporativos convencionales suelen centrarse en *“corregir los errores del pasado y en resolver los problemas del presente”*, más que en instalar factores críticos de éxito para escenarios futuros o transformar obsoletos hábitos de gestión.

A medida que los viejos mercados “masivos” siguen fragmentándose en nichos cada vez más pequeños y específicos, se hará más evidente que los líderes del mercado serán las empresas que consigan diferenciarse de su competencia a corto, medio y largo plazo. Todas las empresas necesitan líderes capaces de buscar en el *horizonte* nuevas oportunidades, sin perder de vista la *ruta* por donde transitan y capitalizando la experiencia de lo aprendido en el *camino recorrido*.

Hoy es necesario alcanzar y mantener un sano equilibrio entre las orientaciones a la supervivencia, la innovación y la sostenibilidad:

■ **Los costes, la calidad y la rapidez son requisitos indispensables para sobrevivir;** “es necesario hacer cada vez más y mejor con menos para seguir en el mercado”

■ **El éxito se vincula cada vez más a la innovación y a la creatividad;** “es necesario un estado de aprendizaje continuo para

reinventarnos y flexibilidad para reinventar nuestro negocio”.

■ **La satisfacción integral de los grupos de interés de la empresa es un requisito indispensable para asegurar su sostenibilidad;** “es necesario crear valor económico, social y ambiental para marcar la diferencia”

Concentrarse excesivamente en el presente y prestar poca atención al futuro es como conducir un automóvil manteniendo la vista fija un metro por delante, o peor aún, mirando por el espejo retrovisor. El conductor está condenado a impactar contra algún obstáculo. De manera análoga, puede ser desastroso para una empresa invertir demasiado en crear oportunidades para el futuro sin antes proteger y consolidar sus negocios actuales. Lo más probable es que pierda el impulso antes de que llegue “el futuro”. Las empresas exitosas y duraderas consiguen resultados extraordinarios por su capacidad para:

■ Crear cohesión interna entre sus áreas y sectores, confianza entre sus integrantes y aportar valor a sus clientes.

■ Cooperar con otras organizaciones para crear alianzas estratégicas y marcar la diferencia en sus entornos de actuación.

■ Gestionar la complejidad interna y externa para prosperar en el caos sin perder su foco estratégico.

■ Para instalar estas competencias colectivas y mantenerlas activas, los directivos y los mandos de las empresas “exitosas y duraderas” actúan como “Líderes Multifocales”. En su libro *“The New Leadership Paradigm”*, Richard Barrett identifica los estilos de liderazgo que emplean los líderes multifocales.

A medida que los viejos mercados “masivos” siguen fragmentándose en nichos más pequeños y específicos, se hace más evidente que los líderes serán las empresas que se diferencien de su competencia a corto, medio y largo plazo)

ESTILO DE LIDERAZGO 1: EL GESTOR PRÁCTICO

Los líderes que operan desde la **consciencia de supervivencia** comprenden la importancia de los beneficios para la empresa y del retorno financiero para los accionistas.

- Gestionan sus presupuestos meticulosamente.
- Se preocupan por la salud y la seguridad de sus empleados.
- Se muestran apropiadamente cautelosos en situaciones complejas.
- Mantienen una perspectiva de largo plazo mientras gestionan los asuntos y los objetivos de corto plazo.
- Promueven una cultura de cumplimiento de normas y procedimientos, pero no van más allá del cumplimiento en las cuestiones vinculadas con leyes y regulaciones ambientales y sociales.

Estos gestores son capaces de manejar las situaciones de crisis de manera efectiva. Cuando la supervivencia de la empresa se ve amenazada, saben cómo asumir el control, se muestran calmos en medio del caos y pragmáticos en las situaciones de emergencia.

El manejo de situaciones de crisis o situaciones apremiantes en la empresa requiere que los directivos y mandos empleen el Estilo 1 de liderazgo.

Sin embargo, cuando tienden a operar autoritariamente en todas las situaciones, suelen perder la confianza y el compromiso de sus equipos.

Los Gestores Prácticos tienen dificultades para pensar y actuar “fuera de la caja”¹ de las tradiciones corporativas; en situaciones de incertidumbre suelen actuar con excesiva cautela porque temen perder el territorio que han conquistado en su organización y su estabilidad financiera.

CUADRO 1. ESTILOS DE LIDERAZGO MULTIFOCAL



Fuente: Transform Action, 2011.

Concentrarse excesivamente en el presente y prestar poca atención al futuro es como conducir un automóvil manteniendo la vista fija un metro por delante, o peor aún, mirando por el espejo retrovisor)

ESTILO DE LIDERAZGO 2: EL GESTOR DE RELACIONES

Los líderes que operan desde la **consciencia de relaciones** dedican mucho tiempo a la creación de relaciones sociales armoniosas con sus grupos de interés en los diferentes entornos de su organización.

- Suelen tener un trato familiar con los integrantes de sus equipos, valoran su amistad y buscan la lealtad de sus colaboradores y colegas.

- Emplean sus habilidades relacionales para resolver conflictos interpersonales.

- No temen los conflictos interpersonales ni evitan las conversaciones vinculadas con cuestiones de índole emocional.

- Gestionan estas situaciones con respeto y amabilidad.

- Creen en la comunicación abierta y la practican compartiendo las buenas y las malas noticias con sus equipos.

- Dan reconocimiento por las aportaciones individuales y elogian un trabajo bien hecho.

- Se muestran accesibles a todo el personal y le dedican tiempo.

- Se involucran activamente con los clientes y buscan su satisfacción a través de un trato cordial.

Tienen dificultades para pensar y actuar “fuera de la caja” de las tradiciones corporativas; en situaciones de incertidumbre suelen actuar con excesiva cautela porque temen perder el aprecio que han conquistado en sus equipos y la lealtad de sus grupos de interés.

ESTILO DE LIDERAZGO 3: EL GESTOR ORGANIZADOR

Los líderes que operan desde la **consciencia de autoestima** consideran que su trabajo es una ciencia; disfrutan del análisis racional y de ejercitar su lógica para la toma de decisiones.

- Aplican medidas de rendimiento para impulsar el desempeño de sus colaboradores.

- Emplean sistemas y procesos para asegurar la efectividad operativa y aumentar la productividad de sus equipos.

- Piensan estratégicamente y se mueven rápidamente para neutralizar los peligros y capitalizar las oportunidades.

- Hacia adentro de la organización son muy buenos para organizar la información y monitorizar resultados. Hacia fuera de la organización son muy buenos para anticipar problemas en el flujo de trabajo y cumplir con los requerimientos de desempeño.

- Planifican y priorizan su trabajo, aportando estabilidad y continuidad a sus equipos.

- Crean agendas de trabajo y disfrutan estar a cargo del control de gestión.

Están enfocados en su carrera profesional y dispuestos a adquirir nuevas competencias, en la medida en que les ayuden a avanzar en su carrera laboral.

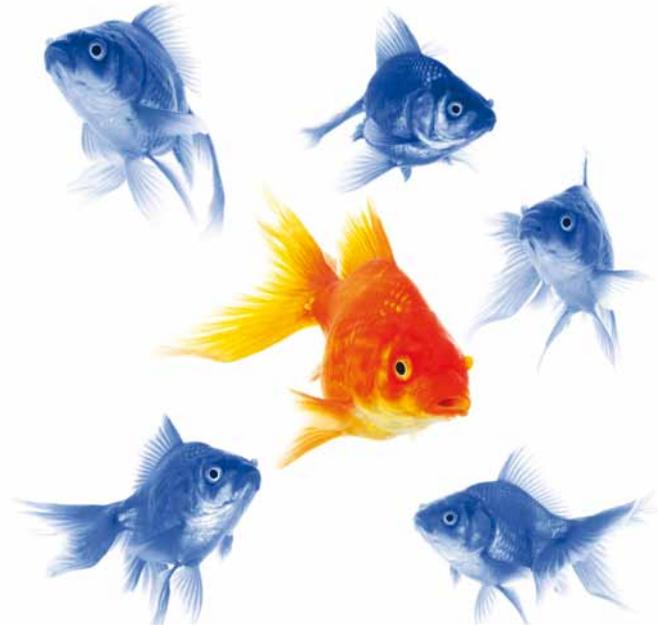
Desean aprender las últimas técnicas de gestión para mejorar su calidad de trabajo y alcanzar la excelencia. Quieren tener éxito y ser los mejores, por eso tienen más respuestas que preguntas.

Tienen dificultades para pensar y actuar “fuera de la caja” de las tradiciones corporativas; en situaciones de incertidumbre suelen actuar con excesiva cautela porque temen perder el prestigio que han conquistado en sus equipos y su reputación ante grupos de interés.

ESTILO DE LIDERAZGO 4: EL LÍDER TRANSFORMADOR

Los líderes que operan desde la **consciencia de transformación** impulsan la innovación de los productos y servicios de su organización.

LÍDER MULTIFOCAL



- Facultan a su personal, otorgándole poder y libertad para asumir responsabilidad personal por sus resultados.

- Les interesa investigar y desarrollar nuevas ideas.

- Evalúan consistentemente los riesgos antes de embarcarse en nuevas aventuras.

- Promueven la participación, la diversidad y la imparcialidad. Ignoran y reducen las jerarquías innecesarias.

- Son adaptables y flexibles.

- Están comprometidos personalmente con el aprendizaje continuo, participan activamente en actividades para su desarrollo personal e impulsan el desarrollo personal de los integrantes de sus equipos.

Están aprendiendo a dejar de lado sus temores porque están resolviendo sus necesidades internas de control, aprobación y reconocimiento externo.

Están transitando un proceso personal de autorrealización, comienzan a descubrir quienes son realmente y desde donde desean actuar en su vida personal y laboral.

Los Líderes Transformadores actúan con audacia para romper los moldes que impiden pensar y actuar fuera de la caja de las tradiciones corporativas, en situaciones de incertidumbre, inspiran a los demás con su proactividad y su flexibilidad.

ESTILO DE LIDERAZGO 5: EL LÍDER INTEGRADOR

Los líderes que operan desde la **conciencia de cohesión** Interna crean un espíritu de comunidad en sus organizaciones.

- Construyen confianza y crean cohesión interna porque actúan en forma alineada con la misión y los valores preconizados por la empresa. De esta manera, fortalecen la capacidad de acción colectiva de toda la organización.

- Aprovechan las oportunidades de colaboración entre las áreas y personas que integran su empresa.

- Persona que mantiene un sano equilibrio entre su capacidad de supervivencia, su actitud innovadora y su espíritu emprendedor.

- Un Líder Multifocal construye empresas exitosas y duraderas, actuando desde valores que crean confianza y cohesión interna en su organización.

- Crean una cultura de franqueza, imparcialidad y transparencia que fortalece la confianza y el compromiso de sus reportes directos.

- Actúan con pasión, entusiasmo y creativamente.

- Están más ocupados en lograr el mejor rendimiento de todos los integrantes de su organización que en satisfacer su propio interés.

- Los líderes integradores actúan con integridad porque practican lo que predicán y resuelven los problemas con creatividad.

- Perciben los problemas desde una perspectiva sistémica que va más allá de las concepciones básicas causa-efecto.

- Se sienten confiados manejando todo tipo de situaciones; convierten los retos en oportunidades de aprendizaje, cambio y evolución.

Desde la confianza, impulsan un rendimiento superior. En medio de la incertidumbre, inspiran a los demás con su pasión y su entusiasmo.

Un líder multifocal construye empresas exitosas y duraderas, actuando desde valores que crean confianza y cohesión interna en su organización)

ESTILO DE LIDERAZGO 6: EL LÍDER MENTOR

Los líderes que actúan desde la **consciencia de cohesión externa** están motivados por la necesidad de dejar una huella, *marcando la diferencia* en los grupos de interés de su empresa y en su comunidad.

- Están al servicio de los demás.
- Sirven a la organización creando asociaciones y alianzas estratégicas – mutuamente beneficiosas- con otras personas y grupos que comparten los mismos objetivos.
- Crean situaciones “ganar-ganar-ganar” con los empleados, los clientes y los proveedores.
- Desarrollan un rol activo en su comunidad, participando en situaciones vinculadas con el bien común.
- Reconocen la importancia de la responsabilidad ambiental de la empresa y suelen ir más allá de lo que exigen las leyes para preservar el medioambiente en las actuaciones de su empresa.

Los Líderes Mentores son empáticos, se ponen en el lugar del otro, se preocupan por el bienestar integral de sus colaboradores y promueven acciones que les permitan alcanzar la realización personal a través de su trabajo. Desde la confianza, impulsan un rendimiento superior de su organización, de sus asociados y de las comunidades en las que opera su empresa. En situaciones de incertidumbre, inspiran a los demás con su propio ejemplo y su ecuanimidad.

ESTILO DE LIDERAZGO 7: EL LÍDER VISIONARIO

Los líderes que actúan desde la **consciencia de servicio** están motivados por la necesidad de servir al bien común en forma desinteresada. Su visión es global. Se preguntan a sí mismos “¿cómo puedo ayudar?” y ¿qué puedo hacer yo? Están preocupados por la situación del mundo y con el legado a las generaciones futuras.

- No están dispuestos de ninguna manera a perjudicar a la sociedad o al medio ambiente en el largo plazo por la obtención de beneficios económicos.
- Utilizan su poder e influencia para crear un mundo mejor.
- Ven su propia misión y la de su organización desde una perspectiva social.
- Están comprometidos con la responsabilidad social de su empresa. Para ellos, el mundo es una compleja red de interconexiones y saben que desempeñan un rol importante en ella.
- Actúan con humildad y se relacionan adecuadamente con las personas de todos los niveles.
- Disfrutan de la soledad y de los espacios de reflexión, son admirados por su visión y sabiduría.

Los líderes visionarios actúan desde la confianza para impulsar la creación de valor económico, social y ambiental; usan su espíritu emprendedor para crear riqueza.

En situaciones de incertidumbre, inspiran a los demás con su serenidad, su confianza en el futuro y su tolerancia ante las contradicciones.)

Información elaborada por:



1 “Out of the box” (pensar/actuar fuera de la caja) significa “actuar fuera de la comodidad o de lo habitual”, y es una forma de encarar bajo una nueva óptica el día a día.