



# DE LÍDERES PARA LÍDERES

Por Ney Díaz

**H**an pasado seis años desde la primera edición de GESTIÓN. En el transcurso de este tiempo, un número altamente representativo de los más influyentes pensadores de la gerencia moderna han desfilado por sus entrevistas de portada. Conmemorando la ocasión de nuestro sexto aniversario, honrando el gran aporte que estos personajes han hecho al mundo de los negocios y, a la vez, agradeciendo su presencia en nuestras

páginas, hemos querido hacer una “entrevista híbrida” seleccionando de cada una de las entrevistas a estos líderes de pensamiento la respuesta que más se aproxima a la gran incógnita: ¿Qué hace a un gran líder? Esperamos que disfruten de este trabajo de la misma forma que nosotros lo hemos hecho al recordar tantas gratas experiencias con quienes con sus lecciones nos han permitido ser hoy mejores profesionales y, ¿por qué no decirlo?, mejores personas.

julio / septiembre 2009

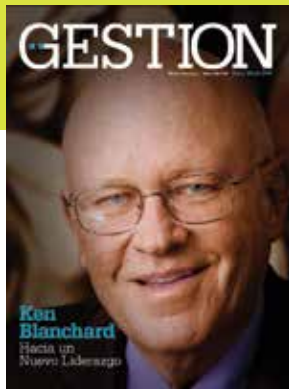


**PETER SENGE**  
acerca de la relación  
entre líderes y liderados.

**G** Por lo visto, para construir un clima de aprendizaje y cambio dentro de las organizaciones, se necesitará un nuevo esquema de relación entre líderes y liderados. ¿Es esto así? ¿Son estos dos términos, utilizados anteriormente, correctos (líderes y liderados)?

**PS** - Si, es cierto. ¿Están los términos “líderes” y “liderados” utilizados correctamente? No. El mismo término “líder” es ambiguo y a veces dañino. La razón es porque a veces es sinónimo de “jefe”. Si la persona o las personas en el tope de jerarquía son los “líderes”, entonces por definición nadie más lo es. Esto debilita el potencial de otros para exhibir el valor, tomar los riesgos y motivar la pasión que puede dirigir a compromisos genuinamente compartidos. Hablar en términos de “líderes” y “liderados” puede ser preciso luego de ver los hechos, pero *a priori* es casi imposible decir quiénes serán los líderes clave. Ellos serán los líderes que inspirarán cambios reales y, frecuentemente en los esfuerzos de cambio sostenido altamente exitosos, no se encuentran en los lugares obvios en el organigrama de la empresa. Esto no quiere decir que el liderazgo efectivo de aquellos en altas posiciones jerárquicas no sea importante. Al contrario, es muy importante. Pero es totalmente insuficiente.

enero / marzo 2009



**KEN BLANCHARD**  
acerca de las virtudes  
de los grandes  
líderes.

**G** Usted ha tenido la oportunidad de conocer a grandes líderes de todas partes del mundo. ¿Cuáles son las virtudes que los caracterizan?

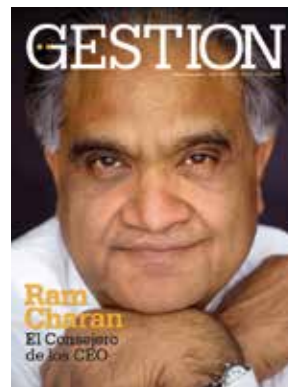
**KB** - Los grandes líderes tienen 3 grandes virtudes:

Resolución: ser determinados para alcanzar su visión inspiradora.

Humildad: la mejor manera de combatir el ego. Humildad no es ser débil, es utilizar el talento como un trampolín. Las personas humildes no piensan menos de sí mismos, simplemente no piensan tanto en ellos mismos. Hay que aceptar los errores.

Generosidad: utilizar su tiempo y capacidades para dar y no sólo para recibir.

abril / junio 2009

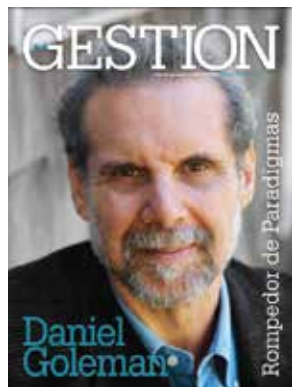


**RAM CHARAN**  
acerca de qué es un  
líder hoy día.

**G** ¿En qué se debe concentrar un líder en estos tiempos de incertidumbre y qué es un líder para usted?

**RC** - Ante todo, un líder debe tener credibilidad ya que él es quien debe determinar si se debe cambiar o no, cuándo cambiar y cuándo no, cómo cambiar y hasta qué punto. Pero más importante aún, un líder que no produce otros líderes no es un gran líder. Por último, los líderes hoy día deben estar más involucrados y dispuestos que nunca. Hablar es barato, pero lamentablemente no genera ingresos. Ejecutar es lo que se requiere, no podemos quedarnos en las palabras ni en las intenciones.

enero / marzo 2010



**DANIEL GOLEMAN**  
acerca de la conexión  
entre liderazgo,  
desempeño e  
inteligencia emocional.

**Ⓒ El concepto o idea de la inteligencia emocional ha sido ampliamente aceptado por las empresas, las cuales en términos generales son más receptivas a los conceptos medibles en términos de beneficios financieros. ¿Esta aceptación ha sido basada en el deseo de mejorar el desempeño (y, por ende, los beneficios o "bottom line") o piensa usted que hay un lado más altruista en este sentido?**

**DG** - Cuando me dispuse a escribir mi próximo libro, *Working With Emotional Intelligence (La Inteligencia Emocional en la Empresa)*, quise hacer un caso de negocios acerca del hecho de que los que mejor desempeño tienen en las empresas son aquellas personas fuertes en habilidades como la autoconciencia, la autoregulación emocional y la empatía. Mi esperanza era que las organizaciones empezaran a incluir esta gama de habilidades en sus programas de capacitación – en otras palabras, ofrecer educación adulta en inteligencia emocional y social.[...] Poniendo a la motivación de lado, si las personas mejoran estas habilidades de vida en la empresa, todos se benefician; el cerebro no distingue a la hora de ser un gerente más empático y un padre más empático.

Los líderes que usan su eficacia emocional para inspirar confianza, compromiso y compasión tendrán mejores resultados. Esta habilidad de hacer aflorar lo mejor de las personas se traduce a los resultados financieros. El CE<sup>1</sup> define nuestra capacidad para las relaciones y esto es esencial para los líderes cuyas decisiones y elecciones hacen eco a través de docenas y cientos de relaciones en una red compleja como puede ser una empresa.

abril / junio 2010



**MARCUS BUCKINGHAM**  
acerca de la transición  
de gerente a líder y de  
la habilidad clave de  
los líderes.

**Ⓒ ¿Cuáles son los pasos para llevarnos de ser un gran gerente a ser un gran líder?**

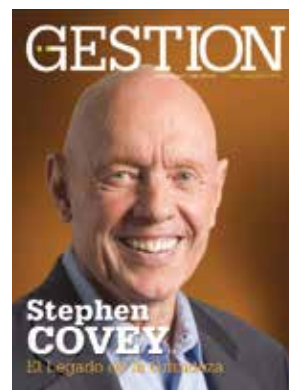
**MB** - Tendemos a pensar que ser un líder es el próximo paso en la escalera corporativa luego de ser gerente, y, si bien es cierto que mucha gente sigue ese camino, los dos talentos de gerencia y de liderazgo no son necesariamente similares. Tomar a un gran gerente y decir que él o ella tiene lo necesario para ser un gran líder es casi como decir "Usted es un buen tenista, así que pienso que probablemente pueda ser un buen chef". Las dos habilidades no son mutuamente excluyentes. Debe haber algunos tenistas que son buenos chefs, y viceversa. Pero ser bueno en una de las habilidades no nos puede decir si será bueno en la otra.

<sup>1</sup> CE: Coeficiente emocional

La habilidad clave de un gerente es la individualización. Para ser buen gerente se requiere que reconozca las sutiles, pero importantes, diferencias entre las personas y que usted sepa cómo hacer que esas diferencias trabajen bien para su organización. Los buenos gerentes creen que cada persona está diseñada de una manera única y especial – y estos gerentes están fascinados por esta individualidad. En vez de buscar cómo disminuir esa individualidad, hacen todo lo que pueden para desarrollar y amplificar esa característica única. Y entonces esos gerentes trabajan con las personas para ayudarlas a entender sus fortalezas y a desarrollarlas, y en darles la confianza para que sean diferentes.

Los grandes líderes hacen exactamente lo opuesto de lo que los gerentes hacen. El trabajo del líder es el de descubrir qué es lo universal y capitalizarlo. Los grandes líderes buscan verdades de mayor trascendencia, crean una visión del futuro, y unen a las personas alrededor de ese mejor futuro. Encuentran las palabras, las historias y las imágenes que lleven gran claridad a las personas. Y eso es diferente a ser un buen gerente. Usted puede tener ambos talentos, pero no todos los gerentes necesariamente serán buenos líderes.

julio / septiembre 2010



**STEPHEN COVEY**  
acerca de cómo los  
líderes pueden ayudar  
a las personas, y a  
las organizaciones,  
a encontrar su voz,  
significado y propósito.

**G** Muchos de sus escritos y la esencia de su libro “El 8° Hábito” se basan en ayudar a las personas a encontrar su propia voz. ¿Cómo podemos realmente inspirar a las personas a encontrar su propia voz?

**SC** - Todo comienza con reconocer a la gente como personas enteras. Este paradigma reconoce y respeta las cuatro partes de la naturaleza humana: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Dentro de estas cuatro partes hay cuatro inteligencias que recibimos como dones cuando nacemos: física (coeficiente físico), intelectual (coeficiente intelectual), emocional (coeficiente emocional) y espiritual (coeficiente espiritual). Otro don que nos dieron al nacer es el libre albedrío o libertad para escoger independientemente de las circunstancias, situaciones o de lo que alguien pueda hacernos.

La esencia de ser humano es la capacidad de dirigir nuestra propia vida, de ser proactivo aún cuando las circunstancias son limitadas. Dentro de este paradigma, nuestro trabajo es el de empoderar a otros para que descubran esos dones con los cuales nacieron y comprendan su poder en la creación de su significación personal o voz únicas. La voz se encuentra en el nexo del talento (sus dones o talentos), la pasión (lo que lo motiva a usted), la conciencia (esa pequeña voz dentro de usted que le asegura qué es lo correcto y lo insta a hacerlo) y la necesidad (una necesidad en el mundo que usted puede llenar y por la cual le pagarán para que usted pueda vivir).

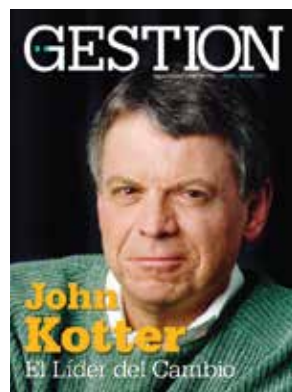
Por lo tanto, ayudamos a las personas a encontrar su voz haciendo lo siguiente:

- **Modelando (conciencia): ponga un buen ejemplo, sea un modelo y enseñe a través del ejemplo.**
- **Guiando (visión): invite a las personas a codirigir y determinar conjuntamente el curso y la dirección.**

- **Alineando (disciplina): establezca sistemas, estructuras, procesos que estén alineados a la visión para mantenerse en la ruta.**
- **Empoderando (pasión): enfóquese en los resultados, no en los métodos, y permita a las personas la auto dirección y autonomía para hacer el trabajo.**

Estos cuatro roles deben ser asumidos por todas las personas en sus responsabilidades, papeles o posiciones propios. Estos crean una vía para que las personas aumenten su potencial, influencia, y capacidad individual y organizacional. Seguir este patrón de forma unida en todas las áreas de la organización crea una voz, un propósito y un significado organizacionales.

*enero / marzo 2011*



**JOHN KOTTER**  
acerca del liderazgo para una organización exitosa.

**G** Sabemos que es difícil generalizar, pero ¿cuál es su descripción de cómo debe ser una compañía exitosa hoy día?

**JK** - La velocidad del cambio se ha acelerado rápidamente durante los últimos años y los negocios no están experimentando largos períodos de calma interrumpidos por cortos brotes de actividad – ahora estamos activos todo el tiempo. Para una organización ser exitosa en el entorno actual, necesita mantener su nivel de urgencia de mediano a alto. Esto no quiere decir pánico o ansiedad omnipresentes; sencillamente, quiere decir que todos deben estar buscando los problemas y las oportunidades, y formas de actuar según sea el caso ahora mismo. Una organización exitosa debe tener un equipo de liderazgo fuerte y unido, no sólo un presidente, que trabaje conjuntamente para crear y comunicar una visión para la organización. Debe incubar buen liderazgo, alentando a las personas a ponerse a prueba ellas mismas y a convertirse en mejores líderes. Debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos.

Eso quiere decir que todos los empleados necesitan saber qué está sucediendo en la organización – sus problemas, sus éxitos, y su data de desempeño. Las subunidades de la empresa y las oficinas regionales y las diferentes funciones deben comunicarse y trabajar juntas de forma continua y fluida y sin interdependencia innecesaria (por ejemplo, la subsidiaria extranjera no puede hacer nada sin autorización de la oficina corporativa). Todo lo anterior describe una organización con una cultura corporativa adaptable, externamente orientada, ágil, flexible y capaz de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades.



enero / marzo 2012



## MARSHALL GOLDSMITH

acerca de la evolución del liderazgo.

**G** Se ha dicho que el estereotipo de un líder ha cambiado de ser una figura carismática con la respuesta para todas las preguntas a un individuo cuya palabra clave en todas las conversaciones es “nosotros”. ¿Cómo ha cambiado el liderazgo en las últimas dos o tres décadas?

MG - Como tan sabiamente dijera Peter Drucker, la mayoría de los líderes de hoy dirigen a trabajadores del conocimiento. Los trabajadores del conocimiento saben más acerca de lo que están haciendo que sus jefes. Si usted sabe más acerca de sus trabajos, entonces usted puede decirles qué hacer y cómo hacerlo. Si ellos saben más acerca de sus trabajos que usted, entonces usted tiene que solicitar, escuchar y aprender. Es por esta razón que Peter Drucker dijo, “El líder del pasado sabía cómo decir, el líder del futuro deberá saber cómo pedir”.

Cuando Steve Sanger era CEO de General Mills en una ocasión dijo a 90 de sus colegas que hacía un año que su equipo le había dicho que necesitaba ser un mejor *coach* para sus subalternos directos. Había pasado todo ese año trabajando para ser un mejor coach y acababa de revisar su retroalimentación 360°. En ese momento no lo estaba haciendo tan bien como quería, pero estaba

mejorando mucho. Sus colaboradores lo estaban ayudando a mejorar y sus calificaciones en el renglón “responde efectivamente a la retroalimentación” eran mucho más altas.

Mientras escuchaba a Steve hablar tan francamente con sus colegas acerca de sus esfuerzos para desarrollarse como líder, me di cuenta que el mundo había cambiado. Veinte o treinta años atrás pocos CEO recibían retroalimentación de sus colaboradores y mucho menos hablaban tan abiertamente acerca de esa retroalimentación y de sus planes de desarrollo personal. Hoy día los más respetados CEO están dando un ejemplo positivo al esforzarse en desarrollarse como mejores líderes.

enero / marzo 2013



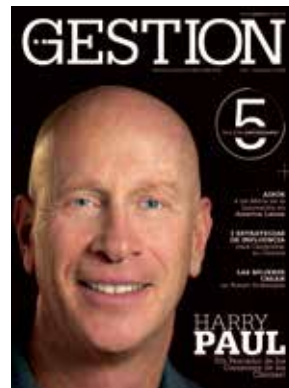
**BOB NELSON**  
acerca de cómo los líderes pueden ser mejores jefes.

**G** ¿Cómo define usted a un buen jefe y por qué es importante que las empresas tengan a bordo personas que sepan ser buenos jefes? ¿Cómo pueden los líderes ser mejores jefes?

BN - Hoy en día los mejores jefes no dependen solamente de su posición de autoridad para decir a los demás qué tienen que hacer y cuándo lo han hecho mal. En vez de ello, en la actualidad los mejores jefes son *coaches*, consejeros y hasta animadores, sacando lo mejor de los demás. El mejor liderazgo viene de lo que hacemos por los demás, no de lo que hacemos a los demás.

Los líderes de una compañía son cruciales para impulsar el éxito de la organización. Cualquier líder puede ser un mejor jefe si está abierto a aprender y experimentar con su estilo de liderazgo, buscando y escuchando la retroalimentación a lo largo del camino, de manera que puedan él y su equipo mejorar continuamente.

julio / septiembre 2013



**HARRY PAUL**  
acerca de cómo los líderes pueden ganar la confianza de sus empleados.

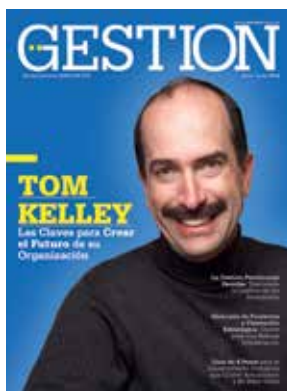
**G** ¿Cuál es la importancia de que los líderes y gerentes se ganen la confianza de los empleados? ¿Cómo pueden ganarse esta confianza?

HP - Ganarse la confianza de alguien toma mucho tiempo y apenas un momento para destruirla. Los gerentes y líderes deben entender que para ser efectivos, para que su gente venga a trabajar cada día y dé lo mejor de sí deben dirigir valiéndose de la confianza y no del miedo o temor. Los gerentes y líderes necesitan ser reales y genuinos con la gente, no hacer toda una actuación acerca de cuánto saben y de qué tan importantes son –un poco de humildad nos puede llevar muy lejos. Muestre su agradecimiento

cuando la gente esté trabajando duro. Reconozca y aprecie a las personas por caminar esa milla extra. Interésese por sus empleados; esfuércese porque ellos lo conozcan a usted y usted a ellos. Y sea agradable con las personas. Está probado que la gente trabaja mucho más duro para un jefe agradable que para un patán altamente calificado.

Cuando las personas vienen a trabajar con miedo en sus pensamientos, harán solo lo justo para sobrellevar el día a día. Esto resulta en bajos niveles de compromiso por parte de sus empleados. Usted terminará con gente que se esfuerza muy poco. Muchos gerentes usan el miedo como herramienta motivacional -¡NO LO ES! Un ejemplo común de esto es cuando los gerentes constantemente usan los números de desempeño para dirigir a las personas. Usted habrá escuchado muchas veces: “Tus números son muy bajos. Parece que no vas a alcanzar tus metas de este mes”. Esto es usar el miedo como herramienta motivacional. Confíe en su gente, dele todo lo que necesitan para hacer su trabajo sacando el máximo partido a sus habilidades y los números de desempeño se aparecerán por sí mismos.

*enero / marzo 2014*



**TOM KELLEY**  
acerca de cómo  
los líderes pueden  
fomentar la creatividad  
en sus organizaciones.

## ¿Qué acciones puntuales y concretas puede hacer un líder dentro de la organización para fomentar esta mística de trabajo a nivel de sus equipos y por ende contribuir a crear una cultura de trabajo innovadora, creativa y colaboradora?

**TK** - Hay muchas formas. He aquí diez que considero vitales:

- 1.** Estimule a su equipo a redefinir los desafíos o preguntas. Ver las cosas de forma distinta, con nuevos ojos, ayuda a aplicar la creatividad para resolver los problemas.
- 2.** Sepa qué es lo que se quiere. Somos más creativos cuando tenemos claro cuál es nuestra meta final y no nos preocupamos tanto por los pequeños obstáculos en el camino.
- 3.** Pida ideas a todos en la organización, incluyendo a los jóvenes recién egresados de la universidad cuya visión aún no se ha limitado por las normas de la industria ni por cómo funciona. Esto es lo que llamamos “los huevos enseñándoles a las gallinas”.
- 4.** Anime a que cada miembro del equipo se convierta en un antropólogo -que sale al campo a observar el comportamiento humano real- y en un arquitecto de experiencias -que observa los descubrimientos obtenidos en el campo y los usa para crear grandes experiencias de cliente. Cada vez que miramos el campo como antropólogos encontramos oportunidades de negocio que como arquitectos de experiencia podemos convertir en experiencias de cliente.
- 5.** Recompense a las personas por intentar hacer cosas nuevas y sea tolerante con el fracaso. Creo que esto es acerca de darnos permiso a nosotros mismos y a nuestro equipo de actuar de manera un poco diferente. Si nadie en el equipo le teme a los errores o a los malos resultados, usted está creando las condiciones para la creatividad y la innovación.
- 6.** Aprenda a reconocer las buenas ideas. Esto significa aceptar las ideas descabelladas, experimentar constantemente y aprender de cada

paso en falso. Desde la penicilina hasta el marcapasos, se han realizado muchos descubrimientos porque los científicos se dieron cuenta que uno de sus errores podía ser la respuesta a algún otro problema.

- 7.** Use la polinización cruzada para hallar en otras industrias, campos o productos no relacionados la solución a los problemas complicados. También traigan a la empresa muestras de los productos de la competencia y objetos que se relacionen con el problema para que sirvan de trampolín a las ideas.
- 8.** Promueva una ecología social en la que si alguien se atasca con un problema, en vez de regresar a su escritorio a pensar más, tenga la obligación social de buscar ayuda. La creatividad fluye más fácilmente y puede ser más divertida cuando tenemos una red de apoyo creativa para interactuar y “rebotar” ideas.
- 9.** Fomente hacer muchos prototipos rápidos y baratos de las ideas -objetos físicos si se trata de un producto o videos si es un servicio-, en todas las etapas de los proyectos. De esta manera, todos entenderán mejor la idea y podrán mejorarla o descartarla más rápidamente.
- 10.** Estimule las sesiones de *brainstorming* (lluvias de ideas) para que las personas se sientan cómodas compartiendo sus ideas. En mi libro *The Ten Faces of Innovation* he hablado acerca de las reglas para realizar sesiones de lluvia de ideas exitosas:

- **Suspender el juicio crítico.**
- **Fomentar y promover las ideas más locas, descabelladas o extravagantes.**
- **Construir sobre las ideas de otros.**
- **Mantener el enfoque en el tema.**
- **Sostener una conversación cada vez.**
- **Ser visuales.**
- **Ir a por la mayor cantidad de ideas posibles.** ©