



Liderazgo y Seguimiento: Un binomio inseparable

Estamos rodeados de literatura acerca de lo que hacen los líderes eficaces, que los caracteriza, cuáles son sus competencias y sus patrones comunes, programas que nos enseñan a ser líderes y nos dan los "protocolos" y modelos para serlo, gurús que dicen qué es lo que debe de hacer el "líder del futuro" para seguir consiguiendo resultados sostenibles y ventajas competitivas en un entorno globalizado en continuo cambio, hablamos de lo que tienen que hacer o deberían de hacer los líderes para tener la consideración de efectivos e incluso la propia consideración de líderes..., todos estos enfoques (sin desvalorizar su aportación tremendamente valiosa) tienen en común el hecho de poner foco en la figura del líder, ensalzando su importancia en el proceso de liderar, pero poco se dice acerca de cómo funciona el liderazgo en cuanto a proceso, más allá de su encarnación en una figura concreta, más allá de la ocupación de una determinada posición de autoridad y/o influencia dentro de una estructura organizativa y de la recopilación bienintencionada de información a cerca de las "grandes prácticas".

Sabemos que toda relación de liderazgo, presupone seguimiento. Un líder lo definimos en función de la existencia de seguidores, sin embargo, pasa inadvertido el hecho de que para que haya seguidores (y consigamos que estos sigan a su "líder" de forma efectiva) previamente es necesario que haya seguimiento por parte del líder: **ser capaz de seguir las necesidades, aspiraciones, inquietudes, respuestas etc. de sus propios colaboradores.** En este sentido, los "seguidores", estarán continuamente liderando al propio líder a cerca de cómo deben de ser influidos y por ende, liderados. Y es aquí donde la importancia de la posición del líder, tal y como la entendemos, pasa a "difuminarse", siendo la propia dinámica del proceso de liderazgo y el "seguidorazgo", la que cobra una importancia mayor.

Cada vez que lideramos, una habilidad clave en el complejo proceso de liderar, es la capacidad de seguir: seguir las preferencias y respuestas de los clientes, el líder necesita también seguir su propio desarrollo y su propio sentido de cómo lo está haciendo, necesita seguir las necesidades de colaboradores y colegas, seguir sus ideas y actividades.

Esto hace que el líder tenga que liderar su propia capacidad de seguimiento y a su vez, seguir su propia capacidad de liderazgo. Esta compleja dinámica, podría parecer al lector a priori, un juego de palabras, pero mi intención es reflejar con precisión las dinámicas que están presentes (o mejor dicho, pueden estar) en todo proceso de liderazgo, entendido de una forma más sistémica y menos centrada y personalizada en una figura concreta.

La implicación principal de esto es que sin seguimiento es muy difícil que haya liderazgo (no imposible). Si trato de influir en alguien que previamente no he "seguido", las probabilidades de éxito quedan bastante reducidas. Nuestro panorama empresarial está lleno de ejemplos de este tipo: directivos que hacen un denodado esfuerzo por tratar de que su gente asuma mayores cuotas de responsabilidad, iniciativa y compromiso, pero con resultados bastante frustrantes.

Es interesante preguntarnos con el fin de evidenciar esta dinámica, el hecho de que cada vez que tratamos de influir para liderar ¿qué es lo que estamos siguiendo?, ¿estamos siguiendo nuestras ideas a cerca de cómo se deben de hacer las cosas, las respuestas de los demás a nuestro comportamiento, las necesidades de la organización, el mercado, el contexto?; ¿qué estamos priorizando en nuestro seguimiento?, pero también ¿qué estamos "dejando fuera" de nuestro seguimiento?, por que probablemente, todo aquello que dejemos fuera, que no sigamos, tendrá muchas menos probabilidades de ser liderado con éxito.

Las mismas preguntas que hemos planteado para el "líder", podemos hacerlas desde la posición de nuestros colaboradores. ¿qué es lo que están siguiendo y qué es lo que están tratando de liderar? ¿siguen nuestras ideas, siguen sus propios planteamientos y si es así, como podemos liderarlos?. Es un proceso inconsciente en muchas ocasiones y por ello sutil y difícil a veces de advertir.

Que incluimos y qué excluimos es una buena reflexión para empezar a extender nuestras habilidades de liderazgo y ser más conscientes de cómo lo estamos haciendo. Seguimiento y liderazgo es un binomio inseparable, las dos caras de una misma moneda, pero por desgracia, a la hora de estudiar el liderazgo siempre ponemos foco en sólo una de ellas. Un buen amigo me dijo una vez que las empresas gastan mucho dinero en enseñar a la gente a liderar pero muy poco en enseñarles a seguir.

Entender el liderazgo desde este enfoque, hace que tengamos que plantearnos la necesidad de desarrollar, coordinar e integrar todas estas habilidades como un sistema completo de relaciones, pero a su vez nos permite entender de una manera mucho más precisa y

certera cómo funciona el liderazgo y cómo poder entrenar “su músculo”.

Esto abre muchos posibles campos de intervención: cómo enseñar a directivos y managers a seguir antes de liderar, cómo enseñar a colaboradores y asociados a liderar a sus directivos, para enseñarles la forma en la que necesitan ser liderados, asumiendo una posición mucho más activa, comprometida y responsable en el propio proceso. Las habilidades de liderazgo y seguimiento no deberían de ser monopolio exclusivo de quién tiene equipos a su cargo u ostenta una posición de autoridad en su organización. Ni siquiera deberían de ser monopolio del mundo empresarial, pues las mismas complejas interacciones se dan a cada minuto entre parejas, familiares, amigos, con nosotros mismos...y esto forma parte de nuestro repertorio de habilidades vitales, para ser más efectivos y obtener una mayor fuente de disfrute en nuestras relaciones y en nuestra vida en general.

Algunos de los directivos con los que trabajo se quejan de que sus equipos no les siguen, no hacen “lo que tienen que hacer”. Esperar que nos sigan sin antes seguir, es en muchas ocasiones como esperar que los vagones de un tren sigan a la locomotora sin estar enganchados, sencillamente no ocurrirá.

Jorge Salinas
Fundador de Atesora