

## VENTAJA COMPETITIVA EMPRESARIAL

## LA ORGANIZACIÓN DEL LIDERAZGO

**PABLO CARDONA**

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

**CARLOS REY**

Socio-Director, DpM Consulting

Organizar el talento del liderazgo otorga a las empresas una ventaja competitiva diferencial muy difícil de imitar. Acertar es hoy, más que nunca, clave para sobrevivir.

DIRECCIÓN DE PERSONAS • LIDERAZGO • COMPETITIVIDAD

Es cada vez mayor el número de empresas que realizan cursos, *coaching* o programas formación para el desarrollo del liderazgo. De hecho, tanto en las teorías más recientes como en la práctica empresarial, cada vez se impulsa más el desarrollo del liderazgo entre los empleados en todos los ámbitos y niveles de la organización. Esta tendencia forma parte de un proceso evolutivo que está directamente relacionado con la generación de ventajas competitivas, es decir, con el éxito, el fracaso y la supervivencia de las empresas. Entender esta realidad es de gran importancia, pues el papel del liderazgo, que no ha dejado de crecer en las últimas décadas, muy probablemente seguirá creciendo en las venideras.

La importancia del liderazgo en nuestros días es consecuencia de la evolución de lo que podemos denominar las cuatro dimensiones organizativas básicas de una empresa: trabajo, poder, conocimiento y liderazgo, las cuales se pueden estructurar según el ámbito organizativo en el que operan -las personas o los procesos- y según el plano organizativo en el que se desarrollan -formal e informal- (ver cuadro en página 30).

#### LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS DIMENSIONES ORGANIZATIVAS

● La aplicación de estas dimensiones en el ámbito colectivo da lugar a diferentes formas de organi-

zación que, a su vez, generan cuatro fuentes de ventaja competitiva:

**La organización del trabajo** consiste en la división y distribución del trabajo en complejas organizaciones piramidales. Su aplicación a gran escala comienza en la corriente del *scientific management* de inicios del siglo XX y evoluciona mediante metodologías como la descripción de puestos de trabajo o la organización por procesos. Una adecuada organización del trabajo ha demostrado una mayor productividad y eficiencia.

En términos generales, su capacidad de otorgar ventajas competitivas a la empresa ha ido decreciendo progresivamente a lo largo del tiempo aunque, en algunos sectores como, por ejemplo, los bufetes de abogados o determinadas especialidades médicas -donde la organización del trabajo no está tan desarrollada- todavía representa un cierto margen de ventaja competitiva.

**La organización del poder** es la distribución de la capacidad de tomar decisiones y de influir en los resultados a lo largo de la pirámide organizativa. Este proceso, conocido como *empowerment*, supone la ruptura con la concepción del poder en el que unos mandan y el resto obedecen. Esta fuente de ventaja competitiva, estructurada comúnmente en sistemas de dirección por objetivos o sistemas de calidad total, busca formas más efectivas de

delegar y obtener un mayor rendimiento de los empleados.

Durante la segunda mitad del siglo XX, en sectores industriales como el automóvil, donde la ventaja competitiva de la organización del trabajo perdió fuerza de diferenciación, la organización del poder ha sido una de las claves del éxito. Este es el caso de, por ejemplo, la empresa Toyota, con un sistema de organización (*think global, act local*) que promueve la iniciativa e implicación de todos los empleados.

**La organización del conocimiento** es la generación y gestión del conocimiento en todos los ámbitos de la organización, lo que **Peter Drucker** definió como “poner el conocimiento en el centro de la actividad productiva”. Se rompe con él la concepción de que la innovación y el aprendizaje son un proceso individual practicado por “algunos miembros” de la organización y aplicado por “los otros miembros” de la misma; y se pasa a un nuevo paradigma en el que es toda la organización la que aprende, *learning organization*. En la búsqueda de esta fuente de competitividad, las empresas se debaten en una carrera por la identificación, captación y retención del talento -donde se genera el conocimiento-, en todos los niveles de la organización.

En las últimas dos décadas, la popularidad de la organización del conocimiento, apoyada por sistemas como la gestión de competencias o los sistemas de gestión del conocimiento, no ha dejado de crecer. Esta fuen-

te de ventaja competitiva es, por ejemplo, la que mejor explica el auge o declive de las empresas de tecnología, si bien no existe todavía suficiente experiencia de campo que permita explicar este efecto a escala global.

**La organización del liderazgo** consiste en la distribución del liderazgo a lo largo de toda la organización. Supone la ruptura de lo que podemos llamar una

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, DEL PODER Y DEL CONOCIMIENTO SON PRECURSORES DE LA ORGANIZACIÓN DEL LIDERAZGO.



## LA ORGANIZACIÓN DEL LIDERAZGO SUPONE TAMBIÉN UNA TRANSFORMACIÓN A NIVEL PERSONAL .

concepción “artesanal” del liderazgo (caracterizada por el modelo líder-seguidor) para pasar a formar “comunidades” de líderes a lo largo de toda la cadena de mando. Bajo esta concepción de organización, todos los empleados de la empresa son llamados a ejercer una influencia positiva y coordinada sobre aquellos miembros de la organización con los que se relacionan.

Esta fuente de competitividad ha sido explotada, parcialmente, por las empresas que conocemos como excelentes. Muchas de estas empresas han sabido generar líderes a distintos niveles de la organización, consiguiendo llegar a influir

de manera c o l e c t i v a en las creencias, actitudes y comportamientos de las personas que la integran. Sin embargo, estos primeros resultados, que consiguen generar liderazgo en “algunos” miembros de la organización,

tan sólo representan una parte del verdadero potencial de esta dimensión.

### LA ERA DEL LIDERAZGO

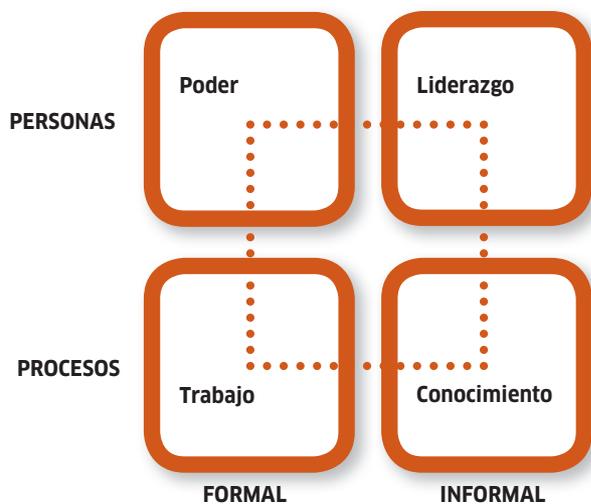
● De las cuatro dimensiones organizativas básicas, podríamos decir que la organización del trabajo, el poder y el conocimiento son una realidad presente en un gran número de empresas de nuestros días. Esto hace que, especialmente en sectores altamente competitivos y maduros, estas tres formas de competitividad ofrezcan un potencial cada vez menor.

De lo que quizá no somos tan conscientes, sin embargo, es de que la organización del liderazgo constituye el inicio de una nueva transformación que, en el ámbito social, viene impulsada por lo que podemos llamar la “sociedad del liderazgo”: una sociedad donde los grandes líderes cada vez son menos y más efímeros, a la vez que se incrementan las posibilidades de liderazgo de los ciudadanos “corrientes”. Esta nueva sociedad está caracterizada por la “democratización” del liderazgo y el creciente desarrollo de las habilidades, medios y capacidades de comunicación e influencia a nivel global.

En definitiva, la organización del liderazgo es un nuevo estadio del proceso evolutivo de las organizaciones que viene acompañado por los nuevos cambios sociales de las últimas décadas. Es el comienzo de un cambio que sigue un patrón común, y probablemente de igual magnitud, al que podemos encontrar en la organización del trabajo, del poder o del conocimiento. Sus fundamentos ya están presentes en la mayoría de las organizaciones, pero su desarrollo a escala global está todavía por suceder. De ahí su mayor potencial de ventaja competitiva y su atractivo como forma de otorgar a las organizaciones una diferenciación difícil de imitar por sus competidores.

Además, junto a esta capacidad de diferenciación, existe otro factor que impulsa con gran fuerza el desarrollo de esta transformación. Al igual que el trabajo, el poder o el conocimiento, el liderazgo es una capacidad inherente a la propia persona y su ejercicio permite encontrar una mayor plenitud y realización. No se trata solamente de una evolución social u organizativa. La organización del liderazgo supone también una transformación a nivel personal que libera un mayor potencial de las capacidades humanas y genera una mayor autorealización.

### DIMENSIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN



#### PARA SABER MÁS

*Dirección por misiones, P. Cardona y C. Rey. Deusto, 2008.*