

Liderazgo transformador y cultura de innovación

Para construir e impulsar organizaciones ágiles e innovadoras, las formas de liderazgo necesitan igualmente evolucionar. El liderazgo transformador, a diferencia del enfoque convencional:

- Se ejerce “desde atrás” o “desde abajo”, empoderando a otros, distribuyendo liderazgo, y no “desde delante” (seguidores).
- Los individuos que actúan como líderes no son solo los que ocupan posiciones formales de autoridad.
- Rompe silos, disuelve burocracias y estructuras de poder que obstaculizan la transformación.
- Es instrumental, para que la información, el aprendizaje y el conocimiento fluyan y se integren en la organización.
- Refuerza el sentido de propósito compartido, la involucra-

ción, o *engagement*, y la responsabilidad colectiva.

El liderazgo transformador incluye comportamientos clave como:

- **Transversalidad.** En un contexto de complejidad y ambigüedad, la peor opción es la arrogancia y el aislamiento. Para obtener información, probar, rectificar, aprender y compartir lo aprendido, es imprescindible que el líder salga de su silo y cultive las redes de relaciones internas y externas a su disposición.
- **Empoderamiento.** Frente al estilo tradicional de “orden y mando”, el líder transformador construye equipos altamente autónomos y empoderados, potenciando su papel de *coach*.
- **Exigencia.** Corresponde al líder generar en su entorno inmediato una cultura de excelencia en la tarea y exigencia de resultados que no solo no es incom-

patible con la creatividad, la experimentación y el aprendizaje, sino su contrapunto necesario.

- **Engagement.** Una cultura de innovación requiere personas dispuestas a dar lo mejor de sí mismas en el ejercicio de sus roles. Para ello, el líder debe generar un entorno que estimule el *engagement* proporcionando sentido (autonomía, reconocimiento, claridad, reto...) y seguridad psicológica (espíritu de equipo, confianza, apoyo...).

En definitiva, construir organizaciones ágiles e innovadoras requiere que a los mandos haya un liderazgo de nuevo cuño, distribuido, transversal, humilde, exigente con los resultados, pero profundamente humanista. No es, desde luego, una tarea sencilla, ni de plazos cortos, pero las recompensas pueden ser abundantes para el negocio, y también para las personas.

Miguel Sarrión

Director asociado de Peoplematters

