

El Liderazgo es una pieza clave en la carrera hacia el triunfo de cualquier negocio. En este libro, tras redefinir la naturaleza del Liderazgo y analizar las vías para transmitir su esencia, se identifican siete principios fundamentales para el desarrollo de líderes y se responde a ciertos interrogantes básicos sobre cómo seleccionar, entrenar y educar líderes de equipos, estratégicos y operativos.

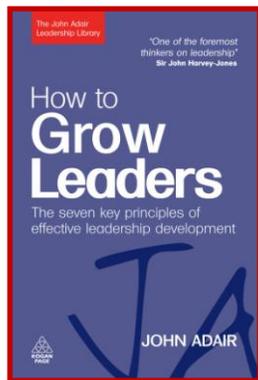
Se trata de un libro dirigido a líderes y gerentes de empresas, cuyo objetivo es orientarles en la tarea de desarrollar habilidades de Liderazgo y saber transmitir las para alcanzar la excelencia. Con un estilo ameno, que invita a la reflexión, recurre a numerosos ejemplos históricos y/o literarios que logran hacer de él un texto de fácil lectura. Sin duda, estamos ante una aportación fundamental para el debate sobre Liderazgo en la actual escena mundial.

### Bibliografía **John Adair**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



# Cómo desarrollar líderes

## Una guía para seleccionar, capacitar y desarrollar líderes dentro de una organización

**John Adair**

### INTRODUCCION

El planteamiento básico consiste en, primeramente, realizar una exploración exhaustiva que deje claramente establecido de qué hablamos cuando se aborda El concepto de Liderazgo. Esclarecida esta cuestión, se pasa entonces a presentar y desarrollar Los Siete Principios que intervienen en la formación de líderes. Para el autor, lo ideal es que el lector haga una lectura en la que constantemente mantenga presente su propia organización, ya que los principios deben ser aplicados de acuerdo con las características y el contexto en que cada empresa en particular se desenvuelve.

#### Primera Parte: El concepto de Liderazgo

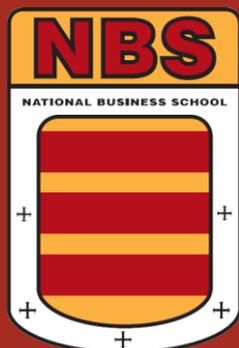
El concepto del Liderazgo puede ser analizado desde tres puntos de vista distintos. Por una parte, la vertiente de las cualidades intrínsecas que debe tener un líder, esto es, lo que debe ser. Por otra, el líder no es un ente aislado, sino que desarrolla su misión dentro de un grupo u organización. Por último, el Liderazgo se ejerce en un contexto social mucho más amplio. A continuación, abordaremos cada una de estas tres capas superpuestas e interrelacionadas. Definir claramente lo que es el Liderazgo es importante antes de embarcarnos en la segunda parte, donde se explican los siete Principios Fundamentales mencionados para desarrollar líderes en el seno de las empresas.

Existe un debate muy antiguo y conocido por todos acerca de si los líderes nacen o se hacen. ¿Pueden las cualidades de un líder ser desarrolladas? En otros términos, ¿la condición de líder viene dada por ciertas cualidades intrínsecas del ser humano o se trata de capacidades que pueden ser de algún modo adquiridas a lo largo del tiempo? La respuesta es que sí es posible potenciar y desarrollar las habilidades de un líder, y la primera de ellas y más esencial es la confianza. Otros atributos destacados, que poseyeron personajes célebres como Alejandro Magno o el Doctor Samuel Johnson, son ambición, entusiasmo, integridad, coraje, determinación, energía, dignidad, magnetismo, frialdad y auto-disciplina. Por encima de todas deben sobresalir el entusiasmo y la integridad.

Para comprender el concepto de Liderazgo es necesario conocer la estructura y el funcionamiento de los grupos donde se manifiesta. A partir de las necesidades del grupo (alcanzar una meta común, mantenerse como equipo de trabajo cohesionado y respetar las necesidades propias de los individuos), se desarrolla una personalidad característica que define al grupo como tal.

Establecidas las diversas necesidades que tienen los grupos en los planos individual y de equipo, tenemos las siguientes funciones que un líder debe cumplir para poder satisfacerlas:

**Planificar, Introducir, Controlar, Ayudar, Informar, Evaluar.**



## Planificar:

- Buscar toda la información disponible.
- Definir la meta y las tareas para alcanzarla.
- Elaborar un plan ejecutable basado en un marco adecuado de toma de decisiones.

## Introducir:

- Explicar al grupo los objetivos, el plan y por qué resultan necesarios.
- Asignar tareas a los miembros del grupo.
- Establecer los estándares del grupo.

## Controlar:

- Mantener los estándares del grupo.
- Ejercer la influencia precisa para cumplir con los tiempos asignados.
- Asegurar que todas las acciones se encaminen al cumplimiento de los objetivos.
- Apuntalar al grupo hacia la acción/decisión.

## Ayudar:

- Aceptar a las personas y sus contribuciones para el logro de los objetivos.
- Alentar al grupo y a los individuos que lo componen.
- Disciplinar al grupo y a sus integrantes.
- Crear espíritu de equipo.
- Resolver los desacuerdos y disputas o contribuir a que otros miembros del equipo lo hagan.

## Informar:

- Clarificar las tareas y el plan.

- Proporcionar nueva información al grupo, manteniéndolos al tanto de todo lo relativo al plan y su consecución.
- Recibir información del grupo.
- Resumir sugerencias e ideas en forma coherente.

## Evaluar:

- Revisar la factibilidad de las ideas planteadas.
- Calcular las consecuencias de las soluciones propuestas.
- Evaluar el rendimiento del grupo.
- Ayudar al grupo a evaluar su propio rendimiento.

El Liderazgo, según se ha mencionado, depende del contexto social o situacional en que se desarrolla. Tenemos ejemplos históricos para rastrear el origen de esta vertiente social del Liderazgo, ubicándolo en la tradición socrática de la Grecia clásica: en la obra de Platón y Jenofonte se establece como elemento trascendental para el ejercicio del Liderazgo un conocimiento profundo de la naturaleza humana, con el fin de poder extraer lo mejor de los subordinados.

Para concluir este esbozo explicativo de lo que es el Liderazgo, los distintos niveles de este pueden ser abordados desde una perspectiva funcional, definiendo las características propias de cada nivel y viendo cuáles son las tareas que competen a cada líder. Existen tres capas de Liderazgo en el nivel funcional:

- Líder estratégico:** es el líder de la organización en su integridad, que tiene a un conjunto de líderes operativos bajo su dirección personal.
- Líder operativo:** es el líder de cierta área concreta de una organización; tiene bajo su supervisión a otros líderes, siendo en consecuencia un líder de líderes.

- c. **Líder de equipo:** se trata del líder de un grupo de entre 10 y 20 personas, y cuya misión consiste en cumplir con tareas claramente especificadas.

Al líder estratégico se le atribuyen las siguientes siete funciones:

1. Dirigir la organización desde una concepción global.
2. Elaborar una estrategia y políticas definidas.
3. Hacer que la estrategia y las políticas se cumplan (responsabilidad ejecutiva).
4. Organización o reorganización (equilibrio entre el todo y las partes).
5. Dar una impronta propia al espíritu de la corporación.
6. Relacionar la organización con otras organizaciones y la sociedad en su conjunto.
7. Elegir a los líderes de hoy y desarrollar o entrenar a los de mañana.

Para los liderazgos operativo y de equipo se requieren elementos que están más vinculados con factores situacionales y/o técnicos. La praxis, la experiencia y el conocimiento de campo resultan esenciales para ejercer un Liderazgo adecuado. En todos los casos, el líder debe poseer una sabiduría práctica basada en tres elementos cardinales: la inteligencia, la experiencia y la bondad (integridad, humildad y humor).

## **Segunda Parte: Cómo desarrollar líderes – Los siete principios**

Existen siete principios que deben gobernar la actuación de las empresas para el desarrollo de los líderes en su seno. Estos principios constituyen premisas amplia y universalmente aceptadas como verdaderas. En cualquier caso, los principios no tienen una jerarquía de importancia y su aplicación para la formación de líderes se amoldará a las condiciones y características de cada empresa u organización, aun

cuando ésta esté compuesta por una sola persona.

## **Principio 1: Entrenamiento para el Liderazgo.**

El primer principio dictamina que los líderes deben recibir una formación y entrenamiento adecuados para las funciones que tendrán que desempeñar. Sin embargo, dos errores bastante extendidos entre las empresas interfieren en esta cuestión. En primer lugar, en muchas organizaciones se actúa de forma precipitada y no existe una adecuada planificación de cara al desarrollo de las cualidades que requiere el auténtico Liderazgo. En consecuencia, las empresas que no se toman el trabajo de planificar la competencia de sus líderes presentan los siguientes síntomas:

- No tienen un concepto claro de lo que es el Liderazgo y cómo este se vincula con la gestión empresarial.
- No comprenden los diferentes niveles de Liderazgo y sus distintos requerimientos de entrenamiento y formación.
- En los niveles jerárquicos más altos, se percibe una falta de compromiso e incluso de interés.
- Se ignora la historia sobre el Liderazgo y el entrenamiento de líderes: simplemente, se aplican programas que meramente reflejan las últimas modas en esta materia.
- Se buscan soluciones rápidas – liderazgos al instante-, y cuando esto no surte efecto, las organizaciones no saben qué rumbo tomar.

El segundo de los errores más comunes en el seno de las organizaciones es la tendencia a concebir el Liderazgo como la formación de un gerente de nivel superior, o en otras palabras, una simple inversión de dinero destinada a enviar a los cuadros de gerentes a prestigiosas escuelas de negocios que forman gerentes seniors. Este planteamiento revela además que dichas empresas conciben la jerarquía de tres

niveles (estratégico, operativo y de equipo) dando prioridad a unos niveles sobre otros, cuando la realidad es que no se trata de un sistema de clases y todos los niveles tienen su propia importancia intrínseca; dicho de otra forma: las responsabilidades de cada nivel son distintas, pero su valor es exactamente el mismo, por lo que no existe razón para invertir más dinero en un nivel que en otro.

En lo que respecta al entrenamiento y la formación, la premisa básica del desarrollo del Liderazgo es que una organización jamás debe designar a un líder de equipo, o introducir a una persona en su rol o posición, sin antes haberlo formado adecuadamente. En principio, debe conocer el papel genérico de líder de equipo, lo cual le proporcionará las herramientas necesarias para aplicarlas al contexto y situación que le toque gestionar en cada momento.

Antes de abordar un programa de entrenamiento de líderes, hay una serie de planteamientos previos, que a modo de guía, pueden ser de utilidad para la organización o empresa del lector:

- a. ¿De cuántos líderes de equipo dispone su organización?
- b. ¿Cuál es el promedio de tiempo durante el que ejercen su rol?
- c. ¿Requieren o han recibido entrenamiento técnico o profesional?
- d. ¿Cómo se instrumenta su capacitación para el Liderazgo y el know-how económico-financiero?
- e. ¿Han seguido algún programa de Liderazgo? En caso afirmativo:
- f. ¿Cuánto tiempo duró?
- g. ¿Cuál fue el costo por persona?
- h. ¿Lo planificó usted o lo realizó a través de terceros?
- i. ¿Comprendía el rol genérico del líder?

- j. ¿Resultó práctico? ¿Sus líderes aprendieron algo haciéndolo?
- k. ¿Ha leído los informes finales de evaluación del curso y los tuvo en cuenta para los planes de acción?
- l. Transcurridos de seis meses a un año desde la celebración del curso, ¿considera que el entrenamiento resultó efectivo?
- m. ¿Qué material de e-learning, anterior y posterior al curso de Liderazgo de equipo, se utilizó? ¿Qué le pareció dicho material a los líderes?

Los cursos de Liderazgo de equipo deben ser breves, de dos o tres días de duración como mucho, dirigidos por un entrenador capacitado y apoyados por material de e-learning. El entrenamiento debe ser simple, práctico, relevante, diversificado (ofrecer variedad en los ejercicios y en la dificultad de estos, casos de estudios, películas) y, sobre todo, tener un carácter completamente abierto a la participación de quienes lo realizan (en este sentido, puede asemejarse más a un diálogo que a un monólogo).

La capacitación y/o entrenamiento se debe basar en los líderes de equipo –el nivel de la base de la pirámide–, y debe realizarse en el momento apropiado, haciéndolo desde una perspectiva genérica del rol, las funciones y las cualidades que deben adquirir cuando se encuentran en el umbral de devenir líderes por primera vez. Por su parte, los líderes estratégicos u operativos requieren entrenamiento y formación adicional para sus nuevos roles y de este modo conseguir la inspiración necesaria para cumplir con sus nuevas funciones.

## **Principio 2: Selección de líderes.**

Hasta aquí, los pasos que deben seguir las organizaciones para formar líderes. El siguiente principio establece una orientación para su selección, elemento este clave dado además lo difícil que resultará cumplir con los requisitos del primer principio. Para abordar este asunto, es conveniente tener muy claras las cuatro vías a través de las

cuales los miembros de una organización se convierten en líderes:

- a. **Emergente:** La persona se transforma en líder en una situación de grupo carente de líder cuando la mayoría de los miembros que lo integran perciben que es la persona indicada para serlo. Esta es una forma de elección por "aclamación" informal.
- b. **Designación:** En una situación de jerarquía, una persona puede ser designada para ejercer el rol de líder. Esta designación es hecha por un superior o superiores, ante quienes el líder deberá responder.
- c. **Elección:** El grupo puede ser invitado –o establecer él mismo su derecho- a elegir a su propio líder. En el contexto político, este derecho es el principio esencial de la democracia. En este caso, el líder responde ante sus electores.
- d. **Hereditario:** Un hijo puede ostentar el derecho, por legado de nacimiento, a liderar una organización, comunidad o nación. En la actualidad existen muchas empresas familiares que conservan este patrón hereditario (que también puede observarse en los gobernantes de ciertas naciones).

Para escoger a la persona más apropiada entre varias para un puesto vacante de liderazgo deben seguirse tres recomendaciones básicas, capaces por lo general de dar buena cuenta de las aptitudes de los candidatos:

- a. ¿Puede contribuir naturalmente a que el grupo logre sus metas y se mantenga como un equipo de trabajo armonioso y cohesionado? Si está focalizado en las tareas, ¿tendrá el tiempo suficiente para armar un equipo y atender a las necesidades de los individuos?
- b. En relación con el grupo o el equipo por liderar, ¿cuenta el candidato con el conocimiento profesional y/o técnico que requiere el puesto? ¿Tiene la experiencia relevante o pertinente que

lo califique para liderar un equipo a este nivel?

- c. ¿Reúne la persona las cualidades admiradas y esperadas por el grupo o equipo que liderará? ¿Hay algún tipo de requerimiento en cuanto a su entusiasmo, determinación, integridad u honestidad, dureza o humanidad, confianza o probidad? ¿De qué características o cualidades adicionales goza el candidato que otros miembros de la organización hayan percibido?

El único camino para responder a estas preguntas es buscar patrones de conducta en el candidato, los cuales deberían sugerir determinadas disposiciones. De cualquier modo, no se puede aspirar a la perfección al tomar la decisión, y en este sentido uno debe guiarse por las probabilidades. Al calibrar el potencial de una persona para transformarse en el líder de un grupo se han de considerar determinadas competencias, que podemos agrupar en cinco áreas básicas:

## 1. Liderazgo y trabajo en equipo.

Incluye cualidades relativas a la personalidad, como energía, entusiasmo e iniciativa. Se trata de la habilidad de conseguir que todo funcione, especialmente de que se trabaje en equipo en pos de un objetivo común. Las conductas típicas que esto supone son:

- a. Establece una dirección e inicia acciones
- b. Planifica y organiza
- c. Delega responsabilidades
- d. Coordina y controla
- e. Es sensible a las necesidades y sentimientos de los individuos
- f. Motiva y da ánimos a otros
- g. Establece los estándares del grupo
- h. Pone orden cuando resulta necesario
- i. Busca ayuda y consejo

- j. Ejerce un rol positivo como miembro del equipo

## 2. Toma de decisiones.

Con ello hacemos referencia a la capacidad de pensar por sí mismo aplicada a la resolución de problemas, ser poseedor de un pensamiento creativo e innovador. Las conductas típicas son:

- a. Analiza problemas
- b. Razona siguiendo un pensamiento lógico
- c. Sabe diagnosticar las situaciones
- d. Usa la imaginación y la creatividad
- e. Tiene sentido de la realidad
- f. Tiene habilidad para ver los problemas desde una perspectiva global
- g. Muestra buen juicio
- h. Tiene propensión a investigar
- i. Genera soluciones
- j. Es decisivo cuando se le requiere

## 3. Habilidades comunicativas.

Naturalmente, se trata de todos aquellos aspectos comunicacionales que han de ejercitarse en una organización (saber hablar, escuchar, escribir,...). Los dos pilares básicos se reducen a comprender y hacerse comprender. Los comportamientos esperables aparecen en la siguiente lista:

- a. Se expresa en forma clara y audible
- b. Usa un lenguaje simple y conciso
- c. Escucha atentamente a los demás
- d. Se comunica en forma escrita de manera fácil y correcta
- e. Lee y comprende rápidamente

- f. Argumenta de un modo asertivo, no agresivo

- g. Se comporta correctamente en las reuniones

- h. Asegura una buena comunicación grupal, tanto vertical como horizontal

- i. Maneja bien la comunicación no verbal

- j. Entusiasma a los otros con sus ideas

## 4. Auto-management.

Esta es la capacidad de organizarse a sí mismo, de saber administrar el tiempo y contar con las aptitudes necesarias para el aprendizaje. Comprende las siguientes conductas:

- a. Se motiva a sí mismo

- b. Puede trabajar sobre iniciativas propias con escasa supervisión

- c. Se propone y alcanza metas costosas

- d. Puede trabajar bajo plazos de tiempo apremiantes

- e. Hace un buen uso de su tiempo

- 5. Cualidades personales. De enorme valor y determinantes son las siguientes cualidades personales:

- a. Entusiasmo

- b. Integridad

- c. Fuerte, sin llegar a ser dominante

- d. Buen aspecto y capacidad de impresionar

- e. Resistencia para trabajar bajo presión

- f. Flexibilidad y adaptabilidad

- g. Energía y vigor

- h. Confianza y seguridad
- i. Estabilidad, calma
- j. Amplitud de intereses

### **Principio 3: El mentor como maestro de líderes.**

Bajo este enunciado se plantea la cuestión de que las personas pueden aprender a convertirse en líderes bajo la guía de un maestro líder. La relación maestro/alumno resulta mucho más fructífera que la mera asistencia a un curso de Liderazgo o la lectura rutinaria de un manual sobre la materia.

Los elementos centrales de este principio son los siguientes:

- a. Un mentor es un guía o consejero de confianza que asiste a una persona para apoyarla en el cumplimiento de su rol y de sus responsabilidades. Un buen líder será, naturalmente, un buen mentor de líderes.
- b. La manera más natural de aprender a ejercer el Liderazgo es en la práctica laboral, al igual que un aprendiz que va asimilando los fundamentos de cualquier oficio. En esta relación se espera que el maestro instruya al aprendiz. Desde esta perspectiva, el líder estratégico se debería ocupar de instruir a los líderes del mañana. Sólo alentando a progresar y crecer a quienes trabajan con uno mismo se llega a ser un gran líder.
- c. Los mentores de Liderazgo constituyen un principio, no un sistema. Se trata de un proceso natural, tan viejo como la humanidad, y no necesita ser organizado ni propiciado. Todo jefe ejecutivo debería ser capaz de cumplir con ello naturalmente, lo mismo que el día sucede a la noche.
- d. Si usted desarrolla este papel de mentor, percibirá que ha ejercido una influencia veraz y rigurosa en el momento justo, y una persona que se encontraba ansiosa o dubitativa respecto a su función encontrará la

confianza necesaria y el coraje para afrontar el desafío del Liderazgo.

- e. Los mejores maestros también son alumnos y tienen que saber escuchar para superarse en su función como mentores.

### **Principio 4: Ofrecer oportunidades de liderar.**

Es importante que las organizaciones formen y hagan crecer a sus líderes. Pero más importante aún es conceder a los integrantes del grupo la oportunidad de liderar. Esa oportunidad no se restringe al paso inicial, que es liderar un equipo, sino a las siguientes etapas y desafíos que se presentan en la carrera profesional, los cuales van educando el Liderazgo que existe naturalmente en el interior de las personas.

El cuarto principio establece que en el desarrollo de líderes es crucial plantear desafíos cada vez más difíciles, brindar oportunidades para ejercer el Liderazgo y capacitar y entrenar a los líderes seleccionados. La promoción no implica crecimiento en lo personal si no va acompañada de una preparación y un mayor conocimiento. Desde este punto de vista, es mejor alcanzar la excelencia como líder de equipo que ser un líder mediocre en el nivel operacional.

El proceso de globalización mundial contribuye al crecimiento y la expansión de las organizaciones, lo que constituye una ventaja al brindar más oportunidades a sus gerentes para ejercer liderazgos, presentándoseles complicados desafíos hasta devenir líderes estratégicos del negocio. Un desafío implica dificultades, amenazas y situaciones complejas ante las cuales el líder debe aplicar todas sus facultades creativas.

El afrontar desafíos requiere una preparación específica y por ello es preciso revisar las carreras profesionales de los miembros de una organización. Es conveniente hacerlo una vez por año y poner a cada individuo frente a los siguientes interrogantes:

- ¿Quiere ser un líder del negocio?
- Si quiere ser un especialista, ¿cuáles son sus metas específicas?
- ¿Piensa seguir en la organización o está barajando la posibilidad de cambiar de aires?
- ¿Estaría interesado en trabajar en el exterior?

## **Principio 5: La educación para el Liderazgo es algo más que enseñar a dirigir empresas.**

Desde una concepción global, el management es simplemente la dirección de una empresa, o de un área de la misma; pero cuando se habla de entrenar managers o gerentes, por management se entiende entonces el proceso educativo a través del cual las personas aprenden técnicas modernas de administración, conocimientos de finanzas, marketing, teoría organizacional, técnicas de planificación y control, análisis de casos de estudio y vías para motivar a los subordinados empleando los hallazgos de la psicología industrial. Existen siete métodos a través de los cuales la gente es capaz de aprender algo:

- **Enseñar:** Se aplica a toda forma de impartir información o capacidades para que otros las aprendan. Incluye por lo general un proceso guiado de tareas asignadas, disciplina, estudio dirigido y la presentación de ejemplos. Puede implicar o no un contexto académico.
- **Entrenar:** Alude al desarrollo sistemático del cuerpo o de la mente con el propósito de adquirir una capacidad en determinada competencia física o mental.
- **Educar:** Se refiere de modo general a un proceso, usualmente académico, de largo alcance y amplia escala. Sugiere el logro de mayores resultados que la simple enseñanza (véase, por ejemplo, el caso de las escuelas que enseñan pero no educan a sus alumnos). Implica el

intento de transmitir capacidades o cualidades permanentes y latentes.

- **Instruir:** Se restringe a la situación específica de un entrenamiento guiado (como enseñar a conducir) o a impartir información u órdenes. Implica una enseñanza metódica o formal.
- **Tutoría.** Es guiar o enseñar a una persona de forma individual en una materia específica.
- **Coaching.** Alude a un entrenamiento intensivo, a través de diferentes exámenes o pruebas, y por lo general entraña una estrategia de equipo, como sucede en el deporte.
- **Mentor.** Es la actuación de alguien como asesor o guía de confianza.

Los líderes trascienden a las organizaciones y son las sociedades quienes forman a sus líderes. Dado que las organizaciones salen beneficiadas cuando existe un sistema educativo que promueve el liderazgo, deberían interesarse por ayudar a las instituciones educativas a desarrollar líderes. Es por ello que los líderes estratégicos o ejecutivos siempre deben tender su mirada más allá de la organización –hacia el sistema educativo, la comunidad y cómo evoluciona el mundo-.

Las familias, las escuelas y las universidades son las grandes matrices de los líderes. Ellos son testigos de cómo se expanden los horizontes de los jóvenes al tiempo que observan, reflexionan, practican, experimentan, discuten y exploran sobre el buen Liderazgo –y el Liderazgo para el bien. A este respecto, los valores morales –la integridad y probidad, sobre todo-, son intrínsecos al ejercicio del Liderazgo, al menos de los líderes auténticos. Las escuelas y universidades brindan a los líderes el conocimiento general y los medios para adquirir conocimientos técnicos o profesionales que necesitarán para ejercer el Liderazgo. Una buena educación transmite deseos de aprender, capacidad para pensar con claridad y estimulación para usar la creatividad, virtudes esenciales que un líder debe poseer.

## **Principio 6: Una estrategia para el desarrollo del Liderazgo.**

El concepto de estrategia se fundamenta en las siguientes condiciones:

### **1. Largo plazo:**

La estrategia siempre implica un plazo extenso. Cuando se habla de corto o medio plazo, entonces se trata de tácticas.

### **2. Importancia:**

En el mundo de los negocios lo urgente siempre tiende a relegar lo relevante. El rol de un líder estratégico es pensar y mirar hacia adelante, asegurándose de que la organización sepa hacia dónde se encamina.

### **3. Multi-componente:**

Siempre hay más de un elemento en una estrategia, la cual representa un todo formado por distintos componentes.

Entre los factores que inciden en el desarrollo del Liderazgo resultan decisivas la reputación y la cultura organizacional. En la elaboración de cualquier plan estratégico para desarrollar líderes se debe estipular cuáles de ellos (qué tipo de líder) se necesitan y qué cambios se requiere introducir en la cultura de la organización. Desde una visión estratégica, el conjunto siempre tendrá más relevancia que las partes. Si las distintas partes que conforman el desarrollo del Liderazgo –por ejemplo, la selección y el entrenamiento o la educación- cristalizan en forma armoniosa bajo un criterio estratégico, los resultados que se esperan alcanzar serán mejores.

En la planificación de la estrategia para la formación de líderes también debe ser tenida en cuenta la estructura de la organización, a fin de conceder a los líderes la mayor libertad posible para la toma de decisiones, dentro de las restricciones propias del negocio. Los líderes operacionales deberían trabajar también creativamente como un equipo, y otorgarles la mayor confianza que se pueda a los

líderes de equipos. Asumir responsabilidades también contribuye a la formación de los líderes; delegar tareas enrevesadas pero atractivas es una estrategia asimismo muy apropiada para el fortalecimiento de los mismos.

## **Principio 7: El Director Ejecutivo como vehículo de formación.**

En toda organización preocupada por la formación de líderes es el Director Ejecutivo –o quien ocupe el rol de líder estratégico– quien debería conducir el proceso de formación. Podemos decir que no existen malos líderes estratégicos, sino nefastos maestros de Liderazgo. En principio, se deben determinar las funciones del líder estratégico más allá del rol genérico de Liderazgo, y una de las principales tiene que ver, precisamente, con la selección y desarrollo de los líderes de hoy y del mañana. Quizá parezca sencillo, pero una de las premisas fundamentales que debe quedar establecida es liderar a través del ejemplo. En tal sentido, escribir o hablar es algo muy sencillo, pero ya no lo es tanto cumplir con aquello que se predica. El verdadero ejemplo enseña a un nivel subliminal y no se asocia a un reconocimiento inmediato.

Los líderes estratégicos deberían conocer profundamente a los líderes operacionales y de equipo, algo que no siempre sucede en las organizaciones. Sólo mediante un seguimiento cuidadoso de lo que realizan estos últimos, el líder estratégico contará con la información necesaria que requiere la elaboración de una estrategia apropiada para la organización. A su nivel, toda enseñanza que imparta será conversacional, por lo que el rol del Director Ejecutivo respecto de sus líderes será el de un asesor o guía de Liderazgo. A través del diálogo y un intercambio de saberes logrará sostener relaciones interpersonales valiosas con los otros líderes, enseñando y aprendiendo a la vez. Es por ello que el Director Ejecutivo debe hacerse presente en toda instancia de entrenamiento o capacitación de los líderes de su organización, ya que él es el maestro jefe del Liderazgo. De cualquier modo, no es bueno hacerlo con demasiada frecuencia, ya que debe otorgar valor a su discurso y

peso a sus palabras. En definitiva, al líder estratégico se le paga para liderar, no para hablar sobre Liderazgo.

Las instancias de formación también conforman una oportunidad para que el Director Ejecutivo establezca los alineamientos estratégicos de la organización. El líder estratégico se distingue del manager en que busca una oportunidad para enderezar el rumbo del negocio en toda ocasión. En la agenda genérica deberá focalizarse en cómo se están llevando a cabo las tareas comunes, cómo se puede trabajar como equipo de manera sobresaliente y cómo cada individuo –incluido el mismo director y los distintos niveles de Liderazgo– pueden hacer señaladas aportaciones al bien común de la organización.

## **Conclusión**

Hemos visto en qué consiste la naturaleza esencial del Liderazgo y cómo puede este ser enseñado, identificando siete principios básicos para su desarrollo. Estas páginas constituyen un vademécum, dirigido a las organizaciones con objeto de asesorarlas y guiarlas en los procesos de seleccionar, capacitar y entrenar líderes, para lo cual se requiere verdadera inspiración y vocación de Liderazgo. El reto no está a salvo de dificultades, pero las recompensas merecen la pena. Ojalá que con estas inspiradoras ideas, en empresas como la suya se pongan manos a la obra para formar a los líderes del mañana. ¡Buena suerte!