

Alta dirección empresarial: liderazgos en alerta

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez

Estrategia On line | Miércoles, 15 de enero de 2020, 07:43

Compartir 2 | [Twitter](#)

Los desafíos de la situación económica y las demandas hechas desde una sociedad que mantiene importantes niveles de desigualdad y segregación, requieren de lo mejor de la alta dirección empresarial. Las empresas son parte del ecosistema social y se deben a la sociedad. Por eso, en este estallido social, los actores del sistema empresarial somos todos parte del problema y también de las soluciones.

Pero reconocer este rol social no puede traducirse en soluciones parche ni solo en hacer filantropía, por valiosa que esta sea. Por el contrario,

implica preguntas de fondo que requieren del compromiso de cuestionarnos y el esfuerzo sostenido por generar mejores soluciones para conseguir crecimiento económico, inclusión social y protección del medioambiente.



Gonzalo Jiménez

Hoy, más que nunca debemos alentar la diversidad de perspectivas y voces para poder enfrentar los problemas complejos que vivimos. Bagajes distintos, mucha mayor presencia de mujeres, amplitud de rangos etarios y de perfiles de liderazgo que enriquezcan visiones. Específicamente, debemos cuestionarnos sobre los estilos de líderes que se requieren en la alta dirección.

Diversos autores han identificado tres arquetipos directivos, entre los que destacan tres perfiles: el pensador racional, el astuto negociador y el amigable ayudador.

A modo de esquema vemos que el "pensador racional" aportará con análisis, la lógica necesaria para lograr eficiencia y efectividad. Sus máximas serán el planificar, ejecutar y controlar. Sin embargo, puede ser muy distante, incluso frío por su foco racional.

Con este perfil, no esperemos sentido de propósito, pasión, "hot teams" organizacionales, ni conexión social. Más bien, los veremos descolocados y tratando ilusoriamente de procesar y tomar distancia de una realidad poliforme, caótica y siempre dinámica. Hitler dirigiendo tropas inexistentes contra la marea incontrolable de enemigos, caricaturiza la impotencia de la mente analítica y aséptica frente a eventos con sabor a calle, polvo y tierra que sobrepasan su reduccionismo.

El "astuto negociador" combinará pragmatismo y flexibilidad para lograr avanzar de manera táctica, pero no necesariamente estratégica, ni consistente. Esperemos gran flexibilidad, pragmatismo y real politik de estos líderes, centrados en sus intereses y buscando la forma de balancearlos con los de sus contrapartes (quizás más personal que corporativo en algunas ocasiones).

Estas valiosas condiciones hacen pensar en un boxeador, que no tiene eje, sino que se desplaza en función de su oponente y de sus perspectivas inmediatas. Este líder podrá ganar tiempo, algún espacio de maniobra y cooptar a sus interlocutores en forma transitoria. Sin embargo, los costos del "deal-making" formado por tratos cortos, acotados y desprovistos de visión pueden ser sistémicos y muy gravosos del punto de vista de una organización enfrentada a interacciones sociales en que la búsqueda de sentido y resonancia entre comunidad y empresa corre paralela a soluciones materiales de corto plazo.

El "amigable ayudador" construirá con empatía, lazos afectivos para crear lealtades, relaciones y vínculos. Creará un buen clima de colaboración y simpatía, que puede estimular el sentido de pertenencia, fraternidad y unión. Sin embargo, las lealtades pueden ser más interpersonales que institucionales. Pueden ser base de paternalismo y compradazgo, conducente a un crony management, basado en el amiguismo y las cadenas de favores que en el profesionalismo y en abordar los problemas de fondo. En la práctica puede derivar en volátiles y volubles relaciones de dependencia, sumisión y caudillismo que amenacen la vinculación sustentable con las comunidades y el entorno "no de mercado" al que nos estamos refiriendo en esta columna.

El "reflexivo" es el que es capaz de hacerse las preguntas precisas a sí mismo y a los demás, y que así actuará como espejo de la organización para permitir la comprensión del sentido de lo que se busca, para efectivamente interpretación del contexto, capitalizar aprendizajes y estimular la auto-crítica, el cuestionamiento y abrirse a nuevos mundos, criterios y perspectivas capaces de brindarnos innovadoras miradas y empujar hacia acciones proactivas y asertivas, con humildad y en forma aterrizada, frente a la incertidumbre reinante.

¿Cómo están hoy los liderazgos en nuestra empresa? ¿Qué perfil es el que predomina? ¿Ese énfasis es el que mejor contribuye a crear futuro? Walter Lippmann decía que "Dónde todos piensan igual es porque ninguno está pensando". Si esto ocurre en un directorio o en la alta administración, todos deberían cambiar porque la consecuencia es nefasta: complacencia y una percepción parcial de la sociedad.

Las distintas etapas requieren más de unos perfiles que de otros, pero todos deben estar presentes. La ausencia de uno o el exagerado predominio de alguno hace que su gestión se vuelva rígida y con la consecuente pérdida de calidad en la toma de decisiones, cosa que hoy menos que nunca nos podemos permitir.

Las empresas de este tiempo no van a ser evaluadas solo por cómo se adaptan a los cambios, sino que por cuál será su aporte para generar cambios, elemento común en las organizaciones que aprenden y que comparten sus aprendizajes.

Gonzalo Jiménez Seminario
CEO Proteus Management & Governance,
profesor de ingeniería UC & CGCUC.