



El Líder Frente a una Nueva Encrucijada

En un mundo donde campea la incertidumbre, las exigencias también aumentan para la conducción de la empresa. Es en terreno fértil de dilemas y encrucijadas donde se templa el valor del líder, que no sólo debe conocer qué hacer, sino transmitir al resto de la organización, comenzando por su equipo, una luz de esperanza, una razón para que el mayor esfuerzo tenga un sentido profundo.

Por eso, transformar las adversidades en oportunidades no sólo marca una actitud positiva, sino la señal de ponerse en movimiento, la condición necesaria para afrontar los tiempos difíciles con algo más que una buena defensa. Pero esto no es mágico, es también el corolario de acciones que tienen que ver con propiciar un ámbito de confianza y genuina comunicación: la zona franca del número uno. Allí se opera la revisión de los límites corporativos fijados, el margen de maniobra real, y la búsqueda del consejo y el talento de directivos más experimentados puertas afuera de la compañía.

Por nuestra experiencia podemos ofrecer patrones de conducta exitosos, como por ejemplo transformar las crisis en coyunturas favorables

para desplegar todo el talento directivo y atacar temas estructurales o de negocio irresueltos en el pasado.

1) El primer paso tiene su anclaje en una profunda autorreflexión del número uno para verificar con honestidad visceral si dispone de las energías para llevar al grupo que lidera hacia el nivel requerido en el nuevo contexto. No nos referimos sólo a las reservas físicas y mentales, sino sobre todo a las emocionales para declarar un nuevo ciclo. En esto cuenta bastante la experiencia del directivo en cuestión, ya que muchos número uno llegan al puesto en ascenso vertical, pero otros en traslados horizontales desde otras organizaciones en las que tuvieron que afrontar procesos parecidos con anterioridad. También el momento de vida personal y profesional del líder debe coincidir con anhelar realizar no sólo una experiencia profesional, sino también humana. La intensidad de lo que se vive en los equipos directivos es algo digno de transitar. Además de transformadora es enriquecedora y potenciadora de calidades personales.

2) El paso siguiente es la declaración consciente de

un nuevo ciclo. No es una solemnidad, pero sí poner de relieve, casi como un símbolo, la existencia de una bisagra, un antes y un después del momento en que se manifiesta el anhelo y la decisión de la renovación. Es una declaración de liderazgo. Es más fácil aprender un concepto que renovarlo, es más fácil enamorarse que querer a alguien toda la vida; es más fácil, cómodo y seguro para el número uno hacer más de lo mismo que renovar y reinventarse. Dicha declaración debe estar acompañada de una firme decisión de incorporar a su agenda este tema. No es un proceso que se dé de manera espontánea, por lo que a la citada declaración de renovación inicial hay que agregarle la consideración del valor del directivo y el tiempo de agenda para generar acciones y hacer coincidir la visión del líder con la convicción del equipo que está desandando una nueva etapa.

3) A esto hay que agregarle una metodología para poder conducir el proceso que lleva al equipo directivo y a todos los demás al próximo nivel de madurez organizacional. Es una tarea ardua en la que la cintura política del líder se debe unir con la visión estratégica, sin nunca perder de vista los objetivos identificados. En esta etapa es donde más se aprecia el consejo profesional externo, la mirada desapasionada y la reconsideración de medios y fines.



4) Luego es preciso reconocer la existencia e importancia de la red de vínculos, que es la que mueve efectivamente la organización. Esa red constituye una poderosa base, muchas veces descuidada. Las empresas pueden tener distinta suerte: se fusionan, se achican, cambian de objetivo, desaparecen, pero los vínculos muchas veces permanecen. El directivo debe reconocer esa red, mantenerla y cultivarla. Esto le dará una ayuda de extraordinario valor. Pero en definitiva ésta es sólo una breve referencia para otro capítulo apasionante que puede hacer naufragar la más meditada de las estrategias, pero también catapultar al éxito absoluto: el factor humano. ■

Lic. Pablo Barassi
MPA Ariel Castiglioni

Los autores son codirectores del Centro de Desarrollo de Liderazgo ITBA .

Publicado en el Diario LA NACIÓN - Opinión
Edición Impresa del Domingo 16 de Octubre de 2011