

COMO GENERAR LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

Pablo Cardona

Carlos Rey

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2012 IESE Business School.

COMO GENERAR LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

Pablo Cardona¹

Carlos Rey²

Resumen

El liderazgo es una de las competencias directivas más valoradas. Muchas empresas tratan de desarrollarlo en sus directivos siguiendo el modelo tradicional de líder-subordinado, que solo sirve para los primeros ejecutivos. Los resultados de estos esfuerzos han tenido poco éxito. Para desarrollar el liderazgo en toda la organización se requiere un nuevo modelo de tipo líder-líder, en el que todos los directivos de la organización compartan la responsabilidad de la misión de la empresa.

Palabras clave: líder-líder, liderazgo, misión.

¹ Profesor ordinario, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

² Socio DPM Consulting

COMO GENERAR LIDERAZGO EN TODA LA ORGANIZACION

Hace unas décadas, el liderazgo era concebido, fundamentalmente, como una cualidad exclusiva de la alta dirección de la empresa. En nuestros días, sin embargo, es cada vez mayor el número de compañías que buscan generarlo en todos los niveles de la organización. La evolución de dicho liderazgo, por tanto, desde una perspectiva individual a una organizativa, es una realidad que puede verse tanto en la práctica empresarial¹ como en las recientes teorías acerca de este tema².

Esta transformación puede explicarse mediante lo que, en otras publicaciones, hemos llamado las «dimensiones organizativas básicas»³ de una empresa: trabajo, poder, conocimiento y liderazgo. El trabajo representa las funciones y tareas. El poder, la capacidad de tomar decisiones. El conocimiento, la gestión de la información y del talento. Y el liderazgo, la capacidad de influir en las creencias, valores y motivaciones de las personas. Estas cuatro dimensiones se pueden estructurar según el ámbito organizativo en el que operen –las personas o los procesos– y según el plano de organización en el que se desarrollen –formal e informal– (véase Figura 1).

¹ Una muestra de esta realidad puede verse, por ejemplo, en el estudio: García-Lombardía, P., P. Cardona y M. N. Chinchilla (2001), «Las competencias directivas más valoradas», OP-01/4 (IESE).

² Ver, por ejemplo:

- Kurtzman, J. (2010), *Common Purpose: How Great Leaders Get Organizations to Achieve the Extraordinary*, Jossey-Bass.
- Charan, R. (2008), *Leaders at All Levels*, Jossey-Bass.
- Raelin, J. A. (2003), *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Collins, J. (2001), «Level 5 Leadership», *Harvard Business Review*, January.

³ Cardona, P. y C. Rey (2010), «La organización del liderazgo», *revista A.A. A.A. IESE*, n.º 118.

Figura 1

Dimensiones básicas de la organización

Personas	Poder	Liderazgo
Procesos	Trabajo	Conocimiento
	Formal	Informal

A nivel individual, cada una de estas dimensiones otorga una determinada capacidad de acción, y tener más destreza, en una o varias de ellas, representa una ventaja competitiva. Sin embargo, este mayor potencial reside en el desarrollo colectivo y coordinado, a lo largo de complejas organizaciones, de decenas, cientos o miles de personas. Esta realidad ha impulsado que, desde la Revolución industrial hasta la fecha, las organizaciones hayan ido evolucionando progresivamente en la estructuración de sus dimensiones básicas.

La primera evolución, iniciada por el *scientific management*⁴, de inicios del siglo XX, corresponde a la dimensión del trabajo. La segunda –conocida comúnmente como «*empowerment*»⁵–, a la del poder. La tercera –relativamente más reciente e impulsada por las nuevas tecnologías de la información– corresponde a la dimensión del conocimiento y se presenta comúnmente bajo conceptos como la «organización del conocimiento»⁶ o la «organización que aprende»⁷. Todas estas evoluciones organizativas, en esencia, siguen un patrón común basado en la ruptura de los modelos de organización tradicional y en la incorporación de nuevas capacidades –trabajo, poder y conocimiento– a nivel organizativo.

La cuarta evolución, la organización del liderazgo, es la que estamos empezando a ver en nuestros días, ya que estamos rompiendo el modelo tradicional de «líder de vértice» y estamos pasando a formar «comunidades» de líderes a lo largo de la cadena de mando. Bajo esta concepción del liderazgo, 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. En ocasiones, esta fuente de competitividad puede verse explotada por las empresas que conocemos como «excelentes» y, en algunos casos, por directivos excepcionales⁸.

Sin embargo, estos primeros resultados, que consiguen generar liderazgo en «algunos» miembros de la organización, tan solo representan una parte del verdadero potencial de esta nueva transformación. Lograr el desarrollo del liderazgo en «toda la organización» es todavía una asignatura pendiente para la gran mayoría de las empresas que conocemos. El «liderazgo

⁴ Taylor, F. W. (1915), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.

⁵ Lawler, E. (2000), *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass.

⁶ Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business, págs. 183-185.

⁷ Senge, P. (1993), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.

⁸ Ver, por ejemplo: Collins, J. (2001), «Level 5 Leadership», *Harvard Business Review*, January.

organizativo», más que la aplicación intuitiva de unas determinadas prácticas por parte de algunos directivos, es una disciplina organizativa que debe estar estructurada e impulsada por herramientas de gestión específicas que coordinen y expandan dicho liderazgo a lo largo de toda la organización.

En este artículo, vamos a profundizar en esta nueva forma de organización, basada en la aceptación del liderazgo por parte de todos los miembros de la empresa, analizando tanto su naturaleza como las condiciones que impulsan su desarrollo.

Evolución del concepto de liderazgo

El liderazgo ha sido estudiado durante el siglo XX desde diferentes enfoques, como los de la sociología, la política, la religión, la psicológica, la pedagogía, la ética o la organización empresarial. Un primer grupo de teorías sobre el liderazgo de la primera mitad del siglo XX se fijó en los rasgos personales distintivos del líder. Estas teorías buscaban aquellas cualidades innatas que eran comunes en grandes líderes sociales y políticos, como Lincoln o Gandhi. En 1948, Stogdill analizó muchos de los estudios sobre los rasgos del liderazgo y concluyó que no existía un grupo de atributos que diferenciara consistentemente a líderes de no líderes en distintas situaciones⁹. De hecho, una misma persona podía ser líder en una situación y no serlo en otra.

A partir de los años cincuenta, el foco del análisis pasó de las cualidades a las acciones, y empezaron a estudiarse los comportamientos de los líderes en distintas situaciones. Como resultado, uno de los modelos más conocidos, durante los años setenta y ochenta, fue el del «liderazgo situacional» de Hersey y Blanchard¹⁰, refinado más tarde por Blanchard¹¹. En este modelo, distintos estilos de dirección son más efectivos para diferentes tipos de subordinados. Estos, a su vez, se clasifican en cuatro categorías, de menor a mayor madurez, dependiendo de sus niveles de competencia y motivación.

A partir de los años setenta, empezaron a desarrollarse teorías de liderazgo que se centraban, no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre el líder y el subordinado. Una de estas teorías es la del «intercambio líder-miembro», inicialmente descrita por Dansereau, Graen, y Haga¹². Estos y otros paradigmas, enfocados en la relación entre el líder y el subordinado (ahora llamado colaborador), han desembocado en una concepción del término liderazgo como una «relación de influencia»¹³ entre el líder y sus seguidores. Así, podríamos decir que, a partir de este «nuevo» enfoque, el liderazgo comienza a popularizarse en el mundo académico y empresarial, y se crean dos grandes escuelas que lo analizan desde perspectivas distintas: la transformación y el servicio.

⁹ Stogdill, R. M. (1948), «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 25, págs. 35-71.

¹⁰ Hersey, P. y K. H. Blanchard (1969), «Life-Cycle Theory of Leadership», *Training and Development Journal*, 23, págs. 26-34.

¹¹ Blanchard, K. H. (1985), *SL II: A Situational Approach to Managing People*, Blanchard Training and Development, Inc., Escondido, CA.

¹² Dansereau, F., G. G. Graen y W. Haga (1975), «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 46-78.

¹³ Rost, J. C. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York.

La escuela de la transformación

Esta escuela está asociada comúnmente a las teorías de liderazgo de Burns¹⁴ y Bass¹⁵, y presenta un tipo de líder con gran energía para el cambio y capacidad para la dirección de organizaciones. A diferencia del líder transaccional (el que se apoya únicamente en premios y castigos para motivar a sus subordinados), el transformador se caracteriza por tener una «visión» radicalmente nueva y una imagen del futuro que quiere alcanzar que mejora la realidad presente y que es atractiva para sus seguidores. El líder transformador ofrece un objetivo ambicioso y lidera el camino para conseguirlo. Así, podemos afirmar que el liderazgo transformador es «una expansión del liderazgo transaccional» y se distingue por cuatro características fundamentales¹⁶:

1. **Influencia idealizada.** El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiren y le quieran imitar. Se convierte, así, en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.
2. **Motivación inspiradora.** El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
3. **Estímulo intelectual.** El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulando a las personas para hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores, etc.
4. **Consideración individualizada.** El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiarla según su potencial. Así, actúa como entrenador (*coach*), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo.

Debido principalmente a su popularidad y a la evidencia contrastada de su eficacia, especialmente en momentos de cambio, la escuela de la transformación es uno de los principales modelos que se ha impuesto en las organizaciones de nuestros días. De hecho, en la actualidad, su influencia puede verse patente en la mayoría de la formación sobre liderazgo que se imparte en másteres y cursos de formación a empresas.

La escuela del servicio

Se trata de la segunda gran línea de teorías sobre liderazgo. La formulación principal de esta escuela la encontramos en la teoría del «liderazgo servidor» de Greenleaf, elaborada a comienzos de los setenta. El líder servidor «empieza con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Solo entonces aparece la decisión consciente de aspirar a liderar»¹⁷. A diferencia del liderazgo transformador, no es la visión la que «arrastra» a los seguidores, sino el convencimiento de que el líder está «al servicio de sus seguidores».

¹⁴ Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.

¹⁵ Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.

¹⁶ Bass, B. M. y B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

¹⁷ Greenleaf, R. K. (1970), *The Servant as a Leader*, The Greenleaf Center, Indianapolis.

Aunque inicialmente esta escuela presenta el liderazgo como un servicio del líder a sus seguidores, a partir de mediados de los años ochenta, diferentes autores desarrollan modelos similares en torno a otros aspectos, como el servicio a los clientes, los valores, los principios, las creencias personales, etc.¹⁸ Lo que, en conjunto y como denominador común a estas propuestas, podemos llamar el «servicio a una misión»¹⁹.

Para la escuela del servicio, la naturaleza del liderazgo se encuentra en el empeño del líder por impulsar una misión que vale la pena y con la que se siente personalmente comprometido. Es un líder que entiende su labor como un servicio a sus colaboradores pues, en el fondo, está al servicio de «los otros». Como líder, exige una mayor responsabilidad y prefiere compartir el éxito en lugar de acumular las medallas para sí mismo. Por ello, está más desprendido de su propio criterio y hasta de su misma posición de liderazgo, cuando esto signifique una mejor manera de servir. El líder de servicio puede ser tan ambicioso como el transformador pero, a su vez, es más humilde, pues pone su propia persona y su visión al servicio de una misión. En este sentido, la influencia del líder de servicio es más profunda que la del líder transformador, pues influye apelando a la necesidad que otros tienen de encontrar un sentido a su trabajo.

La importancia e influencia de esta escuela son probablemente equiparables a las de la escuela de la transformación, si bien, debido a que está formada por teorías de servicio a una misión de distinto contenido –colaboradores, clientes, valores, principios...–, no siempre posee una línea argumental común en todos sus desarrollos.

Misión y visión: la esencia del liderazgo organizativo

Hasta aquí hemos diferenciado dos escuelas de liderazgo, la primera, asociada al concepto de «visión» y la segunda, al concepto de «misión», con objeto de resaltar sus aportaciones básicas y sus diferencias. Ahora bien, es fundamental entender que el liderazgo organizativo no puede estar basado en los postulados de una de las dos escuelas, sino en la combinación de ambas.

Digamos que cada escuela se ha centrado en aspectos del liderazgo que pueden darse en determinados líderes a nivel personal pero, cuando hablamos de liderazgo organizativo, ninguna de las dos contiene la imagen completa. De hecho, en la generación del liderazgo organizativo, las dos perspectivas –transformación y servicio– no son mutuamente excluyentes, sino al contrario, necesariamente complementarias. Podríamos decir que la «esencia» del liderazgo organizativo está formada por el servicio y la transformación. En caso contrario, el liderazgo se corrompe.

¹⁸ Ver, por ejemplo:

- Sasser, E. y L. Heskett (1994), «Putting the Service-Profit to Work», *Harvard Business Review*, March-April.
- Blanchard, K. y M. O'Connor (1996), *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Covey, S. (1990), *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, New York.
- Block, P. (1993), *Stewardship. Choosing Service over Self-Interest*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Sergiovanni, T. J. (1992), *Moral Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

¹⁹ Cardona, P. y C. Rey (2009), «El liderazgo centrado en la misión», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 180, junio.

Cuando una organización se centra exclusivamente en la visión y olvida su misión de servicio, el liderazgo se convierte en un ejercicio de autoengrandecimiento que tiende a la gloria personal²⁰. Es lo que algunos autores denominan el «liderazgo narcisista»²¹. Cuando esto ocurre, el liderazgo de unos ataca al liderazgo de los otros, tanto en sentido vertical como horizontal, y esta lucha –a menudo velada e incluso inconsciente– tiene como resultado el descrédito y la resistencia a dicho liderazgo, especialmente en los ámbitos de la pirámide organizativa donde el poder es menor.

De forma similar, una organización que se centre en una misión de servicio, pero que no tenga una visión de futuro que quiera alcanzar y que no persiga un mejor estado del que ofrece el momento presente, acaba cayendo en el «paternalismo». Si no existe liderazgo de transformación, la organización pierde progresivamente capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y, a medio o largo plazo, el liderazgo de la misión deja de ser atractivo, incluso para los propios miembros de la empresa. El resultado acaba siendo el escepticismo, la incredulidad y el rechazo de ese liderazgo.

El liderazgo organizativo siempre requiere de ambas perspectivas. Ahora bien, la transformación y el servicio no están en un mismo nivel: la misión es anterior a la visión. Podríamos decir que el fundamento del liderazgo organizativo es el servicio, mientras que la transformación es su condición necesaria, sin la cual el liderazgo no es ni «auténtico»²² ni sostenible en el tiempo²³. De hecho, en modelos más recientes de liderazgo, que incorporan postulados de ambas escuelas, se establece esta condición: el servicio es el que da sentido a la transformación²⁴. En definitiva, el liderazgo organizativo debe estar conectado siempre y simultáneamente con ambas vertientes del liderazgo –servicio y transformación–, donde misión y visión convivan en un plano de interdependencia: la misión orienta la visión y, a su vez, la visión dinamiza la misión.

Hacia un nuevo paradigma: el modelo líder-líder

Una vez vista la esencia del liderazgo organizativo, vamos a ver ahora las condiciones que permiten su desarrollo. Sobre esta cuestión, la primera consideración que debemos tener en cuenta es que el liderazgo organizativo no surge de aplicar a gran escala los modelos clásicos de liderazgo. Estos modelos –bien sean de la escuela del servicio, de la de la transformación o de una combinación de ambas– han sido desarrollados con base en investigaciones sobre líderes de vértice que siguen el patrón líder-seguidor, donde el líder es «uno» y los «demás» son seguidores.

²⁰ Cardona, P. (2000), «Transcendental Leadership», *The Leadership & Organization Development Journal*, 21, 4, págs. 201-206.

²¹ Ver, por ejemplo:

- MacCoby, M. (2000), «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», *Harvard Business Review*, January-February.

- Conger, J. y R. N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Sankowsky, D. (1995), «The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power», *Organizational Dynamics*, 23, págs. 57-71.

²² George, W. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass.

²³ De hecho, un servicio que no busque, a su vez, el perfeccionamiento de aquellos a los que sirve –por ejemplo, el que se limita a dar lo que le piden sin más– es servilismo, pero no un auténtico servicio.

²⁴ Ver, por ejemplo: Cardona, P. (2000), «Transcendental Leadership», *The leadership & Organization Development Journal*, 21, 4, págs. 201-206.

Son modelos válidos para explicar el liderazgo desde una perspectiva personalista del líder y sus seguidores, pero no tienen base científica suficiente como para explicar la generación del liderazgo a nivel organizativo. Dicho de otra forma, líderes como Jack Welch o Ghandi pueden servir para entender y analizar la esencia del liderazgo de los que ocupan el vértice superior de la pirámide organizativa, pero no son necesariamente adecuados como modelo a seguir cuando se pretende generar liderazgo en todos los niveles de la organización.

De igual forma que las anteriores transformaciones organizativas han supuesto una nueva manera de entender el trabajo, el poder y el conocimiento, la expansión del liderazgo requiere de un nuevo paradigma de este. Un modelo que permita y organice la coexistencia de múltiples líderes en el mismo entorno y a diferentes niveles de la empresa. Para ello, el liderazgo debe superar los rasgos personalistas del modelo líder-seguidor y pasar a lo que podemos llamar el modelo líder-líder. Este nuevo paradigma está fundamentado en la esencia del liderazgo – servicio (misión) y transformación (visión)– e introduce tres características fundamentales: unidad de liderazgo, liderazgo por participación y liderazgo sinérgico.

Unidad de liderazgo

La primera característica del modelo líder-líder es la unidad de liderazgo, que hace que todos los líderes tengan una fuente común de donde emane su liderazgo. Para ello, cada individuo debe considerar como propia la misión y la visión de la organización. A diferencia del modelo líder-seguidor, la fuente del liderazgo no es la propia persona del líder ni tampoco se trata de que cada líder defina «su» propia misión y «su» propia visión. En el modelo líder-líder, los líderes asumen la misión y la visión de la organización y hacen de ellas el centro de su liderazgo.

Un ejemplo de esta unidad de liderazgo puede observarse frecuentemente en los equipos de competición deportiva. En ellos, todos sus miembros comparten el mismo fin de «ganar el partido» y, a su vez, los unos ejercen sobre los otros un liderazgo continuo y constante, que refuerza la consecución de este fin. De hecho, en los equipos de competición, buena parte del éxito o fracaso se puede atribuir a la generación de esta relación de liderazgo, que podríamos llamar de «influencia múltiple».

Liderazgo por participación

La segunda característica fundamental del modelo líder-líder hace referencia a la estructuración vertical (jefe-colaborador) del liderazgo a lo largo de la cadena de mando. En este modelo, el líder-jefe es responsable de la estructura de la misión y la visión, en su nivel dentro de la empresa. A su vez, el líder-colaborador participa en el liderazgo del jefe impulsando la misión y la visión en su entorno de trabajo.

Este principio, aplicado a todos los niveles de la organización, hace que, en último término, la misión y la visión sean el primer «jefe» y el primer «líder» de toda la empresa. En consecuencia, no se puede decir que los líderes sean seguidores de otros líderes o de algún líder en particular. Los líderes-colaboradores participan en el liderazgo de sus jefes, y en el conjunto, todos los miembros de la organización participan en la misión y en la visión de la empresa.

En este sentido, el liderazgo se ejerce «por participación» o, dicho de otro modo, asumiendo el liderazgo del líder de nivel superior, lo que, en último término, hace que todo el liderazgo esté conectado con la autoridad que confiere la misión y la visión de la empresa. Una muestra de

esta participación en el liderazgo es la que puede observarse en los procesos de evaluación de 360 grados. En estos casos, la autoridad que tienen los colaboradores para evaluar a sus jefes no viene de ellos mismos, sino de la participación en el liderazgo que emana de la misión y la visión de la organización.

Liderazgo sinérgico

La tercera característica del modelo líder-líder hace referencia a la forma en que las diferentes personas de la empresa combinan y refuerzan su liderazgo. En el modelo líder-seguidor, veíamos el liderazgo como una fuerza interior del líder que se proyectaba hacia el exterior²⁵. En el modelo líder-líder, sin embargo, la fuerza del líder no nace solo de su interior, sino que se mantiene y refuerza gracias al liderazgo de los otros miembros de la organización con los que se relaciona. En consecuencia, el liderazgo de unos sostiene e impulsa el de otros, y la aplicación de este principio a toda la organización genera lo que llamamos «sinergias de liderazgo», un efecto que multiplica el liderazgo de la organización más allá de las posibilidades individuales de cada uno de sus miembros.

Este hecho es especialmente relevante pues, de otro modo y salvo en condiciones altamente excepcionales, sería difícil generar liderazgo en todos los niveles y funciones de la empresa. De forma parcial, un ejemplo de liderazgo sinérgico puede verse en muchos de los grandes líderes estudiados a lo largo de la historia. En multitud de casos, estos contaron, a su vez, con personas cercanas (un maestro, un compañero, un tutor...) que ejercían sobre ellos una fuerte influencia y sin las cuales probablemente no hubieran llegado a ser lo que fueron.

El modelo líder-líder, fundamentado en las tres características expuestas, asegura el desarrollo del liderazgo a nivel organizativo de manera consistente. Para ello, cada miembro de la organización, además de desarrollar su propio liderazgo, debe asegurar la unidad del mismo con sus pares, promover su participación en la relación jefe-colaborador y apoyar el liderazgo de los otros líderes con los que se relaciona. En consecuencia, el líder debe evitar que le sigan a él, poniendo su empeño en conseguir que tanto él como aquellos con los que se relaciona sean «seguidores» y líderes de la misión y la visión de la empresa. En definitiva, es una cuestión de consistencia pues, en el modelo líder-líder, este no tiene seguidores.

«Herramientas» del liderazgo

Superar la dimensión personalista del modelo líder-seguidor y pasar al modelo líder-líder no es solo un cambio de actitudes y comportamientos. Es un cambio de modelo organizativo que requiere de algo más que de la impartición de unos cursos de liderazgo. Esto es debido a que el modelo líder-líder es una transformación de gran magnitud, similar a las otras evoluciones organizativas –trabajo, poder y conocimiento– a las que hicimos referencia al inicio de este artículo.

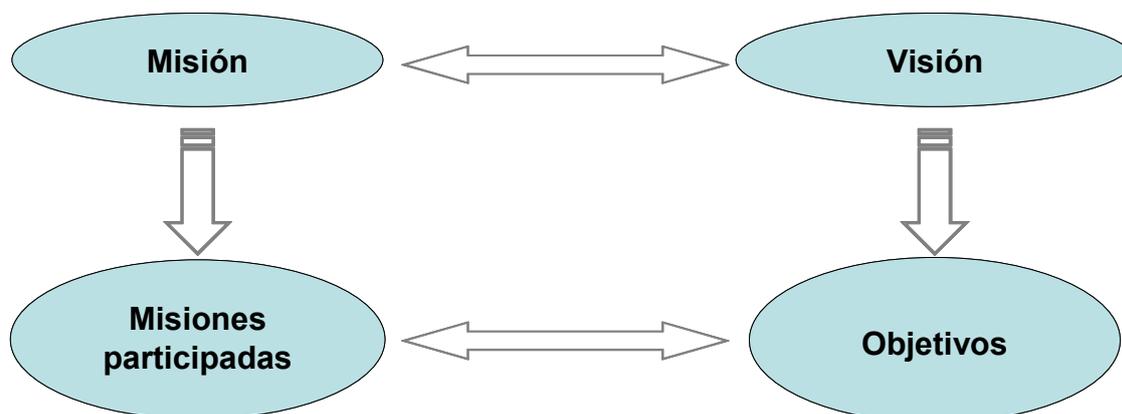
²⁵ Es el mito de la soledad del líder, propio del paradigma líder-seguidor, cada vez más debatido por diferentes autores. Ver, por ejemplo: Schein, E.H. (2009), «Helping: an Urgent New Role for Leaders», *Ivey Business Journal*, September/October, Vol. 73, Issue 5, pág. 5.

Hemos de tener en cuenta que ninguna de estas tres transformaciones ha ocurrido de manera espontánea, sino que han venido impulsadas por herramientas y sistemas organizativos que las han hecho posible. Del mismo modo, para lograr que los miembros de la organización se conviertan en líderes, es necesario facilitarles «herramientas de liderazgo» que les ayuden a impulsarlo y, a su vez, a estructurar el de los diversos líderes a nivel horizontal y vertical.

Estas herramientas organizativas deben asegurar y coordinar el despliegue en cascada de la misión y la visión, ejes centrales del liderazgo, llegando a todos los miembros de la organización. Una forma de realizar este despliegue es mediante lo que en otras publicaciones hemos llamado la «dirección por misiones»²⁶, un modelo de gestión que complementa los tradicionales tipos de despliegue de objetivos, incorporando en ellos el despliegue de la misión. En la dirección por misiones, la propia misión se despliega en misiones participadas y la visión, en objetivos, formando ambas un conjunto inseparable y complementario que permite que el liderazgo se expanda en los diferentes niveles de la empresa (véase Figura 2).

Figura 2

Despliegue de la misión y la visión



Es importante entender bien la importancia de este despliegue, que combina misiones y objetivos, pues, para que el liderazgo fluya realmente en la organización, la misión y la visión deben desplegarse de forma conjunta. Esto es debido a que, como hemos comentado anteriormente, el liderazgo organizativo requiere, en todos los casos, de sus dos vertientes esenciales –servicio y transformación–, que están representadas respectivamente en las misiones y los objetivos. Pretender construir un liderazgo organizativo solo a base del despliegue de los objetivos es fuente de inconsistencias y, aunque a corto plazo parece tener efectos positivos, a la larga acentúa la competencia interna y diluye el liderazgo.

A su vez, para que la organización del liderazgo sea consistente, los distintos sistemas deben estar directamente «conectados» con la misión y la visión de la empresa, lo que generalmente requerirá una cierta adaptación estructural. Esto es debido a que, a la vez de que se invita a las personas a impulsar y liderar la misión y la visión de la empresa, hay que asegurar que los sistemas también estén diseñados de forma consistente con dichas misión y visión. De hecho, el éxito de la organización del liderazgo depende, en igual medida, tanto del despliegue de la misión y la visión

²⁶ Sobre el proceso de despliegue de la misión y la visión en misiones y objetivos, ver: Cardona, P. y C. Rey (2005), *Dirección por misiones*, Deusto.

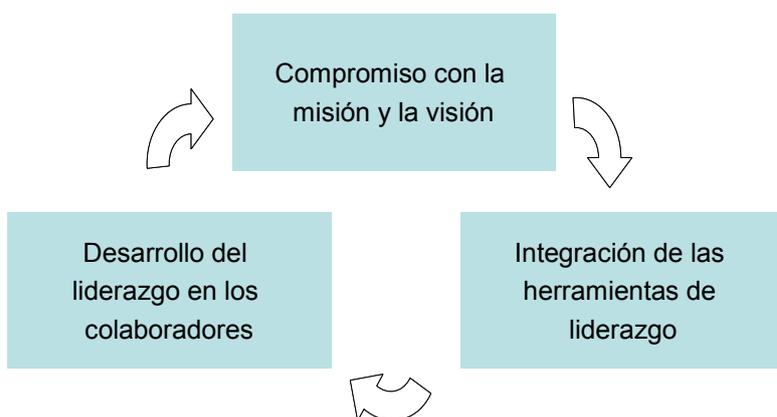
como de la integración de los sistemas existentes. Como resultado de esta integración, los sistemas de gestión pasan a ser, a su vez, nuevas herramientas de liderazgo, que sirven al líder para impulsar su propio liderazgo y dar apoyo al de aquellos con los que se relaciona. De esta forma, los sistemas de gestión, en cuanto crean dinámicas comunes y transversales a toda la organización, estructuran y refuerzan las tres condiciones básicas del modelo líder-líder: la unidad de liderazgo, el liderazgo por participación y el liderazgo sinérgico.

Liberar el liderazgo de toda la organización

Una vez enunciadas las bases de la organización del liderazgo a nivel estructural, pasamos a ver el proceso que sustenta el modelo líder-líder a nivel individual. Este proceso está formado por tres pasos consecutivos (véase Figura 3) y debe desplegarse en cascada, empezando por la cúpula de la organización.

Figura 3

Los tres pasos del proceso de generación del modelo líder-líder



Compromiso personal con la misión y visión

El primer paso del proceso es el compromiso personal del líder, un acto de la voluntad que, repetido mediante la renovación, se acaba convirtiendo en un hábito. Es importante entender bien que el compromiso al que aquí estamos haciendo referencia no es algo que ocurra de manera espontánea, sino que se va fraguando progresivamente. Esto es debido a que, para comprometerse con una misión o una visión, no basta con «conocerlas», hay que «interiorizarlas»²⁷. Es decir, incorporarlas a las creencias y valores personales.

En lo que respecta a la misión, esta interiorización implica aceptar la de la empresa como parte de la misión personal del líder, es decir, como parte de aquello que «conecta a la persona con su más auténtico propósito»²⁸. Esta forma de entender el compromiso puede parecer muy exigente, pero

²⁷ Sobre el concepto de interiorización, ver: Kelman, H. C. (1958), «Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change», *Journal of Conflict Resolution*, 2, págs. 51-56.

²⁸ Covey, S. (1992), *First Things First*, Simon & Schuster, New York.

de hecho es algo natural, pues, por lo general, resulta más atractivo realizar el trabajo como parte de la misión personal, que realizarlo simplemente como un medio para ganarse la vida.

En lo referente a la visión, este proceso de interiorización significa aceptar la de la empresa como un reto personal. De alguna forma, podríamos decir que el líder debe «creer» y «desear» el logro de esa imagen de futuro que quiere alcanzar, asumiéndola como algo en lo que se siente personalmente involucrado. En este sentido, podemos decir que la naturaleza del compromiso del director general con la misión y la visión es la misma que la del «último empleado», y esta unidad de compromiso sustenta la unidad de liderazgo a la que anteriormente hacíamos referencia.

A su vez, conviene tener en cuenta que este compromiso debe cubrir sus dos vertientes fundamentales: la afectiva y la normativa²⁹. En el compromiso afectivo intervienen las emociones –el atractivo de la misión y la visión en sí mismas–, y en el normativo, la razón –el convencimiento acerca del contenido de la misión y la visión–.

Comúnmente, las personas solemos tender a una vertiente más que a la otra, por lo que cubrir las dos suele requerir un cierto esfuerzo personal. Es importante entender bien esta cuestión, pues, para que el liderazgo organizativo sea consistente, los líderes deberán estar tanto emocional como racionalmente comprometidos con la misión y la visión de la empresa. En la generación del liderazgo organizativo, no es suficiente con un compromiso «sentimental», de igual forma que tampoco lo será un puro compromiso «racional» que no implique emocionalmente a las personas.

Integración de las herramientas de liderazgo

Una vez iniciado el proceso de interiorización de la misión y la visión de la empresa, el segundo paso consiste en establecer las misiones participadas y los objetivos en el nivel de responsabilidad de cada uno de los líderes en particular. Es lo que hemos llamado anteriormente el despliegue de la misión y la visión mediante las «herramientas de liderazgo».

Para el líder, las misiones y objetivos de su nivel son la conexión con la misión y la visión de la empresa y, a su vez, con el liderazgo de los otros miembros de la organización, ya sean jefes, pares o colaboradores. Podríamos decir que este segundo paso es un compromiso más concreto y específico que el anterior, pero, en esencia, comparte su misma naturaleza, pues significa aceptar las misiones de su nivel, como parte de su misión personal, y los objetivos de su responsabilidad, como verdaderos retos en los que se siente personalmente comprometido. La ventaja aquí es que, una vez interiorizada la misión y la visión de la empresa, la interiorización de las misiones y objetivos es relativamente automática. Ahora bien, esto ocurrirá siempre que las misiones y objetivos se desarrollen en un entorno de libertad, puesto que, como bien recuerda Peter Drucker –«padre» de la dirección por objetivos–, «si se utilizan los objetivos [y las misiones] para imponer control desde arriba, la nueva tecnología producirá un daño incalculable y disminuirá la efectividad de los directivos».³⁰

Una vez diseñadas las misiones y objetivos, el líder debe integrarlas en la gestión diaria, así como en las otras herramientas que componen los sistemas de la empresa (planificación estratégica, cuadros de mando, evaluación del desempeño, comités de dirección, reuniones de

²⁹ Sobre las distintas vertientes del compromiso, ver: Allen, N. J. y J. P. Meyer (1990), «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 63.

³⁰ Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, pág. 132.

equipo, comunicación interna, etc.). La clave en esta integración es que la misión y la visión vayan transformando progresivamente no solo las personas, sino también los sistemas que rigen la marcha de la organización. De esta forma, los sistemas ayudan a transformar el compromiso del líder en acciones concretas y coordinadas con los otros líderes de la empresa –jefes, pares o colaboradores– y, en la medida en que estas acciones afectan e influyen sobre otras personas, son de por sí un ejercicio de liderazgo. Por ejemplo, en una reunión de evaluación del desempeño, al mismo tiempo que el jefe utiliza esta reunión para impulsar de manera explícita la misión y la visión de la empresa, ejerce también una acción de influencia sobre su colaborador que constituye una acción de liderazgo. Lo mismo ocurre, por ejemplo, con una reunión de equipo, en la que la acción de cada miembro influye sobre los demás, o en la elaboración y comunicación de un plan estratégico, que crea dinámicas transversales a lo largo de toda la organización.

Este segundo paso –la integración de las herramientas de liderazgo en el día a día del líder– es fundamental, puesto que el compromiso con la misión y la visión per se no es suficiente como para generar liderazgo. De hecho, son muchas las empresas que intentan lograr el compromiso de sus empleados con la misión y la visión, pero no con ello consiguen el liderazgo organizativo al que aquí hacemos referencia. El compromiso con la misión y la visión es el primer paso, pero, para que el liderazgo fluya en la organización, este compromiso debe desplegarse de forma coordinada a lo largo de la empresa e integrarse en la gestión diaria de cada uno de los miembros de la organización.

Desarrollo del liderazgo de los colaboradores

El tercer paso consiste en la incorporación de una nueva responsabilidad sobre aquellos que tienen personas bajo su mando: el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores. Es importante entender bien esta cuestión, puesto que, si bien un jefe no puede actuar directamente sobre el liderazgo de sus colaboradores, sí puede ayudarles en su desarrollo. Para ejercer esta nueva responsabilidad, el líder-jefe debe asegurar que sus colaboradores realizan las dos fases anteriores del proceso.

Esta ayuda será, en primer lugar, dar ejemplo y, en segundo lugar, realizar con ellos una labor de *coaching* que les ayude a reflexionar e interiorizar la misión y la visión de la empresa. Parte de esta labor consistirá también en ayudar a los colaboradores a desarrollar sus propias herramientas de liderazgo –misiones y objetivos– e integrarlas en el día a día de su trabajo. Además, si estos colaboradores tienen también personas a su cargo, los jefes deberán fomentar que hagan lo mismo con los que, a su vez, dependen de ellos.

Hay que resaltar que, aunque es creciente el número de directivos y mandos que entienden este tercer paso como parte de su trabajo, para la mayoría supone un cierto cambio de paradigma. A través de las distintas transformaciones organizativas anteriores, los directivos y mandos han ido incorporando en su paradigma de «jefes» la organización del trabajo –asignando tareas y definiendo procesos–, del poder –delegando responsabilidades– y, en mayor o menor medida, del conocimiento –desarrollando las competencias de sus colaboradores–.

Sin embargo, el esfuerzo que supone impulsar y promover el liderazgo de los colaboradores es algo que queda fuera de lo que generalmente un directivo o mando entiende que debe o debería ser su trabajo. De hecho, la organización del liderazgo supone un doble cambio de paradigma. Por un lado, los colaboradores deben pasar de seguidores a líderes y, por el otro, los jefes deben

asumir el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores como elemento fundamental de su labor como directivos.

Finalmente, hay que destacar que los tres pasos del proceso forman un ciclo continuo, mientras que el desarrollo del liderazgo de los colaboradores refuerza, a su vez, el compromiso personal del líder.

Conclusión

En este artículo hemos presentado los fundamentos de una nueva transformación: la generación del liderazgo en toda la organización. Se trata de un nuevo paradigma que forma parte de la evolución natural de las organizaciones y que, en la actualidad, es una de las principales fuentes de la ventaja competitiva. Como proceso evolutivo, sus fundamentos están presentes en muchas organizaciones y, aunque algunas empresas ya han emprendido el cambio de manera incipiente, su desarrollo a gran escala está todavía pendiente de suceder. De ahí, su mayor potencial como forma de otorgar a las organizaciones una diferenciación difícil de imitar por sus competidores.

Además, existe otro factor que impulsa el desarrollo de esta transformación. Al igual que el trabajo, el poder o el conocimiento, el liderazgo es una capacidad inherente al perfeccionamiento de la propia persona. No es solo una opción. El hombre necesita del liderazgo para encontrar una mayor plenitud y realización personal. En este sentido, la organización del liderazgo libera un mayor potencial de las capacidades humanas, acerca a las personas a una mayor satisfacción y, a su vez, perfecciona el desarrollo del trabajo, el poder y el conocimiento de toda la organización.

Referencias

- Allen, N. J. y J. P. Meyer (1990), «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment», *Journal of Occupational Psychology*, n.º 63.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Blanchard, K. y M. O'Connor (1996), *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Blanchard, K. H. (1985), *SL II: A Situational Approach to Managing People*, Blanchard Training and Development, Inc., Escondido, CA.
- Block, P. (1993), *Stewardship. Choosing Service over Self-Interest*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cardona, P. (2000), «Transcendental Leadership», *The Leadership & Organization Development Journal*, págs. 21, 4, 201-206.
- Cardona, P. y C. Rey (2005), *Dirección por misiones*, Deusto.
- Cardona, P. y C. Rey (2009), «El liderazgo centrado en la misión», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 180, junio.
- Cardona, P. y C. Rey (2010), «La organización del liderazgo», *revista A.A. A.A. IESE*, n.º 118.
- Charan, R. (2008), *Leaders at All Levels*, Jossey-Bass.
- Collins, J. (2001), «Level 5 Leadership», *Harvard Business Review*, January.
- Conger, J. y R. N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Covey, S. (1992), *First Things First*, Simon & Schuster, New York.
- Covey, S. (1990), *Principle-Centered Leadership*, Simon & Schuster, New York.
- Dansereau, F., G. G. Graen y W. Haga (1975), «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, págs. 46-78.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, pág. 132.
- Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business, págs. 183-185.
- García-Lombardía, P., P. Cardona y M. N. Chinchilla (2001), «Las competencias directivas más valoradas», *OP IESE* n.º 01, 4 de noviembre.
- George, W. (2003), *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass.

- Greenleaf, R. K. (1970), *The Servant as a Leader*, The Greenleaf Center, Indianapolis.
- Hersey, P. y K. H. Blanchard (1969), «Life-Cycle Theory of Leadership», *Training and Development Journal*, 23, págs. 26-34.
- Kelman, H. C. (1958), «Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change», *Journal of Conflict Resolution*, 2, págs. 51-56.
- Kurtzman, J. (2010), *Common Purpose: How Great Leaders Get Organizations to Achieve the Extraordinary*, Jossey-Bass.
- Lawler, E. (2000), *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass.
- Maccoby, M. (2000), «Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons», *Harvard Business Review*, January-February.
- Raelin, J. A. (2003), *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Rost, J. C. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York.
- Sankowsky, D. (1995), «The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power», *Organizational Dynamics*, 23, págs. 57-71.
- Sasser, E. y L. Heskett (1994), «Putting the Service-Profit to Work», *Harvard Business Review*, March-April.
- Schein, E. H. (2009), «Helping: an Urgent New Role for Leaders», *Ivey Business Journal*, September/October, Vol. 73, Issue 5, p. 1p.
- Senge, P. (1993), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.
- Sergiovanni, T. J. (1992), *Moral Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Stogdill, R. M. (1948), «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 25, págs. 35-71.
- Taylor, F. W. (1915), *The Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.