



Líderes contra su tiempo

Descripción

«Las crisis nacen cuando se amontonan los problemas y no llegan las soluciones»
(Aristóteles).

«El verdadero líder se demuestra cuando deja de serlo» (Carlos Llano).

LÍDERES DE LA VOLUNTAD

El fundamento sobre el que todo líder construye el liderazgo es su carácter. El carácter es lo que la persona forja sobre sí mismo partiendo de un temperamento, el cual puede a su vez temperarse por el carácter. Los comportamientos queridos y decididos voluntariamente pueden sedimentarse en la persona en forma de carácter; por consiguiente, en la dinámica de nuestro comportamiento con otros, lo más importante no reside en los sentimientos que broten de ellos, sino los comportamientos que el que hace cabeza esgrime ante ellos.

La conveniencia racional no siempre coincide con el sentimiento agradable. De hecho, para sentir no se precisa de la voluntad; sin embargo, la acción humana se hace realidad a partir del consentimiento del sentimiento. Ha llegado la hora de la inteligencia voluntariosa, tras tanta inflación de inteligencia emocional.

LÍDERES HUMILDES

Supone poseer el conocimiento del límite de nuestras propias fuerzas. En realidad no hay competencia pequeña, pues o es ya grande o es potencialmente grande. Quien dirige ha de suscitar en sí mismo una predisposición a batir constantemente sus propios límites; alejar la creencia de que ha llegado a la cumbre en ningún sentido, pues puede y tiene que llegar a mucho más, especialmente en las cualidades personales. No otra cosa es la humildad. A esta característica básica le acontece algo paradójico: que es muy difícil de enseñar a base de describirla; sin embargo, tener la experiencia de trabajar con un líder humilde es algo delicioso. Además, la mejor firmeza en las decisiones nace de la humildad, que encierra la capacidad de aceptar la verdad dicha por otro. El riesgo contrario lleva a convertirse en un líder transitorio; ya que la soberbia, como advertía Peter Drucker, causa incapacidad técnica.

Conocer los propios límites siempre es deseable; sin embargo, en momentos de desorientación, de acumulación de problemas y escasez de soluciones, aún más.

LÍDERES QUE LIDERAN CON SUS COMPORTAMIENTOS

El ejemplo suele suscitar el contagio: cuando una persona observa en otra que le es operativa y afectivamente próxima el ejercicio prolongado de un comportamiento, no es difícil que insospechadamente le facilite la vivencia de ese mismo comportamiento, y aún con más fuerza si es el beneficiario. Antes que exigir lo que alguien debe ser, el líder ha de ser lo que quiere que los otros sean, y, como hemos subrayado, la actitud humilde es el mejor modo de ganarse a los demás.

Las personas nos definimos y distinguimos por el modo peculiar e irrepetible de relacionarnos con los demás. De hecho, el trabajo en equipo es la mejor terapia para la egolatría, a menudo tan extendida entre los líderes.

LÍDERES QUE RESUELVEN.

Lo más importante que tiene que saber un directivo es que no le pagan por ser inteligente sino por acertar, o como decía el director general de una caja de ahorros, de esas que van mejor que otras, a su equipo: «No quiero que hagáis, sino que consigáis». Un líder no es alguien al que sus subordinados hayan que admirar o con el que tengan que disfrutar, no; sobre esto se han escrito y se dicen muchas pamplinas que nadie en su fuero interno se cree. Un líder digno de ese nombre es quien consigue que los que de él dependen sean eficaces, que acierten, y lo demás es derivado. A nuestras empresas les debemos eficacia.

Efectivamente, ahora priman los resultados por encima de los esfuerzos y, además, ya no tenemos paciencia. Lo primero es un gran avance, sin embargo, lo segundo casa de modo regular con construir y desarrollar empresas competitivas hoy, mañana y pasado mañana.

La experiencia me anima a pensar que cuando se tiene un excesivo número de problemas, dificultades previstas o no para lograr algo, significa las más de las veces no tener compromisos claros con un objetivo. En las crisis nos abrumamos y agobiamos más, por eso quizá convendría que revisásemos también más el grado de energía que empleamos en lo que decimos que perseguimos.

LIDERAZGO DE LA PERSEVERANCIA

El presidente norteamericano Harry Truman, que tuvo que gobernar el final de la Segunda Guerra Mundial y los comienzos de la Guerra Fría, advertía que uno puede conseguir casi todo lo que se proponga, siempre y cuando no le importe quién se lleve la fama.

La experiencia y la ciencia del *management* nos enseñan que la verdadera diferencia entre las compañías sobresalientes de las que no lo son tanto es muy difícil de modelizar; es decir, que no se deja capturar en algo así como «las mejores prácticas» (aunque tenerlas en cuenta puede ayudar); tampoco la estrategia explica adecuadamente la distancia entre la excelencia y la mediocridad, o el fracaso; asimismo, existen toneladas de evidencia que disuaden de que la explicación estribe en las políticas de fusiones o adquisiciones.

¿Quizá sea la tecnología la que nos saque de dudas? Parece que la tecnología acelera efectivamente las transformaciones, pero no son el acicate real para desatar un cambio. ¿Dónde buscar, entonces, el secreto de la gestión acertada?

Justamente en el corazón de las decisiones: en la voluntad firme y consciente de apuntar a un objetivo e ir a por él con una determinación tan enérgica que podríamos calificar de obsesiva, siempre y cuando no se convierta en una patología que impida ver la realidad tal y como es. Para producir resultados sobresalientes hay que adoptar la resolución estoica y feroz de ir a por ellos. Es entonces cuando las políticas comerciales, retributivas, financieras, operativas o estratégicas encajan en el puzle que hacen de una empresa determinada algo singular.

Desde la mitología griega sabemos que el puercoespín supera al zorro, no por tener más talento, no por ser más ágil, no por ser más rápido, no por tener una visión más amplia, no por saber muchas cosas; sino justamente por saber una sola cosa, ahora bien, la importante. Una vez que la sabe, tiene la inquebrantable disciplina de llevarla a cabo, y lo que es igual de importante, deja de hacer lo que es equivocado. En la última hora de nuestro tiempo vale más acertar dejando de cometer errores que empeñarnos en estar a la moda.

Es el momento de ser etimológicamente originales, es decir, volver a nuestros mejores orígenes. Ensayemos una aproximación por contraposición. Si un directivo o empresario desea alejar la innovación de su compañía basta con que no fomente las preguntas acerca de lo que va mal; no se cuestione lo que podría cambiar; abdique de la función de control; consienta con que cada departamento compita y pelee por lo suyo a costa de los demás; transija con la incoherencia entre predicar una cultura de la creatividad y la renovación y, por otro lado, castigue el fracaso.

Sufrimos un error de óptica que nos impide ver las cosas como son y nos anima a verlas como nos gustaría que fuesen. La abundancia nos produce una miopía gerencial, de la que las crisis nos sacan sin miramientos. La distancia entre apoyar el fundamento de toda innovación que reside en el esquema de «ensayo-error» y juzgar realmente según el paradigma de «ensayo-acierto a la primera» la marca el carácter del verdadero líder; de quien ha de inspirar optimismo y, mejor aún, esperanza.

LIDERAR CON LA ESPERANZA

Cuando muchas personas lo están pasando mal de veras, es precisamente el tiempo propicio para estar cerca de ellas: mostrar que es posible afrontar el futuro con ilusión a base de esfuerzo y que toda situación tiene salida. La esperanza es una actitud vital que se ejercita en el día de cada día, a base de intentar una y otra vez introducir mejoras concretas en lo que hacemos; afanarse por superar primero los pequeños obstáculos y después abordar los de mayor entidad. Se trata de una disposición del ánimo que va más allá del optimismo simplón y hueco; alimenta las oportunidades a fuerza de trabajarlas, extrayendo todo su juego, a la vez que arrincona los problemas irresolubles. Por cierto, un problema que no tiene solución ya no es realmente un problema, sino una circunstancia que hay que sobrellevar con el fin de sobrevivirla.

Los tiempos que nos tocan vivir nos ponen a prueba a base de las dificultades, pues contra ese telón de fondo es contra el que se comprueban cuáles son las prioridades que moldean nuestros comportamientos. Las crisis suponen un aldabonazo en nuestra conciencia, que los tiempos de bonanza suelen aletargar: nos ofrecen la excusa para revisar qué valores influyen en nuestras

decisiones. Si las personas (empleados o clientes, accionistas o acreedores) ocupasen el lugar que les corresponde en las decisiones empresariales, estoy persuadido de que los peores efectos de las crisis se verían intensamente contrarrestados. Solo con que nos compadeciéramos de la suerte ajena ya nos acercáramos a ella, y eso siempre consuela. Otro gallo nos cantaría si las decisiones de despidos debido a reestructuraciones necesarias e inevitables se hubieran acometido usando este criterio.

La esperanza vive en las antípodas de la retórica persuasiva que apunta a vender a los demás lo que nosotros mismos no consumimos. La esperanza va de hechos, de seguir en la brecha.

LIDERAR AL PROPIO JEFE

«Mi jefa no quiere que le lleguen problemas: solo escalo los problemas que le alcanzarían de todos modos; por otro lado, valora los proyectos de mejora, a esto dedico el 20% de mi tiempo. Así gano su confianza, me deja trabajar y me acaba apoyando». Esto me lo reconocía un joven directivo.

Habitualmente hablamos de cómo delegar, comunicar, controlar, motivar, evaluar, premiar o castigar a los subordinados (antes de la crisis se pronunciaba «colaboradores», pero con los despidos generales y legales, han vuelto a ser subordinados). Incluso se llega a apuntar a la necesidad de crear una red de influencia, *networking*, para gestionar con eficacia la relación con los colegas del mismo nivel en el organigrama de la empresa (denominados pares), con el fin de que un directivo llegue a través de ellos a donde no llegaría solo, ni por medio de su propio equipo.

Sin embargo, eso de mandar a quien tenemos por encima jerárquicamente se nos antoja quizá como demasiado trasgresor, cuando en realidad muchos jefes lo necesitan como el campo el agua en verano o nuestras empresas la financiación hoy. Lo sepan o lo ignoren, lo deseen o lo detesten, lo encajen o les descuadre, nunca antes los de arriba han estado más menesterosos de las órdenes de los de abajo. ¿Por qué? Porque la realidad actual es más complicada, caleidoscópica y velozmente mutante. En las situaciones conflictivas los estados mayores dependen de las trincheras.

Ahí va un elenco de las respuestas de una encuesta que he llevado recientemente:

—

«Limitar las interlocuciones solo a temas relevantes; elegir bien los términos y aún más el momento», «mantenerle informado y tirar para adelante», «aprovechar los puntos en los que es más flexible para venderle la idea»; «darle *feed-back* constantemente».

—

«Presentarle las soluciones y alternativas a la vez que los problemas y hacerle creer aquellas que han surgido de él»; «darle el planteamiento tan trabajado que la decisión vaya de suyo».

—

«Hacerte imprescindible», «hay que dejarle claro lo que sé y valgo para que no me coma el terreno»; «anticiparme».

«Conocer lo que quiere de mí y saber cuáles son sus motivos: eso me ayuda a entender su estilo de gestión»; «intentar alinear mis objetivos profesionales con sus prioridades directivas»; «ayudándole a conseguir lo que él quiere».

«Demostrar con hechos que puede confiar en mí»; «cumpliendo sus órdenes consigo influir en él».

Se trata de ideas sin gran sofisticación teórica, pero cuya puesta en práctica encierra determinación, esfuerzo y audacia. A cada jefe hay que hacerle un traje a su medida: unos tallan confianza, otros tallan manipulación. La calidad final varía.

LIDERAR CON LA COLABORACIÓN A BASE DE COLABORACIÓN

«Podéis imaginar cómo es Calcuta en agosto, su hedor, el calor insoportable, personas enfermas, mutiladas y moribundas en la calle. También podéis imaginar la magia de los Alpes en primavera, su luz, su frescor, sus fragancias... Pues bien, trabajar en algunas empresas es como vivir en Calcuta, cuando debería ser como disfrutar en los Alpes». Son palabras de Sumantra Goshal, una de las pocas mentes verdaderamente creativas que ha ofrecido la dirección de empresas recientemente.

Negociamos cuando necesitamos la voluntad de la otra parte para adoptar una decisión. En la negociación aflora algo sutil que colorea el proceso: las expectativas. Existen dos paradigmas clásicos: lo que yo gano tú lo pierdes (ganar-perder). Acontece generalmente cuando se dan las siguientes circunstancias: solo se usa una variable (normalmente precio o coste) que opone a las partes, existe poca información y mucha incertidumbre, el poder de las partes es francamente desigual, y la relación entre ambas se agota en esa transacción; el futuro no cuenta en absoluto.

Por el contrario, si se da la posibilidad de que cada parte maneje más de una variable y haya cabida a las complementariedades: precio, plazo, calidad, financiación, volumen, ventas cruzadas, etc.; si se puede compartir bastante información; si el poder es equilibrado (ambas partes tienen alternativas, pero quizá no igual de ventajosas que llegar a un buen acuerdo entre ellas); y, además, si la relación se puede extender en el tiempo, entonces existen las condiciones para que ambas ganen. Es lo que ha dado en denominarse ganar-ganar o *win-win*. Otra cosa es que las partes sean capaces de reconocer la potencialidad de un acuerdo beneficioso para ambas y, además, soslayan sus peores instintos; para paliar el egoísmo de estos últimos los esfuerzos de la teoría de juegos han resultado insuficientes.

Como los directivos de ahora leen más que los de antes, mucha gente habla del *win-win* casi con devoción. No se lo crea ingenuamente; queriendo o sin quererlo lo que buscan principalmente es ganar ellos, ya sea a costa de la otra parte, o de la del cliente e incluso a costa de la empresa misma o del entorno. Los sistemas de incentivos y retribución suelen inducir esos comportamientos más bien oportunistas.

Los rasgos principales que caracterizan las negociaciones en las que se ven envueltos los directivos

hoy no dejan lugar a dudas: precio, precio, precio; siempre hay alguien que te lo puede hacer más barato, se usa el *revenue sharing* (el proveedor te paga con parte de sus ingresos) empezando por un *upfront payment*, es decir, con una cantidad por adelantado no retornable; se está dispuesto incluso a aceptar reducción en las contraprestaciones; pujas semanales y uso constante de subastas; apretar y soltar, apretar y soltar, de modo que uno no lleve a concurso al otro, pues seguramente el reemplazo es peor; ahora bien, como al tubo de la pasta de dientes, el objetivo es extraer hasta la última gota de contenido.

Simultáneamente, la mayoría de esos directivos añora una relación de otro tipo, en la que se notase la confianza y se superase la inmediatez temporal. A la que se pueda, prefieren mantener al proveedor conocido (los productores emergentes ya han demostrado sus deficiencias), procurando un frágil equilibrio y «fidelizarle por más tiempo».

¿No ha llegado el momento de reconstruir relaciones con vocación de estabilidad, donde ambas partes ganen contribuyendo a que también lo haga un tercero ya sea el cliente, la propia empresa o la sociedad? Yo gano y tú ganas si él gana (*win-win-win*): la tercera dimensión del *win* puede llevarnos a los Alpes.

Fecha de creación

30/09/2012

Autor

Guido Stein

Nuevarevista.net