

Manager Business magazine

El Valor de los Contenidos

nº 32 Mayo/Junio

P.V.P. 10 euros

Nuevas coordenadas para nuevos líderes

Decálogo de la Empresa Familiar

El SOA en los tiempos del cólera

Morosidad, imaldito efecto dominó!



Estilo Manager
Mirada Atrás

Nuevas Coordenadas Para Nuevos Líderes

Por Fernando Botella. Socio Fundador y CEO de Think&Action



No es el aquí y el ahora que nos ha tocado. Forma parte del ayer, del hoy y del mañana. A veces se muestra de manera puntual; en ocasiones, de forma global. La incertidumbre es esa fiel compañera de viaje que nunca nos abandona; no hay posibilidad de apartarla de nuestras organizaciones y vidas, porque es algo inherente a ellas. Como diría Google, vivimos en la beta constante. Todo es susceptible de formar parte del pasado y del olvido a una velocidad de vértigo. El éxito es el final de una travesía que está por descubrir. Nada está escrito, el futuro está hoy más abierto que nunca. Según Michael Hammer, experto en management, "el secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prospere en un futuro que no puede ser previsto".

La capacidad de adaptación y anticipación son los principales requisitos que deben poseer las organizaciones del siglo XXI y también los líderes, pues es en épocas de mayor incertidumbre, cuando se ponen en evidencia los fallos de los sistemas y modelos actuales, cuando es necesario cuestionarse todo lo hecho hasta el momento y, prácticamente, volver a empezar, donde el papel del líder se convierte en más estratégico.

El líder no es un visionario; es un gestor de incertidumbre. No podemos esperar que tenga respuestas para todo, pero lo que sí debe poseer es la capacidad para plantear las preguntas adecuadas para hacer frente a los acontecimientos del hoy y del mañana. Einstein decía que si tuviera una hora para salvar al mundo, dedicaría 55 minutos a definir bien el problema y 5 minutos a buscar soluciones. Las respuestas llegan cuando se plantean las preguntas adecuadas.

El éxito de nuestras organizaciones se escribe en tiempo futuro, pero se trabaja en presente, con lo que empezamos a hacer hoy para conseguir que eso se convierta en realidad. Ésta es sin duda una de las características más importantes que debe definir a los líderes actuales: la capacidad para dar respuesta al presente, sin dejar de planificar el futuro. No pueden perder de vista el horizonte, por mucho que lo inmediato y más cercano se complique. Porque el futuro se construye en el presente. Nuestra organización será mañana lo que hoy decidamos que sea.

Objetivo: lo que aporta valor

El líder tiene que saber orientar al equipo hacia aquello que aporta valor para asegurar el futuro de la compañía en clave de sostenibilidad y excelencia. No hay otra opción, tal y como afirma Jim Collins: "Dedicarte a aquello que potencialmente puedes hacer mejor que cualquier otra empresa es el único camino hacia la grandeza". Corresponde al líder marcar ese rumbo hacia lo extraordinario.

Y el primer paso para fijar la orientación correcta es conocer a la perfección tanto lo que se hace en la organización y lo que se debe hacer, como lo que no se hace y lo que se debe dejar de hacer. Con frecuencia ponemos el foco en lo que hay que hacer y nos olvidamos de aquello que debemos dejar de hacer. Es igual de importante. El líder tiene que combinar ambas dimensiones, iluminar lo positivo y lo negativo, para poder plantear y determinar con mayor exactitud qué es lo que realmente aportará valor a la compañía. A veces puede coincidir con lo que se ha estado haciendo hasta el momento, o con aquello para lo que la compañía está

preparada. Pero no siempre tiene que ser así. Lo que aporta valor no es sinónimo de aquello para lo que se reúnen mayores capacidades. Ya sabe lo que dicen, si haces algo para lo que eres bueno, sólo podrás llegar a ser bueno...

El reto está en plantearse qué podemos hacer mejor que nadie. Y, sobre todo, qué podemos cambiar y qué no. Ni la resignación, ni el conformismo son buenos compañeros del líder; tampoco la falta de realismo. Sí lo es la aceptación, la capacidad de plantearse lo que, desde esta determinada situación y bajo estas circunstancias, se puede cambiar. Uno de los principales atributos que definen a un buen líder es la búsqueda continua de nuevos modos de mejorar y ello implica abandonar la zona de confort y de aquello que no podemos cambiar, para adentrarse en la zona de actuación. En épocas de incertidumbre como la actual, es aún más necesario no dejarse arrastrar al valle de las excusas y de la parálisis.

La estrategia de lo simple

La mejor estrategia para escapar del caos y del inmovilismo es la sencillez. Disponer de múltiples estrategias no es garantía de éxito, sino que puede serlo de confusión y despiste. En momentos de gran incertidumbre, es más útil, siguiendo la fábula de Isaiah Berlin, la estrategia del erizo que la del zorro: "Mientras que el zorro conoce muchas estrategias, el erizo sabe de una sola pero muy eficaz". El líder ha de enfrentarse al desafío de simplificar un mundo complejo, de definir un principio que integre lo esencial y guíe a la organización hacia ese objetivo.

No deja de ser un catalizador del cambio. Y como tal, debe poseer la disciplina

El cambio se produce cuando la necesidad que lo motiva es mayor que la resistencia al mismo

suficiente para averiguar en qué podemos ser los mejores, para no perder de vista el objetivo de la organización y para hacer frente a los hechos adversos. Es un término que puede sonar a rancio, pero un líder sin disciplina nunca llegará a ser un buen líder. La disciplina es necesaria para afrontar la adversidad (la realidad nunca es como nos gustaría que fuera), para persistir en la búsqueda del conocimiento, para descubrir nuestras posibilidades y, especialmente, para explotarlas... Como también lo es la voluntad para hacer lo que sea necesario para transformar todo ese potencial en una realidad y para dejar de hacer todas aquellas cosas que son irrelevantes para la consecución de los objetivos.

Y un tercer requisito fundamental del liderazgo del s.XXI, por caduco que pueda parecer, es la humildad, la capacidad de cultivar lo que se quiere y de cultivarse a sí mismo. Porque para llevar el cambio a sus organizaciones debe ser el primero que esté dispuesto a cambiar, poner en barbecho su terreno por un tiempo, plantearse y cuestionarse lo que está haciendo y lo que puede hacer... desprenderse, en definitiva, de mucho de lo adquirido con el paso del tiempo para poder después avanzar más deprisa. El cambio se produce de dentro a fuera y en la organización, son las personas las que lo impulsan y el líder ha de ser motor de ese cambio. La humildad te ayuda a generar, como líder, la necesaria escucha empática.

El cambio se produce cuando la necesidad que lo motiva es mayor que la resistencia al mismo. Es misión del líder conseguir reducir las reticencias y los miedos en sus equipos. La incertidumbre y la resistencia se diluyen cuando hay confianza y cuando fluye la información. Por eso compartir es un verbo que cobra

más fuerza en tiempos difíciles. El líder no es un solitario, sino aquel que hace partícipes a sus equipos, que comparte, colabora y que escucha. Liderar significa gestionar, además de otras cosas, algo tan importante como son las conversaciones. El líder debe saber escuchar, porque sin escucha no hay conversación y la conversación es herramienta fundamental para el aprendizaje, para la participación, para la mejora...

Gestión de energías

En el fondo, el liderazgo consiste en gestionar energías. El líder ha de inyectar al equipo la energía que impulsa a la acción y conseguir también que ésta se mantenga en el tiempo. Una de las mejores definiciones de liderazgo que he escuchado ha sido en voz del músico Benjamín Zander: "El líder es un dispensador de entusiasmo". El entusiasmo es una poderosa energía. Es la que nos mueve y, más importante aún, es algo que se contagia. Estamos más predispuestos a hacer aquello que nos apasiona y divierte. Por el contrario, tendemos a postergar aquellas tareas que nos aburren. La diversión y el entusiasmo son predictores de eficacia. Es conveniente cuidarlos y hacer que estén presentes en nuestras organizaciones porque están muy relacionados con el compromiso, la perseverancia y el esfuerzo, tres ingredientes básicos para salir airoso del contexto actual. **M**

