

Empresarios en Crecimiento/ El laberinto de la soledad

Cuando los empresarios tenemos que hacer cambios enérgicos y arriesgados sentimos que nos colgamos de una liana que no sabemos adónde nos conduce. El vértigo aumenta cuando vemos la profundidad del abismo; luego volteamos hacia atrás y nos damos cuenta de que vamos completamente solos

Carlos A. Dumois

Pocos libros me han impactado tanto como la obra maestra de Octavio Paz. El premio Nobel describe aquí la soledad interior que caracteriza al mexicano con una profundidad que aterra. Tal vez también se proyecta él mismo en su propia soledad, como lo hacemos todos. Me permito tomarle prestado su título al maestro.

Hay momentos en la vida de toda organización en los que el dirigente se enfrenta con la disyuntiva de realizar cambios atrevidos y dolorosos sabiendo que no cuentan con el apoyo popular. Este es el momento de asumir la dirección del barco a sabiendas de que la tripulación está a punto de amotinarse y de que hay pocos aliados para afrontar la situación.

El empresario que conduce su propia organización necesita tener certeza en cuanto al futuro que está construyendo. Mucho se ha escrito sobre la importancia de realizar un trabajo visionario que clarifique el proyecto de futuro, sus objetivos, estrategias y planes de acción. Mas la incertidumbre de un mañana ambiguo e impreciso podría socavar la seguridad personal y aun debilitar al más fuerte de los dirigentes. Por eso, en la medida en que su visión sea más clara, congruente y realista, y que él sepa plantearla y venderla a sus colaboradores, más cooperación tendrá de éstos para hacerla realidad y para que puedan participar proactivamente en su cristalización.

Todo esto supone que el líder tiene muy claro adónde quiere ir, cuál es su camino, su estrategia. ¿Pero qué sucede cuando el dirigente se confunde, pierde la brújula y necesita apoyo, orientación, claridad? A veces bosqueja una visión incompleta, vaga o confusa, y necesita que sus colaboradores terminen de armarla y redondearla. El sabe que tiene que tomar la batuta, pero aún no ve claro el camino; confía en su intuición, en su perspectiva, pero también tiene dudas; necesita reafirmar lo que ve, tanto como acabar de armarlo.

Cuando sus colaboradores lo cuestionan con fe y ganas de terminar de construir el plan es cuando verdaderamente lo estimulan y fortalecen, porque le ayudan a integrar su visión de conjunto, a completar su tarea. Pero muchas veces esto no sucede; los colaboradores no lo siguen, no lo apoyan, se queda solo... con sus temores, sus dudas, su inseguridad. Es frecuente que los colaboradores no sólo no lo apoyen, sino que ahonden sus dudas y debiliten la fe que él tiene en su intuición. Es entonces cuando el líder tiene que sacar la casta, ser fuerte y conducir solo, aunque sea temporalmente. Si en estos momentos se resquebraja, su equipo no lo sigue, lo abandona. Aquí tiene que hacer uso de toda su fuerza interior, liberarse de sus dependencias, confiar en sí mismo y tomar el control de la situación.

Hay situaciones en que el tiempo apremia y las decisiones tienen que tomarse con rapidez, o surgirá una crisis profunda. Se busca escuchar a todos, pero no hay tiempo que perder. La discrepancia de los miembros de su equipo sin duda le ayuda al líder a afinar su visión, y aun a madurar; pero cuando se trata de llevar a cabo un cambio radical que duele y urge, el prestar demasiada atención a las diferencias y cuestionamientos merma su liderazgo y apaga su credibilidad. En este punto es importante que se percate de las posibilidades, debilidades y fortalezas, de cada discrepancia.

En situaciones como éstas el líder, después de escuchar los puntos de vista de su gente clave, debe retirarse un tiempo, aunque sea breve; debe salirse de la trinchera, de la maraña cotidiana e irse unos pocos días -quizá un fin de semana- a estar en soledad física -contra soledad impuesta soledad buscada-, llevando consigo el material necesario para clarificar su mente y tomar las decisiones pertinentes. Ahí podrá

llevando consigo el material necesario para clarificar su mente y tomar las decisiones pertinentes. Ahí podrá mirar serenamente a su empresa en perspectiva, lo mismo que a cada uno de sus colaboradores y sus respectivas potencialidades, fortalezas y debilidades; y también los mercados y las tendencias nacionales y mundiales; y también a su propia familia y a su propia querencia.

Entonces, ponderando todos los posibles amarres y riesgos, podrá tomar sus decisiones y armarse del valor y de la fortaleza para llevarlas a cabo y sacar adelante su empresa, caiga quien caiga y cueste lo que cueste. De no hacerlo así, habrá dejado de ser el líder: ¡la dureza de la situación le habrá arrebatado el liderazgo! Y lo peor de todo es que la empresa se hundirá, con todas sus consecuencias...

Las decisiones a tomar han de ser contundentes y efectivas. Ante un empresario aburguesado o cansado, que considera ya agotado su esfuerzo, o ante la falta de unidad de mando por divergencias entre socios o conflictos familiares, el problema a atacar primero no sería el de resolver qué hay que hacer y cómo hacerlo, sino el de definir quién habría de hacerlo: ¡faltaría definición de líder! No son éstas sólo cuestiones de inteligencia y preparación, sino también de prudencia y de valor. Atrevámonos a afrontarlas.

¡Atención alumnos!

Club de la Efectividad, 10 de febrero 2003.

George Bernard Shaw no podía estar más equivocado cuando acuñó su famosa máxima: "Quien puede, hace. Quién no puede, enseña". En una economía llena de sorpresas e incertidumbre como la de hoy, ser un líder efectivo significa ser un gran maestro.

¿Cómo persuade usted a cada uno, en una organización (ya sea de 50 o 5000 empleados), de ir en la misma dirección? ¿Cómo aglutina al personal alrededor de una estrategia escalonada, para sobrevivir una depresión económica? ¿Cómo asegurarse de que todos, en cada nivel, entienden las prioridades del momento? ¿Cómo prepara usted a los líderes de mañana? De una manera muy simple: Enseñando.

Enseñar es algo muy diferente de pronunciar un discurso, o dar órdenes a un subordinado. Eso no es instruir; es sólo dictar. Decirles -a las personas- qué hacer no garantiza que aprendan lo suficiente, como para pensar por sí mismas en el futuro. Por el contrario, hasta puede que dependan -de usted o de un superior- más aún y que dejen de arriesgarse, de innovar...y de aprender.

¿Qué es lo que hacen los grandes maestros, que debería hacer usted en su rol de líder? Siga leyendo. Lo que sigue, son los consejos de aquellos que mejor saben de esto: los maestros. Todo tipo de maestros: algunos enseñan en aulas formales y otros en sus oficinas, durante la cena, o al pasar...

La buena enseñanza es universal. No importa que el tema sea el lanzamiento de un nuevo-producto, estudios sociales, o un triple bypass. Los mismos principios (y muchas de las mismas técnicas) sirven por igual. ¿Está usted listo para aprender? Entonces siéntese y abra su cuaderno...

1. Usted no es el centro. Ellos si lo son: Algunos maestros se ven como "el experto", cuyo papel es impartir su conocimiento a estudiantes que ven como "recipientes vacíos". Esta no es una gran metáfora: los mejores instructores se ven como "guías". Ellos comparten lo que saben, pero entienden que no son el centro. Sus estudiantes lo son.

Es difícil para algunos maestros entender que el centro de la enseñanza no son ellos. Esto no significa que no importen. Significa que, en lugar de preguntar "¿Qué voy a hacer hoy?" preguntan "¿Qué van a hacer mis estudiantes?"

2. Estudie a sus estudiantes: Para enseñar no basta con conocer su material. Usted necesita conocer a las personas a quienes enseña (sus talentos, su experiencia previa, sus necesidades). De otra manera, ¿cómo podría usted estar seguro de lo que ya saben y conocer aquello que necesitan aprender?

Usted tiene que saber dónde está la persona, antes de que pueda ayudarlo a alcanzar el destino. Puede parecer obvio, pero muchos maestros olvidan preguntar ¿Dónde está usted?

Es importante también observar a los estudiantes auto-evaluarse. Esto nos permite saber cuánta desilusión o alegría experimentan. Así, escuchando entre líneas, podemos comprender su personalidad.

3. Cree un ambiente seguro: Aprender requiere un cierto grado de riesgo. Los estudiantes tienen que reconocer lo que no saben, asumir riesgos y re-pensar aquello que creían saber. Esta situación suele ser incómoda para cualquiera. Un poco de "calor" (unos almohadones en una esquina donde sentarse a conversar amablemente; o decorar las paredes con sus trabajos "porque es su espacio") puede hacer mucho por mejorar un ambiente, al hacer del aprendizaje algo emocional, intelectual y psicológicamente seguro.

Si no se sienten bien, puede hacerles un té. Puede ser la cosa más simple, pero envía un gran mensaje. Los Estudiantes necesitan saber que pueden confiar en su instructor.

4. Transpire pasión: La diferencia entre un buen maestro y un gran maestro no es la especialización. Todo se reduce a la pasión. La pasión por su materia, la pasión por enseñar. El deseo es contagioso, si el maestro lo tiene, los estudiantes muy probablemente se contagiarán.

5. Demuestre cuánto necesitan aprender: "Cuando el estudiante esté listo, el maestro aparecerá" dice un viejo adagio. Muchas personas no están listas, porque piensan que no necesitan mejorar. No ven "la brecha" entre dónde están y dónde necesitan estar. Hacerles consciente de esa brecha es uno de los primeros objetivos del maestro.

Pregunte por ejemplo a un equipo, si se alinea con las expectativas del cliente. "Claro que sí", contestará seguramente el líder del equipo. Luego, pídale a cada miembro que escriba las cuatro expectativas más importantes que tiene el cliente. Si hay 15 miembros del equipo, probablemente obtenga unas 60 respuestas diferentes. Una vez que se dan cuenta de esto, estarán listos para pedir ayuda.

6. Sea claro: Uno de los principales atributos de un gran maestro, es la habilidad para explicar ideas complejas y hacerlas entendibles. La esencia de la enseñanza -y del aprendizaje- es la comunicación. El mayor problema que los líderes enfrentan, es que las personas los entiendan. Ya sea que usted hable de acciones, socios, clientes o empleados, las personas deben entender su relato: dónde se dirige, por qué está haciendo esos cambios, cómo trabaja usted y cómo piensa. De no ser así, usted no será valorado y perderá ventas, nuevas oportunidades... y empleados. Por eso enseñar es importante.

7. Sea vulnerable sin sacrificar credibilidad: Para algunas personas, ser un maestro -o un líder- significa tener todas las respuestas. Cualquier señal de vulnerabilidad o ignorancia es vista como debilidad. Pero todos sabemos que la perfección es una máscara y no confiamos en las personas detrás de la máscara del sabelotodo. A veces, la mejor respuesta que un maestro puede dar es "no lo sé": en lugar de perder credibilidad, gana la confianza de sus estudiantes y esa confianza es la base de una relación productiva. Al reconocer lo que no sabe, demuestra que usted todavía está aprendiendo. Demuestra que el maestro es, de hecho, un estudiante.

Para el líder de una organización, éste es un delicado equilibrio: si bien puede reconocer no saber muchas cosas, muchas personas dependen de él para conocer las respuestas a ciertas preguntas. No querrá que el personal se pregunte... "¿Por qué es él quien dirige la compañía?"

8. Enseñe desde el corazón: La enseñanza no es una fórmula, es algo personal. Las personas diferentes enseñan a Cervantes de maneras diferentes. Enseñamos de acuerdo a quiénes somos y a cómo vemos el mundo. El acto de enseñar exige el valor de explorar nuestra identidad. Si usted no se conoce totalmente, no puede conocer a sus estudiantes totalmente y, por consiguiente, no podrá conectarse con ellos. Como dijo una vez Charlie Parker en relación a la música "Si usted no la vive, no saldrá por su saxo".

9. Repita los puntos importantes: Si desea que sus empleados recuerden el Enunciado de Misión, o la estrategia de la compañía, usted necesita decírselos más de una vez. La primera vez se oye, la segunda se reconoce y la tercera se aprende.

El desafío es, entonces, ser consistente sin volverse predecible o aburrido. Los mejores maestros se "renuevan" encontrando nuevas maneras de expresar los mismos puntos. Deben "engañar" un poco y "disfrazar" los temas para que las personas piensen "nunca antes había oído esto".

10. Haga buenas preguntas: Los maestros efectivos entienden que el aprendizaje significa explorar lo desconocido y esa exploración empieza con preguntas. No el tipo de preguntas que se responden simplemente Si/NO sin despertar ninguna discusión, sino preguntas que abren las puertas de una comprensión más profunda. Por ejemplo "¿Cómo funciona esto?" o "¿Qué significa esto?" o la insuperable "¿Por qué?"

En una organización, la idea es no minar una decisión, sino sostenerla a través de un examen completo de las opciones, aún las más extrañas. Aunque sea importante tener la respuesta correcta, para acceder a niveles superiores es más importante hacer las preguntas correctas.

11. Nunca detenga la enseñanza: La enseñanza efectiva tiene que ver con la calidad de la relación entre el maestro y el estudiante. No acaba cuando la clase o el día laborable ha terminado. Es importante "estar par las personas" cuando ellas nos necesitan y no únicamente cuando el horario lo dice. Uno de los ingredientes más importantes de enseñar es amar. En Israel, existe un refrán que dice: "Cuanta más leche quiere el ternero chupar de su madre, más quiere la madre darle al ternero."