

Podere fácticos del gobierno corporativo

Liderar procesos de cambio estratégico, más que redelinear planes, inversiones, ventas y proyectar resultados financieros, es navegar sin zozobrar. Por eso, gobernar una organización en la crisis nos obliga a cuestionar viejas certezas y abrazar el cambio personal, organizacional y social.

Gonzalo Jiménez Seminario 9 JUN 2020 09:23 PM

Liderar procesos de cambio estratégico, más que redelinear planes, inversiones, ventas y proyectar resultados financieros, es navegar sin zozobrar. Por eso, gobernar una organización en la crisis nos obliga a cuestionar viejas certezas y abrazar el cambio personal, organizacional y social.

En esa imprescindible revisión no podemos perder de vista las raíces organizacionales: los stakeholders críticos o principales. Los principales, definidos por Merriam-Webster, son actores dominantes por su rango, autoridad o importancia y deben tratarse con especial sabiduría, destreza y pragmatismo. Propongo llamar principales también al grupo de actores que inciden en la toma de decisiones, que representan los poderes fácticos y que pueden llegar a ser una peligrosa resistencia para los innovadores.

Hay principales públicos y notorios como los líderes indiscutidos de algunas familias empresarias, gerentes-ancla que no permiten que ni una hoja se mueva sin su consentimiento y grupos controladores. Pero, también hay principales menos visibles, pero igual o más gravitantes como el fundador retirado cuyo control remoto abarca todo, la matriarca que es la verdadera “kingmaker”, el “padrino” velado del partido o del gremio que maneja un ajedrez maestro, los inevitables líderes informales de sindicatos en empresas estatales o el gerente técnico que frena toda innovación.

Foucault (1979) argumenta incisivamente que el poder no es algo que se posea, sino que se ejerce y se expresa en las relaciones. El poder de algunos principales se traduce en obediencia, pies forzados, debates amagados y compromisos impenetrables. No reconocer ese poder crea un terreno pantanoso para los expertos y un campo minado para incautos o para los que solo se guían por los datos duros.

Avanzar requiere reconocer las miradas de los principals y, sobre todo, identificar sus temores y aspiraciones. En tiempos de pandemia, debemos ayudarlos en las transiciones y acompañarlos para que las innovaciones sean posibles. Nemawashi es un concepto japonés que sirve para iluminar este trabajo arduo, mitad sapiencia y mitad arte elusivo. Se traduce como “dar la vuelta en torno a las raíces” en referencia a cuando se cava alrededor de las raíces de un árbol preparándolo para un trasplante. En lo práctico, es un proceso informal en que se sientan las bases para algún cambio, sensibilizando con la posibilidad -y factibilidad- del cambio tanto a los líderes oficiales como a los principals ineluctables.

Afortunadamente, los principals necesitan a otros para proyectar sus sueños y por ese propósito son capaces hasta de sospechar de sí mismos. Lograr encuentros en esa apertura permitirá a la organización navegar aguas turbulentas y llegar justo a tiempo para ver florecer a más de algún cerezo.

-El autor es CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC