

Liderazgo



Coral González
Directora de PeopleMatters
www.peplematters.com

Ante la profundidad y duración de la crisis económica, las dificultades para acceder a financiación, la complejidad y los fuertes cambios sin precedentes que se están produciendo en los negocios, es necesario preguntarse cuáles son las principales transformaciones en las capacidades de los directivos que mejor pueden ayudarnos a navegar en aguas tan turbulentas.

No hablamos de reinventar el liderazgo, sino de reforzar y fortalecer determinadas capacidades que en esta coyuntura están cobrando especial importancia. Sin menoscabo de competencias como pensamiento y visión estratégica, foco en resultados, capacidad de persuasión e influencia, desarrollo, networking estratégico, etc; emergen con fuerza otras capacidades que, si bien ninguna de ellas supone un concepto nuevo, pueden tener hoy un fuerte impacto en el desempeño organizativo:

- **Integridad.** “Dicho de una persona: Recta, proba, intachable”, esta es la definición de “integridad” que da la Real Academia Española. El comportamiento íntegro implica actuar de forma coherente con los valores y principios de la persona y se pone claramente de manifiesto en situaciones complejas y difíciles, en las que la persona debe actuar con coraje y tomar decisiones asumiendo el coste de las mismas.

La definición de “confianza” que da la RAE es: “Esperanza firme que se tiene de alguien o algo”. Una persona íntegra es confiable y fiable y, esto hoy es un claro valor para la organización porque genera confianza tanto interna, como externamente.

Y es clave porque vivimos una crisis de confianza. Los fraudes, abusos y la crisis financiera han generado una fuerte des-



confianza de la mayor parte de los ciudadanos, que son los empleados, clientes y accionistas, hacia las compañías e instituciones.

Todas las compañías trabajan su reputación corporativa como palanca clave para mejorar su imagen y credibilidad en el mercado, pero si sus líderes no generan confianza cumpliendo todos los días sus compromisos, se produce un efecto perverso que genera más desconfianza. ¿Qué cliente prefiere contar con una compañía que no es confiable si existe la alternativa de trabajar con otra que sí lo es?

Adicionalmente, la confianza interna es clave para crear un entorno en el que las personas se comprometan con el proyecto y contribuyan más allá del cumplimiento de la estricta tarea.

Muchos estudios demuestran que la confianza es la base para mejorar el compromiso de los empleados, la atracción y fidelización de clientes, y la mejora de la relación con otros stakeholders clave para los resultados de negocio, tanto desde la perspectiva de ingresos como de rentabilidad.



Reforzando las competencias del liderazgo

- **Resiliencia.** Mi primer contacto con el término fue durante mis estudios en “Resistencia de Materiales”, siendo su definición, la capacidad de un material de recuperar sus características iniciales después de haber sufrido una fuerte deformación. Posteriormente se aplicó el término a las ciencias sociales, definiéndose como la capacidad de una persona para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y salir de ellas fortalecida o, incluso, transformada. Actualmente se escriben páginas y páginas hablando del concepto asociado a las características clave del líder de hoy.

En una crisis como la actual, caracterizada por una gran complejidad, volatilidad, incertidumbre y ambigüedad, hay que enfrentarse a muchos retos que parecen imposibles y se generan muchas situaciones de alto estrés. Es en este momento cuando el líder puede reaccionar

La formulación de un problema, es más importante que su solución, Albert Einstein

negativamente y generar un ambiente excesivamente tenso e insano en su ámbito organizativo, buscando excusas o culpables que le desmarquen de su fracaso, situación que lamentablemente se da con demasiada

frecuencia. Sin embargo, puede reaccionar buscando las estrategias que sean más positivas en el contexto actual, extrayendo lo mejor de su equipo, venciendo las adversidades y fortaleciéndose en

el proceso, contando así con muchas más posibilidades de lograr las metas planteadas.

Tener la capacidad de navegar en situaciones tan duras recuperándose, sobreponiéndose y adaptándose con éxito frente a la adversidad, incluso saliendo más fortalecido es uno de los rasgos más importantes en los líderes de hoy.

- **Humildad intelectual.** Es la base para la apertura y la curiosidad intelectual, necesarias para generar

un entorno de innovación y buscar respuestas ante situaciones que en las que ya no valen las “recetas aprendidas”.

En el contexto actual, y adicionalmente a lo ya mencionado, hay que considerar el cambio de paradigma en los negocios, con irrupciones de nuevos competidores de otros sectores con nuevas formas de competir y de entender el modelo de valor a los clientes y, además, mucho más eficientes.

Adicionalmente, la Web 2.0 está cambiando el equilibrio de poder hacia los clientes, consumidores o ciudadanos y está “rompiendo” las tradicionales fronteras entre clientes y empleados o entre empleados de distintos niveles jerárquicos. Ahora bien, este último punto es una oportunidad si somos capaces de utilizarlo para trabajar e involucrar al cliente en el desarrollo de los nuevos servicios o productos, o para crear un entorno de colaboración para que los empleados aporten su visión desde su perspectiva y conocimiento del negocio y se involucren en la búsqueda de las respuestas.

Hoy estamos comprobando todos los días que los líderes no tienen respuesta ante muchas de las complejas situaciones a las que se deben enfrentar. Las fórmulas aprendidas o vividas ya no funcionan en el contexto actual.

La humildad intelectual consiste en reconocer que no tenemos todas las respuestas que necesitamos, por el contrario creer que lo sabemos todo nos sitúa en una posición prepotente poco favorable a la búsqueda de las mejores respuestas y, desde luego, a movilizar a una organización en una dirección. Para abordar los retos complejos a los que ahora nos enfrentamos, la respuesta ha de integrar distintas visiones y, en muchos casos, será experimental.

El pensamiento estratégico es igualmente crítico para poder plantear las preguntas adecuadas ante situaciones sin precedentes, aportación clave del líder que además deberá favorecer el entorno de colaboración para la búsqueda de las respuestas.

El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo, Winston Churchill

- **Capacidad para generar un entorno de colaboración y simultáneamente dotar de agilidad y eficiencia a la organización.** Ante la altísima exigencia en eficiencia se puede caer en la tentación de volver hacia modelos *taylorianos* y paternalistas donde unos pocos piensan y deciden y el resto ejecuta de forma rápida. Sin embargo, la complejidad de los problemas sin precedentes, como ya hemos descrito, requiere hoy más que nunca de toda la inteligencia de la organización puesta al servicio del proyecto.

La eficiencia ha de venir de la mano de la innovación, más allá de los productos o servicios en los tradicionales departamentos de i+d, en la forma de relacionarnos con los clientes que nos permitan identificar dónde están los elementos clave de valor para ellos, en la forma de utilizar la tecnología para lograr ventajas competitivas, en la forma de integrar visiones distintas desde distintas perspectivas de la organización, etc.

Lograr la dualidad eficiencia e innovación, disciplina en la ejecución y entorno colaborativo, dirección y cooperación, es uno de los grandes retos de las organizaciones.

Como nos cuenta Herminia Ibarra en su blog en Harvard Business Review, en la jornada de Davos (25-29 de enero), Peter Grauer, presidente de Bloomberg, hablaba sobre los resultados de un estudio realizado en su compañía para determinar qué competencias de liderazgo son las más valoradas. El resultado fue que los líderes con desempeño excelente tenían atributos contradictorios, lo que él llamó el factor “y”: visión de futuro y a la vez tácticamente fuertes; fuerte dirección pero abiertos a ser retados; se apoyan en amplias redes extensas, pero también son capaces de moverse muy rápido unilateralmente; son capaces de “remangarse” y a la vez dotar de “empowerment” a su equipo.

Por ello, a la hora de identificar y desarrollar personas con potencial para ocupar posiciones directivas y de tomar decisiones de promoción, quiero destacar la importancia de incluir estos rasgos que, complementariamente al modelo de competencias de la organización, en caso de que no los contemple ya, suponen un factor diferencial -si no crítico- en el contexto actual. ■

Eficiencia (del latín. efficientia). acción, fuerza, producción, seguridad...

Tranquilidad (del latín. tranquillitas, -ātis). confianza, sin nerviosismos ni agobios...

HR Access, compañía mundial líder en el mercado de **soluciones y servicios de RRHH**, diseña, desarrolla, implementa y ofrece **aplicaciones y servicios de externalización** de nómina y gestión del capital humano para para la mediana y la gran empresa.

Las soluciones de HR Access gestionan más de 700.000 empleados en España –entre ellos el 23% de los empleados del Ibex 35– y son utilizadas por más de 2.300 empresas en todo el mundo.

Empresas líderes en todos los sectores empresariales confían en los servicios y soluciones de HR Access y obtienen los mejores ratios de eficiencia del mercado.



YOUR STRATEGY, OUR EXPERTISE

HR Access, eficiencia y tranquilidad para tu gestión de Nómina y RRHH

www.hraccess.com