

Catalizadores

Leyendo un poco en Internet, me topé con un análisis sobre el liderazgo en las organizaciones centralizadas tipo “arácido” versus lo que sucede en otras de tipo “estrella de mar”. Todo este rollo invertebrado tiene que ver con que las primeras dependen de una jerarquía y poder centralizado mientras que en las segundas más bien se fortalece el ecosistema de liderazgo, gestión y operación en la medida que todo es efectivamente autónomo, no en la cabeza sino en cada una de las extremidades del organismo, y en donde la visión o norte (si se quiere usar este cliché) como base, debería estar claramente definido como tal.

El tema que me ha llamado la atención es el tipo de liderazgo que se necesita en organizaciones de tipo “estrella de mar”. En una organización descentralizada no todo tiene que ser “descabezado” completamente, buscar el equilibrio entre lo excesivamente autónomo y lo necesariamente gestionado depende del tipo de liderazgo que se imponga y sobre todo de contar con las personas adecuadas (léase directivos) para hacer que esto suceda.



A este tipo de personas y estilo de liderazgo se les llama Catalizadores. Se me viene a la mente sin esfuerzo alguno, un caso cercano que tengo el privilegio de conocer y quizás por oposición sea más fácil comentar lo que veo, desde la perspectiva de lo que *no* se debe ser/hacer si se quiere lograr construir una organización sólida, eficiente, honesta, transparente y sobre todo apreciada por el ecosistema de negocios donde opera, después de todo, hay algo peor para una empresa y sus directivos que una mala reputación?.

Dado que las empresas son gestionadas por personas, más allá de “tener el norte claro”, lo que hay que asegurar buscando el equilibrio es la presencia de profesionales “catalizadores”. Entonces, bajo esta premisa, qué les falta siempre a los gerentes/directivos (no voy a decir líderes) en las empresas que están condenadas al fracaso ?. Allí vamos:

Genuino interés por los demás. No se puede asumir la responsabilidad de gestión de una operación y no tener interés en lo que le pasa a la gente con la que trabajas. Si no te preocupas de manera auténtica, nadie te apreciará, admirará, respetará ni mucho menos seguirá. Estar desconectado de la gente termina por generar un ambiente de desconfianza, falta de comunicación, trabajo individual y pérdida de eficiencia. Recordemos que la gente no renuncia a las empresas sino a sus jefes (tampoco voy a decir líderes).

Conexiones Informales (pero no por eso dejar de ser auténticas). Las conexiones con el ecosistema no solo se deben dar con tus símiles y conocidos del pasado sino con todos aquellos que no lo son y que pueden aportar de manera auténtica a los objetivos que persigue la organización, y en la medida que eres capaz de mostrar sinceridad, honestidad, integridad, justicia y sobre todo transparencia, los protocolos formales dejan de ser necesarios y se genera un ambiente de confianza, creatividad, sinergia y mutua colaboración. Es más eficiente!.

Deseos de ayudar. No puedes anteponer tus necesidades antes que la de los otros. En una ambiente de colaboración abierta, todos deben aprender siempre, colaborar en 360 grados. Pero esto no es posible si previamente no has sido capaz de mostrar humildad e interés genuino por los demás.

Genba. Traigo esto desde mi experiencia en una empresa japonesa. “Estar en el lugar donde las cosas suceden”. No puedes gestionar si no estás al lado de la gente de tu equipo, no se puede liderar algo a miles de Km de distancia con dos llamadas por Skype al año. Estar presente para ayudar “donde las papas queman” o donde se genera valor, implica contribuir tangiblemente a buscar los caminos más adecuados para asegurar el éxito y la solución a los problemas. Pero ojo, “estar” físicamente tampoco asegura el éxito, tienes que aportar, participar, asistir, enseñar, auxiliar; dar de ti.

Emociones. Si eres frío y calculador, solo los conocidos pasados y símiles te seguirán, no se logrará contar con fieles seguidores, colaboradores ni admiradores, todo lo contrario, se generan barreras invisibles entre la gente y se van evidenciando silos de trabajo desconectados, aislados, poco eficientes. Si no se genera confianza, se camina sobre terreno inestable e infértil, no se avanza. Los Catalizadores, además de tener inteligencia emocional, son entusiastas y generadores de confianza.

Confianza. Esto es fundamental, no puede dejar de existir. En las organizaciones puede ser que exista información privada, estratégica o restringida, y esto no tiene por qué ser un problema. Si hay relaciones de confianza, todos saben que nadie saldrá dañado ni herido. Si no se logra que la gente confíe auténticamente, solo quedará rodearse de los similares y conocidos pasados (finalmente ellos no van a cuestionar nada). La confianza genera una actitud positiva ante la vida y el trabajo.

Inspiración. Si no has hecho nada sustancial, no vas a inspirar algo nunca. Acciones, mensajes o reflexiones inspiradoras, motivarán a cada miembro del ecosistema donde trabajas a dar lo mejor de sí y con ello lograr los resultados. Volviendo al ejemplo de la cultura empresarial japonesa, ayudar a los proveedores se considera algo de vital importancia, ellos luego darán lo mejor que tienen para que se logren los objetivos del ecosistema. La inspiración sustancial se contagia.

Tolerancia. Si no desarrollas un verdadero comportamiento y estilo de liderazgo basado en la humildad, menos podrás ser tolerante ante las ambigüedades del ecosistema. La creación humana se desarrolla en ambientes controlados de caos en donde nadie es mejor que el otro. La humildad permite tener una perspectiva clara y objetiva de lo que se es capaz de hacer y hasta dónde llegar. Los catalizadores la promueven con el ejemplo. La tolerancia promueve el desarrollo y auto-sostenibilidad en cada extremidad de las organizaciones del tipo estrella de mar.

Enfoque no intrusivo. Aquí solo se trata de no confundir intrusión con estar auténticamente involucrado. Se permite lo segundo mas no lo primero. Lo segundo promueve el liderazgo en el resto del ecosistema. Catalizar, es sinónimo de potenciar habilidades y competencias en el resto de la organización, se busca tomar mejores decisiones en cada una de las extremidades de la *estrella de mar*, se genera un auténtico sentimiento de propiedad. Si eres intrusivo y amenazador, ya perdiste la mitad del partido.

Obrar con la verdad. Decir la verdad siempre es importante, o mejor dicho, comenzar por no decir mentiras. Nuevamente, esto tiene que ver con la necesidad de generar confianza. Por último, sentirse bien con uno mismo sabiendo que se hace lo correcto, no tiene precio.

En conclusión, no puedes estar a cargo si no aportas nada, buscar ser la cabeza de una araña no garantiza nada en el futuro. El liderazgo auténtico se gana con el ejemplo, con humildad, con reales capacidades de transformación, con autenticidad, con honestidad, estando cerca de la gente, entendiendo sus problemas sus inquietudes, sus necesidades, ayudando, no entorpeciendo ni confundiendo, menos faltando a la verdad. Si no estás dispuesto a hacer crecer las extremidades en una estrella de mar y más bien estás buscando ser la cabeza de una araña, apenas desaparezcas, algo de la organización se irá contigo, y si queda algo de vida, lo más probable es que se procure otro gestor que lo quiera centralizar todo (el cual seguramente buscará estar rodeado de los conocidos del pasado).

Javier Moreno