

Liderazgo



Alejandra Díaz,
Consultora PeopleMatters

El pasado mes de octubre se celebró en Madrid un evento de primer nivel para los profesionales de Recursos Humanos, el 48º Congreso de AEDIPE (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas). Fue esta Asociación la que, por primera vez y en el marco de este Congreso, lanzó la convocatoria del concurso de jóvenes talentos de la función de Recursos Humanos, concurso al que me presenté y del que resulté ser la ganadora.

El objetivo marcado por AEDIPE fue *reflexionar sobre el tipo de líder que necesitarían las compañías para impulsar las organizaciones en los próximos años*. Partiendo de esta información, y analizando el contexto actual y futuro, desarrollé un modelo de liderazgo adaptado al nuevo entorno, en el que se resumieron las habilidades y conocimientos que son necesarios encontrar en nuestros líderes.

¿REALMENTE SE NECESITA UNA NUEVA FORMA DE LIDERAR?

Para responder a esta pregunta, se analizaron separadamente cada uno de los elementos que afectan a los líderes en su tarea de movilizar a sus equipos. Me apoyé en una definición simple de líder, que podría ser *aquella persona que influye en un colectivo para alcanzar un objetivo común en un contexto dado*. Acotando los elementos de esta definición y proyectando un escenario futuro tendríamos:

- Un líder cuyo objetivo es influenciar a...
- ... un colectivo de individuos, **cada vez más heterogéneo** en expectativas y motivaciones, y que comparten...



- ... un objetivo común, que debe **trascender la consecución de los objetivos de negocio** para aportar al progreso de la sociedad...
- ... y todo esto en un **contexto cambiante**: complejo, ambiguo, global, diverso, digital y de búsqueda de la innovación como fuente de ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta este análisis y considerando la creciente heterogeneidad del colectivo a gestionar, la diversidad de objetivos a los que los líderes deberán hacer frente y el nuevo contexto en el que habrán de moverse, la respuesta sobre si una nueva forma de liderazgo es necesaria parece clara.

El modelo de liderazgo propuesto lo componen tres elementos diferenciados:



¿Qué tipo de líder necesitan las compañías para impulsar las organizaciones en los próximos años?

En primer lugar, las grandes **tendencias de mercado**, identificadas como seis (complejidad, ambigüedad, creciente globalización, diversidad, digitalización, e innovación).

En segundo lugar, **las nuevas competencias** que en base a este nuevo contexto los líderes deberán desarrollar.

Por último, los **objetivos** en los que los líderes deben poner foco: los propios de su compañía, pero también en los retos sociales que trascienden a las propias organizaciones, y que convierten al líder del futuro en un impulsor social, aprovechando su posición y capacidad de influencia para hacer que la sociedad avance.

LAS COMPETENCIAS DEL NUEVO MODELO DE LIDERAZGO

La competencia base del modelo, de la que parten el resto de habilidades y capacidades, y que da sentido al planteamiento, es la **humildad intelectual**. Y es que por la complejidad del entorno, los líderes deberán ser conscientes de que individualmente no pueden contar con todas las respuestas y, que por la velocidad de los cambios, deberán estar preparados para desaprender y aprender nuevas formas de hacer.

Tomando como punto de partida esta competencia, se desarrollan las otras, que se agrupan en función de la gran tendencia a la que persiguen dar respuesta. Además, para >

> cada grupo de competencias, se destaca una por encima del resto por su importancia estratégica, indicando en este caso qué profesionales o figuras de ficción gestionan ya esta competencia a nivel de experto.

- La **complejidad** del entorno requerirá de líderes capaces de analizar diferentes problemas a la vez y hacerlo desde distintos ángulos (es decir, líderes con **visión caleidoscópica**). Estos líderes deberán tener la habilidad para crear alianzas dentro y fuera de la compañía, estrechando lazos entre capacidades, generaciones, áreas funcionales y organizaciones distintas, por esto necesitarán lo que en el modelo denominé “**conectores-cross**”. Hace falta un líder que sea un buen arquitecto de relaciones, una persona con capacidad para transmitir los atributos de la compañía y generar un entorno de confianza que facilite la colaboración. Un líder que por tanto podría aprender mucho de los profesionales de las **relaciones públicas**.

- El entorno de progresiva **ambigüedad** requerirá de líderes con **pensamiento estratégico**, que sepan plantear las preguntas adecuadas ante situaciones sin precedentes. La **intuición** será una competencia fundamental en un contexto sin recetas aprendidas. La **resiliencia** será igualmente una habilidad clave, entendida como la capacidad para hacer frente a situaciones de alto estrés, aprendiendo a “navegar”, adaptarse a la situación y salir fortalecido. Por último, la competencia destacada en este grupo fue el **razonamiento abductivo**, refiriéndose esto a la capacidad para relacionar observaciones a menudo incompletas y tomar la mejor de las decisiones. En esto los **profesionales de la salud** son expertos.

- La creciente **globalización** requerirá de líderes con **sensibilidad cultural**, que sean conscientes de que existen diferencias culturales, que las conozcan y que sepan adaptar su comportamiento para dar respuesta

a las mismas. Por tanto la **adaptabilidad e inteligencia emocional** serán habilidades claves para el éxito de la gestión de personas. Sin embargo, en este caso se señaló la **arquitectura de lealtades** como capacidad *premium* dentro de este grupo, entendiendo la misma como la habilidad para conocer las diferentes motivaciones y expectativas de los colectivos que forman la compañía, y ofrecerles respuestas de valor diferenciales que deriven en un vínculo emocional entre el profesional y la compañía. Nadie mejor que los **Reyes Magos de Oriente** para orientarnos en esta tarea.

- La gestión de la **diversidad**, entendida no sólo en su dimensión cultural, sino también como diversidad de capacidades, y sobre todo de generaciones, se convertirá en uno de los grandes retos y oportunidades para las compañías del futuro. En este sentido, que los líderes cuenten con **inteligencia cross-gene-**

racional será clave para fidelizar y atraer talento diverso. La **empatía** y la **flexibilidad** serán de la misma manera capacidades a desarrollar. Pero lo más importante es que el líder del futuro sea un **estratega de la diversidad**, para entenderla como lo hace el **director artístico del Circo del Sol**, y que la diversidad trascienda el ámbito normativo para formar parte fundamental de la estrategia de la compañía.

- La **digitalización** multiplicará exponencialmente nuestras posibilidades de acceso a la información. Es por esto que será muy importante contar con competencias como la **gestión de la información** y la **capacidad de análisis**. La **sabiduría digital**, el conocimiento de las nuevas tecnologías y su incorporación a la estrategia de la compañía, será muy necesaria. Por último, la competencia que destaque dentro de este grupo fue la **capacidad para influenciar** a equipos virtuales, más allá de la autoridad, desde la distancia, y sin existir una línea jerárquica directa. En este sen-

¿De quién mejor que de los científico podrían nuestros líderes aprender habilidades como el espíritu emprendedor y la tolerancia al error?

ALEJANDRA DÍAZ, PREMIO AL TALENTO JOVEN DE RR.HH. DE AEDIPE



Alejandra Díaz, consultora de PeopleMatters y autora de este artículo, ha ganado el Primer Premio de AEDIPE al Talento Joven de Recursos Humanos con su proyecto “Hacia una nueva forma de liderazgo”, que se entregó en el recién celebrado 48º Congreso Internacional de AEDIPE el pasado mes de octubre de 2014. El proyecto ganador, que se sintetiza en el presente artículo, ha consistido en el diseño de un modelo de liderazgo para impulsar a las organizaciones del futuro y en base a las grandes tendencias de mercado. AEDIPE va a mentorizar durante un año tanto a la ganadora como al resto de finalistas. Es una apuesta firme de AEDIPE por el talento joven y un compromiso social para ayudar a las nuevas generaciones en su crecimiento profesional.

Los asistentes al Congreso pudieron compartir experiencias con Rui Luz, Pilar Jericó o Alessandro Gentile; presidentes, directores y consejeros delegados de compañías como Marcos de Quinto, de Coca Cola, Rosalía Portela, de ONO, Rosa García, de Siemens, Paloma Beamonte, Xerox, Sarah Harmon, LinkedIn y Carlos Morán, de Cepsa, y directivos de Recursos Humanos de las empresas más innovadoras y relevante del país, como Google.

tido, los líderes pueden aprender de la capacidad de influencia desarrollada por ídolos de masas como las **estrellas de rock**.

- La **innovación** seguirá siendo una ventaja competitiva fundamental para las compañías. Necesitaremos líderes que conozcan las claves de su gestión y sean **impulsores de la diversidad**, como requisito facilitador del pensamiento innovador. Por este mismo motivo, deberán impulsar el trabajo interdepartamental, siendo el líder un buen **conector “cross-funcional”**. Además, habrá de contar con **espíritu emprendedor**, teniendo una alta tolerancia al error y fomentando esto en sus equipos. ¿De quién mejor que de los **científicos** podrían nuestros líderes aprender esta habilidad?

APORTACIÓN DEL MODELO

Es importante tener en cuenta que en este modelo no están todas las que son ni son todas las que están, y es que se pretenden recoger las competencias que necesitan los líderes para impulsar las organizaciones en el futuro, tomando como punto de partida los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Lo que implica que no se incluyen aquellas habilidades o capacidades que a pesar de su importancia no son fruto de este nuevo orden de cosas. En este sentido, siguen siendo críticas competencias como la orientación al cliente o la gestión del tiempo.

Se trata de un menú de competencias. Por lo tanto, no todas deberán estar presentes en todos los líderes, sino que las organizaciones habrán de seleccionar aquellas habilidades que dadas las características de la compañía, la estrategia organizativa y la cultura corporativa resultan imprescindibles.

Este es un modelo que propone una visión del liderazgo y que nos ayuda a identificar las competencias que nuestros líderes necesitan hoy y muy probablemente en el futuro para impulsar la estrategia de la compañía y el avance de la sociedad. De esta forma, sería interesante reflexionar sobre si actualmente se está poniendo foco en aquellas habilidades y capacidades necesarias para “mover” a la acción a los equipos en el sentido de la marcha adecuado, o si, por el contrario, el modelo de competencias actualmente implantado actúa más como un freno que como un facilitador de los comportamientos buscados. ■