

## 1. QUÉ ES EL LIDERAZGO POST-HEROICO

*“Los asistentes a la convención... consideraron al líder como facilitador; entrenador; profesional siempre dispuesto a aprender: alguien capaz de articular los valores organizativos de forma tal que casan producto y misión... Los asistentes hablaron a favor del liderazgo de servicio, de la importancia de la autoconcienciación, de la persuasión a través de la consulta y la negociación, y del liderazgo como trabajo en equipo. En resumen, utilizando un término recién acuñado, invocaron el “liderazgo post-heroico” y pusieron énfasis en la flexibilidad.”*

Bernie Ghiselin

Center for Creative Leadership

### INTRODUCCIÓN

Durante la última década, el incremento de la competición global, las exigencias cada día cambiantes de los clientes y las tecnologías en rápida evolución han obligado a las organizaciones a reevaluar su función básica y su estructura. Una de las consecuencias más importantes de esta evolución ha sido la reevaluación colateral de los requisitos que los líderes tienen que tener para ser capaces de gestionar con eficacia estas estructuras en permanente cambio y, con frecuencia, mal definidas.

La transición del “antiguo rol” al “nuevo rol”, aún sin definir puede ser, en el mejor de los casos, difícil, tanto para los individuos involucrados como para la organización como un todo. Para aquellos que tienen que hacer frente a cambios tales como el incremento de los abanicos de control, la reducción del número de empleados, la eliminación de niveles directivos, las “alianzas” con los proveedores y las presiones sobre los márgenes de beneficios, preguntas tales como “¿Cómo me comporto?” o “¿Qué es lo que hago?” se convierten en preocupaciones legítimas.

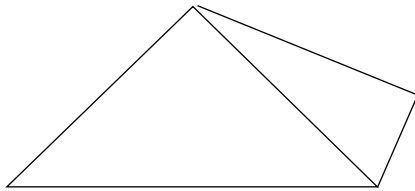
Para ayudarle a navegar a través de los cambios en su organización, hemos identificado dos paradigmas de liderazgo: *Heroico* y *Post-Heroico*. Estos paradigmas le ayudarán a comprender las *destrezas, atributos y roles* conductuales que usted necesita para realizar con éxito la transición desde su rol organizativo actual, basado en la tradición, al de su rol futuro en los nuevos modelos de organización.

Hemos acuñado el término *Heroico* para el rol tradicional de la dirección y el término *Post-Heroico* para el rol emergente, siguiendo tanto la tendencia actual en la literatura de gestión (Bradford & Cohen, 1987; Huey, 1994; Ghiselin, 1994) como las definiciones tradicionales de la antropología y la filosofía (Campbell, 1949).

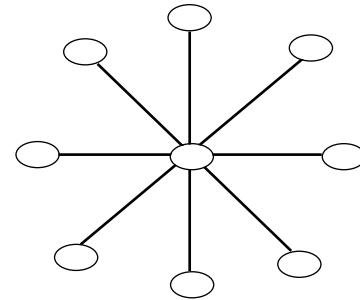
En términos generales, el Líder Heroico opera en el marco de una jerarquía tradicional, con una estructura tradicional de mando, control y subordinación. El Líder Post-Heroico opera en un escenario cambiante de roles, es decir, un entorno donde predomina la relación de influencia, donde apenas existe el control directo. La eficacia puede ser más resultado de la persuasión y la comu-

nicación que de la autoridad. En ese caso, el Líder Post-Heroico interactúa con diversos estamentos –proveedores, clientes, empleados, otros directivos, la comunidad– y no solamente con sus colaboradores.

Si lo expresamos de forma visual, el Líder Heroico opera en la pirámide organizativa tradicional, mientras que el Líder Post-Heroico actúa como eje central de las diversas casillas de la rueda organizativa. Los diagramas representan esas imágenes.



Jerarquía



Conjunto de roles

En el diagrama Conjunto de Roles el líder está representado por el círculo central o “eje”, y los círculos radiales representan a los individuos y/o divisiones (por ejemplo, compras, asesoría jurídica, producción, marketing, ventas, ingeniería) en los que el líder tiene que influir para poder desempeñar las tareas necesarias. Para que un conjunto de roles sea eficaz, el énfasis debe estar en las destrezas y las relaciones, no en el rango y los conocimientos (contenidos) funcionales.