

Tiempo de ser valientes (el ejercicio responsable del liderazgo)



José Manuel Chapado,
socio director de ISAVIA Consultores

En la antigua Roma, el Emperador decidía con un gesto de su dedo pulgar sobre la vida y la muerte. Hoy, nuestros gobernantes sufren vértigo insuperable y son temerosos. El liderazgo actual se desenvuelve como un manso río que se retuerce y dibuja meandros a golpe de encuesta.

Afortunadamente, es mucho lo que hemos evolucionado desde los tiempos de la vieja Roma. El capricho no decide las cuestiones más trascendentales. Tampoco el poder se concentra en una sola persona, sino que se reparte y diluye en un complicado juego de equilibrios.

Sin embargo, nuestro tiempo sucumbe a un mundo de indecisión carente de criterio. Hoy, muchos dirigentes sufren vértigo a la hora de tomar decisiones, sobre todo si de ellas se derivan consecuencias difíciles. A veces, el temor al reproche social anula su voluntad. En otras ocasiones, agrandar a todos es un deseo que acaba convertido en una inacción que no agrada a nadie.

La apelación al valor como sinónimo de coraje y osadía es rechazada con contundencia, y quien abandera posturas arriesgadas y desafiantes es aplastado bajo la dictadura de lo políticamente correcto.

Es una sensación que invade no sólo el mundo de la política, sino a toda la sociedad en general, lo que incluye también a la empresa, la educación y la familia. Demasiado temor a tomar decisiones y asumir sus consecuencias. O sea, miedo al ejercicio responsable del liderazgo. Miedo.

Nuestros políticos se esconden de la realidad. Todos los expertos nos alertan ante la imposibilidad de mantener el estado del bienestar con su actual fisonomía. Tenemos que hacer algo con nuestras pensiones, con la edad de jubilación, con la financiación de la sanidad, con el sobredimensionamiento de la burocracia autonómica, con el desorden presupuestario...

Y mientras tanto ¿qué hacemos nosotros? Algo flota en el ambiente que no nos permite movernos con soltura y libertad. Es una perversa y viscosa ensalada de inacción. Le falta sal y sangre. Y le sobra demasiada falta de responsabilidad. También le sobra mucho miedo al "qué dirán". No tiene dosis de generosidad, ni de humildad, ni de compromiso...

Las cúpulas de las grandes compañías se debaten entre el contexto deprimido de la realidad económica y la ilimitada ambición de unos accionistas anónimos a los que se pone cara tras el término "mercados financieros".

A partir de aquí, toda su energía se empeña en armonizar todos los intereses en juego: los accionistas, la organización, los altos directivos, los mandos intermedios, las divisiones de negocio, los clientes... Y eso es lo grave. Son como los políticos. Entienden que su misión es esa: armonizar, adaptar, acoplar, ajustar... Olvidan su responsabilidad de liderar, proponer, impulsar, dirigir...

El rumbo de su liderazgo se vuelve temeroso. Las decisiones son un mar de dudas: se apuntan intenciones, se tantean medidas, se valoran consecuencias, se matizan alcances, se ratifica y se rectifica, se dice y se desdice, se amenaza y se rehúsa... Las decisiones se consultan y reformulan, se precisan y se retuercen, y así hasta que nada tiene que ver lo que se pretendía hacer con lo que finalmente se decide. O mejor dicho, con lo que no se decide.

Las grandes decisiones estratégicas se postergan. Sobre todo en la medida en que de ellas pueda derivarse un menoscabo en la pública imagen del directivo. Un falso líder. Un ególatra. En ocasiones, se aplaza lo que se sabe inevitable. Cobardía canalla.

Muchos ERE's (no todos, desde luego) terminan con decenas de familias en la calle. En su origen, una decisión valiente que no se tomó en el pasado. Prescindir de unos pocos puede salvar a muchos. Pero para eso hay que saber mirar

más allá, elevarse y tomar conciencia de la responsabilidad. De nada vale ir por detrás.

En su discurso de investidura, Nelson Mandela afirmó que "el hecho de jugar a ser pequeño no sirve al mundo. No hay nada iluminador en encogerse para que otras personas cerca de ti no se sientan inseguras".

Es tan frecuente como triste que muchos técnicos seleccionen al proveedor en función de su prestigio, aun a sabiendas de que existe una oferta mejor y más competitiva de alguien con menos nombre. Así, si falla el proveedor conocido, nadie pedirá explicaciones a quien le contrató. La irresponsabilidad del fracaso se adjudicará con naturalidad a la firma externa, a veces tan rebosante de prestigio, como vacía de contenido. Balones fuera.

No eludir la responsabilidad es jugársela. Hay que afrontar el protagonismo, tomar decisiones con convicción y asumir sus consecuencias. En los tiempos que corren, muchos piensan que este tipo de conductas sólo están reservadas para héroes. Pero nosotros creemos que no. El valor tiene que ver con el sentido de la responsabilidad. Y con el compromiso.

No se trata de que uno tenga claro qué esperan los demás de él. Se trata de que uno mismo sienta y sepa qué es lo que tiene que hacer. Es el sentido del deber el que describe el ámbito de la responsabilidad y el que imprime la firmeza del compromiso.

¿Necesitamos héroes en el ámbito de la empresa? En principio, bastaría sólo con directivos responsables y comprometidos. En ISAVIA hemos

diseñado un modelo de gestión del vértigo profesional. Es una secuencia que discurre por cuatro etapas: reacciona, relaciona, responde y crece. Cuatro fases repletas de valiosos mensajes para desenvolverse con éxito en el desempeño profesional y directivo.

Hemos de integrar la mayor cantidad de información (relaciona) para alcanzar la decisión más certera (responde). Aunque todo ello se cae si falla la última fase (crece). En ella se configura nuestra razón de ser, lo que nos mueve. La falta de rumbo y misión no nos permite digerir algunas conductas y, por ende, nos resulta demasiado costoso asumir ciertas consecuencias. Conclusión: cuando no sabemos hacia dónde caminar, el compromiso decae y nuestra responsabilidad se encoge. Nos arrugamos.

Existe una relación directa y proporcional entre la responsabilidad y el valor; y entre el compromiso y la acción. Tenemos que enfrentarnos ante nuestra responsabilidad. Y tenemos que enfrentar a cada uno de los demás con la suya. El liderazgo requiere conductas valientes y sinceras. Exige reconocer con humildad que no se tienen todas las respuestas. Y se hace más grande cuanto más capacidad de influencia asume y genera.

Hay que quemar las naves y abandonar zonas de confort. Es tiempo de ser valientes. Menos palabras y más acción. Demasiados modelos que de nada valen si no hay personas capaces de ejercer su liderazgo con responsabilidad. La clave está en la primera fase (reacciona), la que desencadena el proceso.

En demasiadas ocasiones nos faltan las palabras para provocar esa reacción que nos despierte del ensimismamiento. Muchos directivos requieren un disparo al centro de su conciencia para volar por los aires el bloque congelado de hielo en el que han convertido su emoción inerte.

Con su actuación temerosa y dubitativa se ponen a la misma poca altura que aquellos políticos a los que tanto denigran. Son de la misma pasta. Viscosa y cobarde. Necesitamos más líderes de una sola pieza. Gente de verdad. Más Mandelas.

**Hay que afrontar el protagonismo,
tomar decisiones con convicción
y asumir sus consecuencias**