

CONÉCTATE A LA RED

Liderazgo integral: derrotero del éxito de una iniciativa cluster

Uno de los temas más aclamados por las iniciativas *cluster* consiste en la generación de consensos entre distintos sectores y actores. Para lograrlo, es indispensable mantener buenas relaciones interpersonales y grupales, potenciadas a través de canales de comunicación efectiva, la generación de confianza y el fomento de un liderazgo que articule la visión de los empresarios, el sector público y la academia, propiciando una motivación sólida para que sean partícipes del cluster en el largo plazo. A continuación, algunos consejos para avanzar en este sentido.



La bibliografía sobre liderazgo es vasta. De hecho, el término ha sido adoptado de múltiples maneras. Para Kay Valenzuela (2007), es la capacidad de desarrollar y comunicar una visión a un grupo de personas que velarán por su cumplimiento; mientras que para Richards & Engel (2005), "es la articulación de visiones, que encarna los valores y la creación de un entorno en el que las cosas se pueden lograr"².

De lo anterior se puede inferir que el liderazgo es una competencia indispensable e intrínseca al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una iniciativa *cluster*, lo que paralelamente brinda insumos para mejorar sus niveles de competitividad, cooperación y confianza.

Una vez definido y acordado el consenso estratégico frente a la visión de futuro del *cluster*, algunos expertos recomiendan consolidar un liderazgo empresarial para la construcción de una agenda estratégica, una hoja de ruta y un modelo de gobernanza que estipule la asunción de roles y responsabilidades en el corto, mediano y largo plazo por parte de los empresarios y demás actores que conformen la iniciativa. (INNpuls Colombia, 2018, p.102).

Por eso el liderazgo se percibe como un reto, si se tiene en cuenta que las iniciativas *cluster* mantienen su foco en el cliente, en la innovación, en las soluciones y en su constante crecimiento para consolidar su posición y permanecer en el tiempo.



Lograr un liderazgo integral no es una tarea fácil. Hay que mantener la atención en la identificación de necesidades del entorno para sortear los cambios de forma eficiente. El reto, está en "construir una estrategia operativa que permita tener una agenda estratégica dinámica, que se elabora a partir de los factores clave de éxito del negocio"³, y que genere espacios de participación para concretar proyectos y acciones conjuntas. (INNpuls Colombia, 2018, p.105).

Los empresarios inmersos en una iniciativa *cluster* que quieren poner en práctica este nuevo liderazgo, extrapolando las ideas de Cecilia Carreres (MarketersLatAm, 2019)⁴, deben:

- Garantizar la confianza y la buena comunicación entre los miembros.
- Brindar apoyo cuando sea necesario.
- Motivar y promover el cambio como una herramienta básica para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.
- Observar las situaciones desde distintos ángulos para identificar dificultades con anticipación.
- Propiciar la retroalimentación y la comunicación efectiva.
- Compartir las decisiones con el equipo y desarrollar capacidades de liderazgo entre los colaboradores.
- Construir equipos desde la confianza, el compañerismo, el respeto, la humildad y la gratitud como base de un clima de trabajo sano que propicie la productividad.
- Mantener una escucha activa capaz de atender distintas ideas y mantener el flujo de propuestas continuamente.
- Empoderar a cada miembro del equipo para dirigir los esfuerzos hacia una misma dirección.

El liderazgo y la mente

En los últimos años, el neuroliderazgo se ha incorporado al lenguaje empresarial. A partir de diversos estudios sobre el funcionamiento del cerebro, se han construido herramientas más precisas para la gestión de personas y de equipos con el fin de potenciar la dirección de un negocio particular, así como el logro de sus objetivos. Una vez entendida la gestión y humanización de cada labor, el neuroliderazgo resulta ser una práctica aplicable al liderazgo para emprender la hoja de ruta y demás propósitos de una iniciativa *cluster*. Entre las características que definen a un neurolíder se destacan:

- Favorece las culturas y entornos colaborativos.
- Tiene la capacidad de influir en los demás, sean clientes, compañeros, proveedores, etc.
- Percibe el entorno bajo múltiples perspectivas; es decir, de acuerdo con un todo y a la vez, analiza la deconstrucción de cada una de las partes, sin perder de vista la complejidad de sus conexiones para satisfacer el bien común y encontrar puntos intermedios.
- Se fija objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo), relacionados con sus propósitos personales.
- No se deja arrastrar por convencionalismos o paradigmas comúnmente aceptados.
- Es consciente de sus capacidades cerebrales utilizándolas como un recurso para aplicar un liderazgo más efectivo. (TEDx Talks, 2018)⁵

Teniendo en cuenta lo anterior, responsabilidades como consensuar los criterios que fijan las reglas de admisión de participantes a la iniciativa *cluster*, lograr la implementación de un modelo de gobernanza sostenible y elaborar hojas de ruta, suelen recaer sobre los líderes (ya sea gestores o cluster managers), ya que sus acciones permitirán alcanzar los objetivos deseados a través de la puesta en marcha de sus respectivos planes estratégicos.

Los procesos de decisión que pretenden impulsar el desarrollo de iniciativas cluster en una región, solo pueden estar ejecutadas por individuos revestidos de atributos que normalmente son compatibles con el liderazgo. Dada la importancia de este tema, el presente boletín de la Red Cluster Colombia se centrará en analizar cómo el liderazgo es indispensable para la sostenibilidad y éxito de un *cluster*.



¹ Valenzuela, K. (9 de jul de 2007). Self-Improvement: Leadership. *EzineArticles*.
² Richards, D., & Engel, S. (2005). After the vision: suggestions to corporate visionaries and vision champions. En J. D. Adams, Transforming leadership research, Second Edition (p. 236-256). New York: John D. Adams.
³ INNpuls Colombia. (2018). Iniciativas Cluster en Colombia Instrumentos de desarrollo económico y competitividad. Colombia: Alma Digital S.A.S.
⁴ MarketersLatAm. (2 de julio de 2019). Conferencia "Liderazgo Ágil" de Cecilia Carreres en #Marketers19 [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ouUuHrUyHrY>
⁵ TEDx Talks. (3 de enero de 2018). El neurolíder que llevamos dentro | Gemma González Andrés TEDxEABusinessSchool [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=gwxa45lt4sY>

Buenas prácticas para construir un liderazgo efectivo

Establecer un liderazgo real al interior de una iniciativa cluster no es tarea fácil. Requiere construir vínculos de confianza, mantener el interés por parte de las empresas participantes, instituir canales de comunicación abierta y tener reglas de juego claras. Carlos Pérez, director Económico y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Cali, profundiza en cada uno de estos aspectos. Entrevista.



Carlos Pérez
Director Económico y de Competitividad
de la Cámara de Comercio de Cali.

¿Por qué es importante establecer un liderazgo al interior de una iniciativa cluster?

La agenda de estructuración y priorización de proyectos, requiere que tanto los empresarios como las Cámaras de Comercio que coordinan el trabajo del cluster, puedan evidenciar las motivaciones de los sectores involucrados con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Es fundamental que las empresas asuman una posición de liderazgo, se involucren en la toma de decisiones y expresen abiertamente sus inquietudes, temores y cómo la iniciativa puede mejorar su estrategia.

¿Cómo se debe construir ese liderazgo para que no afecte la gobernanza?

Parte de la confianza entre las empresas y las personas que coordinan el trabajo de la iniciativa cluster. Una vez definidos los objetivos, la invitación es a participar y expresar abiertamente ideas, opiniones y objeciones en torno a los proyectos que se están llevando a cabo. Es muy importante llegar a acuerdos relacionados con el proceso de estructuración y priorización de los mismos.

¿Quién o quiénes deben asumir ese liderazgo?

¿Debe ser el cluster manager?

Son roles diferentes. El cluster manager es fundamental para llevar propuestas estructuradas a los grupos de trabajo. Las instituciones deben priorizar las actividades de interés común, mientras que los empresarios deben asumir el liderazgo y apoyar de manera decidida con recursos, tiempo y la participación de colaboradores la ejecución de proyectos.

¿Cómo se evidencia el liderazgo?

Cuando los empresarios se apropian de la iniciativa, trabajan por impulsar proyectos de la mano con las universidades, los proveedores y las instituciones del gobierno relacionadas con la agenda del cluster. De nada sirve que un número significativo de empresas asista a reuniones si no se involucran en las actividades o lo hacen con un compromiso falso, ya que no están convencidas de los objetivos. El liderazgo también se manifiesta invitando a otras empresas a involucrarse.

¿Cuáles son las características que debe tener el líder o líderes de una iniciativa cluster?

El cluster manager debe ser experto en la industria en la que se encuentre la iniciativa cluster, para que haga investigación de mercados, interprete las dinámicas e identifique las tendencias tecnológicas del sector. En el caso de los empresarios, es necesario que la alta gerencia se asegure que las personas que representan a la compañía al interior del cluster estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

¿Los líderes necesitan estar motivados?

La motivación va más allá del cumplimiento de tareas. Los cluster manager deben saber que su trabajo tiene como fin la construcción de capacidades regionales para mejorar la competitividad y el desarrollo de las empresas que hacen parte del cluster. Las empresas participantes también deben ser conscientes que están haciendo un esfuerzo por consolidar capacidades locales que beneficiarán a toda la cadena que conforma el sector, incluso a sus competidores.

¿Cómo saber si el liderazgo ejercido es efectivo?

Es fundamental monitorear el entusiasmo de las empresas. Si continúan participando en el cluster y crece el número de las mismas, es un muy buen indicador del ambiente y del liderazgo ejercido. Pero deben aumentar de manera tangible: invirtiendo recursos y dedicándole tiempo a la planeación y ejecución de actividades y proyectos.

¿Cuáles son los errores más frecuentes de los líderes de iniciativas cluster?

Muchas veces las empresas grandes quieren asumir el liderazgo solo por su tamaño o relativa importancia. Otro error es asumir que el cluster sirve para completar el trabajo que realizan los gremios en los que participan y plantean tareas con esta visión en lugar de favorecer el desarrollo de la competitividad a largo plazo de todas las unidades productivas.

Por otro lado, en ocasiones se escoge como cluster manager a quien ha liderado alguna empresa del cluster, lo que genera desconfianza. Esta persona tampoco debe imponer su visión porque las compañías poseen la información de lo que ocurren en el mercado, lo que servirá de insumo para priorizar actividades tendientes a mejorar sus fortalezas y oportunidades competitivas.

¿Cuáles son los principales retos en términos de liderazgo empresarial?

Mantener la atención y el interés por parte de las empresas que conforman la iniciativa cluster. Esto solo se logra en la medida en que le encuentren valor al proceso y que todas las actividades y eventos que se lleven a cabo contribuyan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, validando así el esfuerzo realizado en términos de recursos invertidos.

¿Cómo generar confianza para el trabajo articulado y permanente en un cluster?

La confianza se construye a partir de la transparencia y haciendo explícita la invitación a las empresas a seguir participando en el mercado en el que cada una está participando.

¿Cómo el liderazgo puede potenciar las fortalezas competitivas de un cluster?

La capacidad de las empresas para identificar qué es lo que está ocurriendo en los mercados y cuáles son los vacíos que se deben llenar, sirve para impulsar la competitividad del cluster, por lo que es importante que manifiesten abiertamente cuáles son las capacidades locales que se deben fortalecer para que la iniciativa en conjunto se vea beneficiada.

¿Cómo organizar los espacios de gobernanza?

Un cluster necesita reglas de juego claras. Los esquemas de gobernanza deben fijar las condiciones para ser parte de los comités estratégicos, las juntas directivas o las mesas de trabajo. Debe existir la posibilidad de que todas las compañías, en algún momento, puedan participar. La gobernanza no puede estar soportada en la visión de los fundadores o de las empresas con perfiles específicos.

