



# Libro Liderazgo de nivel tres

## Un análisis de los aspectos subyacentes

James G. Clawson  
Prentice Hall, 2005  
Primera Edición:1999  
También disponible en: Inglés

### Reseña

A primera vista, éste parece ser otro texto más sobre las relaciones entre la gerencia y los empleados. Pero le agradará advertir, sin embargo, que el autor James G. Clawson ha escrito un comprometido libro sobre historia, psicología humana y entorno laboral moderno. El libro ofrece datos curiosos, una sólida investigación y hasta una o dos técnicas de la Nueva Era, con algunos comentarios sobre meditación, visión interna y artes marciales que vienen al caso. Imbuido de un tono de “usted debe saber esto ahora” y comentarios sobre gravedad, magia y visión interna, el libro resulta realmente entretenido. *BooksInShort* lo recomienda a gerentes de todos los niveles, empleados que busquen avanzar en sus carreras y candidatos a maestrías de negocios.

### Ideas fundamentales

- El liderazgo necesita de una gerencia dinámica. Gestione sus circuitos personales antes de intentar gestionar a otros.
- La revolución en la información ha creado “infocracias,” estructuras corporativas nuevas y planas.
- La era de la información requiere estilos nuevos de gerencia, y no estructuras más burocráticas.
- Los gerentes deben ser planificadores estratégicos, escuchar atentamente y pensar con agilidad dentro de las corrientes del cambio.
- Los cuatro niveles básicos de liderazgo son: 1) Autogestión; 2) Liderazgo de grupos pequeños; 3) Liderazgo de empresa; y 4) Liderazgo en entornos industriales y globales.
- Los líderes del “Nivel Uno” se circunscriben a las fronteras del comportamiento e ignoran cuestiones más profundas tales como el pensamiento y las motivaciones de sus empleados, que son atendidas por los líderes del “Nivel Dos.”
- Los gerentes del “Nivel Tres” consideran a cada empleado de forma individual, teniendo en cuenta sus sistemas de creencias y sus valores y emociones de raigambre más profunda.
- Todo líder se enfrenta a decisiones de índole moral y ética.
- Los líderes deben ser honestos, justos y respetuosos de todos los niveles de empleados.
- La atención a los detalles y la percepción aguda de los acontecimientos son características de los buenos líderes.

### Resumen

#### La perspectiva ejecutiva

No se engañe con la gestión. No existen conjuros mágicos o encantamientos secretos. El liderazgo no consiste en ostentar títulos grandiosos u oficinas lujosas. Éstos son meros adornos. La verdadera clave del traje corporativo es tener una perspectiva de liderazgo.

“Muchos líderes han aprendido a liderar en ... el Nivel Uno, centrándose en el comportamiento y a menudo ignorando o subestimando las oportunidades de influir en las personas, en el Nivel Dos, en su pensamiento, y en el Nivel Tres, en sus valores y presunciones básicas sobre cómo opera el mundo.”

¿En qué si diferencian los líderes de los burócratas y los empleados rasos? Los líderes formulan preguntas diferentes. Tienen el coraje de asumir riesgos y se esmeran

por entender los asuntos, los problemas y el contexto que yacen debajo de la superficie. Los líderes buscan nueva información y soluciones novedosas mediante la formulación de una serie de preguntas diferentes a las formuladas por otros tipos de gerentes:

- El seguidor pregunta - ¿Qué necesita de mí? ¿Puede librarme de este o aquel obstáculo? ¿En qué consiste mi trabajo? ¿Cómo puedo ganar más autoridad?
- El burócrata demanda - ¿Cuáles son los métodos? ¿Qué procedimientos debo seguir? ¿Cuál es la cadena de aprobaciones?
- El administrador se pregunta - ¿Cómo podemos mantener la participación de mercado? ¿Por qué nos estamos desviando de los procedimientos del pasado? ¿Qué es la política corporativa?
- El líder pregunta - ¿Qué necesitamos hacer? ¿Cuáles son los asuntos subyacentes? ¿Qué acción puedo iniciar para mejorar la situación?

## Revoluciones en los trabajadores y la gerencia

A lo largo del tiempo, los historiadores económicos han identificado tres evoluciones principales de la cultura de la gerencia y los trabajadores:

1. El paso temprano de una sociedad de caza a una sociedad agrícola.
2. El paso de la sociedad agrícola a la Era Industrial durante la segunda mitad del siglo dieciocho.
3. El paso moderno de la Era Industrial a la “Era de la Información” tecnológica. Para adaptarse a las exigencias del nuevo entorno laboral, los líderes eficaces continúan aprendiendo y estudiando las tendencias, la información y la nueva tecnología.

“Se trata de considerar al liderazgo más profundamente y de cómo uno puede ejercerlo mejor en lugar de saber más de él.”

La era agrícola estuvo dominada por los aristócratas. La estirpe y el género determinaban en gran medida el trabajo, la autoridad y la riqueza. En esta sociedad patriarcal, los trabajadores realizaban sus trabajos para la nobleza en un entorno laboral dominado por la mentalidad de que “el padre es el que más sabe.” Este sistema social no reconocía los talentos individuales o el potencial de aquéllos nacidos en las llamadas clases bajas.

“Las personas continúan poniendo su cabeza y su corazón en el trabajo.”

Luego de las revoluciones acaecidas en Europa y América, los burócratas pasaron a dominar el entorno laboral durante la mayor parte de los siglos diecinueve y veinte. El poder del aristócrata fue reemplazado por el de la oficina (en francés “bureau”). En esta estructura, los empleados se desempeñaban según una mentalidad de “el jefe es el que más sabe.” Al expandir las facultades de los “oficinistas,” dio a luz a la gerencia media y a los niveles medios de administradores. Los empleados talentosos tuvieron así mas espacio para la creatividad, pero las burocracias a menudo se tornaron cargadas de procedimientos engorrosos, estamentos de oficinistas y papeleo.

“Decir la verdad es esencial para ejercer un liderazgo eficaz. Si usted no está dispuesto a decir la verdad a las personas, no estará en condiciones de liderarlas.”

La Era de la Información provocó el aplanamiento de la estructura burocrática. La velocidad de la tecnología de la información exigía líderes ingeniosos y personas responsables por tomar decisiones que estuvieran bien adaptadas y pudieran ver más allá de las fronteras de la burocracia. Los gerentes de nivel medio y sus políticas han perdido poder, el cual es ejercido ahora por personas que cuentan con experiencia e información clave dentro de la organización. Esta clase de liderazgo varía constantemente dependiendo de las condiciones de la industria y las necesidades de cada proyecto específico. Pero el nuevo *mantra* se mantiene en todos los casos: “Los expertos en información son los que más saben.” Los líderes necesitan planificar estratégicamente y estar al tanto constantemente de las nuevas innovaciones para poder presidir este tipo de organización sin fronteras.

## El campo de juego del liderazgo

El respeto mutuo, la ética y la visión estratégica constituyen el verdadero liderazgo. El líder de la organización debe lograr un desempeño fuerte y unido de cada jugador creando una base de confianza y un sentido de compromiso de equipo. Como el cuadrado de béisbol, el liderazgo corporativo se funda en un campo de juego de cuatro puntas:

1. El líder – La persona que está en el nivel más alto del cuadrado tiene la responsabilidad de crear resultados, ganancias y progreso. Los líderes usan la personalidad, el nivel de energía, la educación, la visión y experiencia personal para provocar cambios. Sus cualidades personales determinan en gran medida el éxito que tenga como líder.
2. El proyecto o tarea – Cada organización cuenta con una agenda con hitos y objetivos definidos. Para alcanzar esas metas, los gerentes superiores deben evaluar las presiones de la competencia, las alternativas financieras y los procedimientos de contratación. Como líder usted debe desarrollar la capacidad de identificar, evaluar y trabajar con un mosaico de condiciones y de personas.
3. El personal – El liderazgo no ocurre en un agujero negro. Para liderar, usted necesita personas que lo sigan. Evalúe y respete las personalidades, habilidades, valores y educación de su fuerza laboral o de los integrantes del personal.
4. La organización – Un líder debe estar bien sintonizado con la cultura interna de su organización, según ésta esté determinada por las personalidades, los procedimientos y la estructura gerencial.

## Niveles de liderazgo

Los líderes del “Nivel Uno” son fáciles de identificar. Los gerentes del Nivel Uno creen que las personas son equiparables a máquinas que pueden ser programadas para trabajar. Los líderes del primer nivel se centran principalmente en que sus empleados se adhieran a los valores corporativos. Esta mentalidad de control de “Nivel Uno” olvida atender o penetrar el corazón y la mente del empleado. Al sentir que sus derechos se ven debilitados en un entorno laboral en constante cambio, los empleados de entornos de Nivel Uno se desconectan del equipo. Y la mediocridad se transforma en el producto final.

“El liderazgo tiene lugar cuando nos comprometemos verdaderamente.”

En contraste, el “liderazgo del Nivel Dos” refleja el contenido y la importancia del “pensamiento consciente” de los empleados, y el “liderazgo del Nivel Tres” va aún más allá hacia el reino de los valores, creencias, expectativas y presunciones profundas - la tierra del pensamiento inconsciente. Para ser consciente de estas influencias de orden superior, los líderes deben primero desarrollar una firme comprensión de su propia estructura de pensamiento y valores. Armados de esta agudeza, pueden evitar caer en políticas corporativas de corto alcance y acoger procedimientos, proyectos e incentivos laborales que atiendan a la persona integralmente. Mientras los gerentes del Nivel Uno procuran el cumplimiento de los empleados, los gerentes del Nivel Tres buscan comprometer, estimular y motivar a sus empleados.

## Cuestiones éticas y liderazgo

Un observador cínico podría pensar que el liderazgo del “Nivel Tres” es manipulador. En otras palabras, influir en las personas apuntando a sus sentimientos y valores más profundos podría parecer un método manipulador. Pero el liderazgo eficaz no es sinónimo de manipulación. El respeto genuino por las cuestiones morales, éticas y legales eleva al liderazgo de Tercer Nivel a un plano más alto. La manipulación es un proceso en el cual se provoca que otros hagan la voluntad de uno aún cuando éstos no estén de acuerdo y no comprendan los mecanismos del proceso.

“El título, la posición, la situación social, el poder y las vestiduras del liderazgo no lucen bien en aquéllos que los persiguen como su meta principal.”

En la “manipulación coercitiva,” el manipulador deja a la persona manipulada ante una elección de perder o perder, entre dos males. Por ejemplo, en la película *Sophie’s Choice* (la Elección de Sofía), un nazi fuerza a la protagonista a hacer una elección de vida o muerte al tener que optar entre dos de sus hijos. Aún en términos del entorno laboral, cuando se encuentran comprometidos asuntos corporativos, la manipulación es una técnica errónea, inmoral y contraria a la ética. Las relaciones laborales saludables se construyen sobre la base de honestidad, promesas cumplidas, procedimientos justos y respeto mutuo – las piedras angulares del liderazgo ético.

## Un mapa del comportamiento humano

Cada individuo está moldeado por dos ramas básicas del destino. El grupo genético moldea la herencia mental, física y emocional. De los padres recibimos un mapa básico de atributos, como el color de los ojos. Pero las familias también pueden legar la predisposición a ciertas características peculiares, como la depresión, el vigor, el enojo y el desorden. El entorno individual - la crianza y los valores recibidos - es el segundo legado que esculpe nuestra existencia y desarrollo. Los líderes del Nivel Tres buscan comprender todos estos diferentes factores y usan su agudeza para comprometer y motivar a sus empleados. Las organizaciones que carecen de este liderazgo agudo provocan que sus empleados a menudo se retiren o renuncien a causa de la brecha que existe entre sus expectativas individuales y las exigencias de su trabajo. Muchos empleados descontentos se van o esperan a ser despedidos porque sus empresas no reconocen, recompensan o comprenden sus talentos o desafíos particulares.

## El escuadrón de reclutamiento

Como líder, sus funciones incluyen reclutar, contratar y capacitar a los nuevos empleados. Sus políticas de contratación deben reflejar y apoyar las metas principales y la cultura corporativa de su empresa. A la luz de la importancia a largo plazo que tienen las decisiones de contratación, las empresas de vanguardia actuales están desarrollando métodos novedosos para estimar los talentos de los empleados potenciales. Las habilidades de trabajo en equipo están igualando en importancia a las habilidades técnicas.

## Seis consejos para líderes eficaces

El aprendizaje del liderazgo es un proceso que sigue seis hitos, si bien no se cuenta con un atajo rápido y fácil para lograrlo:

1. Identifique su centro - ¿Quién es usted? ¿Cuáles son sus metas y valores? No trate de liderar a otros si no puede liderarse y comprenderse a usted mismo. Busque una herramienta que lo ayude a identificar su centro y a crear hitos internos.
2. Nombre las posibilidades - ¿Qué espera lograr? ¿Qué tareas, proyectos y pasatiempos capturan su atención? ¿Cuáles son sus imágenes mentales del éxito?
3. Defina las funciones de los participantes - ¿Qué espera de su equipo? ¿Cómo evaluará y recompensará a los integrantes de su equipo? ¿Qué caudal de poder está dispuesto a delegar? Los equipos fuertes utilizan talentos individuales específicos y le asignan a cada integrante del equipo una función particular. Usted necesita un maestro de tareas pragmático y un facilitador orientado a los detalles, como así también líderes, mentes creativas y trabajadores. Una vez que delegue autoridad y la ejecución de tareas, resista la tentación de caer en la microgestión.
4. Ofrezca apoyo - ¿Qué recursos puede ofrecer a su equipo? ¿Qué clase de retroalimentación tiene pensado dar? Sea creativo. BancOne creó un método exclusivo de brindar retroalimentación a los bancos de la comunidad adquiridos recientemente. Cada presidente de un banco local recibía regularmente un informe de desempeño en el cual su banco aparecía dentro de un ranking junto con otras unidades de la empresa. Para mejorar sus puestos en el ranking y su rendimiento, los presidentes de cada banco local intercambiaban información entre ellos. La retroalimentación que generó esta red informal mejoró notablemente la organización.
5. Sea perseverante – Cree y alimente metas que construyan compromisos a largo plazo, y renueve constantemente el entusiasmo de sus empleados. Thomas Edison falló más de 1.000 veces con sus invenciones antes de crear la exitosa bombilla de luz. Encienda la chispa de la perseverancia en sus empleados.
6. Mida y aplauda el progreso – El éxito no tiene que ver siempre con el dinero. Todos necesitamos la gratificación que da el elogio del público o la orientación que brindan las evaluaciones críticas bien elaboradas. Los criterios y las recompensas proveen hitos valiosos. Mantenga un enfoque de largo plazo. Existen demasiados líderes que caen en la trampa de cumplir con las proyecciones de ingresos a expensas de lograr las metas de largo plazo y la visión de sus empresas. Refuerce la misión ofreciendo a sus empleados recompensas que apoyen estos objetivos duraderos.

## Sobre el autor

**James G. Clawson**, profesor del Darden Graduate School of Business Administration de la Universidad de Virginia, enseñó anteriormente en la Escuela de Negocios de Harvard, en Northeastern University y en la Universidad Internacional de Japón.

