



YACHAYHUASI - Reflexión #31

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
 E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

EL PERFIL DEL BUEN LÍDER

A pesar de todas las investigaciones y evidencias que muestran lo contrario, es increíble el número de profesionales que todavía creen y predicán que existe un perfil general del "buen líder". En su más reducida esencia, podemos identificar tres estilos de liderazgo, ninguno malo o bueno en sí y cada uno apropiado en determinada situación o etapa evolutiva del grupo:

- **Comandar y Controlar:** el más efectivo con grupos nuevos, disfuncionales o en crisis.
- **Animar e Impulsar:** el más efectivo con grupos estancados o de poca productividad.
- **Facilitar y Mentorear:** el más efectivo con equipos ya funcionales, semi-autónomos y deseosos a crecer y ser aun más productivos, y el único liderazgo apropiado para las gerencias medias en procesos de transformación organizacional.

Comandar y Controlar	Animar e Impulsar	Facilitar y Mentorear
Se preocupa por hacer las cosas correctamente.	Se preocupa por hacer las cosas correctas.	Facilita que su gente sepa discernir y decidir qué es lo "correcto".
Tiene una perspectiva más de corto plazo.	Tiene una perspectiva más de largo plazo.	Facilita que su gente reconozca la importancia de equilibrar las dos.
Piensa en términos de administración y mantenimiento del status quo.	Piensa en términos de innovación y desarrollo para un futuro mejor.	Facilita que su gente pueda pensar y comunicar sus pensamientos.
Define los límites y monitorea las fronteras.	Apela a las esperanzas y los sueños de su gente.	Facilita que su gente entienda el significado de las esperanzas y los sueños, mientras retan, apropiadamente, a las fronteras.
Espera que los demás cumplan las normas, tareas y objetivos organizacionales.	Espera que los demás generen nuevas y mejores formas de cumplir la misión y la visión organizacionales.	Facilita que su gente participe en el desarrollo de una visión compartida y una misión común.
Busca estabilidad y seguridad.	Busca la innovación y el riesgo.	Facilita que su gente pueda mantener el cambio dentro del orden...y el orden dentro del cambio.

Adaptación de "Managers as Facilitators," de Richard Weaver y John Farrell, BK Press, 1997.

El uso constante de un solo tipo de liderazgo para todas las situaciones, por bueno que sea en unas, es una garantía de problemas serios en la organización. Por ejemplo, unas estrategias de Comandar y Controlar pueden salvar el equipo, grupo o empresa en crisis de una auto-destrucción; seguir con estas mismas estrategias después de salir de la crisis o cuando el grupo ya es más funcional o experimentado, asegura una nueva y peor crisis.

REFLEXIÓN:

1. ¿En cuales contextos o situaciones reconozco que estoy aplicando o he aplicado un estilo inapropiado de liderazgo?
2. ¿En cuáles contextos de nuestra organización se está utilizando un estilo inapropiado?

Para más información sobre los diferentes estilos de liderazgo, visite nuestra [Biblioteca Virtual](#).