El liderazgo centrado en la misión

Pablo Cardona
Profesor del IESE.

Carlos Rey
Socio de DpM Consulting.

No es necesario tener un carisma especial para ser un buen líder, aunque tampoco es posible desarrollar esta habilidad asistiendo simplemente a un curso. Esto requiere de un proceso de aprendizaje en el que los directivos y sus colaboradores generan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos de forma progresiva.

A lo largo de la historia, han existido casos de directivos que pueden considerarse un ejemplo de liderazgo. Muchos de ellos, han sido objeto de estudio y admiración, y han pasado a la historia como un modelo que se debe seguir. En muchos ocasiones, se trata de personas con unas cualidades excepcionales, fuera de lo común. Son líderes con unos principios y valores personales fuertemente arraigados que les permitieron lograr lo que hoy tantas empresas persiguen: el compromiso de sus empleados con una misión rica en contenido, credibilidad y urgencia.

En general, se trata de eso: casos excepcionales, personas excepcionales y resultados excepcionales. Sin embargo, ¿qué hay de aquellos directivos o mandos medios que no hemos sido bendecidos con unas cualidades fuera de lo común? ¿Es posible promover el liderazgo en organizaciones comunes? ¿Es realmente el liderazgo algo reservado a unos pocos? En los años que llevamos dedicados al desarrollo e implementación de la dirección por misiones (DpM) –un modelo de gestión que introduce la misión en la gestión diaria de la empresa– hemos comprobado que el liderazgo es alcanzable por personas comunes y en todos los niveles de la organización, si se dispone de un contexto adecuado. Ahora bien, para conseguir este contexto es necesario abandonar el enfoque personalista del líder que durante décadas ha imperado en las organizaciones.

Tipos de liderazgo

El significado de la palabra liderazgo ha sufrido importantes modificaciones durante el siglo XX. Con el paso del tiempo, ésta ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia crítica buscada en todos los niveles de la organización. En muchas organizaciones, el liderazgo está incluido en los perfiles de competencias esperados de los directivos y mandos medios y, en algunos casos, incluso, los profesionales de primera línea también son evaluados sobre la base de esta competencia. No es de extrañar que, en un estudio realizado por profesores del IESE sobre las competencias críticas más valoradas en 148 grandes empresas, el liderazgo ocupara el segundo lugar en orden de importancia, después de la orientación al cliente.

Sin embargo, la realidad es muy diferente a lo que en teoría se persigue. Muchas empresas, a pesar de que presentan el liderazgo como uno de sus valores fundamentales dentro de sus principios corporativos, en la práctica, siguen reteniéndolo en la cúpula de la organización. Esto se debe a que la inercia de la cultura les lleva a seguir practicando un liderazgo de vértice. Como dato que avala esta realidad, en un estudio que hemos realizado recientemente en el que han participado más de 6.000 directivos y mandos medios de 106 grandes empresas, el liderazgo resultó ser una de las competencias menos desarrolladas en las organizaciones.

> El liderazgo es alcanzable por personas comunes y en todos los niveles de la organización, si se dispone de un contexto adecuado

Para explicar cómo superar estas limitaciones y conseguir desarrollar el liderazgo de manera efectiva, conviene empezar distinguiendo tres tipos de liderazgo, dependiendo de la relación de influencia que existe entre líder y colaborador: liderazgo transaccional, liderazgo transformador y liderazgo trascendente.

Liderazgo transaccional

Es el liderazgo definido por una relación de influencia económica. El líder transaccional se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. De hecho, su capacidad de influencia coincide con su capacidad de ofrecer o retirar incentivos. Para ello, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo tiende a ser de ordeno y mando, con énfasis en el control y fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente.

El líder transaccional es, por tanto, un buen gestor, que tiende a la mejora continua a base de una mayor estandarización, orden y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. Los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios e incluso agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado. Este fruto, sin embargo, es subóptimo en comparación con otras relaciones de mayor valor añadido, puesto que abarca –en el mejor de los casos– únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente.

La influencia del líder transformador es más profunda que la del transaccional, puesto que ésta no se basa sólo en premios y castigos, sino también en el ofrecimiento de un trabajo atractivo

Liderazgo transformador

Es el liderazgo definido por una relación de influencia profesional. En una relación profesional, el colaborador no sólo está interesado en la retribución económica que percibirá a cambio de su trabajo, sino también en el trabajo en sí: el reto que supone, el aprendizaje que conlleva y el atractivo que presenta. La influencia del líder transformador es más profunda que la del transaccional, puesto que ésta no se basa sólo en premios y castigos, sino también en el ofrecimiento de un trabajo atractivo en el que los colaboradores aprendan y se comprometan. El líder transformador es típicamente inconformista, visionario y carismático, y replantea de forma continua tanto el modo de hacer las cosas en la empresa como las propias aspiraciones e ideales de los seguidores. Es un líder con gran capacidad de comunicación: que arrastra, convence, y tiene una gran confianza en sí mismo y en su visión. Dispone de un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

El líder transformador no se opone necesariamente al líder transaccional: es un líder transaccional enriquecido. Según Bass y Abolió, "el liderazgo transformador es una expansión del liderazgo transaccional". Éste es el liderazgo que proponen varios autores, como, por ejemplo, W.G. Bennis: "[Los líderes] saben lo que quieren, por qué lo quieren y cómo han de comunicarlo a otros para ganar su cooperación y apoyo". Este liderazgo crea una distinción clara entre el líder y el resto de los profesionales: el líder es uno y los demás son seguidores. Podríamos decir que el líder transformador retiene el liderazgo en el vértice: es el garante de la visión y el generador del cambio en su organización. Sin embargo, aunque en determinados contextos este liderazgo pueda ser efectivo, dificulta enormemente el desarrollo de nuevos líderes a lo largo de la organización y, además, es un freno para la captación, desarrollo y retención del talento de liderazgo. Esto se debe a que, si los colaboradores que presentan un alto potencial no consiguen subir a la cúspide en un plazo relativamente corto de tiempo, suelen verse forzados a buscar alternativas para poder desarrollar su liderazgo en otros ámbitos u organizaciones.

Además, este tipo de liderazgo puede ser especialmente problemático cuando la visión personal del líder se convierte en un fin en sí mismo o, aún peor, en un ejercicio de auto-engrandecimiento. La literatura está llena de ejemplos de líderes que arrastran a la gente para conseguir una gloria personal. Este tipo de liderazgo transformador se suele llamar "narcisista". El peligro del líder narcisista es que tiende a ser manipulador, si con ello consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que él quiere. Este lado oscuro del líder transformador ha llevado a Bass a distinguir entre el liderazgo verdaderamente transformador y el pseudotransformador. El primer tipo lo formarían los líderes transformadores que, además de carismáticos, tienen un fondo ético, y, el segundo, los que se dejan llevar por la tentación narcisista. Sin embargo, esta distinción es un poco forzada y muestra que, en el fondo, hace falta una categoría nueva para distinguir unos líderes transformadores de otros.

Liderazgo trascendente

Es el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En una relación personal el colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, busca, mediante una labor bien hecha, satisfacer necesidades reales de personas, colectivos o de la sociedad, en general. Este liderazgo no excluye a las personas inconformistas, visionarias o con un especial carisma. Al contrario, estas cualidades podrán impulsar aún más su liderazgo, siempre y cuando el líder ponga sus cualidades o su carisma al servicio de los demás. En este sentido, la influencia del líder trascendente es aún más profunda que la del transformador, puesto que puede influir no sólo con premios y castigos, o con retos profesionales atractivos, sino también apelando a la necesidad que otros tienen de contribuir a un proyecto que vale la pena.

El líder trascendente es aquél que está fuertemente comprometido con determinadas personas o colectivos como, por ejemplo, sus clientes, sus colaboradores, sus compañeros de otras áreas o, incluso, determinadas causas u obras sociales. Ahora bien, para ser un líder trascendente no basta con estar comprometido con determinados colectivos, sino que hay que ser capaz de impulsar este mismo compromiso entre los colaboradores. Además, al promover este espíritu de servicio, el líder trascendente no retiene el liderazgo a su nivel, sino que procura que trascienda en sentido vertical. Es un líder generador de líderes que tiene una mayor capacidad para captar, desarrollar y retener el talento de liderazgo. Entiende su labor como un servicio a sus colaboradores, ya que, en el fondo, está al servicio de los otros. Por ello, está más desprendido de su propio criterio e, incluso, de su puesto cuando esto signifique una mejor manera de servir. Como líder de líderes, exige una mayor responsabilidad y prefiere compartir el éxito con sus colaboradores en lugar de acumular las medallas para sí mismo. Podríamos decir que el líder trascendente es más ambicioso y, a la vez, más humilde que el transformador.

Ahora bien, en una organización donde se intente promover e impulsar el liderazgo trascendente, es necesario que los líderes posean un entendimiento común sobre los colectivos a los que deben servir y en qué consisten los compromisos que adquieren con ellos. En caso contrario, cabe el peligro de que, dentro de una misma organización, unos estén al servicio de, por ejemplo, los clientes, y otros al servicio de otros colectivos, como los accionistas, los empleados o la comunidad. Esta situación puede generar inconsistencias y tensiones internas, ya que los líderes, aunque ejercen un mismo tipo de liderazgo, no comparten un liderazgo común.

Misión y liderazgo

Durante las últimas décadas, varios estudios han presentado como aspectos clave del éxito duradero de las empresas su capacidad de transmitir un liderazgo específico a lo largo de la organización. Este liderazgo, sin embargo, no es puramente carismático, asociado exclusivamente a la personalidad de un determinado líder. En la mayoría de los casos, en especial de las empresas que han mantenido su éxito a lo largo de los años, se trata de un liderazgo asociado a una misión –también denominada credo, principios corporativos, valores, etc.– que se encuentra íntimamente unida a este liderazgo.

Estos estudios confirman una realidad que nosotros hemos podido también corroborar en la práctica. Para conseguir el despliegue del liderazgo, es necesario, además, un sentido de trascendencia fundamentado en una misión común. Esto es lo que se conoce como "sentido de misión". De esta forma la misión ayuda a concretar el liderazgo trascendente, especificando a quién servir y cómo realizar este servicio.

Esta conexión entre la misión y el liderazgo no basta con realizarla con algunos directivos o en determinados niveles. Misión y liderazgo deben estar conectados, en primer lugar, en la cúpula de la organización y, posteriormente, en cascada, a lo largo de toda la empresa. Cada directivo debe ser un transmisor de la misión y un modelo para sus colaboradores. Su empeño no cesa hasta constatar que sus colaboradores se han convertido, a su vez, en nuevos líderes al servicio de la misión.

> Para ser un líder trascendente no basta con estar comprometido con determinados colectivos, sino que hay que ser capaz de impulsar este mismo compromiso entre los colaboradores

Por este motivo, el liderazgo trascendente se implementa de arriba a abajo empezando por los primeros directivos. En nuestra experiencia, este proceso puede realizarse mediante el despliegue de la misión en mi-

siones participadas para los distintos departamentos y niveles de la organización. De esta forma, la misión, que no queda reflejada únicamente en unos enunciados genéricos, tiene mayor capacidad para lograr el compromiso e identificación de los miembros de la empresa. En definitiva, para un líder, la misión participada es la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo contribuye mi área, mi departamento o mi función a realizar la misión de la empresa?

En este proceso, cada líder es el principal facilitador del cambio y ambos, misión y liderazgo, generan un binomio consistente capaz de transformar la cultura de toda una organización. Esta unión entre misión y liderazgo es lo que denominamos "liderazgo centrado en la misión" (LCM), un caso particular del liderazgo trascendente. El LCM, por tanto, no sólo esta al servicio de sus colaboradores (como propone el liderazgo servidor), ni sólo al servicio de los clientes, ni sólo al servicio de la comunidad. Al estar al servicio de la misión, su compromiso se amplía y abarca todos los ámbitos de la misión que, además de los colaboradores, suele incluir a clientes, accionistas y otros *stakeholders* clave.

> La misión ayuda a concretar el liderazgo trascendente, especificando a quién servir y cómo realizar este servicio

En este tipo de liderazgo, dirigir equivale a impulsar el compromiso con una misión y desarrollar a los colaboradores para que éstos puedan asumir la misión como verdaderos líderes. No hablamos, por tanto, de liderar departamentos, divisiones o simplemente personas. El directivo o mando, sea cual sea su nivel dentro de la empresa, lidera una misión y eso es lo que le transforma en líder. No se trata de que tenga unas cualidades excepcionales o un particular carisma personal –aunque si lo tiene, puede ser de gran ayuda–. Este tipo de liderazgo está directamente relacionado con una misión y unos valores que van más allá de la propia persona del líder. Por este motivo, podemos decir que el líder centrado en la misión es aquella persona –ya sea el consejero delegado, directivo o mando intermedio– que está al servicio de una misión y, además, promueve este espíritu de servicio en sus colaboradores.

Dimensiones del liderazgo centrado en la misión

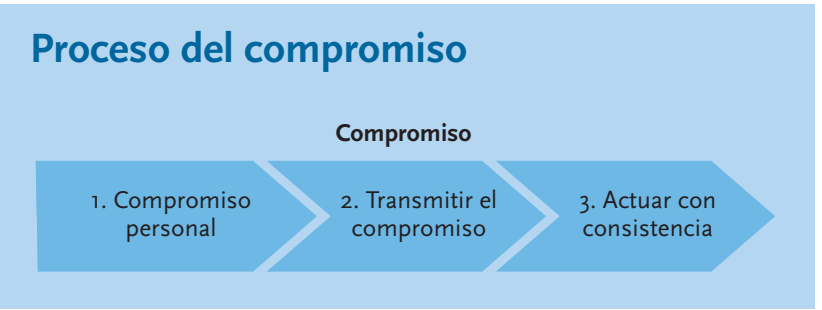
El cambio cultural que supone la implementación del liderazgo centrado en la misión no es una consecuencia automática de unos cursos o de la aplicación de unas determinadas herramientas. Es un proceso de aprendizaje en el que los directivos y sus colaboradores generan nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos de forma progresiva, hasta asumir la misión a su respectivo nivel, con el sentido de responsabilidad personal propio de un líder. Este proceso se puede estructurar en tres dimensiones básicas: compromiso, cooperación y cambio.

Compromiso

La primera dimensión del LCM es la creación de una cultura de alto compromiso en los colaboradores. Junto a la relación extrínseca básica (trabajo por dinero) o intrínseca (la satisfacción del reto), el LCM incorpora la relación trascendente de compromiso (el trabajador se siente partícipe de una misión que hay que llevar a término). Los colaboradores van asumiendo no sólo el interés por el trabajo o la retribución, sino también el compromiso de la misión a medida que el líder sigue los pasos que aparecen representados en el cuadro 1:

1. **Compromiso personal.** En primer lugar, el líder debe estar al servicio de la misión de la empresa, sintiéndose personalmente comprometido con ella. Ésta es la primera condición y el primer elemento impulsor de todo el proceso de cambio.
2. **Transmitir el compromiso.** Después, debe saber transmitir este compromiso personal a sus colaboradores para conseguir que también ellos se comprometan con la misión. Para ello, la misión debe ser el eje cen-

Cuadro 1



tral de la comunicación del líder con sus colaboradores en las distintas oportunidades que se presentan en el día a día.

3. **Actuar con consistencia.** El líder debe impulsar la misión con sentido de urgencia concretando objetivos ambiciosos en todos los ámbitos de la misión. Si en la misión, por ejemplo, se recogen las dimensiones de clientes, accionistas y profesionales, la consistencia le debe llevar a tratar las tres dimensiones con el mismo sentido de compromiso.

Estos tres elementos no responden únicamente a un esfuerzo puntual o coyuntural, sino que el líder debe practicarlos de forma sólida y constante. En caso contrario, si el líder no persevera, difícilmente lo harán sus colaboradores y todo el esfuerzo inicial por lograr el compromiso y crear sentido de urgencia acabará desvaneciéndose. La perseverancia no es un simple mantenimiento del compromiso, sino que exige una continua profundización a nivel personal, reforzando los tres pasos del proceso.

Cooperación

La segunda dimensión del LCM es el desarrollo de una cultura de cooperación por sentido de misión: una forma de trabajar en equipo que va más allá de la mera coordinación de funciones o de simplemente cooperar por una cuestión de eficiencia económica. Cooperar por sentido de misión significa entender cómo los demás compañeros contribuyen a realizar la misión de la empresa y apoyarles para que puedan desarrollar su trabajo de manera efectiva. De hecho, la cooperación por sentido de misión se genera de manera natural cuando existe un verdadero compromiso con una misión común. La manera en la que los directivos desarrollan esta particular forma de cooperación se describe en el proceso planteado en el cuadro 2:

1. **Establecimiento de compromisos de apoyo.** En primer lugar, el líder debe conocer con claridad qué necesitan los demás de él para realizar la misión de la empresa y, mediante acuerdos entre las partes, establecer compromisos de apoyo. De esta forma, el líder centrado en la misión adquiere compromisos de cooperación, no como un favor o como una molestia, sino por un verdadero sentido de misión, y, además, impulsa esta actitud entre los miembros de su equipo.
2. **Seguimiento proactivo.** Una vez establecido el compromiso inicial, el líder debe ajustar de manera progresiva los compromisos de apoyo a la realidad de cada momento y resolver los desajustes. De hecho, cooperar por sentido de misión no consiste en un mero cumplimiento de parámetros numéricos, sino en asegurar que la cooperación es realmente efectiva y tiene un impacto en la misión de la empresa.
3. **Evaluación del servicio.** Periódicamente, el líder debe buscar la evaluación de sus clientes internos para medir los avances en los servicios prestados a otras áreas. No es una evaluación para buscar culpables o inocentes, sino que su propósito es detectar nuevas necesidades que no se habían tenido en cuenta o que no se habían priorizado de modo adecuado.

Estos tres pasos son de gran utilidad tanto para la planificación periódica como para la resolución de conflictos puntuales. De hecho, la creación de una verdadera cultura de cooperación por sentido de misión requiere un refuerzo constante del ejercicio de los tres pasos expuestos.

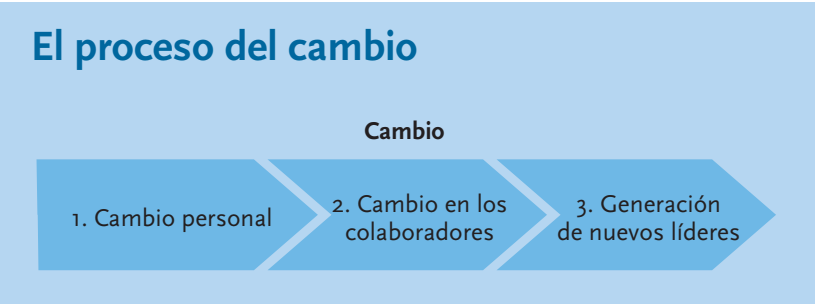
Cambio

La tercera dimensión del LCM es la capacidad del líder para implementar los cambios que exige la misión. Para ello, debe mirar constantemente hacia fuera, y entender cómo evolucionan las condiciones de su entorno, así como las expectativas y necesidades de los *stakeholders* de la misión (clientes, accionistas, empleados, etc.). Por ejemplo, las expectativas y necesidades del comprador de un coche hoy son muy diferentes a las de hace veinte años y, dentro de otros veinte serán muy distintas a las actuales.

Lo mismo ocurre, por ejemplo, con las necesidades y expectativas de los profesionales, entre las cuales cobran cada día especial relevancia aspectos como el desarrollo profesional o la conciliación. De hecho, la mi-

Cuadro 2

Cuadro 3



sión puede mantenerse intacta a lo largo de décadas, pero la forma de llevarla a término de modo excelente está en constante evolución. El líder debe impulsar la misión buscando el equilibrio constante entre lo ya conocido (explotación) y el replanteamiento creativo (exploración). Este proceso de cambio es el que se describe en los pasos que figuran en el cuadro 3:

> Cooperar por sentido de misión no consiste en un mero cumplimiento de parámetros numéricos, sino en asegurar que la cooperación es realmente efectiva y tiene un impacto en la misión

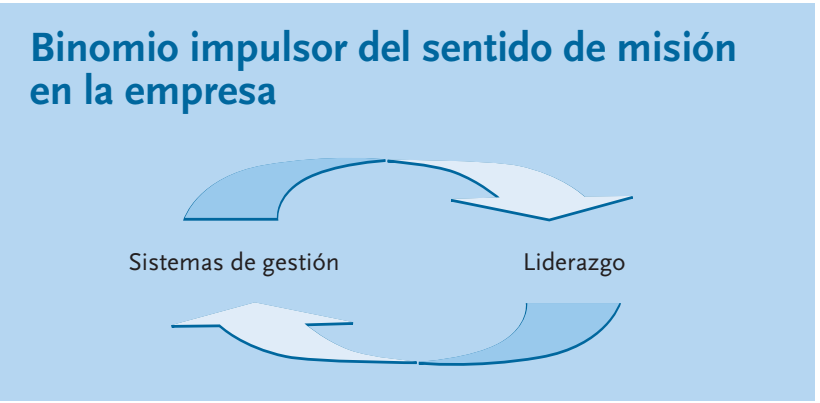
1. **Cambio personal.** El líder centrado en la misión no se aferra a sus planteamientos, ya que es la misión la que guía el cambio, y, una vez identificado el nuevo camino que debe seguirse, él debe ser el primero en recorrerlo.
2. **Cambio en los colaboradores.** Una vez iniciado el proceso de cambio personal, aunque sea un proceso largo apenas comenzado, el líder posee la autoridad para promover el cambio en sus colaboradores. En este proceso, el líder debe ser un auténtico *coach* de su gente: una persona cercana con la que se puede dialogar sobre los problemas y necesidades, al tiempo que promueve el cambio por sentido de misión.
3. **Generación de nuevos líderes.** El líder debe conseguir que sean sus propios colaboradores los que impulsen el cambio. De esta forma, los colaboradores empiezan a ver la misión con mentalidad de líderes asumiendo la responsabilidad de la misión en sus respectivos niveles.

Para lograr la implementación del LCM con éxito, es de gran ayuda el desarrollo de determinadas competencias de liderazgo y el uso de lo que en otras publicaciones hemos denominado "herramientas de gestión de la misión". Estas herramientas, que son de hecho una adaptación de las de gestión tradicionales, impulsan y refuerzan la misión, y hacen que el LCM sea más coherente con la gestión diaria de la empresa. Éstas son, por ejemplo, las interdependencias de la misión –una matriz que clarifica la cooperación entre áreas–, el cuadro de mando de la misión –la concreción de los enunciados de la misión en indicadores concretos–, los objetivos ligados a la misión o la evaluación del desempeño centrada en la misión. De esta forma, los sistemas de gestión y el liderazgo se refuerzan mutuamente y crean un binomio consistente que impulsa el sentido de misión en toda la empresa.

El desarrollo del LCM

Si se implementa correctamente, el LCM tiene la capacidad de despertar un liderazgo latente en las personas y, con tiempo y esfuerzo, consigue transformar seguidores en líderes con un alto grado de éxito. Además, este proceso de aprendizaje también es válido para aquellas personas que ya son líderes en sus organizaciones. Sin em-

Cuadro 4



bargo, en estos casos, el aprendizaje del LCM no significa un aprendizaje desde cero, sino que debe adaptarse al tipo de liderazgo practicado hasta la fecha. Según sea este tipo de liderazgo, se pueden distinguir tres formas distintas de evolución en el LCM (véase el cuadro 5).

1. El líder transaccional

En el caso del líder transaccional –el liderazgo definido por una relación de influencia económica–, la evolución hacia el LCM no siempre es sencilla. El problema es que este tipo de líderes suele entender la misión como algo teóricamente correcto o, incluso, interesante como campaña de márketing interno, pero no llegan a pensar que les afecte realmente a ellos.

> El problema del líder transformador, generalmente carismático o visionario, es que acostumbra a ser él el centro de donde emana la inspiración y motivación de sus colaboradores

Se podría decir que este liderazgo se encuentra lejos del LCM. Su compromiso, aunque puede ser muy alto, está centrado en los ámbitos económicos de la misión, su capacidad de trabajar en equipo suele ser baja y su disposición al cambio responde, normalmente, a impulsos reactivos cuando los números no ofrecen los resultados esperados.

Para el líder transaccional, la iniciación al LCM suele ser lenta, ya que debe vencer la tendencia a valorarlo todo exclusivamente en función de parámetros estrictamente económicos. Una vez superada esta tendencia, su aprendizaje puede ser progresivo a medida que deja atrás otras prácticas del liderazgo transaccional. La clave para el cambio en este colectivo está en el replanteamiento del propio estilo de liderazgo.

2. El líder transformador

En el caso del líder transformador, el liderazgo definido por una relación de influencia profesional, la evolución hacia el LCM es más sencilla que en el caso anterior, aunque también presenta algunas dificultades. El problema es que estos líderes, generalmente carismáticos o visionarios, acostumbran a ser ellos el centro de donde emana la inspiración y motivación de sus colaboradores. En estos casos, aunque pueden llegar a ver la misión con interés como herramienta de *management,* no se sienten cómodos con la idea de que la misión esté por encima de su propio carisma o visión personal.

En cierta medida, el líder transformador se encuentra muy cerca del LCM: fuerte compromiso personal, habilidad para conseguir el compromiso de sus colaboradores, alta capacidad para promover la cooperación y el trabajo en equipo, y una gran tenacidad para emprender cambios, que tengan efecto en sus colaboradores. Sin embargo, el problema es que el compromiso, la cooperación y el cambio que promueven están centrados en sus fuertes capacidades de mando o carisma personal, pero no necesariamente en la misión de la empresa.

El líder transformador, por lo general, necesita un tiempo de adaptación hasta que se siente cómodo con la idea de ponerse al servicio la misión. Sin embargo, a medida que va incorporando esta nueva función de servicio, muestra un rápido aprendizaje. En la práctica, el líder transformador no tarda en darse cuenta de que es más sencillo implementar una visión apelando al sentido de misión de sus colaboradores que hacerlo basándose sólo en sus propias habilidades.

Cuadro 5

Tipos de liderazgo y evolución del LCM

Estilo de liderazgo	Aprendizaje	Claves
Transaccional	Progresivo	Replantearse su estilo de liderazgo
Transformador	Rápido	Ponerse al servicio de la misión
Trascendente	Exponencial	Ampliar su compromiso a todos los ámbitos de la misión

Como puede verse, el desarrollo del LCM no significa abandonar el liderazgo transformador. De hecho, en determinadas posiciones clave es bueno que el líder combine el sentido de misión con una visión y carisma personal. Éste es el caso, por ejemplo, de las personas que ocupan la presidencia o la dirección general de la empresa. Aquí, la clave para evolucionar hacia el LCM consiste en aprovechar las ventajas que ofrece el liderazgo transformador y, al mismo tiempo, poner las capacidades de mando y el carisma personal al servicio de la misión.

3. El líder trascendente

En el caso del líder trascendente, para quien el liderazgo se define por una relación de influencia personal de servicio a determinados colectivos o personas, la evolución hacia el LCM suele ser mucho más sencilla que en los dos casos anteriores. El motivo principal es que el LCM es, en definitiva, un caso particular de liderazgo trascendente. Para estos líderes, el LCM representa una forma concreta y estructurada de realizar lo que, en parte, ya venían haciendo de manera natural.

Se puede decir que el líder trascendente tiene la base adecuada para el ejercicio del LCM: su compromiso personal y el de sus colaboradores están centrados en el servicio, a través de la cooperación y la promoción del cambio para satisfacer a los colectivos con los que está comprometido. Sin embargo, estos colectivos no abarcan necesariamente todo el ámbito de la misión. Por ejemplo, el liderazgo servidor, del que se ha hablado anteriormente, se centra en servir a los colaboradores, pero no incluye habitualmente a otros colectivos.

Para el líder trascendente, el LCM es una manera de hacer más efectivo y transmitir con más facilidad el liderazgo a sus colaboradores. Su aprendizaje suele ser exponencial y éstos, rápidamente, se convierten en un referente para el resto de la organización. En este caso, la clave para desarrollar el LCM con éxito consiste en ampliar su compromiso personal y el de sus colaboradores para abarcar todos los ámbitos de la misión.

La lucha contra el ego

Junto al ejercicio de las tres dimensiones expuestas (compromiso, cooperación y cambio), existe una batalla personal del líder que ejerce una gran influencia en la eficacia del LCM. Se trata de la lucha por el control del ego personal, algo que deben practicar constantemente todos aquellos directivos y mandos que ejercen en las organizaciones una posición de liderazgo.

> Un líder con un ego descontrolado suele percibir el liderazgo de sus colaboradores como una amenaza y, a menudo de manera inconsciente, se convierte en un freno para el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores

Esta preocupación por mitigar los efectos nocivos del ego es una realidad y una de las principales preocupaciones de muchos directivos. Algunas organizaciones tratan de mitigar el ego de sus colaboradores mediante políticas como el estatus igualitario o la supresión de

distintivos externos entre grados, etc. Esto se debe a que muchos directivos son conscientes de que el ego descontrolado del líder puede ser fuente de múltiples limitaciones. Por ejemplo, un líder con un ego descontrolado suele percibir el liderazgo de sus colaboradores como una amenaza y, a menudo de manera inconsciente, se convierte en un freno para el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores.

La perseverancia en la batalla personal contra el ego, que puede manifestarse de diferentes maneras a lo largo de la vida del directivo, es una constante en el ejercicio del liderazgo centrado en la misión. Es la lucha por trascender al propio "yo", centrarse en la misión, poniéndola por encima de las opiniones y ambiciones personales, y, además, fomentar el liderazgo de los colaboradores, sin miedo a que esto pueda significar una pérdida de poder o de autoridad. De hecho, el efecto de impulsar el liderazgo de los colaboradores es más bien el contrario: refuerza el propio liderazgo personal y robustece la consistencia de todo el equipo.

> Para ejercer el liderazgo centrado en la misión de manera efectiva, habrá que estar continuamente reforzando el proceso y no bajar la guardia

Es tan importante el efecto del ego en la eficacia del LCM que podemos formular la siguiente ecuación:

$$\text{LCM} = \frac{\text{Compromiso} \times \text{cooperación} \times \text{cambio}}{\text{Ego}}$$

Esta ecuación también simboliza que las tres dimensiones del numerador (compromiso, cooperación y cambio) son multiplicativas; es decir, si una de ellas es cero, el liderazgo total será igual a cero. Para lograr el LCM de manera efectiva debe haber, por lo menos, cierta combinación de las tres dimensiones.

Beneficios del LCM

A través de las diferentes experiencias de proyectos de implementación y despliegue de la misión, hemos podido comprobar que el LCM es capaz de generar unos resultados extraordinarios. Entre los beneficios observados cabe destacar los siguientes:

- Promueve la transmisión del liderazgo en toda la organización.
- Incrementa el sentido de urgencia a los diferentes niveles de la empresa.
- Mejora la eficacia de la labor de directivos y mandos.
- Extiende la cooperación entre áreas y personas.
- Aumenta la eficacia en la captación, desarrollo y retención del talento de liderazgo.
- Actúa como potente catalizador para acometer cambios estructurales u organizativos.

En definitiva, el ejercicio del liderazgo centrado en la misión, sea para los que pasan de seguidores a líderes como para los que ya son líderes en sus organizaciones, no deja de ser un ejercicio de realización personal, fruto de muchas victorias y también de muchas derrotas asumidas con deportividad y espíritu de aprendizaje. En el fondo, no se puede decir que el LCM se haya conseguido de una vez para siempre. Para ejercer el liderazgo centrado en la misión de manera efectiva, habrá que estar continuamente reforzando el proceso y no bajar la guardia, impulsando el liderazgo en los colaboradores para que trascienda a lo largo de toda la organización.

«El liderazgo centrado en la misión». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3454.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20864 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial