

# El liderazgo multifocal versus el liderazgo unifocal

Por Hugo Landolfi

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores** ha ayudado a liderar con éxito proyectos por varios millones de dólares. Seguidamente, en forma clara y concisa, le presentamos el **modelo de liderazgo multifocal** que ha desarrollado Hugo Landolfi:

Hoy quiero compartir con ustedes algunas ideas sobre modelos de liderazgo que funcionan mejor que otros que son más antiguos y que yo llamo, a unos “**unifocales**”, si hablamos de los que no funcionan tan bien y que lamentablemente siguen dominando el liderazgo en las organizaciones y en las empresas, comparado con otro estilo de liderazgo que proviene de un desarrollo conceptual propio, y que llamo “**multifocal**”.

## Liderazgo unifocal vs Liderazgo multifocal

Es provechoso comparar los dos modelos, ver qué características tiene cada uno de ellos, y ver cuáles son sus ventajas y desventajas para, finalmente, descubrir por qué uno de ellos es más eficiente que el otro. En función de estas reflexiones podremos darnos cuenta por qué algunas organizaciones siguen teniendo problemas de liderazgo, lo cual nos va a llevar a la idea de que se siguen aplicando estrategias de liderazgo que son, de por sí, ineficientes.

Todo sistema de liderazgo se compone de muchos elementos que se podrían tomar para un análisis, pero vamos a tomar los tres más importantes.

En primer lugar **una visión. ¿Qué es la visión en el liderazgo?** La visión, dicho en forma sencilla, es aquello que se quiere alcanzar en el futuro, y es sinónimo de objetivo o meta. Es aquello que una organización o una empresa quiere lograr a futuro mediante el ejercicio del liderazgo entre el líder y las personas que son lideradas por el líder. De este modo, la visión es la construcción, si se quiere ideal, de aquél estado futuro que se quiere alcanzar por medio de la organización en donde el liderazgo está funcionando. Esta visión puede ser de mediano o de largo alcance, aunque también de corto alcance. Hay visiones integradas que poseen dentro de sí visiones más pequeñas, pero la idea principal es que la visión es aquello hacia lo cual se aspira llegar, dado que es como el diseño del futuro hacia el cual la organización aspira a acercarse. La organización, como conjunto integrado de personas que persiguen un objetivo, tiene su razón de ser porque dicha visión no se puede alcanzar mediante el acto de una sola persona.

El segundo elemento que vamos a considerar es **el líder** y, el tercer elemento, **las personas**, los seres humanos, a los que el líder conduce, guía o lidera. Entonces, en función de estos tres elementos, vamos a analizar dos modelos de liderazgo donde, en cada uno de ellos, los tres elementos mencionados se interrelacionan de manera diferente.

El ser humano, por su naturaleza intelectual, por ser un ser racional, tiene que poder entender aquello que persigue, aquello que busca alcanzar, y por entenderlo, si lo considera bueno, puede llegar a desearlo, de tal manera que lo atraiga, y por ende pueda ir en pos de ello. Esto es algo típicamente humano, algo que tiene que ver con su naturaleza racional y con su naturaleza libre. El ser humano tiene que poder elegir los fines hacia los cuales se dirige. Ésta es la clave de la libertad.

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores en liderazgo**

Buenos Aires - Argentina

Tel: +5411 4747 5661

Email: [Landolfi@gmail.com](mailto:Landolfi@gmail.com)

¿Qué pasa con respecto a su eficiencia comparada entre lo que yo llamo el “liderazgo antiguo” o “liderazgo a la vieja usanza” o el “liderazgo unifocal”, que es lo que más domina en las empresas y es uno de los sistemas de liderazgo menos eficientes, y el “liderazgo multifocal”?

En el liderazgo unifocal tenemos, por un lado, la visión y tenemos, por otro lado, un líder que funciona como el único que es capaz de ver o contemplar la visión. El líder es un ser “iluminado” -término utilizado en forma peyorativa, porque de iluminado no tiene nada- en estas organizaciones, es el único que sabe, el único que conoce, el que tiene la verdad, el que tiene la “precisa”. Él es el único que está en contacto con la visión. Y este tipo de líderes se hace seguir ciegamente por sus liderados, por las personas a las que guía. Las personas que funcionan dentro de este modelo no están usualmente en contacto con la visión, sino que están en contacto con las órdenes de un líder que se hace seguir ciegamente, porque él es el único “iluminado” que puede llegar a vislumbrar las grandezas de la visión. Ésta es una forma de liderazgo típico que llamo “unifocal”, porque tiene un solo foco de liderazgo que es el líder. Hay un solo líder en este tipo de organizaciones, o en cada grupo de liderazgo dentro de la organización, y las personas que los siguen son seguidores ciegos porque no ven ni comprenden la visión que se aspira a que la organización logre.

Los seguidores son seres humanos transformados en autómatas ciegos que siguen los designios autoritarios de un líder que es un visionario y que es un ser iluminado. Dentro de este modelo, la relación entre el líder y los liderados es pésima, de odio, plena de ocultos rencores, dado que nos encontramos ante el tradicional “jefe”: un jefe malvado y autoritario que utilitariamente abusa de sus subordinados. El precio personal que pagan las personas por estar inmersas en estas organizaciones es terrible: enfermedades, estrés y afecciones similares, porque el ser humano que está diseñado por su naturaleza racional para entender, ser atraído y elegir el fin que persigue, se le niega o se le dificulta esa posibilidad, y no entiende, ni ve, ni se siente atraído por nada, y se transforma en un autómata que no sabe para qué hace lo que hace.

Muchas de las personas que nosotros vemos en las organizaciones donde hay problemas de liderazgo y donde nos consultan, no entienden las razones últimas de su actuar, saben lo que tienen que hacer en lo inmediato, como si fueran una serie de pasos mecánicos, pero no entienden ni comprenden por qué razón última hacen lo que hacen. No comprenden qué finalidad persiguen más allá del hecho concreto de hacer algo, es decir, qué finalidad mayor persigue ese acto de hacer algo. Es un tipo de liderazgo ciego.

Antoine de Saint-Exupéry ilustró magistralmente esta realizada con el siguiente comentario:

*“Un montón de piedras dejan de ser simplemente un montón de piedras, en el momento en que un solo hombre las contempla dibujando dentro de sí la imagen de una catedral.”*

En el liderazgo unifocal, las personas solo se encuentran acotadas a la visión del mundo inmediato de las “piedras”, pero no pueden acceder a la contemplación “la catedral” posible.

El modelo de liderazgo que propongo, y que se encuentra explicitado en mi libro “La esencia del liderazgo”, es un liderazgo que llamo “multifocal”, de muchos focos. Ya no es el líder el único que está en contacto con la visión, ya no es él el único que vislumbra la catedral, sino que el líder sale de ponerse entre medio de la visión y de los liderados, y se coloca a un costado, y su mayor labor, su tarea más importante, va a ser la de transmitir y despertar el

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores en liderazgo**

Buenos Aires - Argentina

Tel: +5411 4747 5661

Email: [Landolfi@gmail.com](mailto:Landolfi@gmail.com)

deseo de la visión en sus liderados: mostrarles la catedral posible. Ésa va a ser la tarea del líder en este nuevo modelo de liderazgo multifocal.

### **El líder conecta la visión y los liderados**

El líder va a tener la tarea de poner en contacto a cada uno de los liderados con la visión, y mantener viva esa visión en ellos, para que esa visión pueda atraerlos y para que puedan elegirla libremente. Es un modelo completamente diferente al anterior. Aquí el líder no es un ser iluminado, porque no es el único que está en contacto con la visión. Todos de alguna manera son iluminados, cada uno a su modo, cada uno con sus particularidades y con sus especialidades. Todos paulatinamente se van transformando en líderes de la organización. En el liderazgo unifocal esto se nos niega, no podemos elegir lo que hacemos, ya que prácticamente somos autómatas; pero en el liderazgo multifocal vamos transformándonos en líderes de lo que hacemos día a día, y nos encontramos con el desafío adicional de ver cómo integramos en nuestra vida eso que hacemos día a día para alcanzar la visión de la organización. Entonces el líder, en este modelo, se corre a un costado: aparece un acto de humildad del líder ya que dejará de ser el único apto para contemplar la catedral posible. En el modelo anterior, el líder era más bien autoritario porque debía imponer la visión que él veía a sus seguidores ciegos, que pobrecitos no entienden ni ven.

En el nuevo modelo hay un acto de humildad, ya que todos se encuentran en contacto con la visión -con la catedral- y la labor del líder, vuelvo a repetir esto porque es fundamental, es transmitir esa visión a los liderados y mantenerla viva para que la visión trabaje por sí misma atrayendo a los liderados, y no tengan que ser arriados como ganado, como sucede en el liderazgo unifocal, lo cual se realiza a través de premios y castigos, sueldos mayores o menores, y otras estrategias similares. Uno es el ámbito de la animalidad y el otro es el ámbito de la libertad, donde las personas integradas en conjunto pueden desarrollarse en forma simultánea para alcanzar la visión de la organización y, además, algo que es muy importante: la visión personal que cada uno de los liderados tiene y por las cuales están trabajando en esa organización. En el liderazgo unifocal esto último no está contemplado, ya que pareciera que las personas solamente trabajan por un sueldo y que no tienen deseos, visiones o aspiraciones personales. De eso se olvida ese sistema de liderazgo, y es uno de los errores más graves que comete.

### **La visión personal y la visión organizacional**

Las personas, cuando van a trabajar a una organización, llevan consigo sus aspiraciones y sus deseos personales, los cuales quieren lograr conjuntamente con el logro de la visión de la organización. Las dos cosas van juntas y de la mano. ¿Cuáles son esos deseos y aspiraciones personales? El sueldo, pero el sueldo o el dinero que ganan en función de qué pueden lograr con eso, porque no es el dinero en sí mismo a lo que se aspira ya que es un medio para otras cosas. Es la educación que les pueden dar a sus hijos, el hogar que pueden tener, la manutención que podrán proveer a su familia, el auto al que pueden aspirar, su desarrollo profesional, las vacaciones, etc. Todas esas cosas son las que cargan las personas individuales cuando van a una organización. Y juntamente con esos deseos y esas visiones personales, se encuentra la visión de la organización, y ambos tipos de grupos de visiones se tienen que poder ir alcanzando paulatinamente. Esto en el modelo de liderazgo unifocal no existe ni es tenido en cuenta ya que no importan los deseos y las aspiraciones de las personas. Las personas son simplemente algo que se compra por un sueldo y, al comprárselas por un sueldo, el líder o la organización será dueño de la voluntad de esas personas. Por eso esto es violatorio de la naturaleza del ser humano.

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores en liderazgo**

Buenos Aires - Argentina

Tel: +5411 4747 5661

Email: [Landolfi@gmail.com](mailto:Landolfi@gmail.com)

Y si empezamos a considerar la efectividad de ambos modelos, es claro y salta a la evidencia de nuestros ojos que el modelo multifocal es muchísimo más eficiente que el modelo unifocal. Lo que sucede, sin embargo, es que algo será difícil: transformar una organización que funciona de un modo en el otro modo. Pero más que eso, ya que el desafío mayor será ver cómo transformamos un líder de un tipo de liderazgo en un líder de otro tipo. Ahí se encuentra el gran desafío. Ése es el trabajo que nosotros hacemos como consultores en las empresas ayudando a transformar un modelo en otro. Pero más que nada, lo que hay que transformar es al líder, porque lo demás se adapta automáticamente a lo que el líder hace.

Ése es el gran desafío: transformar un líder autoritario, iluminado, que él sabe y sólo él a qué se debe aspirar, en un líder humilde, donde todos se transforman en líderes, donde la voz de cada persona cuenta, donde todos tienen algo para decir. Ahí está el desafío de las organizaciones que tienen que transformarse de un modelo hacia el otro.

Sin embargo, este modelo, el liderazgo unifocal donde hay un solo líder, es el que prácticamente sigue dominando, ya bien ingresados en el siglo XXI, las organizaciones. Curiosamente este modelo que no funciona, o que es muy ineficiente, y que se cobra un precio muy alto además de la ineficiencia para la organización, en la salud de las personas, en su felicidad, en su bienestar, es lo que sigue dominando. Y ésta es una pregunta interesante: ¿Por qué un modelo de liderazgo que es tan ineficiente, algo por lo cual hay que pagar un tan alto precio, tanto en la efectividad de la organización como en la de las personas que la integran, se sigue ejercitando? Básicamente porque, nos parece, no se ha sabido proponer un modelo novedoso que lo sustituya. Todas las novedades que hay en liderazgo parecen seguir dando vueltas sobre el viejo modelo, y si uno lee los libros que siguen saliendo sobre liderazgo, cuyos títulos rezan: “10 pasos para transformarse en un líder”, “Los 8 pasos para esto” o “El protocolo para hacer aquello”, vemos dónde está el problema. Porque no se trata de los 10 pasos o del mecanismo que hay que seguir para seguir ejerciendo un modelo de liderazgo que ya no funciona, sino que debe tratarse de cambiar desde la base el modelo de liderazgo en función del cual funciona la organización. Y eso es lo que no se ha hecho porque no hay, nos parece, o hay poca gente que proviene de ámbitos filosóficos reflexionando sobre estos temas.

Entonces la idea básicamente es ésta: si su organización o la organización en la que usted está inmersa no funciona, la gente está disconforme, se la trata mal, el líder es un líder autoritario y que es visionario en el sentido indicado y los seguidores son seguidores ciegos, seguramente se encontrará funcionando bajo el modelo de liderazgo unifocal, y debe saber que es un modelo que al ejercerlo se paga un muy alto precio en distintos aspectos. Debe saber también que este modelo se puede transformar en otro más eficiente. No es difícil, pero debe haber un compromiso de la organización, especialmente de los directivos y de los líderes.

Nosotros como consultores nos especializamos en ayudar a las organizaciones a transformarse de un modelo hacia el otro. Y para los que no pueden acceder a nuestros servicios de consultoría pueden adquirir el libro “La esencia del liderazgo” donde desarrollo todo este modelo y explico cómo debe entenderse el proceso de pasar de un modelo hacia el otro.

Esto básicamente es todo, quería transmitirles la idea y el concepto de este nuevo desarrollo del liderazgo multifocal y para que empecemos a reflexionar en nuestras organizaciones, en nuestras familias que también es una organización basada en el liderazgo, por qué funcionan, por qué no y por qué a veces encontramos ciertas limitaciones o impedimentos a la hora de alcanzar la visión que esa organización se propone.

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores en liderazgo**

Buenos Aires - Argentina

Tel: +5411 4747 5661

Email: [Landolfi@gmail.com](mailto:Landolfi@gmail.com)

### **Sobre el autor**

Hugo Landolfi es filósofo y es el director de [Hugo Landolfi & Asociados Consultores](http://www.hugolandolfi.com.ar) en Liderazgo.

[www.hugolandolfi.com.ar](http://www.hugolandolfi.com.ar)



Es autor del libro “**La esencia del liderazgo**”, entre otros.

[www.hugolandolfi.com/liderazgo.html](http://www.hugolandolfi.com/liderazgo.html)

Es director de la Escuela de Liderazgo Filosófico

[www.sabiduria.com](http://www.sabiduria.com)

**Hugo Landolfi & Asociados Consultores en liderazgo**

Buenos Aires - Argentina

Tel: +5411 4747 5661

Email: [Landolfi@gmail.com](mailto:Landolfi@gmail.com)