



JOAQUÍN
SORONDO

LIDERAZGO
PARA LOS NÚMERO 1

PAIDÓS EMPRESA

Joaquín Sorondo

Liderazgo para los número 1

PAIDÓS EMPRESA

PRÓLOGO

El tema del liderazgo es realmente apasionante. Las historias personales de los grandes líderes nos permiten comprender muchas de sus decisiones, genialidades y hasta locuras. Adentrarse en sus vidas es descubrir el gran libro del liderazgo.

Cada líder es producto de la sociedad y su tiempo. Las creencias, las ideas, las circunstancias de la época, los marcaron a fuego, así como ellos incidieron en sus sociedades a través de sus actos. Juzgar a los líderes con los valores de nuestra sociedad actual es simplemente ignorar la complejidad, tomar el camino fácil del reduccionismo.

Las vidas de los líderes de la política, la guerra, las artes, las religiones, la ciencia o las empresas son expresiones potentes de un mundo en permanente transformación.

Y además, los líderes son muchos más que aquellos que nos enseña la Historia. Son miles, millones, las personas con las cualidades necesarias para liderar a otros. Gente que ha desarrollado efectivos vínculos humanos y preside organizaciones de todo tipo.

El liderazgo empresarial se ha nutrido de valiosas experiencias de otros ámbitos, para aplicar sus enseñanzas a las organizaciones que tienen como fin crear valor para sus sociedades.

Los verdaderos líderes son aquellos que, principalmente a través de su ejemplo, enseñan, inspiran y dejan huella. La contracara son aquellos que frenan las iniciativas, bloquean las ideas o que simplemente imponen su voluntad. Paradójicamente de ellos también aprendemos, al sentir en carne propia la condición de *subordinados*. Aprendemos de todos: de aquellos que nos permiten crecer personal y profesionalmente y, también, de aquellos que nos generan impotencia y frustración.

Lo que nos permite comprender en profundidad el significado de liderar es tener la *experiencia personal* de liderar. Porque liderar es complejo, difícil; ponemos en juego nuestro ser, la *madera* de la cual estamos hechos. Nuestras creencias, ideas y emociones se mueven de acuerdo a los ritmos cambiantes de las circunstancias y las personas.

Este libro es un complemento a las experiencias personales de los líderes. Un libro realizado entre muchos que comprende algunas ideas de reconocidos autores de *management*, opiniones de líderes locales y mis ideas y experiencias de más de 40 años en empresas y organizaciones de la sociedad civil.

El libro está dedicado especialmente a los número 1 y a los que aspiran a serlo. Su contenido, aunque focalizado en las problemáticas de los número 1, puede ser también de utilidad para aquellos que lideran áreas o departamentos que requieren de una indudable habilidad de liderazgo.

Espero que su contenido sea útil para enriquecer el camino hacia un liderazgo efectivo que genere valor a la organización donde será desplegado.

JOAQUÍN SORONDO

Julio de 2017

Capítulo 1.

¿QUÉ ES LIDERAR PARA LOS NÚMERO 1?

La palabra *liderazgo* proviene del inglés *leader* (conducir, guiar) y del francés *tesaurus* (superioridad, importancia). Esto ya nos dice algo: el líder nos lleva a algún lado y, además, es importante.

Por otra parte, la práctica del liderazgo ha estado estrechamente asociada, desde hace siglos, al acto de mandar, de dar órdenes. El Ejército y la Iglesia fueron dos modelos de éxito organizativos que tuvieron una gran influencia en las primeras empresas. Estos antecedentes y razones particulares de aquellas épocas desarrollaron un modelo verticalista que disocia en gran medida el pensar del hacer. Algunos pocos piensan y dan los órdenes, mientras la mayoría obedece y realiza las tareas.

¿Qué es el liderazgo según los líderes?

“Estar al frente de un grupo de personas, escucharlas permanentemente y tomar decisiones junto a ellas, cooperar en sus

actividades, darles las herramientas para que ejecuten sus tareas, interiorizarse en su vida familiar, ayudarlos si es necesario. Estar con las personas en los momentos buenos y malos. Tomar decisiones difíciles”. Adrián Iglesias, Papelera del Sur.

“Es la posibilidad de influir positivamente en las personas. La capacidad de guiar sin necesidad de imponer. Tener la habilidad de escuchar y motivar”. Ariel Davalli, Chungo.

“Lograr motivar a la gente que te rodea para cumplir objetivos determinados que conlleven a un bien común”. Enrique Grazzini, Vidra.

“Liderazgo es un sistema donde interactúan personas detrás de un propósito, metas y objetivos determinados”. Gustavo Grobocopatel, Los Grobo.

“La capacidad y experiencia para establecer una dirección y conseguir que las personas adhieran y trabajen en esa dirección”. Luis Cudmani, OBC Consultoría y Capacitación.

“Inspirar. Ser admirado por aquellos que elegiste para lograr tu meta, por tu conocimiento, por estar junto a tu equipo y no por estar encima de él. Poder generar sueños en las personas que te acompañan”. Sebastián Ríos Fernández, Almacén de Pizzas.

“Promover, desarrollar y guiar a los demás para conseguir sus objetivos y la realización personal”. Juan Pablo Simón Padros, ACDE.

“Entusiasmar a los otros para que compartan un pensamiento y actúen en pos de lograr objetivos”. Sebastián Letemendia, Conexia.

“Motorizar y encauzar un Proyecto, convocando a otros y diseñando las condiciones para una convivencia saludable. Cuando se habla de liderazgo en la tarea directiva, el énfasis descansa en la tarea de direccionar, de orientar ‘hacia’. Yo quiero acentuar no sólo el ‘hacia’ sino también el ‘mientras’: ¿qué pasa en la comunidad de trabajo mientras se está dirigiendo

hacia algún lugar? En estos términos, me refiero al liderazgo del número 1 como una tarea que organiza la convivencia, que organiza el ‘mientras’ y acompaña la navegación hacia el rumbo definido”. Victoria Corte Maderna, TEC Consultores.

Cuando leemos las definiciones de los número 1 que participan en este libro, vemos con claridad cuánta agua ha corrido bajo el puente. Estas definiciones dan cuenta de los cambios que han ocurrido en el mundo y en nuestro país: la consideración de los fines de las empresas y sus crecientes niveles de complejidad, la educación generalizada de la población, las nuevas tecnologías, los medios de comunicación masivos, la democracia como forma de vida.

Estas visiones claramente no siguen el modelo tradicional. Es que mantener un sistema de liderazgo que responde al pasado o a instituciones cuyos fines nada tienen que ver con los de una empresa moderna, es un anacronismo que nos lleva indefectiblemente al fracaso o a la pérdida de valiosas oportunidades para nuestras organizaciones.

Sin embargo, no todos comparten estas visiones. Todavía muchas personas en posiciones de liderazgo siguen entendiéndolo básicamente como una interrelación entre *mando y control*. ¿Por qué ocurre esto? ¿Por qué se insiste en una vieja idea cuando hay tantos ejemplos de que el mejor camino es otro? La respuesta es que la manera de ejercer el liderazgo está muy ligada a características de nuestra personalidad y a la educación que hemos recibido. La educación responde a una cultura en un tiempo determinado; cultura condicionada por creencias que nos dicen cómo son las cosas, qué es lo correcto, qué es lo mejor. Nuestra personalidad, cuando responde a ciertas características patológicas –lamentablemente bastante frecuentes en el mundo de los negocios–, tiene el potencial de contaminar

a toda la organización frustrando posibilidades para ella y su gente.

Afortunadamente una nueva idea de liderazgo se va abriendo paso –y las definiciones apuntadas así lo demuestran– mientras el modelo mental que hemos *mamado* en nuestra casa, en la escuela y también en las empresas va cayendo en la obsolescencia. Finalmente se va imponiendo la convicción, sobre todo entre los más jóvenes, de que el liderazgo que hoy necesitamos es otra cosa. El verticalismo, como modelo, es cosa del pasado.

Como seguramente hemos podido notar, las definiciones de los número 1 consultados tienen varias ideas en común o, por lo menos, complementarias:

- Guiar hacia una dirección.
- Escuchar.
- Participar en las decisiones.
- Acompañar.
- Inspirar y motivar.
- Dar el ejemplo.
- Obtener resultados en equipo.
- Desarrollar.
- Diseñar.

A través de todo el libro iremos desarrollando estas ideas, focalizándonos en las responsabilidades de los número 1.

Ser líder

Antes de seguir adelante, propongo remontar vuelo para analizar, desde la altura, en qué consiste finalmente el liderazgo. Los número 1 mencionaron lo que *hacen* como líderes, pero no nos dicen qué *es* el liderazgo.

Sin considerar si son de nuestro agrado o no, es difícil dudar del liderazgo de políticos nacionales como San Martín, Perón y Alfonsín; o de Hitler, Mao y Mandela, más allá de nuestras fronteras. Tampoco de religiosos como Gandhi, el Dalai Lama y el Papa Francisco. O de empresarios como Henry Ford, Steve Jobs y Enrique Shaw.

Podríamos entonces preguntarnos, ¿qué tienen todos ellos en común? ¿Qué elemento los caracteriza –sin excepción– como líderes? ¿Cuál fue la prueba que tuvieron que pasar para ser considerados líderes? Cada una de estas personalidades ha tenido ideas propias, valores particulares (algunos aberrantes), se han comunicado de diversas formas, han promovido ideas, generado emociones, expectativas... cada uno de ellos ha sido muy distinto a los otros y, sin embargo, todos han tenido algo en común: **¡Seguidores!**

Ésta es la única característica común a todos los líderes (los buenos y los malos). Todos han estado acompañados *voluntariamente*. Es decir, en libertad, muchas personas encontraron en ellos a un guía, a un referente, a un piloto de tormentas, a alguien que supo entenderlos, esperanzarlos con su visión. Podremos estar de acuerdo o en desacuerdo con sus valores, sus ideas y hasta con su manera de actuar, pero lo que no está en discusión es la existencia de los seguidores que supieron conseguir.

El acto de libertad, de voluntariedad del seguidor es imprescindible. Porque si actuamos imponiendo, utilizando la fuerza como forma permanente de relación, no nos estarán siguiendo sino obedeciendo simplemente por el poder que nos confiere el cargo que ocupamos (presidente, gerente general o CEO). La imposición genera temor, y el temor, obediencia por las eventuales consecuencias negativas del acto libre.

Pero ¿qué tendremos que hacer para contar con seguidores libres? ¿Cómo lograr que personas inteligentes decidan tomar-nos como referentes, guías, líderes? ¿Deberemos desarrollar una técnica, un método, una fórmula? Para conseguir seguidores deberemos desarrollar una capacidad irremplazable, la capacidad de la **¡influencia!**

“Influir positivamente”, dice Ariel Davalli (vicepresidente de Helados Chungo), o “conseguir que adhieran”, Luis Cudmani (OBC Consultoría y Capacitación). Podríamos decir que liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas. Es el arte de influir en ellas para que voluntariamente hagan lo que es mejor para la organización. Pero ese hacer, además, debe ser hecho con ganas, con entusiasmo, con compromiso, no simplemente arrastrando los pies. Es por esta razón que para lograr influir sobre las personas debemos llevar adelante complejas acciones interrelacionadas entre sí. Nuestros actos deberán desplegarse en tres dimensiones.

La primera de ellas es la **¡emocional!**

Para Mariano Alvarado, socio de Auren, debemos tener la capacidad de “generar afecto” mientras que Enrique Grazzini de Vidra afirma que hay que “comprar el corazón de la gente” y Mateo Salinas de EIDICO agrega: “cuidar con paciencia... las emociones de cada uno”.

Liderazgo y emoción tienen una relación muy estrecha. Muchos empresarios tienen la visión equivocada de que lo que mueve a las personas son principalmente las ideas, los argumentos, la lógica. Muy por el contrario, antes que nada deberemos, como líderes, ser capaces de movilizar positivamente las emociones de nuestra gente, despertar sus sentimientos, hablarles al corazón. Debemos ser capaces de crear un lazo emocional, un clima que permita que nuestro equipo se exprese y podamos ganar su confianza, “que sepan que ESTOY, que

PUEDEN SER ESCUCHADAS”, dice enfáticamente Sebastián Ríos Fernández.

Como líderes, debemos relacionarnos personalmente con nuestros colaboradores, mostrarnos, exponernos, poner en juego nuestra personalidad. Para eso tenemos que comunicarnos, y bien. El arte de influir comienza con el arte de establecer relaciones personales sustentadas en emociones. ¿Cómo sabemos que hemos establecido relaciones de calidad con nuestra gente?

Sin duda que para despertar afecto debemos desarrollar relaciones personales basadas en una buena comunicación.

La segunda dimensión en la que debemos trabajar para poder influir sobre nuestra gente es en la **¡racional!**

Como líderes invitamos a seguir un camino, mostramos un rumbo para alcanzar algo. No nos une a nuestros seguidores la amistad o el puro sentimiento; nos une un propósito, un interés. Una vez que hemos creado un clima emocional apropiado, nuestras palabras serán escuchadas con atención. Entonces, como líderes, desarrollaremos una visión, ese lugar al que nuestros seguidores querrán llegar por decisión propia y en nuestra compañía; visión que deberá coincidir con sus propios fines, con sus intereses. De no existir intereses comunes, esta *sociedad* entre líder y seguidor será muy endeble, apenas un acompañamiento superficial hasta que aparezcan mejores oportunidades.

La última dimensión de nuestro trabajo como líderes será la **¡conducta!** Porque, finalmente, liderazgo es acción. Es ayudar a generar y modificar conductas, lograr que determinadas cosas ocurran, transformar los sistemas sociales a los que pertenecemos. La gente nos seguirá a través de nuevas conductas alineadas a esa visión compartida. Acompañaremos, entonces, a nuestra gente por nuevos caminos y nuestro trabajo –siempre artesanal– consistirá en inspirarlos, alentarlos, motivar-

los. Como líderes lograremos finalmente que nuestra gente se mueva por su propio motor, ya que las conductas requeridas por la organización serán aceptadas primero y, luego, impulsadas voluntariamente por ellos mismos.