

Las 10 cosas que hay que saber para ser un buen líder

Título: Las 10 cosas que hay que saber para ser un buen líder

Medio: Apertura

Fecha: 12-05-2006

1 - El 90 por ciento de la biblioteca dice que líder se nace. El 10 restante -la que los forma-, asegura que también se hace."En todo grupo humano aparece un líder natural. Y, en general, más temprano que tarde -asegura Ernesto Ferrer, director Ejecutivo del Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

No sé si se trae, pero, además, tiene que ver con la formación, el ámbito de crecimiento, la confianza que adquirió en sí mismo de chico". En cualquier equipo -desde la espontánea cancha de fútbol de barrio hasta el riguroso aula de MBA-, cualquier observador atento podría descubrir con sólo unos pocos minutos al líder natural del conjunto. "En el mundo son pocos los grandes modelos, Gandhi por ejemplo... En sociedades tan creativas y apasionadas como la Argentina, debería haber muchos más líderes. Quizá lo que les falta es consenso", reflexiona Ferrer.

2 - Los atributos de la personalidad son fundamentales, pero existen determinados valores que pueden ser adquiridos. Manuel Sbdar, director de Educación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella, describe: "Se debe tener optimismo a prueba de balas, imaginación desbordante y una preocupación sincera por los demás. Saber cómo tratar con la gente e inspirar confianza". Las características personales son fundamentales. Pero, ¿el carisma se aprende? Sí es seguro que otros atributos y valores, como el compromiso con la gente y la empresa, son actitudes que los buenos líderes pueden forjar. "El estilo que permite liderar o dirigir debe sumar cualidades que van más allá de lo que se nota a simple vista. En los tiempos que corren, ser líder es un compromiso, a quien tenga este don -innato o adquirido- le cabe más responsabilidad", opina Ferrer, y pareciera que la definición no sólo se aplicara a los negocios, sino a la política y a la vida misma. "La gente que tiene condiciones y no las usa," de algún modo elude una responsabilidad", completa.

3 - Aprender de su gente y tener como meta dejar de ser jefe para convertirse en líder es una forma de hacer el camino.

"El liderazgo está en crisis. Los modelos de conducción de los que venimos no sirven y hay que delinear nuevos", sentencia Roly Boussy, asociado de Ordoñez Bianco Consultores. "Hay que superar esta crisis. Cuando se pregunta a los ejecutivos sobre los líderes de ahora no reconocen muchos nombres más allá de Perón, Gandhi o Cristo, independientemente de ideas políticas o religiosas. Cuando se diluyen improntas autoritarias, la gente empieza a pensar. Y no surgió aún alguien que se imponga fuertemente", agrega.

4 - Un conductor que se precie no lidera un equipo, sino que forma parte de él, al punto de sobresalir o hacerse invisible.

"Todo el mundo habla de liderazgo, pero poca gente trabaja en su construcción, que es meter las manos en las entrañas y decirse 'tengo que convertirme en ejemplo'", gráfica Boussy. "Paul Birch, un empresario y académico discípulo de Philip Kotler, quizá haya sido quien alcanzó la mejor definición de liderazgo, al afirmar 'Los managers se preocupan por el trabajo, los líderes se concentran en la gente. El líder sabe que el cumplimiento del trabajo depende de la buena voluntad y la cooperación del equipo. ¿Y de qué están hechas las corporaciones? ¿De un trabajo puramente abstracto o de gente de carne y hueso?'" , cita Sbdar al reconocido especialista.

5 - Transmitir seguridad, sobre todo en momentos de crisis, es una línea divisoria entre buenos y malos líderes. "La característica de un conductor efectivo es que sea seguro: tenga habilidad para confiar en sus propios recursos y asumir riesgos, aún en situaciones en que otros pueden quedar paralizados", describe Francisco Moreno, director Regional de Leadership Development Solutions de Korn/Ferry Internacional. Y también -coinciden los especialistas- es en estos momentos cuando conviene prevenirse de confundir autoridad con autoritarismo. "En América latina, para ser exitoso, un ejecutivo debe ser estratégico: tener capacidad de leer el entorno para definir la dirección de largo plazo y los planes de acción. Además, ser flexible: contar con habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios de contexto, entendiendo cómo navegar tanto en el orden como en el caos", agrega Moreno.

6- Ser buen motivador es una condición inherente a cualquier estilo de liderazgo, del más recto al más democrático.

Los ambientes dinámicos son la norma del mercado laboral actual. En la Argentina, tanto en la rotación producto de las épocas de bonanza como en la adaptación por la escasez, el dinamismo es la ley. Los grupos de trabajo suelen tener cambios constantes. Un líder que se precie, lo tiene en cuenta. Porque cada persona interpreta los movimientos de acuerdo a su personalidad, historia y valores. Un líder estará atento y actuará en consecuencia. Es decir, velará por el bienestar del grupo y el logro de objetivos, sin desatender a las particularidades personales.

7 - La capacidad de reconocimiento de errores y de saber dar marcha atrás a tiempo también define a un buen conductor.

Si quien lidera equipos no tiene capacidad de reconocer sus errores va por mal camino. El grado de compromiso define todo en un líder. Hay una diferencia entre involucrarse y comprometerse. "En un omelette de jamón, la gallina está involucrada y el cerdo está comprometido", recuerda y cita a un profesor suyo de Harvard, Ferrer. Controlar y señalar son dos must de un líder. Existe una convención casi unánime de que la conducción de hoy es el "liderazgo situacional". Ante la demanda actual, tensión y presiones, es preciso poner en práctica una sensibilidad especial. La gente no es toda igual, ni atraviesa los mismos ciclos. "A veces no se necesita explicar, sino empujar o motivar. Cada vez tenemos más presiones, los ciclos son más cortos", agrega el ejecutivo de Ordoñez Bianco, quien comparte una metáfora que suele usar en sus cur-"La gerencia cada vez tiene más presión. Ésta -según las leyes de la física- es fuerza sobre superficie. La única forma de disminuirla es aumentar la superficie". Es decir, "repartirla entre más gente".

8 - Formar buenos equipos no es suficiente. También es necesario delegar. Y hacerlo genuinamente.

El deporte suele ser un espejo del management. "Bianchi fue un buen modelo. Reconocido por lograr resultados, tener devoción por el trabajo y, a la vez, coordinar lo operativo. Esta trilogía es un ejemplo de liderazgo", asegura Boussy. "Lo que se delega verdaderamente es un objetivo, medible y controlable; la iniciativa para que el empleado lo consiga según sus propias ideas; autoridad para implementar los cambios que él considere necesarios y poder de decisión", aconseja Francisco Roca, autor del libro "De jefe a líder, la metamorfosis". Muchas veces, los buenos gerentes tienen buenas intenciones, pero sus ganas de "dejar hacer" no van más allá de las palabras. Y hay que vencer la etapa enunciativa. Los estilos personalistas pueden ser muy válidos en algunos momentos, pero en general, pueden resolver mejor los problemas quienes le prestan atención no sólo al EBITDA, sino a los estilos de la gente y la comunicación. Y creen en los otros. Tampoco se olvidan de las recompensas, democráticas y compartidas.

9 - Los líderes exitosos trabajan tanto en abstraerse en la focalización, como en distraerse sólo en temas importantes.

"Lo principal a tener en cuenta es que las características que hacen a un alto ejecutivo exitoso son opuestas a aquellas que lo ayudaron a triunfar al principio de su carrera. Debe ser abierto, capaz de escuchar opiniones múltiples e incorporarlas en el diseño de soluciones, logrando que los equipos se sientan dueños y parte de las mismas", dice Moreno. Existen tantas definiciones de líderes casi como personas que pueden atribuirse ese mote y especialistas que hablan sobre el tema. Sin embargo, los "líderes transformacionales" son muy valorados. Quienes ejercen su función de esa forma son quienes se animan a los cambios audaces, que se adelantan al futuro. Estar "focalizado" puede ser resumido en algunas acciones básicas, pero fundamentales: el líder, como portador de la visión de la empresa, deberá "bajar" la idea y estimular para su puesta en práctica; el carisma siempre jugará a su favor, no se lo puede perder de vista y, por último, la idea de trascendencia: preparar a quien lo seguirá es un compromiso que debe cruzar la gestión.

10 - Escuchar y promover el desarrollo del equipo es tan necesario como hablar y delinear el propio plan de carrera.

"Estas ideas no deben ser meras reflexiones introspectivas. Las corporaciones deben entender que con líderes se construye más. No es moda. Se cosecha más. Se obtiene mayor rentabilidad. Va más allá de hacer un bien a la humanidad", reflexiona Boussy, quien -fiel a sus ideas respecto de los buenos líderes- termina su entrevista con esta periodista de APERTURA, diciendo: "Gracias, aunque me hubiera encantado escucharla, más que hablar tanto yo..." ●