



Libro Liderazgo de líderes

liderar personas inteligentes, talentosas, acaudaladas y poderosas

Jeswald W. Salacuse
AMACOM, 2005
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro breve y apasionante sobre liderazgo adopta un enfoque inusual sobre cómo liderar líderes. Según el autor, Jeswald W. Salacuse, este tipo de liderazgo es distinto a todos los demás. No obstante, explica que los líderes se encuentran en todos los niveles de una organización, por lo tanto, los principios que propone serán de aplicación para los gerentes de toda la cadena jerárquica. La idea principal que expone Salacuse es que usted debe identificar cuáles son los intereses de aquellas personas a las que desea liderar y, luego, dejarles en claro que usted está trabajando en pos de esos intereses. Para hacerlo, es necesario escuchar, brindar una atención personalizada, formular sus propios objetivos en función de dichos intereses y respetar la libertad y la autonomía de estas personas. *BooksInShort* le recomienda que incorpore el libro de Salacuse a su bibliografía sobre liderazgo.

Ideas fundamentales

- El liderazgo de líderes requiere de una estrategia política y de habilidades diplomáticas.
- Los líderes son personas inteligentes, talentosas y poderosas que tienen alternativas.
- La única forma de liderar líderes es hacer aquello que responde a los intereses de estos.
- El cimiento del liderazgo es la comunicación estratégica.
- El rol más importante que usted cumple en la comunicación es formular preguntas.
- Identifique los intereses de aquellos a quienes pretende liderar; luego, formule sus objetivos en función de estos intereses.
- El liderazgo de líderes es una tarea personalizada.
- No imponga una visión, organice una conversación.
- El primer presidente Bush movilizó una coalición global en respaldo de la guerra del Golfo; George W. Bush no logró movilizarla para la guerra de Irak. ¿Cuál fue la diferencia?: el primer presidente Bush lideraba líderes.
- Al actuar como mediador de disputas entre líderes, planifique el proceso minuciosamente y defina claramente cuál es su rol en dicho proceso.

Resumen

El liderazgo de líderes es una tarea única

El liderazgo de líderes es distinto al liderazgo de las masas. No puede contar con su carisma personal, con la autoridad formal de su puesto, con sus facultades para otorgar gratificaciones o imponer sanciones financieras, ni con ninguna otra forma de coacción.

“A menos que sea un total megalómano, debe reconocer, de buena o de mala gana, que muchas de las personas a las que le toca liderar son más inteligentes, más talentosas, más acaudaladas o más poderosas que usted.”

El liderazgo de líderes exige que usted se maneje con cautela y que aplique lo último en estrategia política y habilidades diplomáticas. Este tipo de liderazgo es desafiante ya que los líderes no son personas comunes. Son únicas:

- Son personas inteligentes, talentosas y poderosas que tienen alternativas: no tiene sentido amenazarlos con el despido. De hecho, es posible que el desafío más difícil sea persuadirlos para retenerlos en su institución.
- Suelen tener una participación en la institución: es posible que sean socios de un estudio de abogados o de un banco de inversión, o grandes accionistas en sociedades por acciones. Dado que ellos mismos lo han elegido para que los lidere, perciben que usted trabaja para ellos y no que ellos trabajan para usted.
- Tienen sus propios seguidores: los líderes, tales como, funcionarios electos, directores ejecutivos de organizaciones no gubernamentales o funcionarios de sindicatos, son responsables del grupo que representan y responden primero a las necesidades de este grupo.
- Son leales a una gran comunidad de pares: por ejemplo, los médicos o profesores son leales no sólo al hospital o a la universidad en la que trabajan, sino también a la comunidad profesional a la que pertenecen, a sus códigos de conducta y a sus valores.
- No se consideran seguidores: reconocen la categoría especial a la que pertenecen y les molesta que no los traten con respeto.

Formación de coaliciones: Los presidentes Bush

Piense en el ejemplo de los dos Bush, que fueron presidentes de Estados Unidos. Ambos se enfrentaron al desafío de liderar líderes para que se unan a una guerra en el Golfo Pérsico. El presidente George H. W. Bush movilizó una vasta coalición, prácticamente unánime, que incluía a los países más poderosos y prestigiosos del mundo. Por su parte, su hijo, George W. Bush, no logró persuadir a estos países a que se unan a su coalición. De hecho, ésta fue objeto del ridículo ya que la mayoría de los países más importantes se negaron a unirse a la misma.

“Definimos al liderazgo como ‘la capacidad de lograr que otras personas actúen de determinada forma, en beneficio de una organización o de un grupo’.”

El primer presidente Bush se inspiró en su vasta y prolongada experiencia diplomática. Entendió la importancia de entablar conversaciones personales. Puso al liderazgo de líderes como prioridad en su orden del día personal, aunque también recurrió a la ayuda de sus colaboradores. Su secretario de estado, James Baker, viajaba frecuentemente al exterior para llevar a cabo actividades diplomáticas en persona. Por su parte, George W. Bush se apartó de la tarea de liderar líderes y no logró asumir un rol directo y personal. Algunos líderes de otros países se enteraban de los planes de Bush a través de los periódicos. Bush delegó la diplomacia personal a sus colaboradores quienes, a su vez, mantenían distancia con otros líderes.

La clave radica en la comunicación

Los compromisos en persona son indispensables en la tarea de liderar líderes. Al comunicarse en persona, está reconociendo que estos líderes son sus pares y no sus colaboradores. Asimismo, la comunicación directa tiene un carácter especial. El escuchar al otro desde una postura distante dista mucho de la eficacia que se logra al escuchar “de cerca y en forma personal.”

“Ningún mandato es permanente.”

Para liderar líderes, no cuenta su cargo, prestigio, rango, autoridad, control de recursos, ni ningún otro factor institucional. El éxito depende enteramente de su habilidad personal de intuir cuáles son los intereses de estos líderes y de supeditar los suyos a estos.

En cierta forma, la única manera de liderar líderes es ser su seguidor. Formule sus objetivos en función de los de estos. Los líderes lo seguirán únicamente si confían en que usted hará lo que mejor responda a sus intereses. Como líder de líderes, deberá demostrar las siguientes características:

- Compromiso: arriéguese usted mismo, en nombre de un principio.
- Confiable: haga lo que dijo que iba a hacer; de lo contrario, nadie confiará en usted.
- Respeto: los líderes no seguirán a quienes no los respeten.

Los seguidores generan líderes

El liderazgo es una relación de confianza entre un líder y sus seguidores. La confianza, incluso a escala masiva, es personal. Los grandes líderes, como Winston Churchill, John F. Kennedy y Martin Luther King Jr., utilizaban el poder de la retórica para inspirar la confianza de sus seguidores, quienes sentían que tenían una relación personal con estos líderes.

“La tarea de motivar líderes consiste básicamente en mirar hacia el futuro y dar respuestas.”

Dado que los seguidores generan líderes, los líderes a quienes usted lidere tendrán sus propios seguidores. Por ejemplo, los jefes de departamento deben cuidar de sus empleados. Los representantes electos son responsables de sus representados. Los líderes definen sus propios intereses en virtud de los intereses de sus seguidores. Por lo tanto, cuando tenga que liderar líderes, siga estos pasos:

- Identifique quiénes son los seguidores del líder.
- Entienda cuáles son las expectativas de estos seguidores.
- Evalúe la relación del líder con el grupo al que representa. ¿Es una relación estable o el líder es prescindible?
- Elabore una estrategia de comunicación y compromiso con el líder. Recuerde que posiblemente tenga que tratar con el grupo al que representa el líder, directa o indirectamente.

La “conversación estratégica”

El compromiso personal que asuma subraya su convicción en su misión e incrementa sus probabilidades de lograr sus objetivos. Dado que la interacción personal es fundamental, entable “conversaciones estratégicas” con los líderes en forma individual: diálogos competitivos en los que cada participante intente promover sus propios intereses. Para que estas conversaciones sean productivas, busque la forma de promover los intereses de ambas partes, utilizando a una de ellas para impulsar a la otra. Comience por interiorizarse lo máximo posible sobre cuáles son los intereses de su contraparte. Siga estas siete reglas para mantener conversaciones estratégicas:

1. Concéntrese en su objetivo: defina lo que quiere de antemano y no permita que nadie lo aparte de su objetivo y lo lleve por otro camino.
2. Interiorícese en la mayor medida posible acerca de su contraparte: considere al líder como un representante del grupo al que representa y también como un individuo. Haga preguntas y escuche con atención. Es posible que un líder no revele por voluntad propia sus verdaderos intereses y objetivos. Por lo tanto, formule preguntas perspicaces. Comparta algo personal acerca de usted, particularmente, si al hacerlo demostrará que usted y el líder tienen un interés en común.
3. Formule sus objetivos en función de los de la otra parte: esté dispuesto a negociar; ceda aquello que no es tan importante para usted, a cambio de algo que sea más importante. De ser necesario, movilice a terceros para que ejerzan influencia sobre su colega. Del mismo modo, los directores ejecutivos pueden buscar el apoyo de los miembros del directorio para que los ayuden a manifestar sus puntos de vista.
4. Anticipe distintas reacciones: imagine varias situaciones acerca de cómo interpretará y reaccionará el líder ante sus propuestas y qué hará usted en cada caso.
5. Colabore para generar opiniones: la colaboración le permite movilizar la experiencia, los conocimientos y la energía de aquellos a quienes lidera. La colaboración también garantiza que los líderes respaldarán sus elecciones.
6. Utilice un procedimiento justo y equitativo para evaluar las opciones: utilice parámetros para medir el éxito que resulten razonables y aceptables para todas las partes. No se limite a rechazar opciones que no concuerdan con su forma habitual de hacer negocios. Si un líder a quien usted supervisa propone una idea mejor que la suya, aplíquela y déle crédito por ella.
7. Tome decisiones e impleméntelas: la implementación implica tres pasos: 1) plantear la decisión públicamente para que todos la entiendan; 2) llevar a cabo los pasos relacionados con la decisión, asignando recompensas o sanciones a cada uno de ellos, según corresponda; 3) verificar que se hayan llevado a cabo estos pasos.

Las siete responsabilidades diarias de un líder de líderes

Debe asegurarse de que sus seguidores compartan su visión y recurran a usted para obtener motivación, ánimo, fuerza y dirección. No puede hacer nada si no cuenta con la confianza de sus seguidores. Por lo tanto, el liderazgo conlleva las siguientes siete responsabilidades diarias:

1. Negociación: determine un rumbo, en función de una conversación estratégica. No imponga su visión a los demás: formular preguntas es su responsabilidad más importante como líder de líderes. Identifique quiénes son los líderes más importantes entre aquellos a quienes pretende liderar. Es posible que estos respeten a ciertos colegas que tienen más influencia que otros. Aprenda a identificar personas con influencia interna y recurra a ellas. Desde luego, el proceso de toma de decisiones que aplique debe ser justo, abierto y participativo. No obstante, una vez que toma una decisión, sosténgala. Las decisiones tienen fuerza de ley.
2. Formación de equipos: su tarea como líder consiste en garantizar que todos los miembros de la organización comprendan que tienen intereses en común y que comparten valores y una historia. Si los miembros tienen diferencias culturales, busque formas de salvar las distancias. Concéntrese en la comunicación. Aíse los descontentos. No deje lugar a duda de que usted antepone los intereses del grupo a los suyos propios.
3. Mediación: el líder debe actuar como mediador cuando surge un conflicto entre sus seguidores. Cuanta más autonomía tienen los miembros de la organización, más probabilidades existen de que surjan conflictos. Cuando surge un conflicto, lea entre líneas. Analice el trasfondo de las posturas que plantean las partes para detectar si existen intereses más profundos. Observe las interacciones entre antagonistas y busque formas de mejorar la comunicación. Un mediador no puede forzar una solución. Actúe como puente y busque intereses en común que permitan resolver el conflicto.
4. Instrucción: adopte un enfoque diplomático respecto de su función como instructor. Los líderes son sensibles y orgullosos y es posible que les desagrade que los traten como estudiantes. Antes de dirigirse a ellos, asegúrese de entender cuál es el marco de referencia de estos. Es posible que aplicar técnicas de comando y control sea peor que aplicar métodos ineficaces. Aplique el método socrático: formule preguntas que motiven a los demás a descubrir verdades por ellos mismos.
5. Aliento: se requiere de técnicas especiales para alentar y motivar líderes. Dado que se trata de personas exitosas, inteligentes y, generalmente, acaudaladas, los incentivos que dan resultado con personas promedio no funcionarán con ellos. Identifique qué cosas son importantes para ellos y luego adapte su enfoque.
6. Relación con el público: todo lo que haga como líder tendrá repercusión, más allá de los límites de su organización. La repercusión puede ser fuerte o débil, pero es muy inusual que una iniciativa importante de liderazgo no trascienda los confines de una organización. De hecho, una de las funciones más importantes de un líder es representar a la organización ante el mundo exterior. Las partes de interés externas pueden incluir clientes, organismos reguladores, o al público en general.
7. Generación de confianza: las personas confían en usted porque creen que promoverá sus intereses. Por lo tanto, debe darles lo que esperan de usted.

Sobre el autor

Jeswald W. Salacuse es profesor de derecho de Henry J. Brinker de la Facultad de Derecho y Diplomacia Fletcher de la Universidad de Tufts.
