

## LIDERAZGO EN ACCIÓN

Jorge Yarce

### 1. OPORTUNIDAD DE LIDERAZGO

#### A. Significado de la palabra crisis:

- Se deriva del verbo griego discernir, separar, distinguir, juzgar, o resolver...
- En chino y japonés incluye dos símbolos que significan peligro y, al tiempo, un momento crucial o una oportunidad.
- En latín y griego tiene también sentido positivo.
- Por el lado positivo podemos tomarla aquí para hablar de la recesión económica actual.
- Ante todo, para buscar salidas y soluciones, para mirar hacia al horizonte con esperanza.

*“La crisis es la mejor bendición que puede acaecerle a las personas y a los países –nos recuerda Albert Einstein- porque trae progresos...quien supera la crisis se supera a si mismo...quien atribuye a la crisis sus problemas violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones...La verdadera crisis es la de la incompetencia. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina. Sin crisis no hay méritos. El problema de la personas y los países es la pereza para encontrar salidas y soluciones...La única crisis amenazadora es la tragedia de no querer luchar por superarla”.*

O la tragedia de querer que aparezcan líderes carismáticos, maquinistas para dirigir la locomotora, en lugar de líderes para colocar rieles, bases y fundamentos sólidos para la transformación, líderes capaces de trascender, líderes sin concesiones frente a sus principios, pues sólo así puede dársele una dirección acertada al tren de la sociedad y a sus organizaciones.

Actitud que es mucho más importante que el afán de figurar, que el egoísmo frente al bien común o que el afán desmedido de dinero y de poder que a veces predominan en algunos

dirigentes como atributos negativos, enemigos del auténtico liderazgo.

#### B. Liderazgo de oportunidades:

- Buscar oportunidades de actuar
- Contribuir a crearlas por el bien de la empresa.
- Perseguir oportunidades de crecimiento ante la posibilidad de que otros países entren a disputarse nuestros mercados.
- Competir con capacidad de mejor oferta mejor para los clientes, de mayor calidad de sus productos y servicios y de mejores precios.

Nuestras empresas tienen unas ventajas competitivas pero ofrecen debilidades que urge cubrir antes de que la competencia nos arrebatte el cliente por ofrecer más ventajas. Esa pelea hay que darla sin cuartel, anticipando estrategias que lleven a fortalecer su posición en el mercado en lugar de disminuir su fuerza. Ponerse a la ofensiva no a la defensiva.

#### Las oportunidades:

- *Llegan pero se van, no esperan indefinidamente la acción que las aprovecha.*
- *Los mercados actuales son mercados de oportunidades.*
- *Quien las descubre y las atiende, ese toma la delantera.*
- *Muchas veces no son oportunidades renovables.*
- *Son casi siempre puntuales, que exigen respuestas inmediatas.*

En el examen de las oportunidades es muy importante no confundir la percepción que se pueda tener de la realidad, con la realidad efectiva. A veces se percibe de una manera determinada, debido a factores ajenos a ella, como pueden ser las actitudes de determinados actores sociales y económicos (precios externos de materias primas, tasas de interés,

valor del dólar), los prejuicios que se tienen frente al mercado, los riesgos que entraña actuar con la presencia de factores inciertos, las confusiones creadas por los medios de comunicación, factores todos que pueden condicionar el resultado.

**Los problemas:** “o los afrontamos o nos devoran” (Polo).

- Lo importante es el realismo, no temer a las dificultades ni a los problemas. Si dejamos que prosperen, ahí sí que pueden devorarnos.
- En cambio recordemos que la palabra griega problema (probal-lo) era un grito de batalla que significa lo que se atraviesa en el camino, lo que nos arrojan por delante, poner de presente los hechos, retar, lanzar un argumento, proponer, echar hacia adelante.
- Entonces a los problemas se les hace frente. Y eso es muy propio del liderazgo. El líder no es problemático, es quien tiene visión suficiente para apuntar a la solución de los problemas cualesquiera que ellos sean.

### **C. Liderazgo de respuestas:**

- *Se guía por la mejor de las salidas posibles, no por las amenazas existentes.*
- *No evita el riesgo, pero no se adentra en soluciones temerarias frente a las condiciones de posibilidad de éxito.*
- *Examina las posibilidades en términos de sostenibilidad de la acción*
- *Se compromete con el esfuerzo para mantenerse produciendo resultados favorables.*

Hay que hacer a un lado modelos mentales negativos sobre la capacidad estratégica de nuestras empresas para competir a nivel mundial, que nos hace pensar más en la capacidad de los otros de arrebatarnos nuestros mercados que en nuestra propia capacidad de mantener e incluso de mejorar su posición ellos.

Los modelos mentales son ideas arraigadas profundamente en las personas, que guían su acción e inducen a actuar con convicciones,

consciente y libremente, e influyen habitualmente en su conducta, incrementando su productividad, con un valor ejemplarizante sobre los demás miembros de la organización.

Son indispensables en la construcción de futuro porque reflexionamos sobre ellos a la hora de hacer planes de acción, y se van convirtiendo en algo familiar, aunque al principio nos sea difícil captar lo que nos quieren decir u ofrezcamos una cierta resistencia a adoptarlos por pensar que son frases hechas que no significan mucho.

Pueden ser cosas muy sencillas o muy complejas, y pueden referirse a supuestos implícitos, de los que no siempre somos conscientes. Aquí los tomamos como deliberados, libremente aceptados e incorporados, y objeto de una práctica habitual.

Son algo positivo que se enfrenta al negativismo o a los anti-paradigmas: “Esto no tiene remedio”, “Colombia es un país violento”, “La situación no da para más”, “No hay mucho que hacer”, “Nos va a llevar el diablo”, “Las finanzas no nos dejan”, “El mercado está loco”, etc.

Lo importante no es lo que el modelo mental diga, sino lo que en la práctica logra que las personas trabajen alineando su acción con un propósito común que surge de la misión, de la misión y de los principios y valores. Los modelos mentales necesitan del aprendizaje de actitudes nuevas y de la implementación de innovaciones o transformaciones. Son propios del liderazgo, pero arraigan primero como autoliderazgo.

## **2. CÓMO ACTIVAR EL LIDERAZGO**

### **A. Un gigante dormido:**

- El liderazgo se desarrolla a partir de un potencial que se convierte en realidad en la medida en que hay unas causas en el medio que lo desencadenan.
- A veces son motivaciones poderosas que concurren en una determinada situación y producen la conmoción que lleva a un nuevo modo de ver las cosas y, sobre todo, a una nueva manera de

actuar, como ocurre con la crisis económica actual.

Los líderes actúan través del conjunto de acciones sistematizadas y persistentes que pueden lograr resultados sostenibles, sí:

- *Conocen bien y afrontar nuevas realidades.*
- *Tratan de hacer lo que parece imposible*
- *Poseen visión de futuro integrada, sistémica.*
- *Diseñan estrategias para el cambio.*

### **B. Qué tipo de líderes necesitamos**

Los líderes que la empresa necesita para construir su futuro deben ser *personalidades creadoras que en razón de su integridad y den respuestas exitosas a las necesidades de la sociedad (Toynbee)*. O sea, capaces de un liderazgo en acción creativo e innovador, asertivo y optimista, participativo y solidario, ejemplarizante y arriesgado. Veámoslo en detalle:

#### ❖ Creativo e innovador

La creatividad exige al líder innovar y atreverse a repensar cosas que parecen inamovibles o intocables: transformar esas realidades con base en un pensamiento creativo descentralizado, es decir no sujeto a reglas dictadas desde un desde un centro de mando.

#### ❖ Asertivo y Optimista

La asertividad le lleva a mantener siempre una comunicación abierta y sincera, franca, nada sumisa a los estereotipos, no agresiva pero despertadora de la capacidad para aceptar nuevos y diferentes enfoques, para ser igualmente proactivo, mirando hacia el futuro para anticiparse, en forma responsable y activa, para superar los problemas con base en la propia fuerza interior, planteándolos como oportunidades.

Optimista porque en vez de reaccionar negativamente ante la situación, reacciona con sentido positivo, esperanzado, sabiendo que el negativismo lo que hace es empeorarla porque el negativismo, es desmotivador y contagioso, haciéndole creer a las personas que las cosas están peor o que no tienen solución. Y el

optimismo produce todo lo contrario, que las cosas son posibles que hay que desearlas ambicionarlas, sentir pasión por ellas, buscarlas, trabajarlas incesantemente, compartirlas

#### ❖ Participativo y solidario

Participación implica compromiso como base del trabajo de directivos y colaboradores. Primero con el desarrollo de la propia gente y luego con el desarrollo del país, con los grandes retos de la solidaridad que lleva a pensar en Colombia, trabajar por Colombia, sirve a Colombia y desde Colombia pensar y hacer por el bien de Latinoamérica y del mundo.

#### ❖ Ejemplarizante (contagioso) y con capacidad de riesgo

La ejemplaridad de los directivos es aspecto capital para que arraigue en la empresa un liderazgo en acción y una auténtica cultura de valores que la impulse con energía y con seguridad hacia el inmediato futuro.

El líder es arriesgado, no temerario, porque es actor del cambio, no espectador pasivo, y necesariamente corre riesgos de perder, pero es preferible eso a quedarse esperando a ver cómo empeora la situación.

### **C. Liderazgo para construir futuro**

- Que salga de una mirada estrecha y atemorizada de la crisis actual de la economía mundial
- Que mire audazmente para poder acometer los desafíos de un crecimiento en tiempos de crisis, y no esconderse en la trinchera del negocio.
- Que apueste a dar un salto hacia afuera y hacia adelante, promoviendo proyectos de envergadura que atraigan crédito y capital intelectual para sacarlos adelante.
- Que no sea tarea sólo para un grupo pequeño de empresas, sino para el desarrollo de cientos de proyectos que nos coloquen a otro nivel de desarrollo: hay que cambiar la escala con carácter de urgencia.