

¿EXISTE UNA CRISIS DE LIDERAZGO?

Por Eneida Sierra
Especial para El Nuevo Día

CLASES DE LÍDERES

Usualmente se asocia el liderazgo con reconocidas personas del mundo corporativo, político, religioso, deportivo y otros campos similares. En el ámbito de los negocios, por ejemplo, nos vienen a la mente personas como Jack Welch, CEO de General Electric, Bill Gates de Microsoft y Michael Eisner de Disney. Liderazgo en este escenario se asocia con personas caracterizadas por su gran poder, toma de decisiones y carisma. Sin embargo, no es esta la clase de liderazgo a que me referiré en este artículo. Por el contrario, me referiré a una clase de liderazgo que la persona puede desarrollar, no importa el nivel organizacional o lugar que ocupe en la organización. El requisito principal es que la persona tome la decisión de así hacerlo y trabaje fuerte para lograrlo. La superación de las grandes dificultades y retos que enfrentan las organizaciones de hoy, y por ende nuestra sociedad en general, requiere la presencia de líderes capaces en cada nivel organizacional, en cada Iglesia, en cada Institución Gubernamental, en cada comunidad. Me refiero a líderes centrados en principios y altamente competentes en su quehacer profesional o técnico. Se trata de un liderazgo basado en carácter, visionario y comprometido con el desarrollo y éxito de las personas que se dirigen o forman parte de un grupo de trabajo.

Peter Senge, el reconocido autor del libro “La Quinta Disciplina” y Director del Centro de Aprendizaje Organizacional de MIT, se refiere a tres clases de líderes:

- **Los ejecutivos o directivos de alto nivel** (CEO's, Presidentes, etc.) Estos son los creadores, mentores y los responsables del clima en que se desarrolla el trabajo.
- **Los directores o gerentes de línea** que, más cercanos a todos, deciden cómo ha de utilizar la gente su tiempo, y si las innovaciones van a ser o no incorporadas al negocio.
- **“ Networkers”** o gente que difunde nuevas ideas y propician las innovaciones.

Como puede verse, el concepto de liderazgo de Peter Senge es mucho más amplio y armónico con los tiempos en que están viviendo las organizaciones hoy día que el concepto tradicional de “líder – héroe” que describí al inicio de este artículo. El razonamiento de Senge es que los problemas y situaciones complejas en las organizaciones se encaran y se resuelven en sus diferentes niveles, y por lo tanto, se necesitan líderes capaces en todos los niveles organizacionales. En tiempos tan turbulentos y complejos no es posible esperar que una sola persona (el CEO o su “Staff”), lleven el peso total de mantener competitiva y rentable a una organización.

¿EXISTE UNA CRISIS DE LIDERAZGO?

Basta con leer El Nuevo Día, mirar la televisión, o simplemente observar los acontecimientos en los lugares que frecuenta, para darse cuenta que son muchas y significativas las cosas que están fuera de lugar en las organizaciones y principales instituciones de nuestra Sociedad. Son muchos los que opinan que nuestra Sociedad está en crisis. Pero, la pregunta es: ¿Está en crisis la Sociedad y sus Instituciones, o es que la falta de liderazgo esta ocasionando una crisis?. En mi opinión, la ausencia de competencias (actitudes, conocimientos y destrezas) de liderazgo es una

de las principales causas del mal funcionamiento de muchas organizaciones y de la desilusión de sus integrantes y usuarios de sus servicios. En el ámbito corporativo, por ejemplo, son varios los estudios que revelan la escasez y falta de preparación de candidatos para ocupar puestos de liderazgo en sus organizaciones. Estudios de la American Society for Training & Development (ASTD) y de varias firmas de consultoría indican que las empresas tienen serias dificultades para llenar puestos de alto nivel en sus equipos directivos.

Una abrumadora mayoría de las empresas estudiadas indicó que tenían como meta ocupar el 80 % de sus puestos de alto nivel con candidatos internos. Sin embargo, el mismo estudio indica que el número de empresas que logra este objetivo es cada vez menor. Esta situación de escasez y falta de liderazgo en las empresas lejos de aliviarse, parece empeorarse. Algunos factores que han agravado la situación son los siguientes:

- Las reestructuraciones corporativas han eliminado en gran medida los niveles gerenciales intermedios, lo cuál ha reducido el número de candidatos a puestos de liderazgo. La mayoría de los que han sobrevivido las reestructuraciones carecen de las competencias y experiencias necesarias para ejercer los roles de liderazgo que requieren las organizaciones de este momento histórico.
- Ausencia o falta de sistemas efectivos de promoción y planes de carrera. Aún en empresas donde existen dichos sistemas, los estudios indican que menos del 30 % de los puestos de alto nivel son ocupados por candidatos internos desarrollados para tales fines. En la mayoría de los casos, los candidatos no son preparados adecuadamente para tales posiciones. Usualmente su preparación se focaliza en desarrollar habilidades técnicas y conocimiento del negocio, y el componente de liderazgo se relega a un segundo plano. En el mejor de los casos, los candidatos se preparan para ser gerentes, pero no para ser líderes.
- Ausencia de una cultura organizacional centrada en la formación de líderes, lo cual sea parte integral de la estrategia de negocios de la empresa.
- La visión a corto plazo de los altos ejecutivos, donde el énfasis es el "Bottom - Line" y lucir bien en términos de resultados financieros. La presión de mantenerse competitivo, reducir costos y lograr márgenes de ganancia a corto plazo, son factores que llevan a la alta dirección de muchas empresas a sacrificar estrategias a largo plazo de desarrollo de capacidades organizacionales, incluyendo el desarrollo y bienestar de su recurso humano. Esto posteriormente se convierte en "bumerang" con efectos desastrosos para la solidez y permanencia a largo plazo de la empresa.

¿QUÉ HACER?

Ocasionalmente escuchamos a personas decir: "los líderes nacen, no se hacen". Aunque éste es un tema que puede estarse debatiendo hasta el día del juicio final, creo que antes de llegar a conclusiones es necesario comenzar por lograr un entendimiento común sobre lo que significa ser líder en cada escenario en que la persona se desempeña. La filosofía y los roles de liderazgo varían de organización a organización, dependiendo de las necesidades y peculiaridades de cada cual. De modo que, un primer paso para atender la situación podría ser definir a nivel directivo la filosofía de liderazgo de la organización e incorporar a su cultura organizacional los valores y comportamientos que se necesiten para hacer realidad la clase de liderazgo que la organización necesita para lograr sus metas y estrategias.

Un segundo paso podría ser preparar un Plan de Desarrollo de Liderazgo para los puestos que se estime necesario en los diferentes niveles organizacionales. Dicho Plan debe estar articulado con

la implementación de las estrategias de negocios y cualquier Plan de Sucesión o Desarrollo de Carrera que exista en la organización.

Un tercer paso podría ser que el Plan de desarrollo de líderes incluya la realización de proyectos importantes para la organización. Es aconsejable que el proceso incluya mecanismos de medición y evaluación, tanto de resultados de los proyectos como de aprendizaje y desarrollo del participante. Esto puede complementarse con otras estrategias de desarrollo, tales como mentoría y "coaching".

Presupone todo esto que los ejecutivos de alto nivel de la organización están concientes de la necesidad de desarrollar líderes en todos los niveles de su organización. Líderes que estén centrados en principios y sean extraordinariamente competentes en su quehacer. Líderes que sean confiables y ejemplo para las personas que dirigen o el equipo de trabajo al cuál pertenecen. Líderes que logren óptimos resultados a corto y largo plazo y que al mismo tiempo administren los procesos organizacionales con determinación, humanidad y dignidad. Las organizaciones necesitan esta calidad de liderazgo en cada miembro de su grupo gerencial, en sus vendedores, representantes de servicio, operadores y oficinistas. En fin, en cada persona que forma parte de la organización.