

Fuente: s1.eestatic.com

¿QUÉ TIPO DE LÍDER QUIERES SER, PUTIN O ZELENSKI?

Claves para ser un verdadero líder transformador de tu organización.



Alberto Vidaurreta
*Consultor Líder y Executive
Coach de ASENTA*

Introducción

Posiblemente, todas las personas que en algún momento de nuestras carreras profesionales hemos ocupado un puesto directivo, nos hemos preguntado cómo mejorar nuestras habilidades para ser un buen líder, no para ser el mejor líder, aspecto que la mayoría dejamos a aquellos que son líderes naturales.

Posiblemente, ninguno de nosotros queremos parecernos lo más mínimo a Putin, y seguro que nadie quiere ser liderado por un alter ego de Putin. **No queremos un liderazgo autoritario, basado en el ordeno y mando**, alejado de la realidad y que acaba con los que disienten. Pero ¿sabemos cuáles son las cualidades que hacen a un verdadero líder y el camino para convertirnos en un directivo-líder? Algunas podemos reconocerlas en el presidente Zelenski: propósito noble, cercanía, empatía, ejemplo y pasión. Aunque afortunadamente no nos encontraremos jamás en una situación tan trágica como en la que actualmente se encuentra el pueblo ucraniano, veamos algunas claves para mejorar nuestro liderazgo.

En ASENTA llevamos más de 30 años colaborando con empresas de múltiples sectores de actividad, diferente tamaño y todo tipo de complejidad, en su transformación de la gestión para lograr resultados excelentes. Durante estos años hemos tenido la oportunidad de trabajar con varios cientos de directivos que nos han compartido su preocupación e interés por **mejorar su propio liderazgo y/o el de sus colaboradores** más cercanos, todos ellos encargados de conducir el cambio en las prácticas de gestión. Fruto de esta experiencia y de nuestra búsqueda constante del conocimiento para ayudar a nuestros clientes en particular y a la sociedad en general, hemos generado **una forma propia de entender el liderazgo verdadero** a la que hemos convenido en llamar **Liderazgo Transformador**.

Cómo ser un líder que desarrolla a otros líderes y aporta valor a la organización.

Liderazgo porque ser **líder requiere tener un propósito, una visión** y mostrar un camino encabezando a los que deben seguirle y transformador porque entendemos que deben primar las características que permiten a un directivo-líder lograr que su organización consiga resultados mejores y duraderos **para ayudar en la transformación profunda** de las personas que conforman la organización, para convertirla así en una empresa adaptativa capaz de amoldarse proactivamente a las necesidades cambiantes de los clientes.

En ASENTA somos expertos en codificar el conocimiento y convertirlo en métodos de gestión avanzados. Pero **hacer líderes no es un paso a paso**, por ello hemos destilado el conocimiento y el aprendizaje de estos años, extrayendo la esencia de la experiencia adquirida en nuestro trabajo con directivos en la transformación de sus organizaciones y de las personas. El modelo de Liderazgo Transformador va más allá de un método porque no hay un manual de instrucciones, **se requiere una transformación personal del directivo** y, como todo cambio, parte de empezar a **pensar radicalmente diferente, cambiar creencias que** hemos adquirido y que nos han valido hasta ahora, pero muchas veces, y sin ser conscientes, **nos están limitando para progresar** en el desarrollo de nuestro liderazgo.

“ La complejidad no debe ser admirada si no que, muy al contrario, es algo a evitar. ”

En ASENTA hemos “aterrizado” el concepto para que el liderazgo transformador sea algo práctico y auténtico, y lo basamos en el poder de lo sencillo, que no de lo simple. Sintetizar un concepto complejo, eliminando todo lo superfluo, permite que sea más fácilmente entendible y entenderlo e interiorizarlo facilita su adopción e implantación efectiva para posibilitar la transformación de la realidad, que en el fondo es lo único que cuenta. Este ha sido nuestro reto, definir **un modelo sencillo y práctico que ayude a nuestros clientes a convertir directivos en líderes que desarrollen a otros líderes aportando valor a la organización.**

El Modelo de Liderazgo Transformador está concebido para ayudar a ser un líder auténtico en la práctica, tanto a altos ejecutivos (CEO y Directores Generales) como a otros directivos e, incluso, a mandos intermedios, todos ellos **profesionales con responsabilidades sobre** un equipo humano más o menos numeroso cuyo reto no está tanto en la posición que ocupan, como en el equipo que lideran, el cual puede tratarse desde una gran corporación, a una unidad de negocio, una empresa, hasta un departamento o un área, y al que nos referiremos en adelante, de forma general, como **una organización**, eso sí, **con objetivos retadores a conseguir.**

Papel del directivo como Líder Transformador:

El directivo, entendido como **aquél que dirige a otros para conseguir resultados**, debe como primer paso, situarse en su rol y **entender cuál es**

su función dentro de la organización y qué es lo que se espera de él, cuál debe ser su contribución y qué retos debe abordar.

Ser directivo, no es un rol con un conjunto de responsabilidades, no es quien manda mucho, muy al contrario, **es aquel que sirve a los demás**, mostrándoles el camino y dirigiéndoles para conseguir resultados en equipo, marcando el rumbo.

Además, el directivo-líder debe **inspirar, alentar e implicar a las personas** siendo consciente de su influencia en los que le rodean en la organización y de la responsabilidad que esto implica.

No se trata por tanto de ser un gran líder, un líder nato, porque eso o no siempre es posible o al menos es muy complicado. La buena noticia es que se puede ser mejor directivo-líder y aprender a dirigir las organizaciones hacia un objetivo con propósito (el proyecto de empresa) implicando y motivando a las personas para lograr los objetivos.

Para ello, el directivo debe conocer bien sus fortalezas y sus propias limitaciones y pasar a la acción, **remangarse y empezar a hacer y “hacer-hacer” a su equipo**, movilizándolo, pero sobre todo orientándolo en la dirección **en la que la acción debe desarrollarse.**

“ Los esfuerzos y el coraje no son suficientes sin propósito y dirección “

John F. Kennedy



Trampas del Liderazgo Transformador:

Veamos algunas trampas a evitar, en las que los directivos no deben caer:

- **La dictadura del “o”**, consistente en contraponer ámbitos y obligar a elegir entre ellos: negocio o gestión, calidad o coste, personas o cliente, hacer esto o lo otro, etc.
- **Excesivo foco** en lograr **resultados a corto**, olvidando el medio y largo plazo.
- **Foco solo en el resultado**, sin importar el proceso seguido ni cómo las personas actúan.
- **Fe ciega en que la tecnología y la digitalización** van a resolver todos los problemas.
- **La búsqueda de los óptimos locales** para tratar de lograr un resultado global.

- **Falta de respeto a las personas** de la organización.
- **Discursos huecos, vacíos de contenido** que son desmentidos por las acciones.

Las organizaciones necesitan directivos-líderes, **líderes que transformen las organizaciones logrando sin duda resultados a corto**, no hay otra opción, pero duraderos y conseguidos de forma que siempre estén alineados con la visión y propósito de la empresa y contribuyan a la transformación de la organización para dar respuesta a los cambios constantes.



“ The way to get started is to quit talking and begin doing “

Walt Disney

“ Las ideas, si no se transforman en obras, no sirven para nada ”

José María Arizmendiarieta



Fuente: static3.elcorreo.com

Modelo ASENTA de Liderazgo Transformador, las 5 matrioskas.

Desde la experiencia con directivos y desde la experiencia previa que fue el origen de ASENTA, aprendimos que **hace falta acción para lograr transformación**, hay que hacer cosas y “hacer-hacer”, pero la acción **debe estar bien dirigida** para que permita avanzar hacia el objetivo. Para facilitar el avance, en ASENTA, hemos desarrollado modelos.

Los **modelos son esquemas conceptuales sencillos** de una realidad compleja, como son las organizaciones y su gestión, sirven para facilitar la comprensión y focalizar la atención, para compararnos, ver las diferencias y tratar de imitarlos y reproducirlos de forma que **nos permita navegar y avanzar siguiendo un rumbo claro**.

Nuestros modelos de gestión permiten, por tanto, gestionar de forma eficiente las organizaciones y están concebidos de forma que encajan unos dentro de otros como matrioskas. Así que abramos la primera:



Fuente: fantastik.es

MODELO DE COMPETITIVIDAD - 4 Cuadrantes

Este primer modelo permite entender cómo las organizaciones logran resultados partiendo de su Proyecto de Empresa y a través de dos Estrategias: Negocio y Gestión, que deben trabajarse de forma conjunta. **Los líderes deben ser cazadores y agricultores para preparar el futuro y, a la vez, cuidar el presente**; los líderes transformadores deben tener esas dos habilidades y rodearse de colaboradores de ambos tipos.

MODELO DE GESTIÓN – 3 Pilares

El segundo modelo nos permite entender la gestión como respuesta a las revoluciones que atraviesa el mundo empresarial. Una gestión que debe buscar la satisfacción de los clientes, **obsesión por el cliente**, reducir todo lo que no añade valor y es solo desperdicio para **lograr procesos altamente eficientes, desarrollando personas** competentes, alineadas y comprometidas, impulsadas por el motor de la mejora continua que hace a la organización adaptativa.

MODELO DE DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN – 6 Ejes

El tercer modelo nos da los ejes hacia los que el líder debe dirigir sus acciones y las de sus colaboradores, de forma que **todas las personas de la organización interioricen los ejes de la gestión**: dirigir la mejora hacia lo que es fundamental, convertir las estrategias en acciones, mejorar las cadenas de valor o procesos, eliminando los desperdicios y finalmente empoderar a las personas para que realicen su actividad de forma autónoma. **De forma complementaria los líderes deben promover**

el cambio trabajando en los ejes de la gestión del cambio: liderando (ir por delante), apoyando al cambio (crear las condiciones) y comprometiéndose con la acción (ponerse manos a la obra).

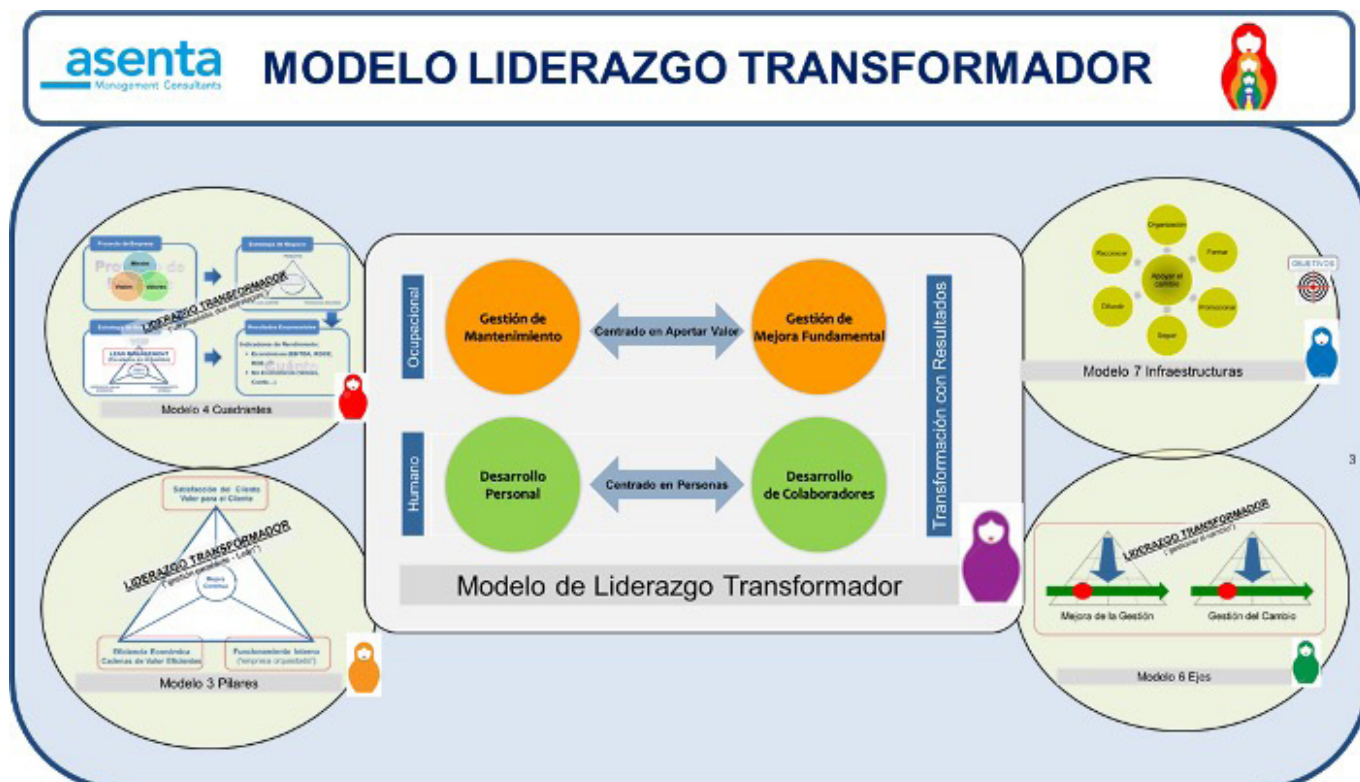
MODELO DEL CAMBIO – 7 Infraestructuras

El cuarto modelo, nos presenta las herramientas o soportes que el líder debe conocer para poder, en función de las necesidades de cada momento, **crearlas o actuar sobre ellas como palancas para apoyar e impulsar el cambio.** Se organizan entorno a siete aspectos imprescindibles: organización, formación, promoción, seguimiento, difusión, reconocimiento y el propio liderazgo.

MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMADOR – 2 Aspectos

El quinto y último modelo nos permite entender el liderazgo desde dos aspectos complementarios, en los que vamos a incidir con un poco más de detalle por su relevancia:

- **Liderazgo centrado en la aportación de valor:** identificar el valor, eliminar lo que no aporta valor y liderar la gestión basada en estándares, aplicando el ciclo SDCA. **Es un trabajo duro y gris**, pero de alto valor ya que permite que todas las personas puedan trabajar de forma eficaz, eficiente y autónoma. Y además gestionar la mejora fundamental y proactiva, aplicando el conocido ciclo PDCA, implicando a los equipos en la formulación estratégica como forma de definir los caminos que nos permitan ir a dónde queremos ir.
- **Liderazgo centrado en las personas**, en hacer crecer a las personas, desarrollar líderes y compartir el liderazgo. Debemos **liderar haciendo líderes**, como forma de evolucionar y crecer como directivo creciendo uno mismo para hacer crecer a otros. Ser íntegro, vivir los valores de la organización, transmitir ilusión, pasión y entusiasmo, compromiso, paciencia y perseverancia, humildad para aprender y para escuchar.



Para hacer personas, debemos empezar por el respeto a las personas. Todas las personas tienen talento; que si generamos confianza y las condiciones para la motivación, germinará y permitirá el desarrollo profesional y personal.

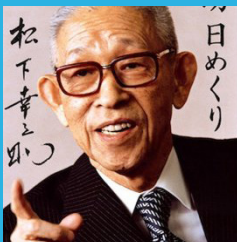
La confianza se debe construir, mantener y reparar, si es necesario, desde la competencia, la sinceridad y el cumplimiento de los compromisos.

Lideramos dando apoyo, creando entornos colaborativos y agradables **¿qué puedo hacer por ti?**. La motivación es fundamental para tener un estímulo para hacer cosas y poder errar sin miedo, como parte del aprendizaje. Una herramienta muy útil para el líder es la evaluación del desempeño, que permite corregir los malos hábitos dando feedback de forma equilibrada, teniendo cuidado con evitar el perfeccionismo y la microgestión en aspectos operativos que pueden erosionar la confianza.

Evitar la autocomplacencia, mejor ser autocrítico; evitar la falta de humildad, el estilo controlador, la ausencia de pasión, el egoísmo y la falta de constancia, son características imprescindibles en el líder.

Fuente: soipro.vn

“ Making people before making products ”



Konosuke Matsushita

Programa ASENTA de Liderazgo Transformador.

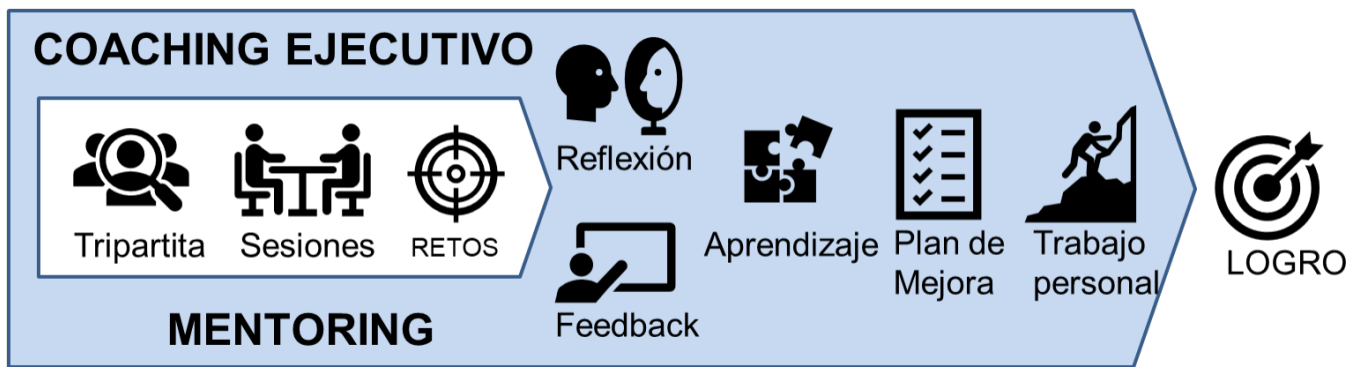
En ASENTA desarrollamos diferentes tipos de servicios que permiten el desarrollo de habilidades de liderazgo de forma directa e indirecta:

- **Consultoría**, mediante la implantación de proyectos con resultados que permiten que los directivos ejerzan sus habilidades como líderes, entre los que destacan: reflexión estratégica, despliegue de objetivos, infraestructuras de apoyo al cambio, etc.
- **Formación**, mediante programas de “formación para la acción” a través de nuestra ASENTA Academy, para adquirir competencias que puedan trasladar fácilmente a su actividad como líderes. Ofrecemos actividades formativas que se pueden desarrollar In Company o también en formato abierto, teniendo la posibilidad de realizarlas en modalidad presencial, aula virtual o teleformación.
- **Coaching/Mentoring**, mediante programas de desarrollo directivo, enfocados a que desarrollen sus habilidades y las apliquen en la mejora del desempeño de su función, destacando el Programa de Liderazgo Transformador.

En este Programa de Liderazgo Transformador, facilitamos la labor a los directivos con el enfoque ASENTA, caracterizado por ser:

- **personalizado** a la situación de cada directivo
- **práctico** para lograr el compromiso con su cambio, haciendo que las cosas sucedan
- **adaptado** a la propia organización y a su sistema de gestión
- **transformador** de las prácticas de gestión de la organización y del propio directivo
- **con resultados reconocibles** como forma de asentar el liderazgo

“ Liderar es ser un modelo y tener un modelo, es compromiso con la acción. ”



Estos programas se desarrollan **tanto de forma individual**, coaching a un único directivo, **como a un grupo de directivos o al comité de dirección** y también mediante soluciones mixtas.

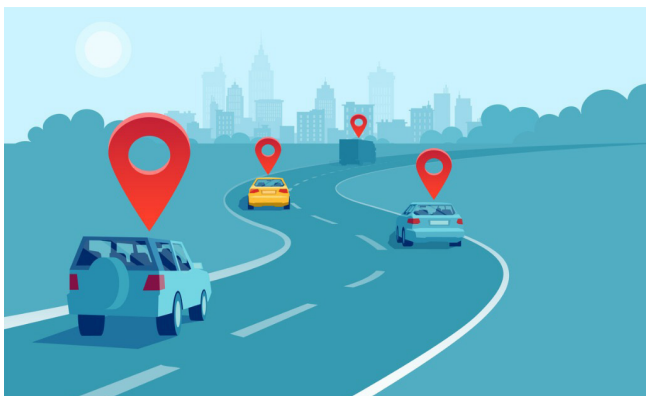
Los programas empiezan con una **autoevaluación basada en el Modelo de Liderazgo Transformador** aquí presentado, para identificar la situación y el potencial de mejora del directivo y a partir de ahí, definir las líneas de actuación y los retos concretos a lograr en el programa. De esta forma **se establece la ruta a seguir** para el desarrollo directivo.

Los consultores de **ASENTA** actuamos como **agentes facilitadores y acompañamos al directivo en su viaje** por la ruta definida, escuchando, preguntando, centrando el foco, reflejando comportamientos y dándole feedback para promover su autorreflexión y aumentar su nivel de consciencia. De esta forma **solemos**

equilibrar la habitual soledad del líder, falto muchas veces de alguna persona cercana que le ayude a ver sus fortalezas y sus limitaciones de forma objetiva para evitar la autocomplacencia.

Para terminar, recordemos que **el líder transformador lo será si logra pasar de las declaraciones y mensajes a los hechos y a las acciones visibles**. Para lo cual es fundamental tener una idea clara del futuro que queremos construir y del legado que queremos dejar. En esto quizás sí podamos inspirarnos en el ejemplo de Volodimir Zelenski.

¡Ánimo con el reto de lograr la transformación propia y la de tu organización!



**RUTA HACIA
EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR**



**AGENTE FACILITADOR
COACHING - MENTORING**

