Liderazgo trascendente: todos podemos ser líderes

A lo largo de la historia, han existido casos de directivos que pueden considerarse un ejemplo de liderazgo trascendente: un liderazgo que genera liderazgo. Son líderes con unos principios y valores personales fuertemente arraigados que les permiten lograr lo que hoy en día tantas empresas persiguen: el compromiso de sus empleados con una misión rica en contenido, credibilidad y urgencia. En este documento el profesor del IESE Pablo Cardona y el socio de DPM Consulting, Carlos Rey, exponen un método para lograr lo que ellos llaman "liderazgo basado en la misión" (LCM). Los autores lo han probado y dicen que funciona.

©IESE Business School



1 de enero de 2008

El liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia buscada en todos los niveles de la organización. Las empresas quieren ser organizaciones donde en lugar de haber seguidores de un líder haya líderes que a su vez lideren a otros líderes. Para lograr esto es necesario un cambio de cultura; abandonar el enfoque personalista del líder que ha imperado durante décadas y desarrollar un liderazgo común que trascienda de la cúpula directiva y que llegue a todos los ámbitos de la organización. Se trata de un nuevo liderazgo, denominado trascendente.

Tipos de liderazgo

El liderazgo se define como la relación de influencia que se establece entre los líderes y los colaboradores. Dependiendo de esta relación, se distingue entre tres tipos de liderazgo.

Transaccional: Se basa en una relación de influencia económica. El líder transaccional suele ser buen negociador, autoritario, y se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. Su estilo directivo se basa en el "ordeno y mando" y se centra en el corto plazo.

©IESE Business School

Transformador: Está definido por una relación de influencia profesional. Se trata de un líder transaccional enriquecido, que además del método de los incentivos, ofrece a sus colaboradores un trabajo atractivo que les permita aprender y comprometerse. Es un líder visionario y carismático, con gran capacidad de comunicación e inconformista, que replantea continuamente las cosas y promueve el *empowerment* de los colaboradores. Este tipo de liderazgo retiene el poder en el vértice y puede ser especialmente problemático si la visión del líder se convierte en un fin en sí mismo.

Trascendente: Se define por una relación de influencia personal. El efecto del líder trascendente es aún más profundo que el del transformador, pues además de los incentivos y los retos profesionales atractivos, apela a la necesidad que otros tienen de que su trabajo esté bien realizado, por su sentido de misión. Es un líder fuertemente comprometido con el proyecto, que predica con el ejemplo y fomenta el liderazgo en sus colaboradores (es un líder generador de líderes). Promueve lo que los autores llaman el *ownership*, que consiste en traspasar el sentido de misión a los colaboradores, al nivel de responsabilidad que corresponda a cada uno.

El liderazgo centrado en la misión (LCM)

El liderazgo trascendente se implementa de arriba abajo, empezando por los primeros directivos y bajando en cascada a lo largo de toda la empresa. Para conseguir este despliegue es necesario, explican los autores, que exista un "sentido de misión", porque sólo si los miembros de la compañía comparten una misma misión podrán llegar a compartir un mismo liderazgo. Aquí, el líder es aquel que tiene la responsabilidad directa de llevar a término una misión, y no importa si es director general, directivo o mando intermedio.

El cambio cultural que supone la implementación del liderazgo centrado en la misión no se consigue de forma automática, sino que requiere un aprendizaje tanto de los directivos como de los colaboradores. Basándose en su experiencia como consultores, los autores han desarrollado un modelo que contribuye a este proceso de cambio: el liderazgo centrado en la misión (LCM).

El LCM está directamente relacionado con una misión y unos valores que van más allá de la propia persona del líder y se estructura en tres dimensiones: compromiso, cooperación y cambio.

El **compromiso** hace que el trabajador se sienta partícipe de una misión que hay que llevar a término. Para lograrlo, es imprescindible el compromiso personal del líder con la misión de

©IESE Business School

la empresa, que luego debe ser capaz de transmitir a sus colaboradores. Para transformar el compromiso de la gente en resultados extraordinarios, el líder ha de crear sentido de urgencia, concretar unos retos específicos y exigir que estos se cumplan por sentido de misión. Y, por supuesto, se ha de actuar con consistencia, velar por la coherencia entre los diferentes elementos que componen la misión y buscar la excelencia en todos ellos.

La **cooperación** consiste en ir más allá de los propios intereses y lograr que los miembros de la empresa trabajen en equipo por sentido de misión. Para lograrlo, el primer paso es identificar interdependencias, determinar qué necesitan unos colaboradores de otros para llevar a cabo la misión del conjunto y conseguir acuerdos entre las partes. Conseguido esto, es importante hacer un seguimiento proactivo y una continua evaluación del servicio, para identificar nuevas necesidades e ir ajustado las expectativas y el compromiso a la realidad de cada momento.

Por último, es importante estar atentos al **cambio**, puesto que las competencias y el talento necesario para realizar con excelencia la misión de una empresa evolucionan de forma constante, a medida que lo hacen las expectativas y necesidades de los grupos de interés: clientes, empleados, accionistas... El líder trascendente fomenta el cambio continuo en todos los niveles de la organización. Para ello, primero identifica las necesidades de cambio y, una vez detectadas, es el primero en impulsarlas a través del cambio personal. No hay que olvidar que lo que cambian no son las empresas, sino las personas, y alguien debe iniciar el proceso de cambio. Hecho esto, ha de promover el cambio en los colaboradores. En este punto, el líder se convierte en un auténtico *coach* de su gente, un proceso que culmina exitosamente si consigue que los colaboradores se conviertan en nuevos promotores del cambio, es decir, en nuevos líderes. Así, los subordinados pasan de seguidores a líderes, y el líder, a ser un líder de líderes y comienza un nuevo ciclo de cambio.

Aunque este modelo para generar liderazgo trascendente en toda la organización no garantiza el éxito, el trabajo ha revelado que "el liderazgo trascendente es posible y alcanzable a todos los niveles si se dispone de un contexto adecuado". Eso sí, insisten los autores, el líder trascendente debe practicar el LCM de forma sólida y continua, puesto que tanto las personas como las circunstancias cambian constantemente y siempre habrá que estar reforzando el proceso.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School