PRESIDENTE DE NESTLÉ Y ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA CUENTAN, DESDE SUS VIVENCIAS, LOS DESAFÍOS Y RETOS PARA TRANSFORMAR LAS ORGANIZACIONES

Frente al espejo: Altos ejecutivos y academia cruzan miradas sobre liderazgo

Universidad de La Frontera tomó el desafío de reunir y promover conocimiento estratégico para desarrollar talento –desde su rol de universidad pública, regional y formadora de capital humano de excelencia– para poner en la discusión temáticas del futuro del trabajo y el management.

"El que dice 'yo soy el jefe' queda desacreditado inmediatamente. Ser jefe se gana con el ejemplo"

Pablo Devoto
Presidente Ejecutivo de Nestlé Chile

—¿Cómo es su estilo de liderazgo?
De mucha comunicación y cercanía. Mi función es estar permanentemente transmitiendo, de manera transparente y clara, cuáles son los valores y principios de la organización, llevando a que el equipo los cumpla para lograr los objetivos de negocio. Obviamente, el primer trabajo es vivir esos valores y principios. Los líderes que no cumplen lo que predican no son creíbles. Entonces, tengo que ser consistente entre lo que pienso, digo y hago, y transmitir los valores que tenemos: el respeto por uno mismo, por las personas, por la diversidad.

—¿Cuáles son las aptitudes de un líder para enfrentar las necesidades actuales?
La gran diferencia entre un profesional bueno y uno brillante son las habilidades blandas, que es todo lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales. Un técnico que maneje un área no es difícil de conseguir, pero sí alguien que pueda desarrollar a la gente, empoderarla.

—¿Cómo era el líder de antes en comparación con el de hoy en día?
Antes uno iba al líder a pedirle la decisión o lo que había que hacer, porque la información circulaba de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Hoy el jefe, a lo mejor tiene un poco más de experiencia o visiones más amplias, pero la información fluye y ha sido compartida por muchos. Esa es una gran diferencia. La otra es que los jefes de antes eran demasiado mano militar, o sea, de decir 'yo soy el jefe'. Hoy, alguien que dice 'soy el jefe', queda desacreditado inmediatamente. Ser jefe se gana con el ejemplo, con el trabajo, con un equipo que realmente te reconoce como jefe.

—¿Cómo la alta competitividad ha impactado al liderazgo?
La incertidumbre es uno de los datos más seguros que tenemos. Estar capacitados para tratar de anticipar o tener la flexibilidad para poder moverse en cualquiera de las circunstancias que toque vivir, es parte del trabajo del líder.

—¿Qué cualidades busca en sus colaboradores más cercanos?
La transparencia es lo más importante. Gente que pueda decir realmente lo que piensa, que pueda proponer, que tenga una actitud positiva. Es fundamental que tenga valores personales: una persona íntegra y capaz de mostrarse tal cual es. Algo que siempre trato de eliminar, y lo hago formalmente, es la ironía. Es decir, las cosas se dicen en serio: no se dicen en broma o con un doble mensaje. Eso daña mucho las relaciones. Si hay un problema hay que decirlo y tratarlo con la seriedad que corresponde, pero no mezclar y decir cosas en broma que en el fondo quieren decir algo más o criticar.

—¿Qué retos ha debido enfrentar para liderar?
Las dificultades a veces son más cuando te toca trabajar con pares que cuando tú eres líder, porque uno tiene que también saber ser liderado. Entre pares que son líderes fuertes de sus áreas es difícil, porque a veces hay competencia o celos. Y ahí es donde uno tiene que demostrar también liderazgo, es decir, cómo yo me manejo y colaboro con otros para que nuestro líder sea líder.

—¿Qué importancia le da a la comunicación en su tarea como líder?
Un líder es fundamentalmente un comunicador: de visión, de objetivos, cada uno con su estilo y forma, pues todo comunica. Comunica, por ejemplo, el horario para empezar una reunión hasta cuando uno viaja en el ascensor. Si un líder llega y no saluda, o tiene cara de enojado, está comunicando que hay problemas. En cambio, si uno dice buenos días, no es que no tenga problemas, sino que está transmitiendo optimismo y confianza. El líder comunica formal e informalmente, de manera permanente.

La transparencia es lo más importante. Gente que pueda decir realmente lo que piensa, que pueda proponer, que tenga una actitud positiva.

—¿Cómo las casas de estudio pueden ayudar a formar profesionales más aptos para ejercer liderazgo?
De varias formas. Una de ellas es por medio de la educación dual, que es el desarrollo de las mallas en conjunto entre academia y empresa. También el poder intercambiar oportunidades de trabajo: que los alumnos pasen por la empresa y que los empresarios pasen por la universidad. Lo importante es que las universidades desarrollen talento para el mundo actual y el mundo actual está representado por las empresas.

—¿El liderazgo se puede enseñar?
Sí. Seguramente hay personas que tienen más capacidad para aprender el liderazgo que otras, por actitudes personales o gustos. Existe una tendencia pero también creo que se enseña. Una forma es escuchar y ver líderes diferentes, aprendiendo de ellos y teniendo distintos ejemplos para tratar de entender cuál es el modelo de liderazgo que yo puedo desarrollar. Uno tiene que ser el mejor líder que puedo ser.

"El liderazgo, como cualquier habilidad humana, puede entrenarse y las aulas son un contexto propicio para ello"

Carolina González Suhr
Investigadora de comportamiento organizacional y académica Universidad de La Frontera

—¿Es posible desarrollar las habilidades de liderazgo?
Sí, aunque debemos preguntarnos qué tipo de líderes queremos formar. Deben poseer una sólida formación profesional, una fuerte orientación hacia la adaptación y la innovación, excelentes habilidades de motivación y comunicación, y un sustento valórico y ético profundo, que acompañe permanentemente su proceso de toma de decisiones.

—¿Todos los alumnos pueden llegar a ser líderes?
Todos los estudiantes son líderes. Y este liderazgo comienza por liderarse a sí mismos, para luego impactar o influir en su ambiente social y físico. Además, el liderazgo, como cualquier otra habilidad humana, puede entrenarse y las aulas son un contexto propicio para ello.

—¿Cómo la Universidad de la Frontera está formando talentos para el nuevo entorno y la sociedad 4.0?
El compromiso con la excelencia y el desarrollo integral distingue a nuestros estudiantes. Esto implica el desarrollo de competencias blandas y habilidades personales, trabajo en equipo, comunicación efectiva y una robusta formación disciplinar. Asimismo, es notable el modo en que se incorpora la impronta valórica institucional, que implica analizar y actuar con responsabilidad social y una visión global.

—¿Qué tipo de habilidades deben tener los nuevos egresados que quieran incorporarse con éxito al mundo del trabajo?
Quienes egresan enfrentan un mundo complejo, en el que su capacidad de adaptación e innovación jugarán un rol fundamental. Por esto, además de estar bien preparados en conocimientos y habilidades concretas, se debe cultivar el interés y la capacidad de analizar de manera crítica para seguir aprendiendo y desarrollándose. También, trabajo en equipo, capacidad para trabajar bajo presión, tolerancia a la frustración, buena gestión del tiempo y, por supuesto, una buena capacidad de comunicación oral y escrita, en más de un idioma.

—Y desde las empresas, ¿cómo éstas pueden seducir a los egresados (millenials) para que se interesen por entrar al mundo del trabajo formal?
Los jóvenes egresados de la UFRO pertenecen a una de las generaciones más exigentes, pero también de las más ricas de nuestro tiempo. Su riqueza consiste en que, por primera vez, los saberes convergen –gracias a los recursos tecnológicos y del conocimiento- y dotan a estos profesionales de una capacidad hasta ahora inédita, de integrar y potenciar sus destrezas y dominios según sus intereses y los del medio. Por tanto, la clave para atraerlos será la capacidad de las organizaciones para comunicar sus valores y las posibilidades de desarrollo que representan. El grado en que atraigan a sus nuevos miembros dependerá del nivel de congruencia valórica entre ellos y de su grado de complementariedad.

—¿Qué fenómenos ocupan hoy el interés de los académicos en Chile y el mundo, en materia de liderazgo?
Como campo de estudio se centra en diversos asuntos. Busca tipificar distintos estilos de liderazgo, es decir, caracterizar distintos modos en que éste se puede ejercer, las posibles consecuencias de cada uno de ellos, la influencia del contexto y en cómo desarrollar de manera más afectiva las competencias relacionadas con ellos.

Las nuevas teorías del liderazgo han ido dejando atrás el enfoque centrado en rasgos personales y conducta, para dar mayor relevancia a la situación, en el sentido que el contexto requiere actuar de una forma distinta.

—¿Qué investigaciones y teorías nuevas se están fraguando en la academia y que podrían ser de interés para un CEO chileno que busca la vanguardia?
Las nuevas teorías del liderazgo, denominadas contingentes, han ido dejando atrás el enfoque centrado en rasgos personales y conducta, para dar mayor relevancia a la situación, en el sentido que el contexto requiere actuar de una forma distinta. También es relevante entender la diferencia entre liderazgo transaccional, que se basa en la clarificación de lo que se desea lograr, y el transformacional, que se centra en el proceso de motivación e inspiración que es necesario provocar en otros para lograr una meta común. Más recientemente se ha descrito el liderazgo auténtico, que pone en relieve la importancia de los valores éticos y de la capacidad para lograr que se comparta e integre la información que circula al interior del equipo de trabajo; y del adaptativo, que se centra en la capacidad de adecuarse al cambio constante, tomando en cuenta los impactos de nuestros actos en el medio, para así retroalimentar el sistema de toma de decisiones. Por último, la investigación también se está centrando en el tema del liderazgo virtual, así como en el compartido, que es cada vez más común en el diseño de organizaciones modernas, donde las personas pueden desempeñar distintos roles en distintos equipos de trabajo.