

## El CEO y sus vínculos

El número uno no tiene por qué concentrar las habilidades necesarias para hacerlo todo y hacerlo bien.

Muchas veces se presenta el prototipo del líder empresario como una suerte de héroe moderno, que lucha contra las adversidades en solitario y logra sus objetivos merced a su voluntad de hierro y la fortuna que lo acompaña como a un elegido. Desde Henry Ford hasta Bill Gates, los hacedores más admirados del universo corporativo parecen semidioses que batallan a diario contra intereses propios.

Pero lo cierto es que ellos ni llegaron ni se mantuvieron solos en sus trayectorias. Ford no inventó una nueva forma de producción: dirigió una revolución industrial fundamentada en modernos métodos de producción. Microsoft no fue un acto de magia e inspiración de Bill, sino una visión compartida de un grupo fundador, en la frontera entre los emprendedores seriales y los hippies californianos.

No hay empresa en este mundo que se constituya y mantenga en el tiempo en solitario. Alejandro Magno conquistó medio mundo en una década pero nada hubiera podido hacer sin una maquinaria política, humana y militar.

Además, precisa de su propio espacio de tiempo para la autorreflexión, el acto de pensar, la toma de decisiones y, sobre todo, el arte de escapar de las urgencias para abocarse a lo importante.

Y en esta hoja de ruta de lo que se espera del rol directivo, la relación con los demás incluye al equipo de trabajo más un amplio abanico de relaciones en el radio de influencia de la empresa y su entorno.

La bisagra entre el éxito o el fracaso profesional, para hacer sustentable cualquier propósito que el directivo se imponga, es el arte de pasar del "saber hacer" al "hacer hacer". Esto debe merecer atención y asignación de recursos por parte del directivo. Empezando por los más escasos: su fuerza de voluntad personal y su tiempo.

No sólo es el tiempo transcurrido dentro de una empresa lo más relevante, sino la intensidad de los vínculos que allí se van generando, su retroalimentación y su efecto multiplicador.

Es más bien parte de una configuración invisible de relaciones en red, por lo que

conviene repasar la importancia de dichos vínculos para identificar y poder operar sobre los centros naturales de influencia para que las cosas ocurran.

Especialmente, se debe cultivar la capacidad de ser consciente de lo que ocurre, para poder detectar dónde se traba la ejecución de las cosas dentro de esa red.

Muchas veces lo perceptible es sólo el emergente de un cúmulo de cuestiones que evolucionan subterráneamente. Sin ese registro, se pierde una parte vital de la experiencia laboral o profesional.

Es notable, en nuestra experiencia de acompañamiento de líderes, que en los momentos más álgidos, lo que se termina recordando y rescatando siempre tiene que ver más con “las sensaciones y vivencias” de equipo –cómo ese equipo nació, creció y se desarrolló– que con los resultados específicos logrados.

Incluso, podríamos concluir que la construcción y gestión de vínculos sustentables es un indicador de seniority en el camino a la madurez del número uno. Tanto en momentos de expansión como de contracción, todo puede hacerse de manera que el grupo, devenido en equipo, perciba que sus valores están siendo reflejados.

El equipo de liderazgo –la cabeza de la “coalición de liderazgo” que mueve a las organizaciones o instituciones– tiene que decidir entre asumir su propia identidad o ser sólo un equipo de gestión más que no trascenderá en las mentes y corazones de sus seguidores.

*Pablo M Barassi*

*CEO de Integrar RR HH del grupo Change Americas.*

Dinámicas Humanas  
Desarrollo Organizacional

