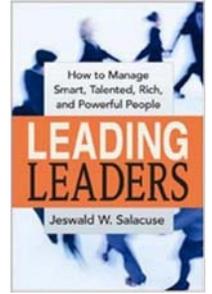




Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Liderando líderes

Cómo gerenciar gente inteligente, talentosa, rica y poderosa

por Jeswald W. Salacuse

RESUMEN EJECUTIVO

Gracias a su experiencia de más de treinta años como decano o presidente de organizaciones académicas o profesionales, director de juntas corporativas y asesor de gobiernos, instituciones y compañías, el autor del presente libro se dio cuenta que buena parte de las ideas que tenía sobre el liderazgo no eran aplicables a su trabajo.

Y es que una cosa es liderar a subordinados sin más y otra, muy diferente, liderar líderes. Para tener éxito como líder es preciso reconocer antes que se está liderando a personas que, a su vez, son líderes (ejecutivos, expertos, inversionistas, miembros de la junta, funcionarios de gobiernos y abogados).

Si uno ve el liderazgo desde este punto de vista, se vuelve necesario desarrollar nuevas estrategias y planes. En este texto, el autor ofrece su perspectiva acerca de cómo son los líderes cuando les toca seguir a un líder, así como los siete consejos para liderar líderes.

Los líderes como seguidores

El desafío de liderar líderes surge en muchas situaciones y contextos, pero prevalece en las organizaciones integradas por gente con un alto nivel educativo, destreza, riqueza e influencia. Sin embargo, este desafío puede surgir también en corporaciones más tradicionales.

A medida que las compañías contratan gente con conocimientos y destrezas más especializados, gerenciar a la misma se parece más a gerenciar una firma personal, un centro de investigaciones o una institución académica que a gerenciar una corporación tradicional y jerárquica. De igual modo, los directores generales, tanto en el mundo de los negocios como en las organizaciones sin fines de lucro, tienen la tarea de liderar efectivamente la junta directiva de sus organizaciones, pues esta ha sido elegida por sus logros, reputación, conexión y experiencia.

Todos estos contextos se caracterizan porque la gente designada como "líder" posee una autoridad limitada (es decir, el derecho de dirigir actividades) sobre las personas a las que está liderando. El reto es diferente para esta clase de líderes, pues no tienen completa autoridad sobre la gente a la que lideran. Sin embargo, la falta de autoridad no significa necesariamente falta de poder. Es posible que la gente llamada a liderar a otros líderes tenga una autoridad legal limitada para dirigir las

acciones de sus asociados; pero a través de varias estrategias y tácticas, es posible que obtengan la habilidad (el poder) de influir en otros líderes para que actúen en beneficio de la organización.

Los seguidores del líder cuentan con muchas opciones fuera de la organización, que los hacen sentir independientes. La organización los necesita debido a sus conocimientos y destrezas, y es posible que le resulte difícil reemplazarlos. Por tanto, un gran desafío para el líder es evitar que sus seguidores se vayan. En muchas organizaciones que disponen de gran talento, los seguidores del líder se interesan ante nada por la institución y es posible que participen en la elección del líder. Esta es la situación por la que suelen creer que el líder les debe algo.

Los seguidores del líder también tienen sus seguidores, quienes influyen poderosamente en el comportamiento de los mismos debido a su lealtad y respeto. De estas personas depende la posición y el éxito de los seguidores del líder. Además, los seguidores del líder suelen ser muy leales con instituciones diferentes a la organización en la que trabajan. Las señales que reciben de dichas organizaciones suelen influenciarlos más que cualquier cosa que diga o haga el líder. Otro elemento importante es que los seguidores del líder no se ven como seguidores; se ven como líderes, y quieren ser tratados como tales. Como líderes, se saben valiosos para la organización, y con frecuencia creen que se merecen beneficios especiales y privilegios que otras personas en la organización no tienen.

Relaciones

El liderazgo no es un proceso automático que sucede gracias al estatus o los recursos. Los líderes, cuando se desempeñan como seguidores, siempre tienen la opción de no seguir. El liderazgo, especialmente de otros líderes, es una actividad deliberada a la que hasta los líderes más efectivos le deben dedicar mucho tiempo. En pocas palabras, si los líderes quieren liderar a otras personas, sobre todo otros líderes, deben trabajar duro. El liderazgo no es una cuestión de posición sino de relaciones. Para que el líder pueda ser tal, debe contar con seguidores, y estos escogen seguir líderes en particular debido a la relación que tienen con los mismos. Así que los encuentros personales son vitales para crear las relaciones necesarias para liderar líderes.

Las relaciones son importantes no necesariamente porque generan calidez, sino porque las relaciones positivas generan confianza; y la confianza en el líder es vital para obtener el

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

comportamiento deseado por parte de los seguidores. Las acciones propuestas por lo líderes suelen involucrar algún riesgo. La gente considera que hacer algo arriesgado que fue propuesto por un líder al que le tiene confianza es menos riesgoso y, por tanto, más aceptable que hacer algo riesgoso por un líder en quien no se tiene confianza. También es importante entender los intereses de los seguidores. La gente sigue líderes porque creen que es beneficioso, no porque el líder haya sido designado como líder o porque el líder cuenta con los recursos y la posición de liderazgo.

El liderazgo es complejo y, al mismo tiempo, un concepto flexible que es definido de muchas maneras. Implica la existencia de seguidores; también implica la habilidad de persuadir a otros para que se muevan en una cierta dirección. Buena parte de los académicos y escritores han definido el liderazgo como una destreza, talento natural o energía. Sin embargo, otros lo han definido como un cargo y la autoridad que viene con el mismo. Todavía más, otros creen que depende de la situación y no de las características personales.

Pero la esencia del liderazgo no está en ser una cualidad sino una relación entre el líder y la gente que lo sigue. En definitiva, el liderazgo es la existencia de una relación que hace que la gente actúe como lo indica el líder pues es beneficioso para el grupo. La base de toda relación es una conexión percibida que existe entre líder y seguidor. La naturaleza de la conexión varía con el tiempo y con las circunstancias. Puede ser psicológica, económica o política. Pero cualquiera sea su naturaleza, los líderes trabajan duro para conseguir dicha conexión porque saben que el liderazgo efectivo depende de la misma.

Las relaciones permiten el liderazgo porque suelen incluir las dos fuerzas vitales que mueven a la gente:

1. **Confianza:** la relación entre el líder y el seguidor tiende a crear confianza en el líder. Si no hay confianza, la gente no seguirá al líder.
2. **Autointerés:** puede también propiciar el liderazgo. Muchas relaciones suponen un flujo mutuo de beneficios, tangibles e intangibles, entre el líder y los seguidores. El deseo de una persona de seguir recibiendo dicho flujo de beneficios es un gran incentivo para aceptar el liderazgo de otra persona.

Así pues, las comunicaciones son fundamentales para crear una relación y para propiciar el liderazgo. La forma más efectiva de influir en personas que son a su vez líderes para que actúen en beneficio de la organización o del grupo es crear una relación personal con las mismas. Las personas inteligentes, poderosas y talentosas requieren de relaciones personales y estrechas.

Intereses

Una pregunta que el líder se debe formular constantemente es: "¿por qué hay otras personas dispuestas a seguirme?" La gente sigue al líder porque le interesa hacerlo. Para liderar a otros

líderes, es necesario centrarse en los intereses individuales de estos últimos. El liderazgo efectivo depende de reconocer los intereses de los demás líderes, y de encontrar el modo de satisfacer dichos intereses mientras se logran los objetivos de la organización. El liderazgo de líderes depende del interés.

Para entender los intereses de sus seguidores, los líderes deben centrarse no sólo en los intereses personales de los mismos sino, además, en los intereses de quienes lo llevaron al puesto de líder. Los líderes siempre deben evitar cualquier acción que le haga perder sus seguidores a los líderes-seguidores.

Comunicación

Si bien una buena comunicación es el primer ladrillo para crear una relación de liderazgo con otros líderes, el compromiso, la confiabilidad y el respeto son también muy importantes. Los buenos líderes les saben transmitir a sus seguidores que están trabajando por ellos mismos y en su propio interés. Los seguidores juzgarán, con el tiempo, si los líderes están realmente comprometidos. La confiabilidad dentro de una relación de liderazgo significa que los líderes deben cumplir sus promesas y compromisos. Una vez que los seguidores comienzan a dudar sobre la confiabilidad del líder, la relación de liderazgo comienza a erosionarse y, con esta, la habilidad de liderar del líder. Por otra parte, las relaciones de liderazgo efectivas suponen que el liderazgo sienta respeto por sus seguidores. Esto es particularmente cierto a la hora de liderar líderes. Los líderes deben respetar a sus seguidores y mostrar dicho respeto.

Sin embargo, las relaciones de liderazgo son dinámicas. Pueden cambiar para bien o para mal. Una vez que se desarrolla una relación positiva, esta debe ser cultivada. Todas las relaciones nacen, crecen, cambian y a veces mueren debido a la interacción entre líder y seguidor. Estas interacciones son, en su mayoría, conversaciones. Así pues, buena parte del trabajo de liderar líderes consiste en conversaciones estratégicas. Cada una de estas conversaciones debe ser personalizada. Todas las personas, pero especialmente quienes son líderes, quieren y necesitan ser tratadas como individuos, y no como simples seguidores.

Las siete tareas diarias de un líder

Si bien buena parte de las discusiones sobre liderazgo se centran en el tema desde el punto de vista del líder, también es importante examinar el tema del liderazgo desde el punto de vista del seguidor. Al analizar el liderazgo desde una perspectiva funcional, encontramos siete tareas que todos los seguidores esperan que los líderes hagan. Estas son tareas que los líderes deben llevar a cabo todos los días.

1.- Dirección

Toda organización deposita en el líder la responsabilidad de establecer los objetivos. Pero con los líderes-seguidores, este proceso puede ser complicado, largo y elaborado. Crear una visión no es suficiente; los líderes deben convencer a sus

seguidores para que la acepten. Los líderes no sólo señalan la dirección; también deben supervisar que la organización vaya en dicha dirección. El líder también debe asegurarse de que la organización evite problemas legales, éticos y financieros.

Los líderes enfrentan tres preguntas interrelacionadas:

1. ¿Cómo ayudo a mi organización a determinar el camino que debe seguir?: este reto depende de crear una visión única negociando y creando una coalición entre los miembros que apoyan la visión. Los líderes de líderes no tienen que ser “profetas” sino “diplomáticos”.
2. ¿Cómo lidero los miembros de mi organización para que sigan la dirección y trabajen con entusiasmo?: los líderes-seguidores se comprometen con una visión porque satisface sus intereses. Aunque formen parte de la coalición, hay varios grados de compromiso. Estar de acuerdo con una visión no garantiza un gran compromiso con la misma. Así pues, los líderes deben evaluar el grado de compromiso de cada uno de los seguidores.
3. ¿Cómo hago para mantener la organización en dicha dirección y, sin embargo, hacer ajustes cuando surjan problemas inesperados?: los procesos bien establecidos le dan legitimidad a las decisiones, sobre todo cuando se trata de tomar una nueva dirección. Es muy importante que las decisiones sean tomadas en conjunto.

2.- Integración

Todas las organizaciones requieren que sus líderes reúnan a diversas personas para que trabajen por el interés común de la organización. Esta tarea es particularmente difícil en organizaciones con muchos líderes-seguidores. Este tipo de gente se resiste por naturaleza a la integración y suele ser muy independiente. Los líderes-seguidores son muy individualistas y orgullosos. Para estas personas, pertenecer a una organización no significa más que poder lograr sus objetivos personales. Si por alguna razón la organización en la que están no satisface sus intereses, siempre habrá otra organización a la cual acudir.

Aunque los miembros de una organización siempre reconocerán la importancia de cierto nivel de integración, siempre estarán en desacuerdo con el nivel deseado de integración. Así pues, todos los líderes-seguidores encaran el siguiente dilema: ¿cuánto debo cooperar con el líder para impulsar la integración, y en qué medida debo reafirmar mis intereses individuales para poder conseguir mis objetivos profesionales?

La tarea principal de los líderes de organizaciones altamente talentosas es convencer a todos sus miembros de que lo mejor es propiciar la integración organizacional. Esta última surge cuando los miembros sienten que forman parte de una comunidad, que comparten ciertas cosas y que, en cuanto grupo, tienen valores, ideas e intereses comunes. Además, la integración es el resultado de entender que una organización integrada y homogénea logra sus intereses mejor que una

organización no integrada. Así pues, el líder debe crear dicho sentido de comunidad, con el fin de que los miembros de la organización identifiquen lo que tienen en común.

Por otra parte, el balance entre independencia individual e integración organizacional debe ser gerenciado con cuidado y constantemente. Lo que los líderes deben hacer es crear relaciones entre la gente que lideran para moderar el ejercicio del poder por parte de los líderes-seguidores en favor de la organización.

3.- Mediación

Dado que todas las organizaciones están integradas de personas con diversos intereses, el conflicto entre estas es inevitable. Los individuos lucharán por recursos, responsabilidades y políticas. Los conflictos dentro de las organizaciones altamente talentosas pueden centrarse en problemas no materiales, como teorías, estrategias, políticas y procedimientos. Aunque cierto nivel de competencia y conflicto es saludable en una organización altamente talentosa, demasiado conflicto puede causar una disminución de la productividad. Al enfrentarse con un grupo u organización potencialmente destructiva, el líder se debe formular la siguiente pregunta: ¿cómo reduzco las consecuencias negativas de este conflicto y, al mismo tiempo, cómo hago para que las personas en pugna contribuyan al máximo con la organización?

Los líderes que se encuentren en esta situación deben convertirse en mediadores. La entrada de una tercera persona (un mediador) a una disputa puede resolver la misma porque el mediador cuenta con las destrezas y los recursos (y sobre todo la objetividad) de los que carecen las partes.

4.- Educación

Los líderes forman, entrenan, guían y aconsejan a la gente que lideran. De este modo, los líderes proveen el conocimiento y las destrezas necesarias para que sus seguidores trabajen con suficiente autoridad. En términos generales, mientras más descentralizada sea la organización y mientras mejor formados estén sus miembros, será más importante el consejo y la formación de parte del líder. Y esto es especialmente cierto cuando se trata de liderar líderes.

Los profesores exitosos saben que los estudiantes aprenden de diversas maneras; por tanto, buscan siempre enriquecer el proceso para asegurarse de que los estudiantes aprenden de verdad. Los líderes son gerentes del proceso de aprendizaje de la organización y, como tales, deben identificar las situaciones en las que el rendimiento de la organización se ha visto disminuido por falta de conocimientos o destrezas.

Conocer a los estudiantes es importante porque afecta lo que se enseña y cómo se enseña. Los líderes que traten de establecer una relación profesor estudiante con sus seguidores se encontrarán con ciertas resistencias. Aunque conocer a los estudiantes es importante, también es importante no tratarlos como tales. Una buena idea en este sentido es usar la terminología de

los líderes-seguidores. Cada grupo cuenta con su propio mecanismo de compartir información y formarse. Así pues, para formar a los líderes-seguidores es preciso identificar sus mecanismos de aprendizaje.

5.- Motivación

En general, los miembros de una organización buscan motivación en sus líderes. Sin embargo, los líderes-seguidores son menos propensos a buscar apoyo emocional o motivacional porque temen que esto reduzca su poder, influencia y estatus. Además, no suelen responder a los incentivos tradicionales que ofrecen las corporaciones. Una cosa es que el líder determine la dirección de la organización, y otra que logre que la gente se mueva en dicha dirección. La tarea de cualquier líder es hallar y aplicar los medios que impulsen a las personas a actuar en beneficio de la organización o grupo.

Los intereses y sentimientos de la gente constituyen la base del desafío de motivar a la misma. La gente actúa cuando siente que lo hace en beneficio propio. Las técnicas para motivar pueden variar de líder a líder y de situación a situación. La pregunta básica aquí es: ¿cómo logro motivar a la gente para actúe en beneficio de la organización? A pesar de que los economistas suelen hacer énfasis en los incentivos monetarios, no existe algo así como un “motivador” universal. Así pues, los líderes deben tomar en cuenta varios factores, entre los cuales el más importante es el talante de la persona a ser motivada. Esto es especialmente así cuando se trata de motivar líderes-seguidores.

Por lo general, los líderes-seguidores no responden a los incentivos tradicionales porque no necesitan o quieren dichos incentivos. Para motivar a este tipo de personas, lo primero es darse cuenta de que estas no ven sus actividades profesionales como un trabajo sino como una profesión, un llamado, un compromiso con un área de desempeño que les ha costado años de entrenamiento y experiencia. En la mayoría de los casos, ven su profesión como un compromiso de vida. Además, en buena medida derivan su identidad, estatus social y hasta el sentido de su vida de su profesión.

Esto trae consigo dos importantes consecuencias a ser tomadas en cuenta por los líderes:

1. Los líderes-seguidores siempre mantendrán fuertes alianzas con otras personas que sientan la misma pasión: y estas alianzas suelen ser más importantes que la lealtad ante la institución. Además, se sienten parte de un grupo especial. Esta es la razón por la que el dinero no siempre motiva a estas personas. Algunas acciones que consideran positivas y, por tanto, motivadoras son: asociarse con gente parecida, aprender nuevas destrezas y conocimientos, reconocimiento de sus logros por parte de sus semejantes o por parte del público, y crecimiento profesional. Aunque motivar a los líderes-seguidores supone modelar los incentivos a sus intereses y preocupaciones particulares, esto presenta un reto adicional.

2. Acusaciones de tratos desiguales: los líderes de grupos elitescos deben preguntarse hasta qué punto los diferentes incentivos pueden despertar sospechas de favoritismo, lo que socavaría la legitimidad y la credibilidad del líder del grupo.

6.- Representación

Los líderes siempre representan a las organizaciones que lideran. Sin embargo, representar a gente astuta, rica, talentosa y poderosa presenta un reto especial. A los líderes-seguidores no les gusta sentirse representados por completo por el líder y exigen poder aprobar algunas o todas las cosas que los líderes hacen en nombre de sus seguidores.

Las organizaciones y grupos generan un gran impacto en el mundo a través de los individuos que actúan en su nombre. Por tanto, el líder es el principal enlace entre la organización y el mundo exterior. Así pues, el líder negocia, habla y actúa por la gente que lidera. La tarea de representación exige mucho más que contar con habilidades comunicacionales; también requiere que el líder gerencie la constante tensión entre las exigencias de la organización y sus electores externos. Los líderes suelen ser los “intermediarios”, que median entre la organización y el mundo exterior.

La representación por parte de un líder tiene tres funciones básicas en la vida de una organización o grupo:

1. Adquisición de recursos: aunque las organizaciones cuentan con una gran red de relaciones en el mundo exterior, el líder es el responsable de crear y mantener ciertas relaciones especiales con grupos externos.

2. Gerencia de relaciones: una de las preguntas que los líderes se deben formular es: ¿a cuál de todas las exigencias externas debo dedicarme personalmente? Existen tres criterios básicos para responder esta pregunta:

- 2.1. La importancia de que el objetivo sea logrado a través de un acto personal de representación.

- 2.2. La posibilidad de que otra persona pueda sustituir al líder a la hora de representar la organización.

- 2.3. La percepción de los actores externos de que el líder ha fracasado a la hora de participar personalmente en el acto de representación.

3. Proyección de imagen: con el fin de representar bien a la organización, el líder debe estar autorizado para ello por la gente a la cual lidera. Esto es crucial porque, en cualquier tipo de negociación, la otra parte cree que el líder está negociando en nombre de la gente a la cual lidera. En buena medida, la autoridad el líder emana no de su cargo o título sino de la naturaleza de las relaciones que entabla con sus seguidores.

7.- Confianza

Saber crear confianza es una habilidad vital; sin esta, el líder hallará difícil, cuando no imposible, dirigir, integrar, mediar, formar, motivar o representar a los miembros de la organiza-

ción. Sin confianza, el líder no puede liderar efectivamente. Crear confianza entre los líderes-seguidores, que suelen ser escépticos y críticos por naturaleza, puede imponer retos especiales al líder. La gente poderosa, astuta, talentosa y rica jamás le dará su poder a alguien que no sea de confiar. Así que los líderes deben crear y mantener constantemente la confianza.

Aparte de facilitar la dirección de la organización, la confianza incrementa la efectividad y la productividad de la organización. Aumenta la creatividad porque fomenta el intercambio libre de ideas e información sin la preocupación de que el líder

las utilizará en contra de los individuos. Además, facilita la cooperación y la concentración en el trabajo.

Un primer paso para ganarse la confianza de la gente es permitir que esta conozca al líder, de modo que pueda evaluar las intenciones del mismo y el impacto que tendrán en los intereses de los seguidores. La apertura, o compartir información con la gente, también genera confianza.

Estas siete tareas, aunque conceptualmente independientes, están interrelacionadas en la práctica. Así que los líderes exitosos deben practicar las siete tareas todos los días.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Leading Leaders

Editorial: AMACOM/American Management Association

Publicado el: noviembre de 2005

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/435>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.