

Cómo ser líder extraordinario

Guillermo Arosemena Arosemena

En los últimos tiempos, ha cobrado importancia el rol del líder en las empresas. Profesores como John Kotter de la Universidad de Harvard se han especializado en liderazgo y publicado numerosos libros basados en investigaciones. Ellos sostienen que hay gran diferencia entre ser líder y gerente. Si a este último le faltan cualidades de líder, difícilmente puede inspirar y motivar a empleados y obtener de ellos la máxima gestión. Todos los libros de Kotter (www.johnkotter.com) son best sellers, incluyendo el último, *Sentido de Urgencia*, cuya lectura recomiendo. Para este profesor universitario y consultor, el líder tiene que ver con cambios y para lograrlos hay que cumplir un proceso de ocho pasos, partiendo por el primero: establecer el sentido de urgencia. Esta actividad es básica para tener éxito en el mundo de los negocios, donde tomar mucho tiempo en decidir es desventaja. Las empresas que destacan son las que el líder es inconforme y decide sobre la marcha en base a métodos y técnicas que lo ayudan a que las decisiones sean correctas.

Los consultores en desarrollo de liderazgo Jack Zenger y Joseph Folkman (<http://www.zfco.com>), realizaron un estudio basado en 11,000 ejecutivos a quienes preguntaron sobre las características de los líderes y los errores más comunes cometidos por los líderes que no son efectivos. El propósito del estudio es poner atención a lo que los líderes hacen y cómo se comportan. Los consultores concluyeron que los grandes líderes: se concentran en resultados, tienen carácter, dirigen los cambios, poseen habilidades interpersonales y capacidades personales. De estas cualidades salen otras: innovar, solucionar problemas, tener iniciativa, construir relaciones, desarrollar a otros, trabajar en equipo y colaborar con integrantes, establecer metas ambiciosas y comunicar con efectividad. Como el estudio se basó en voluminosa data, los consultores encontraron que existía relación causal entre estabilidad de subalternos y líder, rentabilidad y líder, y satisfacción del cliente y líder.

En el estudio se identificó el perfil del mal líder, lo que no se debe hacer y lamentablemente se ve frecuentemente en las empresas y cualquier tipo de organización:

Ausencia de visión clara y dirección: Hay una vieja máxima en gerencia que lee Para ir adonde quieres ir, debes saber dónde estás

Falta de energía y entusiasmo: En mis cuarenta años de vida profesional, frecuentemente me he topado con gerentes que no despiertan interés en sus subalternos, desde la forma de hablar con ellos hasta la manera de dar órdenes. Son profesionales apagados que aburren al extremo de provocar somnolencia al escucharlos. El líder es vibrante, se expresa apasionadamente de lo que hace y ordena hacer. Es la manera de ser buen comunicador.

Acepta su propia gestión mediocre: querer seguir haciendo lo mismo y lo mismo; no buscar ser el mejor es una forma de admitir que su forma de trabajar es correcta, cuando los resultados señalan todo lo contrario.

No cumple con los estándares exigidos a otros: es común encontrar gerentes que no practican lo que predicán.

Resiste a nuevas ideas: El mundo se mueve por las nuevas ideas convertidas en nuevas formas de trabajar, producir, dirigir, etc. Liderar significa diferenciarse de los demás y la ventaja se logra aportando algo que los demás no tienen. La ventaja competitiva, requisito esencial para triunfar, se fundamenta en aplicar nuevas ideas.

No aprende de los errores: Todo líder por moverse en entorno de incertidumbre está sujeto a tomar decisiones equivocadas y es humano hacerlo; lo que cuenta es aprender de los errores para no cometerlos nuevamente. Los grandes generales en la historia, perdiendo una batalla cambiaron de estrategia y la ganaron. Lo mismo sucede en el lanzamiento de un nuevo producto, el líder efectivo puede cometer errores, pero inmediatamente los corrige para que el producto no fracase en el mercado.

Carece de habilidades interpersonales: no sabe comunicarse con quienes lidera, por lo que tiene dificultad en motivarlos e inspirarlos; también le es difícil construir relaciones, tan importantes para crear confianza. Finalmente no aprovecha la importancia del trabajo en equipo basado en la estrecha colaboración de los participantes, y así lograr resultados.

Otros defectos son la **falta de buen juicio** y ser **incapaces de desarrollar el talento humano** de sus subalternos.

En momentos de recesión económica, las empresas deben preocuparse de cultivar a líderes que sean por encima de lo ordinario.