

Tema 4. El liderazgo en la nueva era

Introducción

Los líderes de las empresas exitosas parecen hablar y actuar de manera diferente a los de las empresas menos exitosas. Lograr beneficios y ganancias para la compañía depende de muchas personas influenciadas por distintas fuerzas.

No obstante, el factor en común que tienen las empresas más exitosas es la mentalidad de liderazgo que se requiere. Cuando las prácticas y las metodologías de gestión se implementan sin la mentalidad requerida, no se observan beneficios.

Al analizar a las empresas que prosperan y sobresalen en su nicho de mercado, independientemente del entorno en el que operan, se observa que ninguna de las prácticas de gestión que usan son nuevas. No tienen fórmulas mágicas ni secretos industriales que les den una ventaja competitiva.

Lo nuevo y diferente que tienen es la forma en que sus objetivos, prácticas y valores de gestión constituyen un sistema coherente e integrado, impulsado y manejado con una mentalidad de liderazgo común.

Quizá por primera vez en la historia, la humanidad ha sido capaz de crear mucha más información de la que puede absorber, fomentar más interdependencia de la que nadie puede gestionar y acelerar los cambios a un ritmo que difícilmente podemos seguir (Bolívar, 2000).

En este tema hablaremos sobre los nuevos requerimientos del liderazgo en la organización.

Explicación

Agilidad y adaptación

En la actualidad, escuchamos sobre la continua aparición de nuevas tecnologías que se han agrupado en un concepto conocido como "la cuarta revolución industrial", el cual nos anima a prepararnos más y adaptarnos como individuos y sociedad.

Esta revolución se da a partir de diferentes tecnologías que se complementan entre sí, como la transformación digital, los sistemas ciberfísicos, el Internet de las cosas (IoT (*Internet of Things*)), *Big Data*, inteligencia artificial, *blockchain*, automatización y robótica. Esto ha impactado en todos los ámbitos sociales, del desarrollo humano y, en especial, en las empresas en general.

Contar con un liderazgo exitoso en las organizaciones se está convirtiendo en una tarea cada vez más compleja, debido al contexto temporal que se vive. La necesidad de inmediatez y la capacidad para adaptarse marcan un entorno empresarial incierto y en constante transformación.

Por lo que las empresas que quieran seguir siendo competitivas deberán cumplir con las exigencias y adaptaciones necesarias de este mundo tecnologizado y digital.

Asimismo, es importante actuar como empresas ágiles y considerar lo siguiente: "Ser una red de equipos en una cultura centrada en las personas, que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitadas por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas" (McKinsey & Company, 2019).

Ante este nuevo paradigma, las organizaciones se deberán caracterizar por tener lo siguiente:

- Agilidad para moverse y cambiar de forma fácil y eficaz, en especial en un contexto difícil de predecir.
- Adaptabilidad para acomodarse mental y físicamente a diversas condiciones o circunstancias.
- Flexibilidad dentro de la agilidad y adaptabilidad.

Cambio de mentalidad

Para mejorar los resultados, personales y dentro de la organización, es necesario cambiar la mentalidad, pues impacta todo lo que se piensa, dice y hace. La mentalidad crea motivación y desmotivación, éxito y fracaso.

Es el software que usa el cerebro para crear actitud, experiencia y logros; es el filtro que construye el comportamiento, la forma de pensar que hace culpar a los demás por un fracaso o aprender de la experiencia. La mentalidad ayuda a dar sentido a todo lo que sucede a nuestro alrededor; es el cristal a través del cual experimentas la vida.

Para que la mentalidad cambie, se debe cambiar la forma de pensar, actuar y saber qué es lo que quieres lograr, es decir, estar consciente de lo que se requiere para modificar los patrones mentales, condicionados por las creencias, valores, rasgos y motivos.

Las principales competencias con las que se tiene que trabajar para lograr una mentalidad ágil son las siguientes:

- Autogestión propia y del equipo.
- Comunicación y transparencia.
- Colaboración.
- Confianza.

Para desarrollar la agilidad y la adaptabilidad que se requieren en este entorno cambiante, hay que pasar de tener una **mentalidad fija** (pensar que las cosas son así y no se pueden cambiar; que las habilidades no se pueden modificar y que cada uno nace de una determinada manera), a tener una **mentalidad de crecimiento** (pensar que es posible aprender, desaprender, desarrollar habilidades nuevas y mejorar lo que tenemos, etc.).

Tener una nueva mentalidad nos llevará a tener nuevos, diferentes y mejores resultados.



Desafíos adaptativos y la capacidad de adaptación

Los desafíos adaptativos son complicados, porque para superarlos hay que cambiar creencias, acciones y actitudes. El trabajo que desafía de manera adaptativa exige acciones muy claras:

- Decidir qué prácticas del pasado sirven y se conservarán.
- Descubrir cuáles eliminar.
- Identificar las prácticas nuevas a realizar, a partir de lo que te ha funcionado del pasado y qué se puede mejorar.

Desafíos técnicos vs. desafíos adaptativos

Desafíos técnicos

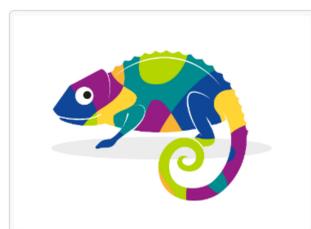
- Son complejos, pero cuentan con soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual.
- Pueden ser resueltos por los expertos a través de los procesos y estructuras actuales.
- Hay claridad sobre la definición del problema y las formas de solución.

Desafíos adaptativos

- Implican modificar prioridades, creencias, hábitos y lealtades de las personas.
- Van más allá del conocimiento experto para propiciar el descubrimiento, abandonar hábitos, tolerar pérdidas y generar nuevas capacidades.
- La definición del problema y la solución requieren de aprendizaje.

Es importante tener claridad cuando se está realmente interesado en identificar el desafío adaptativo que se quiere lograr, aunque no resulte fácil, porque las personas están acostumbradas a realizar las actividades de una manera conocida, la cual también puede ser rutinaria.

Esto lleva a la dificultad de adoptar una perspectiva global, que sería necesaria para ver la totalidad de una situación y así ver los pros y los contras de los cambios.



Cierre

Si bien, la tecnología y sus cambios han mejorado el nivel de vida en general, tanto de las personas como de las organizaciones, esto también ha ocasionado mucho desgaste emocional en todos. Lo anterior ha provocado que las personas se vean temerosas de que se afecten sus valores, conductas, comportamientos o sus formas de hacer las cosas en el entorno laboral.

En algunos casos, se critica y se juzga la forma anterior de trabajar, en vez de ayudar en la adaptación para crecer al mismo ritmo que han crecido los cambios y la tecnología.

Aquí es donde el papel del líder es crucial para desarrollar las competencias que se requieren para propiciar la adaptación de las personas a la nueva era, aun cuando se requiere que cada uno trabaje en ser líder de sus propias acciones, decisiones y conductas.

Referencias bibliográficas

- Bolívar, A. (2000). *El liderazgo compartido según Peter Senge*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge
- McKinsey & Company. (2019). *El camino hacia una organización ágil*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/es-CL>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Conocer las principales competencias para lograr funcionar con una mentalidad ágil.
- Definir cuáles son tus desafíos técnicos y adaptativos.
- Mantener una mentalidad de crecimiento, romper paradigmas y actuar de manera ágil.

"Tecnimileno no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".