

David Martín

davidmartin@coex.com



■ Liderazgo

Gian

Dos características marcarán la trayectoria y responsabilidad de los potenciales líderes en una organización: ambición y capacidad.

Esta semana he visitado, junto con el Presidente de un grupo importante de empresas exportadoras de productos hortofrutícolas, al Gerente de uno de los puestos de mercado de esta corporación.

Le hemos ofrecido la posibilidad de obtener la propiedad de este negocio, que funcionaba de forma rentable, entre otras cosas gracias a su buen hacer.

La contestación que obtuvimos a nuestra oferta, como la mayoría de los lectores habrán supuesto, fue que "no". Según sus propias palabras prefería ser un buen soldado.

Es un buen ejemplo sobre el papel de los líderes en las empresas. A menudo nos preguntamos, ¿Qué actitud debemos tomar al contratarlos? ¿Debemos buscarlos en los procesos de selección, evitarlos o formarlos después? Más aún, ¿Qué porcentaje de nuestros empleados deberían ser líderes?

Personalmente creo que podemos hacer una primera división de las personas que, utilizando las palabras de un ingenioso conocido ya metido en años, los clasificaría en:

Personas "corcho"

Las que, aunque los hundas, harán todo lo posible por salir a flote. Se crecerán ante los retos. Tomarán la iniciativa y les place tomar las riendas de su destino.

Personas "plomo"

Son los que se hunden y no saben salir solos a flote. Nunca tienen la culpa, siempre hay una causa ajena a ellos que justifican su fracaso y se vanaglorian, hasta cierto punto, de su desgracia: son las víctimas. Perdón, son las personas que se invisten de victimismo. Las verdaderas víctimas por desgracia todos las conocemos.

Pues bien, según mi particular teoría, ya tenemos el primer ingrediente entre los líderes: son "corcho". Cuantas más personas existan en la organización, con este talante, mejor.

Dos características adicionales marcarán la trayectoria y responsabilidad de estos potenciales líderes en la organización: ambición y capacidad.

El ejemplo con el que iniciaba este artículo ilustra a la perfección la limitación que supone la falta de ambición. No llegarán tan lejos, pero son fieles. Hacen falta, en cualquier organización, muchas de estas personas como mandos intermedios.

La mayoría de las empresas no tendrán grandes inconvenientes en incorporar personas de esta naturaleza. Realmente son muy queridos y valorados, pero no son decisivos. Nos engañamos con la ilusión de que alguien con muy buena voluntad y no problemático, se hace cargo y responsable de la situación y los problemas. Estas personas no alcanzan, por carácter y falta de valentía, a remover las verdaderas barreras y, finalmente, nos rendimos ante el espejismo, aparente evidencia, de que nada se puede hacer.

Toda organización necesita, además, reunir un número mínimo de personas de rendimiento extraordinario, con capacidad y ambición para destruir las barreras que impiden el desarrollo de la organización, retadores e innovadores, capaces de "mandar" como Sun Tsu lo describió:

Las tropas de los que saben mandar son como la "serpiente de respuesta simultánea de las montañas de Chang". Si se le amenaza la cabeza, ataca rápidamente con la cola. Si se le amenaza la cola, ataca con la cabeza. Si se le amenaza el cuerpo, ataca con la cabeza y con la cola a la vez.

... del mismo modo el objetivo de los que mandan es conseguir que los sol-

dados piensen y luchen como un solo equipo.

Pues bien, una vez más, vuelvo la vista a nuestras empresas hortofrutícolas y el panorama es desolador. ¡Qué pocas empresas o cooperativas cuentan entre su Staff con este tipo de personas! Grandes soldados son desaprovechados por la ausencia de líderes que sepan mandar.

El origen de este problema, no nos engañemos reside en el miedo endémico, pánico diría, a contratar este tipo de personas. "Es la amenaza de perder el poder". Es, el mantener a usanza el viejo principio tan conocido de:

Art. 1º: El Jefe siempre tiene la razón.

Art. 2º Si no la tiene se aplica el artículo primero.

Actualmente estoy apoyando a una de las empresas del sector en un proceso de posicionamiento que incluye la reorganización y sobre todo la implantación de nuevos retos en todas las áreas. Además de definir objetivos realmente ambiciosos para cada uno de ellos, es necesario acompañarlos en el camino para que el proceso de cambio se haga realidad. No creo que sea casualidad que se contrate a alguien externo para estas funciones de liderazgo.

¡¡¡Fuera miedos!!!, señores presidentes de cooperativas y SAT hortofrutícolas, asegúrense de contratar un número suficiente de líderes de rendimiento extraordinario, porque sólo ellos podrán convertir sus todavía rentables cooperativas en empresas competitivas del nivel internacional necesario. La época de bonanza, por mayor demanda que oferta, se ha terminado definitivamente. ¡Que gane el mejor!