



## LIDERAZGO

### UNIDAD V Cualidades necesarias del líder.

1. Aceptar el cambio.
2. Correr riesgos.
3. Aprendizaje.
4. Toma de decisiones.
5. Modo de actuar.

### Aceptar el cambio

Actualmente vivimos en un **mundo en permanente cambio**, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto **exige a cualquier organización** estar en un **estado de alerta permanente**.

Este escenario de continua transformación exige a la organización **estar abierta al cambio, a la adaptación**.

En un mundo tan competitivo como el actual la empresa no se puede permitir el lujo de ir a remolque.

Esta inestabilidad suele generar **ansiedad**.

La gente, por regla general, es reacia al cambio, lo rehúye, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una **actitud contraria a la innovación**, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde.

**Reaccionar tarde implica perder oportunidades** de negocio y ceder ventaja a los competidores.

**Adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la organización.**

**Al líder no sólo no le preocupa el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades.**

Sabe que si reacciona antes que los competidores tiene muchas posibilidades de ganar.

**El líder promueve en la organización una cultura favorable al cambio.**

**El líder trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo.**

**Combate el continuismo** (esto se hace así porque siempre se ha hecho así), cuyos efectos pueden ser realmente nocivos.

Rompe con la inercia de lo establecido; se llega incluso a enfrentar con el poder para impulsar el cambio.

Se puede hablar de **dos tipos de cambio**:

**Un cambio que ocurre de imprevisto**, de la noche a la mañana, como un shock que todo el mundo percibe. Este cambio es tan evidente que la organización lo percibe inmediatamente y reacciona.

Pero hay **un cambio mucho más peligroso que es el cambio paulatino**, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo. Cuando la empresa quiere reaccionar ya es demasiado tarde, se ha quedado fuera del juego.

Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

**El líder trata continuamente de anticipar los posibles escenarios futuros**, tomando las medidas oportunas para estar preparados.

Además, en estos momentos de inestabilidad **el líder debe infundir confianza a sus seguidores**.

Transmitir la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

## **Correr riesgos**

El líder es consciente de que **en ocasiones hay que asumir riesgos**.

Hay momentos en los que hay que tomar decisiones sin disponer de toda la información que uno quisiera. No está absolutamente claro cuál es la decisión más acertada, pero hay que tomar una decisión.

**En este escenario de incertidumbre el líder no se bloquea y toma la decisión que estima más oportuna**, sabiendo que cabe la posibilidad de no acertar.

**En otras ocasiones se presentan oportunidades**. A veces no están totalmente definidas, pero si se saben aprovechar pueden ser muy beneficiosas para la empresa.

**Esto obliga en ocasiones al líder a tener que "apostar"**; aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido no dejan de conllevar un elevado riesgo.

Son decisiones que pueden exigir inversiones cuantiosas. El líder trata de anticiparse a los competidores: si acierta la empresa puede obtener importantes ganancias, si se equivoca serán recursos desperdiciados.

El líder asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder.

Lo fundamental en situaciones de este tipo es:

**Demostrar a la organización que el líder es una persona de coraje** que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario.

**Cuando se corren riesgos no son decisiones caprichosas**, no se basan en meras corazonadas del líder, sino que son decisiones estudiadas, consultadas con su equipo (especialmente si el riesgo es elevado) y que se toman porque no tomar ninguna decisión implicaría correr un riesgo todavía mayor (perder oportunidades, quedar por detrás de los competidores, ceder mercados, quedarse obsoletos, etc.).

**Los riesgos que se corren son asumibles**: si la decisión resulta equivocada la empresa resultará perjudicada, pero podrá superarlo, no va a sucumbir.

Lo que no se pueden tomar (salvo en casos extremos) son decisiones a cara o cruz (o la empresa duplica su valor o quiebra).

En un mundo tan competitivo y cambiante como el actual, **no aceptar el riesgo es condenarse al fracaso**, ya que otros competidores si lo harán.

**Es el riesgo de no querer correr riesgos.**

**No se debe temer al fracaso.** Cuando se toman decisiones no siempre se acierta; cuando esto ocurre lo que hay que hacer es aprender de los errores para tratar de evitarlos en el futuro.

Cuando una decisión adoptada resulta equivocada el líder no se hunde. Analiza qué ha ido mal y trata de tomar medidas para evitar que estos fallos vuelvan a repetirse en el futuro.

El líder mira siempre hacia adelante.

Por último, señalar que **el líder potenciará dentro de la empresa una cultura de asunción de riesgos.**

Si la decisión resulta equivocada pero estaba fundamentada no se sancionará al empleado, incluso habría que apoyarle en esos difíciles momentos.

Lo que no se puede aceptar, bajo ningún concepto, es que una persona asuma riesgos con cierta ligereza, "sin los deberes hechos".

## **Aprendizaje**

**El líder es una persona que se preocupa por su formación**, por estar al día, por conocer a fondo su negocio, por estar al tanto de las últimas técnicas de dirección.

El líder es una persona con inquietud intelectual.

El líder debe estar **abierto también al aprendizaje de otras personas**, especialmente de los miembros de su equipo.

La soberbia, tan habitual en muchos directivos que se creen poseedores de la verdad, tan sólo conduce a posturas intransigentes, a actitudes inflexibles y, en definitiva, al error.

**Es una gran equivocación pensar que el líder no debe pedir consejos a un subordinado temiendo que ello le lleve a perder autoridad.** Todo lo contrario, la humildad del líder le hace crecer ante los ojos de su equipo y le ayuda a ganarse su apoyo.

**No aprovechar el conocimiento de los demás trabajadores es un auténtico derroche.**

Cuando el líder se enfrenta a un problema comienza por informarse a fondo, por conocerlo en profundidad (con independencia de que en ocasiones recurra al asesoramiento de expertos).

El líder no dará nunca nada por sentado; analizará todo, hasta los pequeños detalles, con sentido crítico.

Además, **el líder es una persona que se preocupa muy especialmente por la formación de sus colaboradores**, así como por la de todos los empleados de la organización.

**El líder favorecerá una cultura que fomente la formación**, facilitando aquella ayuda que sea posible: organizando cursos, concediendo ayudas, valorando (premiando) la formación del empleado en su avance profesional.

En un mundo tan cambiante como el actual, **la ventaja competitiva de una empresa reside principalmente en la valía de sus equipos humanos**.

## **Tomar decisiones**

**El líder es una persona que no duda a la hora de tomar decisiones:**

Sabe cuándo ha llegado el momento de tomar una decisión.

Sus decisiones están meditadas, tras un ejercicio de profunda reflexión.

La mayoría de sus decisiones resultan ser acertadas.

Cuando se aborda una cuestión (oportunidad, problema, línea de actuación, etc.) el líder puede disponer de más o menos tiempo para su análisis, dependiendo de la premura que exista.

**El líder utilizará todo el tiempo disponible para informarse**, estudiar el asunto a fondo, recabar opiniones, discutir, analizar alternativas (todas las posibles) y sus previsibles consecuencias.

**Mientras que la decisión no esté tomada el líder es libre de cambiar de parecer**, no se tiene que sentir atado por su primer punto de vista, no tiene que temer que cambiar su opinión delante de sus colaboradores pueda parecer un signo de incoherencia.

Es el momento del análisis y se trata de alcanzar la decisión más adecuada.

El líder **favorecerá dentro de su equipo un clima participativo** que mueva a la gente a defender sus puntos de vista. Durante la fase de deliberación el líder debe favorecer la discusión y aceptar la discrepancia.

**Un subordinado que dice SÍ a todo lo que opina su jefe es una persona que no aporta ningún valor a la organización.**

Eso sí, **una vez tomada una decisión ya no habrá tiempo para la discrepancia**, el equipo debe actuar a partir de entonces como una piña.

**El líder debe preocuparse de dominar los temas que tenga que abordar** y no tener que basarse exclusivamente en la opinión de los expertos.

No se trata de que el líder sea un especialista en cada asunto que afecte a la empresa (ello sería imposible), pero sí debe tener un conocimiento sólido sobre cada uno de ellos.

**Esto le permitirá mantener un punto de vista independiente**, tener criterio y poder valorar la opinión de los expertos.

**El líder actuará con premura:** tan pronto surja un asunto, un problema, el líder se pondrá manos a la obra y lo afrontará con diligencia.

**Los temas hay que abordarlos inmediatamente,** no se puede dejar que se enquisten (un pequeño problema no resuelto a tiempo puede terminar convirtiéndose en un asunto delicado).

**Esta misma diligencia se la exigirá a sus colaboradores.**

El líder sabe que hay un momento en el que ya hay que tomar una decisión, que ésta no se debe demorar más, aunque no se disponga de toda la información que uno hubiera deseado.

**El líder sabe tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.**

**El líder no se demora en la toma de decisiones, pero tampoco se precipita.**

Hay personas que prefieren tomar decisiones rápidamente para evitar la incomodidad que supone el periodo de indecisión. El líder, en cambio, prefiere utilizar todo el tiempo disponible para analizar el tema en profundidad.

Una cualidad que caracteriza al líder es su disposición, cuando sea necesario, a **tomar decisiones impopulares**, decisiones difíciles, que incluso pueden afectar a personas muy cercanas.

**El líder debe velar por el bien de la empresa** (ésta es su misión) y anteponer esta preocupación a consideraciones personales.

El líder no participa en un concurso de popularidad.

En el momento en que la decisión está tomada ya no se puede vacilar, es el momento de la acción, de ponerla en práctica, de poner todo el empeño en llevarla adelante.

**La mayoría de las decisiones del líder resultan acertadas.**

Una carrera profesional no se puede construir sobre el fracaso repetido.

No obstante, **el líder acepta que a veces sus decisiones resultan equivocadas.**

De estos errores el líder tratará de sacar las conclusiones pertinentes, analizando el motivo de los mismos con vista a evitar que se repitan en el futuro.

Por último, señalar que el líder no es sólo una persona que toma decisiones, sino que **elige como colaboradores personas que también saben tomarlas.**

## **Modo de actuar**

**El liderazgo de cada persona es diferente,** no hay dos estilos iguales.

El líder no se puede limitar a tratar de copiar el modo de actuar de otra persona de éxito reconocido. Cada líder es diferente y ejerce su liderazgo de manera particular.

En todo caso, **resulta muy útil la lectura de libros sobre liderazgo,** lo que permite conocer cómo actúan líderes de fama mundial.

**Se pueden tomar ideas,** ver nuevos enfoques, descubrir métodos aplicables a la propia organización. Lo que **resulta estéril es pretender encontrar en estos libros un modelo infalible de dirección.**

Resulta inútil ajustarse a estereotipos, tratar de aplicar la última moda en "management" del algún reconocido "gurú" (por cierto tan cambiantes). Lo que sí es interesante es conocerlas y ver que se podría utilizar en la realidad en la que uno se mueve, pero con sentido crítico, sin pretender encontrar en estos modelos de laboratorio la solución a todos los problemas.

La realidad de cada organización es tan particular, tan cambiante, que exige al líder saber improvisar, crear su propio modelo de dirección. El líder tiene que actuar con flexibilidad y con sentido de la oportunidad. Cada situación puede requerir un enfoque diferente.

**El modelo de dirección que aplique el líder se irá extendiendo a toda la organización**, irá impregnando los distintos niveles jerárquicos.

Cuando los ayudantes ven cómo funciona el líder tratarán de imitarlo.

A la hora de establecer su modelo de dirección **el líder tendrá que enfrentarse muchas veces a la tradición de la organización** ("esto se hace así porque siempre se ha hecho así").

**El líder tiene que estar dispuesto a atacar la rutina de las organizaciones**, cuestionando y cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que supongan un freno al progreso.

Esto le llevará en ocasiones a **tomar decisiones que pueden "molestar" a ciertas personas**.

Hay que tener en cuenta que **no se puede complacer a todo el mundo todo el tiempo**. El líder que no quiere molestar a nadie puede terminar no adoptando medidas necesarias para la empresa, de modo que al final terminará molestando a todo el mundo.

Un líder debe ser capaz de cuestionar cuando sea necesario incluso a su jefe (dentro, por supuesto, de la máxima disciplina y respeto). El líder debe ser capaz de manifestar su discrepancia (en último término, el propio jefe se lo agradecerá).