

# Patrón de fundo: Costos de Influencia o Institucionalidad

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez Seminario | Jueves, 10 de agosto de 2023, 10:27

Compartir 0

Twitter



En Chile existen varios dichos, muchos de ellos provenientes de zonas rurales. Uno de ellos es el de "patrón de fundo", que se refiere básicamente al dueño de grandes extensiones de tierra, amo y señor de lo que ahí ocurría. Estaban los patrones justos y bonachones, pero también los arrogantes y los porfiados. En cualquier caso, buenos o malos, todos mandaban y su palabra era la última en sus campos.

Hoy esa frase sigue vigente, pero ya no sólo aplica en el campo, sino en muchas ciudades y al interior de las empresas. Es referencia a jefes, gerentes, directores, todos quienes de forma autoritaria buscan hacer las cosas a su "pinta", a su manera.

En un contexto altamente gaseoso, de incertidumbres e hiperconectividad, ese tipo de liderazgo está bastante obsoleto. La posesión del mando y del control no pasa por el manejo de todo, por determinar y acaparar la totalidad de las decisiones, sin importar las formas.

Para no caer en el mal del patrón de fundo es importante preguntarse qué está pasando con mi organización, cómo se está desarrollando, cuál es el rol que juego y que juegan otros. Entender que existen estructuras que conllevan un sentido de responsabilidad. Concebir que necesito ayuda para ver lo que pasa a mi alrededor y ser capaz de visualizar las oportunidades para desarrollar de mejor manera la empresa, un emprendimiento o una compañía.

Cuando el patrón de fundo hace lo quiere, se rodea de yesmen. De gente que está a su servicio, amigos serviciales que se saltan los conductos, cabildean y enturbian la toma de decisiones. La literatura le llama a esto: "costos de Influencia" (Milgrom & Roberts, 1990). Pero los directorios no pueden caer en ello, no es lugar para recibir a los "compadres". En el libro "Corporate Governing in Latin America: The importance of scandals to institute change" (Palgrave Macmillan, 2023), del que soy co-editor junto a expertos de distintos países, se puede ver que los principales escándalos corporativos en América Latina ocurrieron en empresas con directorios pseudo-profesionales, en los que primó el conflicto de interés y campeó el amiguismo.

La toma de decisiones, en un mundo frágil y volátil en donde los recursos escasean, pasa por que directores y empresarios aprendan a reconocer el valor oculto de los inconmensurables medios disponibles y para ello se sugiere analizar cuatro variables: quién soy, qué sé, a quién conozco y a quién conozco y/o me conoce. Con ellas, fluyen las posibilidades de creación de oportunidades y futuros insospechados.

En un mercado complejo y competitivo se requieren estrategias de co-construcción, de colaboración con los socios estratégicos, no para hacer lo que yo quiera, a mi "regalada gana", sino para tomar las decisiones que permitan alinear equipos y dar los saltos que anhelamos para nuestras empresas.

Años atrás, muchos patrones de fundo fueron claves en el éxito de sus emprendimientos. Pero en los directorios modernos, en aquellos que buscan ser un aporte a sus instituciones, estos dueños deben auto-contenerse, pero no basta con la buena voluntad, sino que se debe desarrollar una institucionalidad que les ponga límites. El actual mercado exige miradas múltiples, discernimiento y libertad de pensamiento, además de espíritu crítico. Con esa base podemos asegurarnos que quienes estén al mando sean los mejores en la toma de decisiones, que quienes tienen las capacidades se sientan escuchados y retener a quienes están comprometidos con la compañía, desde la excelencia y no desde la obsecuencia.

Uno de los desafíos más importantes hoy es atraer talento y esa es una práctica oscura para quien se sigue comportando hoy, como un patrón de fundo. Eso lo deja offside. Los líderes actuales no acumulan poder, pues saben que ya no es un stock, sino un flujo, cada vez más esquivo y volátil. Lo allegan pacientemente, lo administran juiciosamente, saben delegarlo, innovando en relaciones y atribuciones y todo ello lo hacen en equipo. Quien quiera trascender su pasado de patrón del fundo tiene un solo camino: reinventarse, ajustar su actuar para reconstruirse como un líder participativo y atento. Solo así puede asomarse a la posibilidad de co-crear un futuro próspero para todos y todas.

Gonzalo Jiménez Seminario