

## Columna de Gonzalo Jiménez: Liderazgo efectivo para la innovación

Gonzalo Jiménez  
15 JUN 2022 03:00 PM



"El liderazgo efectivo nos ofrece cinco dimensiones particularmente útiles, que en su conjunto nos conectan pragmáticamente con la realidad, apartándonos de la ansiedad por alcanzar objetivos ilusorios."

Los tiempos de crisis abren oportunidades que nos alejan del falso placer del *statu quo*. Aunque las barreras organizacionales al cambio son diversas, una dimensión clave es el ejercicio de liderazgo que se ejerce para que la innovación se traduzca en productos, marcas y especialmente, en parte central de la cultura empresarial.



La insatisfacción, inquietud o inseguridad que nos producen los futuros imprevisibles, nos recuerdan el valor de innovar para controlar nuestro destino. "El agua que fluye jamás se estanca" dijo Confucio y hoy necesitamos llevarlo a la práctica. En el contexto actual, **el liderazgo efectivo nos ofrece cinco dimensiones particularmente útiles, que en su conjunto nos conectan pragmáticamente con la realidad, apartándonos de la ansiedad por alcanzar objetivos ilusorios.**

1. Partamos por apuntar que los líderes ven abundancia donde otros ven escasez. Esto es porque su alcance no se limita a los siempre limitados recursos tales como el dinero o el tiempo. Por el contrario, se enfocan en los medios, que son de suyo inagotables, pues se nutren del manantial de nuestras identidades, talentos, pasiones, vocaciones y del capital social de relaciones. Desde esa riqueza insospechada, pueden imaginar con libertad qué impacto podrían lograr, en vez de perseguir objetivos impuestos externamente.
2. Los líderes y líderesas efectuales saben que los "pronosticados retornos esperados" son solo una expresión de deseo, especialmente, cuando el piso no para de moverse. Sin embargo, reconocen que si está a nuestro alcance trabajar prestamente desde las "pérdidas aceptables". En vez de esperar recibir órdenes, recursos o permisos para ponerse en marcha, esos liderazgos se atreven a invertir sus energías en basarse a lo que tienen, a lo que están dispuestos a dejar ir y/o a lo que sabrán hacerse perdonar. En este camino, la ganancia se evalúa en relación con el camino que se abre, si no resulta, será una pérdida posible de resistir y habremos aprendido para dar mejor el próximo paso.
3. Desde el liderazgo efectivo, los énfasis están en generar nuevas conversaciones, explorar alianzas no convencionales y recorrer los caminos menos transitados. Estos líderes saben que no es sano tomar decisiones mirando el espejo retrovisor y menos el ombligo. Por lo tanto, imprescindible es liderar desde una mirada amplia y rica en complejidad que permita captar y entender los cambios que están sucediendo. Esto permitirá recoger desde otros, lo evidente y lo sutil; lo que refuerza mi perspectiva del mundo, pero también aquello que lo cuestiona y lo reconocible como lo que resulta ajeno. Todos esos puntos de vista pueden ser parte de una visión emergente, si los líderes están abiertos y disponibles tanto a persuadir como a dejarse persuadir (como recomendaba Adam Smith como base del intercambio e economías de mercado).
4. Los contextos inciertos y movedizos hacen que todos los objetivos y planificaciones escritos en piedra se conviertan en lápidas. La flexibilidad -sobre todo de sus modelos mentales- es la que permite reconocer los nuevos medios que van surgiendo de las crisis y valorar lo que traen consigo. Si la vida les brinda limones, los líderes efectuales saben decir: ¡bienvenida la limonada! Pero también los pie, los sorbetes, los mousses de limón y los más sabrosos carpaccios. Por ello, no viven la vida empresarial con barreras de contención protegiendo planes del pasado, sino abrazando el presente e inventando el futuro.
5. Un liderazgo efectivo reconoce que el entorno no está dado y que, por lo tanto, podemos cambiarlo gracias a nuestra interacción con los demás. Esos "otros y otras" que aparecen como posibles aliados en la co-construcción, nunca son perfectos (tampoco nosotros). Sin embargo, se autoseleccionan y al encontrarnos en exploraciones compartidas, esa deriva genera espacios de confluencia y valor. El liderazgo efectivo es naturalmente colaborativo y genera alianzas que van mucho más allá de las ganancias económicas de corto plazo.

Seamos un poco como el agua y fluyamos en la incertidumbre y los tiempos líquidos que vivimos. Mientras recorremos la tierra, estemos atentos a forjar nuevas oportunidades y moldear nuestro propio entorno. Justo ahí, una grieta se vuelve camino y ese camino se vuelve presente, mientras vamos co-construyendo el futuro.

\* El autor es CEO Proteus Management, Governance & Effectuation y profesor de ingeniería UC