

L

E

A

D

LO QUE UN LIDER NO DEBE DELEGAR

Por **Salvador Alva**, autor del libro publicado con LID Editorial

Decidí escribir sobre este tema para abordar uno de los mayores problemas de la humanidad y del que se habla muy poco: El agotamiento del liderazgo jerárquico con el que funcionan nuestras empresas hace más de 300 años. A pesar de tener los síntomas de la enfermedad a la vista, no nos percatamos de ello, porque tenemos líderes semejantes a nosotros y las creencias y paradigmas sobre el liderazgo jerárquico son aún aceptadas en la mayoría de las empresas. Sucede como en los huracanes donde sabemos que hay un problema, pero en el centro de éste hay una calma total, y no reaccionamos hasta que ya es muy tarde.

La pregunta que debemos hacernos es ¿Por qué hay una crisis de liderazgo? Y esto es muy simple, la velocidad del cambio nos obliga a reinventar el liderazgo para ir más rápido o moriremos. Desde la apari-

ción de internet hace 53 años, nos enfrentamos a un mundo de cambios radicales, movimientos vertiginosos y acelerados en todos los ámbitos de la vida. Son cambios exponenciales que revolucionan nuestras sociedades, instituciones y empresas, nuestras ocupaciones, la manera en que interactuamos, nos comunicamos, tomamos decisiones y muchos otros aspectos relevantes de nuestra vida.

Nuestros modelos de gestión empresarial se fundamentan en las teorías de Adam Smith y Henry Ford (1776 y 1913 respectivamente) donde se hablaba de la eficiencia a través de la fragmentación del trabajo, las divisiones descentralizadas según Alfred Sloan en la década de 1930 y muchas otras teorías.

La vida promedio de las empresas en la década de 1950 era de 60 años, hoy es de menos de

18 años, y para 2030 se estima que desaparecerá una cantidad significativa de empresas. Los líderes de las empresas más importantes del mundo se mantienen en su puesto durante un promedio de cinco años y muchos son despedidos. Poco se habla de esto porque no se analiza la raíz del problema o no se sabe cómo resolverlo.

Otra forma de detectar la enfermedad de las empresas es ver a qué dedican el tiempo los consejos de administración y consejeros delegados. Si no pueden dedicar el 50% o más de su tiempo a: A) Anticipar el futuro, ver oportunidades y mitigar los riesgos, B) Atraer y desarrollar el talento, creando células autónomas de gestión y C) Modelar la cultura; estarán perdiendo valor irremediablemente

En 2015 el World Economic Forum analizó los 10 mayores desafíos de la humanidad y



“La velocidad del cambio nos obliga a reinventar el liderazgo para ir más rápido o moriremos.”

resultó irónico que uno de ellos fuera la falta de líderes para enfrentar estos retos. El 25 de septiembre de 2015, en el Foro de las Naciones Unidas, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de 17 objetivos globales, como una llamada de acción para erradicar la pobreza, proteger el planeta, así como garantizar la paz y la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible (ODS) o dicho en otra forma el planeta no es sostenible si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora.

El gran problema radica en que los modelos de gestión de negocios basados en una estructura piramidal donde el jefe decide el futuro de sus colaboradores y termina estructurada por empleados (subordinados) que reciben órdenes. Estas organizaciones son rígidas por diseño, ineficientes, costosas, poco flexi-

bles, con personal desmotivado, conflictivo y lento y lo más importante es que a pesar de todos estén de acuerdo en que el cliente es nuestra razón de ser y al debemos dirigir nuestros esfuerzos, internamente la fuerza de gestión está dirigida hacia el jefe. Hagamos este experimento: A un colaborador que esté atendiendo a un cliente infórmele que lo busca el director general y verán donde está su verdadera prioridad.

Hoy requerimos ofrecer al cliente: rapidez, simplicidad, flexibilidad, valor agregado y eliminar todo aquello que no le de valor. En este contexto de cambio e incertidumbre, el recurso más escaso es el liderazgo con mentalidad de excelencia en el servicio, que inspire confianza y gestione el cambio en forma positiva. La falta de estos líderes radica en su falta de preparación y la mayoría siguen imitando los comportamientos históricos

que funcionaban en un mundo (antes de internet) sin la velocidad del cambio actual. Hoy requerimos líderes con los valores y con la tenacidad necesarios para afrontar con decisión y determinación los retos de un mundo globalmente conectado y altamente dinámico. Líderes que entiendan y comuniquen con claridad que el único que podría llamarse “jefe” en una organización es el cliente, lo cual implica invertir el organigrama colocando al cliente en la cúspide y abajo los líderes que apoyen a la organización para satisfacer a nuestro único y verdadero jefe – el cliente.

Para el jefe jerárquico, la autoridad es un privilegio de poder, mientras que, para el líder, es un privilegio de servicio. El jefe ordena: aquí mando yo, el líder: aquí sirvo yo. El jefe presiona al grupo y el líder va al frente comprometiéndose con sus acciones. El jefe exige la

obediencia por autoridad, se le teme, se le sonrío de frente y se le critica por la espalda. El líder inspira confianza, empodera a su equipo, los entusiasma y cuando está presente, fortalece al grupo. El jefe asigna las tareas, a cada uno lo que tiene que hacer. El líder trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar y genera conversaciones para que la gente aprenda a decidir colectivamente.

El proceso para la transformación de una empresa requiere un ajuste y cambios importantes en el líder y en su equipo directivo, porque sin este ingrediente lo demás no sucede. Los resultados económicos y de crecimiento que se logran son impresionantes porque se crean ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo y aumentan el valor de las empresas, haciendo de los intangibles lo más valioso de la empresa: sus clientes, su gente, su cultura, su liderazgo, su innovación y su velocidad de respuesta.

Cuáles son los retos de todas las empresas: a) Cambiar más rápido que el mundo b) Innovar es el trabajo de todos, todos los días y c) lograr que la gente se apasione y sea creativa. Un líder hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria, la compromete con una misión compartida que le permite la trascendencia y la realización. Le da significado a la vida profesional de sus seguidores, un propósito por el cual luchar o vivir. Pero ¿por qué es difícil encontrar líderes? Los líderes son escasos y generalmente no buscan trabajo – lo crean, hay que enamorarlos. Por el con-

trario, los jefes buscan seguidores y éstos abundan por todos lados, porque ellos siempre están buscando trabajo y alguien quien trabaje para ellos. Sin darnos cuenta nos llenamos de seguidores y terminamos con ausencia de líderes en nuestras organizaciones y esto genera grupos homogéneos con muy poca diversidad de ideas y pensamientos, lo que es sin duda el motor más importante para generar creatividad e innovación.

“El agotamiento del liderazgo jerárquico con el que funcionan nuestras empresas hace más de 300 años se hace evidente..”

La ventaja competitiva más valiosa en las organizaciones es la cultura. Es una huella digital que tarda mucho tiempo en formarse, pero hay algunos principios básicos que son indispensables para una cultura de liderazgo que responda a los desafíos y cambios en el entorno: a) transformar de subordinados a emprendedores con mentalidad de “dueños” b) transformar de jefes a líderes y dejar claro que el foco es y será el cliente y c) empoderar a la organización para darle a los colaboradores la facultad de decidir en conjunto. La cultura en la mayoría de las organizaciones no atrae líderes. Muchas organizaciones

tienen culturas que promueven lo contrario al estar más interesadas en mantener la estabilidad que en promover el cambio positivo. Los líderes buscan la acción, el cambio, no están buscando una estabilidad mediocre. Ellos quieren innovar, piensan fuera de la caja, hacen las cosas de maneras muy distintas. Un verdadero líder está continuamente cuestionando el estatus quo para elevar los límites establecidos: rompe paradigmas, busca flexibilidad y agilidad, más libertad, más responsabilidad.

El futuro que nos tocará vivir dependerá de los líderes que lo construyan. Por lo tanto, resulta imprescindible e imposterizable la formación de más y mejores líderes con las habilidades, capacidades y, sobre todo, con la voluntad de construir un mundo más próspero que propicie el florecimiento humano. Recordemos que nuestros clientes, nuestros colaboradores y nuestros accionistas son personas y si no entendemos a las personas no estamos entendiendo el negocio. Recordemos que, en nuestras organizaciones, estamos movilizandolos para atraer y retener clientes en constante redefinición. Estamos ante el fin de una época en la que seremos testigos de la extinción de esos liderazgos jerárquicos que fundaban su actuación en el privilegio del poder de mando. Es urgente reconfigurar los modelos educativos. En él están plasmadas nuestras esperanzas para el inicio de un gran cambio.

Seamos los líderes que nuestros hijos desearían tener.