

LC WHITE PAPER SERIES

**LIDERAZGO
COLECTIVO
CONSCIENTE: 1+1=3**

Dave Schrader

Partner

LEADERSHIP
CIRCLE®

ÍNDICE

LIDERAZGO COLECTIVO CONSCIENTE: 1+1=3	3
Las cinco dimensiones del Liderazgo Colectivo Creativo	5
Relaciones:	5
Autoconsciencia:	6
Autenticidad:	6
Consciencia Sistémica:	6
Logro:	7

LIDERAZGO COLECTIVO CONSCIENTE: 1+1=3

Definición de liderazgo colectivo

En el mundo actual, Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VUCA), Leadership Circle sostiene que el éxito requiere un nuevo nivel de liderazgo colectivo. Ninguna persona, por sí sola, dispone de toda la información, las habilidades o la capacidad necesarias para responder a las demandas de una organización moderna.

El **Liderazgo Colectivo** implica priorizar el éxito de toda la organización y liberar el máximo potencial del equipo directivo en su conjunto. Para lograrlo, es fundamental cultivar una comunicación abierta, una confianza mutua y una conexión genuina entre los líderes, de modo que sus decisiones y acciones, combinadas, sirvan al bien común. Esta interacción conjunta permite que emerja la mejor información disponible para tomar decisiones más acertadas y aumenta las probabilidades de una implementación exitosa en contextos organizativos complejos. En otras palabras, enfocarse en el liderazgo colectivo crea las condiciones óptimas para que las organizaciones desplieguen todo su potencial Creativo.

Seis principios básicos de un Liderazgo Colectivo Creativo saludable:

- 1. El conjunto prima sobre las partes.** Los líderes priorizan de forma deliberada y consciente el éxito del conjunto por encima del rendimiento individual. Además, garantizan que tanto el sistema de recompensas como los procesos de trabajo respalden esta visión.
- 2. Invertir en conexiones.** Los líderes dedican tiempo y energía a enlazar activamente las diferentes partes del equipo, creando una red auténtica y sólida.
- 3. Priorizar las relaciones profundas.** Los equipos de liderazgo excepcionales se preocupan genuinamente unos por otros y se dedican a fomentar la confianza, la generosidad e incluso el afecto. Estas relaciones son lo suficientemente fuertes para resistir el paso del tiempo y la presión de entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).
- 4. Responsabilidad y compromiso compartidos.** Cada miembro asume la responsabilidad no solo de su propio desempeño, sino también del éxito colectivo. Todos se consideran “dueños” del logro común.
- 5. Fluidez de recursos e información.** Los líderes fomentan fronteras organizativas permeables, de modo que los recursos, el conocimiento y la información circulen libremente hacia donde más se necesitan. Ejemplo: el uso de “señales y fuentes” para facilitar el acceso ágil a la información clave.

6. WYSIWYG (What You See Is What You Get - lo que ve es lo que recibe). La comunicación interpersonal se caracteriza por la transparencia, la claridad y el apoyo mutuo. Es directa, vulnerable y generosa, sin fachadas ni agendas ocultas.

H+H+O = H₂O: El principio de que el conjunto es mayor que la suma de las partes se ilustra con claridad en la química. Cuando el hidrógeno y el oxígeno se combinan, no obtenemos simplemente dos gases juntos, sino un fenómeno radicalmente distinto: el agua. Este líquido posee propiedades únicas que ninguno de los dos elementos tiene por separado. Al unirse, ambos evolucionan hacia un nivel superior de complejidad y utilidad. De la misma forma, los sistemas sociales y organizativos que priorizan el **Liderazgo Colectivo** generan resultados cualitativamente distintos y más poderosos que la suma de sus contribuciones individuales.

Todo está conectado. El liderazgo colectivo siempre está presente, nos guste o no. Cada decisión y acción de un líder impacta inevitablemente en la efectividad de los demás. Un líder autocrático y controlador, por ejemplo, casi siempre dificulta que otros líderes empoderen y guíen a quienes dirigen. El resultado: disminuye la confianza, crece el miedo y se erosiona el bienestar a largo plazo. Lo contrario también es cierto: un líder que sirve humildemente al sistema, compartiendo recursos, sabiduría y energía en beneficio del conjunto, inspira a otros a hacer lo mismo. En una marea creciente de generosidad y reciprocidad, todos los barcos se elevan.

La importancia de cultivar las relaciones profundas. Cuando los líderes se esfuerzan en construir relaciones basadas en la confianza, la honestidad y la transparencia, liberan energía antes atrapada en la cautela, la defensividad y la ansiedad. Como seres humanos, nos abrimos y damos lo mejor de nosotros cuando nos sentimos seguros en la presencia de otros. Esa apertura potencia el pensamiento colectivo, permitiendo que surjan soluciones creativas e innovadoras frente a problemas complejos. Las relaciones profundas, además, fortalecen la resiliencia de los equipos de liderazgo, ayudándolos a sostenerse mutuamente y a navegar juntos en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Esta capacidad de adaptación compartida es la base de la verdadera agilidad organizativa.

¿Cuál sería? ¿Consciente o inconsciente? ¿Intencionado o accidental? El liderazgo colectivo existe, lo reconozcamos o no. La verdadera cuestión es si un grupo de líderes —que deben colaborar a través de funciones, departamentos, estrategias y grupos de interés— puede desarrollar la consciencia de que su impacto conjunto supera con creces la suma de sus esfuerzos individuales. Y, a partir de ahí, si encuentra la voluntad de intervenir donde sea necesario para fortalecer la efectividad colectiva, eligiendo de manera deliberada estrategias que multipliquen su efecto positivo en toda la organización.

Liderazgo Colectivo: ¿Reactivo o Creativo? Nuestra investigación sobre liderazgo individual y colectivo muestra que la Mentalidad Creativa constituye un paso evolutivo más allá de la

Mentalidad Reactiva. Es la que permite a los líderes superar los viejos patrones de autoprotección y autopromoción, tan arraigados en la lógica de supervivencia.

Cuando lideramos de forma Reactiva, tendemos a priorizar nuestro propio éxito —y, en segundo lugar, el de nuestro equipo— por encima del bienestar del sistema en su conjunto. La necesidad de aprobación, reconocimiento, recompensas o ascensos mantiene nuestra atención fijada en silos estrechos, donde nos refugiamos y nos escondemos.

En las antiguas estructuras jerárquicas, rígidas y mecánicas, esto tenía sentido: cada persona era una pieza dentro de una máquina diseñada para contextos relativamente estables.

Pero en el entorno actual, marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), esa mentalidad se convierte en un lastre que limita el potencial colectivo.

El quid de la cuestión: A medida que desarrollamos, de forma colectiva, las prácticas mentales y conductuales del Liderazgo Creativo, nos vinculamos a una causa que trasciende nuestra comodidad, éxito o reputación personal. Una visión inspiradora, concreta y compartida tiene el poder de sacarnos del individualismo y de invitarnos a colaborar con otros líderes para alcanzar algo verdaderamente más grande que nosotros mismos.

Las cinco dimensiones del Liderazgo Colectivo Creativo

Relaciones:

Un equipo de liderazgo colectivo saludable comprende que todo se logra a través de las relaciones. En una red ágil de líderes, las conexiones deben cultivarse tanto en número como en profundidad. No se diseñan ni se predeterminan: construir un entramado de liderazgo sólido se parece más a la jardinería que a la fabricación. Requiere paciencia, atención, un terreno fértil, energía y recursos.

- Los equipos de liderazgo ampliados que practican un liderazgo colectivo saludable priorizan de manera consciente la creación y el cuidado de relaciones en toda su red. No las dan por sentadas.
- Dedican de manera intencionada tiempo, energía y recursos financieros a incrementar tanto el número como la solidez de las conexiones entre sus miembros.
- Garantizan que exista cuidado y apoyo mutuo, colaboración transversal y una práctica constante de mentoring intergeneracional.
- Se trata de culturas de liderazgo centradas en las personas, donde se valora la vulnerabilidad

del corazón: pedir ayuda cuando es necesario, ofrecer información y compartir recursos con quienes los necesitan.

- Un colectivo saludable de líderes reconoce a sus miembros como personas en su totalidad, no como simples roles ni herramientas para alcanzar objetivos.
- Invitan y espera, que toda la diversidad de voces, ideas y personalidades se exprese plenamente y participe en el acto colectivo de liderar. No hay espacio para el patriarcado ni para dinámicas de exclusión entre grupos internos y externos.
- Todos forman parte del grupo y se les invita a contribuir con su influencia y sus perspectivas. El conflicto no se evita; se reconoce como un recurso valioso para aprender, innovar y crear juntos.
- Una cultura de alta confianza y diversidad segura caracteriza a un colectivo saludable de líderes y anima a cada miembro a asumir riesgos para ofrecer su mejor contribución a la organización. Solo entonces la responsabilidad se convierte en verdaderamente compartida.

Autoconsciencia:

Colectivamente, nuestro «yo» se convierte en el «nosotros» del equipo de liderazgo. Somos una entidad que trasciende la suma de nuestros yos individuales. Desde este nivel de identidad comunitaria, los equipos con alta autoconsciencia colectiva...

- Piden y ofrecen retroalimentación de manera constante, ayudándose mutuamente y fortaleciendo al grupo en su conjunto para avanzar en la visión y la misión compartidas.
- Saben que siempre están aprendiendo y creciendo juntos. Invierten conscientemente en apoyarse unos a otros para alcanzar su mejor versión, tanto individual como colectivamente.
- Dedican tiempo a cuidar el bienestar del grupo. Se cuestionan y se supervisan mutuamente: ¿Cómo de positivas y saludables son nuestras interacciones? ¿Cuál es el nivel de confianza y vulnerabilidad? ¿Cómo gestionamos tensiones y conflictos? ¿Son equilibradas y sostenibles nuestras formas de trabajar juntos?
- Se tratan con compasión y amabilidad, reconociendo que la imperfección es natural y que la presión por alcanzar la perfección solo lleva a esconderse.

Autenticidad:

En un colectivo saludable de líderes, decir la verdad con valentía y autenticidad es la norma.

- Mantienen conversaciones difíciles de manera directa y constructiva, buscando aprovechar al máximo cada área de conflicto.

- En cada interacción, se pide y se ofrece comunicación honesta, y los miembros entienden que la vulnerabilidad es el precio necesario para alcanzar un alto rendimiento como equipo.
- Saben que la integridad y la comunicación valiente y auténtica no siempre resultan cómodas. Sin embargo, prefieren asumir esa incomodidad antes que mantener un compañerismo superficial basado en medias verdades y elogios falsos.

Consciencia Sistémica:

La Consciencia Sistémica es la capacidad de ver la perspectiva general del diseño y el rendimiento de la organización. Implica comprender cómo interactúan las distintas partes, tanto de manera positiva como problemática. Esto permite lograr mejoras profundas y sostenibles, en lugar de soluciones temporales o incrementales. Un cambio verdaderamente transformador requiere un nuevo paradigma que reorganice la distribución del poder, la información, el acceso y la participación de los distintos actores. Este nivel de comprensión es demasiado complejo para que lo manejen líderes individuales; se necesita un enfoque colectivo.

- Un equipo de liderazgo colectivo asume la responsabilidad de ser los arquitectos de los sistemas y estructuras en los que operan. No utilizan las limitaciones del diseño actual como excusa para el bajo rendimiento.
- Se apoyan mutuamente para ver el panorama completo del sistema organizativo, compartiendo perspectivas, objetivos, intereses y preocupaciones individuales. Solo cuando todas las perspectivas se comparten de manera completa y constante, surge una comprensión precisa que guía decisiones y acciones efectivas. Juntos, los líderes pueden identificar los puntos de influencia necesarios para generar mejoras significativas en el rendimiento.
- Un colectivo saludable de líderes no se apresura a tratar los síntomas; se enfoca en identificar y abordar las causas fundamentales del bajo rendimiento organizativo.
- Los líderes del equipo están dispuestos a sacrificar la optimización de su área para potenciar el rendimiento del conjunto y alcanzar el máximo nivel de realización de la visión compartida. Este nivel de sacrificio mutuo y reajuste de prioridades exige autenticidad con valentía y una integridad excepcional.

Logro:

En el Liderazgo Colectivo Creativo, el Logro surge de una profunda motivación intrínseca por contribuir de manera valiosa en beneficio de todas las partes interesadas. Se trata de una atracción colectiva hacia una visión y un propósito ennobecedores, más que de una urgencia impulsada por el miedo al fracaso. Un colectivo saludable de líderes actúa bajo la premisa de que.....

- El propósito y la visión se crean, se asumen y se persiguen de manera colectiva; no son el resultado de un pequeño grupo de líderes senior ni se imponen desde arriba.
- Las estrategias emergen en el foco de la acción y se nutren de un diálogo continuo entre los miembros del equipo de liderazgo colectivo.
- Las decisiones que afectan al conjunto se toman de manera colectiva, mediante procesos de consulta y deliberación en los que participan todas las partes interesadas afectadas.
- La responsabilidad mutua por los resultados colectivos se fortalece mediante retroalimentación constante y frecuente sobre el desempeño, acompañada de apoyo y oferta de ayuda entre los miembros.