

## ¿Está preparada su empresa para superar la crisis?

La respuesta es afirmativa pero siempre que posea cantidad suficiente de un bien escaso y mal repartido. Nos referimos al bien precioso del talento para el liderazgo.

Porque ¿qué es un líder sino, precisamente, alguien que ayuda a otros a superar con éxito situaciones de crisis? Los líderes lo son, sobre todo, porque se les reconoce y se les admira su capacidad para aunar voluntades en tiempos difíciles, en momentos graves y duros. Los liderados saben que pueden fiarse de ellos en esos momentos porque decidirán oportuna y correctamente el mejor curso de acción. Saben que conservarán el temple preciso para aunar esfuerzos y contener las reacciones viscerales, menos efectivas, por parte de su gente. Saben, por último, que, gracias a ellos, aprenderán de tales situaciones y que saldrán de la crisis, más fuertes como equipo y como individuos.

Para todo lo demás, esto es, para gestionar la normalidad ya tenemos a los gestores, a los directivos, a los ejecutivos a quienes hacer caso. Hemos puesto en éstos, en efecto, la autoridad suficiente para que resuelvan problemas, para que decidan o nos propongan cursos de acción a partir de variaciones con respecto a la normalidad. Un buen ejecutivo es, precisamente, el que “ejecuta” (guillotina, aplica el garrote vil) a los problemas de su entorno. Los mata de manera que esos problemas no vuelven a aparecer nunca más; aparecerán otros...

Admiramos en los directivos, en los ejecutivos, su olfato para reconocer los problemas antes de que se presenten y lo bien que deciden, lo buenos que son coordinando nuestros esfuerzos cuando es necesario apechugar y corregir situaciones anormales. Pero sabemos que no aprenderemos mucho de nosotros mismos después de ello, ni siquiera seremos mejores como personas una vez corregido el curso de acción (si acaso seremos mejores en esa parcela de nosotros mismos, de menor categoría, que asignamos a lo profesional). Pero no confiamos en que si un buen día la situación se torna grave (se convierte en crisis), conserven las anteriores cualidades. Entonces habrá que acudir al líder o habrá que dejar que surja por azar. Desde este punto de vista siempre hay un dejo de desconfianza frente a los directivos, frente a los ejecutivos que sólo son eso. La desconfianza del límite.

De la misma manera que distinguimos entre personas al mando de acuerdo a su diferente habilidad para gestionar las crisis y llamamos a los buenos “líderes”, también distinguimos entre empresas más hábiles que otras en este mismo aspecto. Hay empresas que cuentan con talento de liderazgo suficiente en su cúpula (el CEO, el comité de dirección como tal) para superar situaciones de crisis de la manera en que la superan y la hacen superar los líderes individuales. Esto es, facilitando que su empresa salga de ella más fuerte y mejor como organización y como equipo humano.



Ya hemos visto la necesidad de contar con líderes para sobrevivir a las crisis. Veamos ahora un poco más acerca de las crisis mismas. Acabaremos estas líneas volviendo a los líderes y nos plantearemos una pregunta decisiva.

### ¿Qué son las crisis?

Las crisis son hijas del cambio y el cambio es el signo de los tiempos que nos han tocado vivir. Las crisis son subproductos adversos del cambio -sus parientes molestos- porque llevan consigo un tinte emocional desagradable. No todo cambio desemboca por necesidad en crisis pero a más cambio, más probabilidades, de que se presente una crisis. Una crisis de las repentinas e inesperadas o de las insidiosas y previsibles (“se veía de venir...” como decía aquel). Esta es la situación a la que estamos abocados y son muchos los que piensan que hemos de pasar de la gestión del cambio a la gestión de las crisis como algo cada vez más normal. Corolario: la empresa que no sienta la necesidad imperiosa de contar con talento de liderazgo suficiente en su seno es porque está muerta o aspira a estarlo a medio plazo.

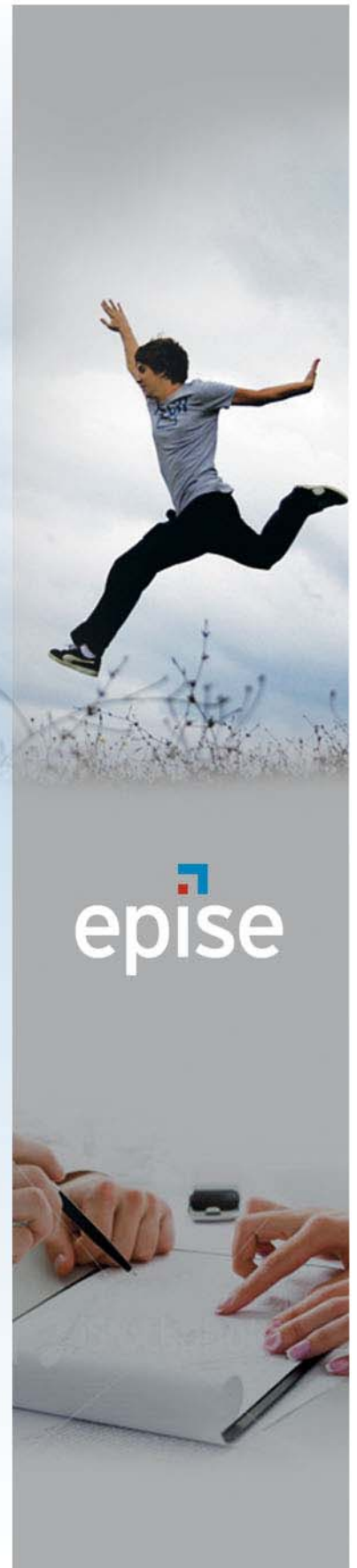
La pregunta decisiva es esta: ¿Puedo crear líderes que me ayuden a capear las crisis –las pequeñas y cotidianas o la grande, la “big one” como dicen del súper terremoto los habitantes de San Francisco-?

Los que nos dedicamos al entrenamiento de directivos y líderes pecamos en ocasiones de soberbia y creemos que podemos desarrollar gente capaz de enfrentarse a cualquier crisis. Pero a la hora de la verdad, constatamos que nuestro líder desarrollado “*in Vitro*” es alcanzado y superado por el otro, por el auténtico, por el que nace en ese momento como fruto de las circunstancias. Es la victoria de la naturaleza frente a la educación lo que nos deja sin palabras. Sin embargo actuamos de buena fe y acertamos en muchas ocasiones.

La experiencia de muchos años de unos y otros formando líderes y directivos, los resultados de cientos de estudios dedicados al asunto y el aprendizaje logrado observando lo que hacen –y no hacen- los líderes nos permite contar, a estas alturas, con el retrato robot del líder y con los secretos de su efectividad ante la crisis. La buena noticia es que saber esto nos permite generar los medios para el entrenamiento y el desarrollo de las competencias que hay detrás.

Pues bien ¿Cuáles son estas competencias o este saber hacer? Los líderes que tienen éxito en las crisis son personas que en situaciones normales:

1. dan seguridad, que son percibidas como fiables, que cumplen lo que prometen, que han creado y mantienen entornos de confianza en dónde es posible hablar libremente en su presencia.
2. fomentan nuevas actitudes ante el entorno. Que no se conforman con lo establecido y fomentan la innovación y la creatividad.



3. saben identificar los puntos vulnerables de aquello que dependen de ellos. Que no tienen una actitud de complacencia frente a lo suyo.
4. saben tomar decisiones rápidas sin perder calidad
5. no se paralizan ante lo complejo o lo ambiguo sino que actúan y se comprometen con las decisiones que toman en esas circunstancias
6. aprenden de la experiencia, de sus errores y de sus aciertos.

Conocemos, pues, el secreto. En nuestra mano (y en la de quien nos ayude a mejorar) está aplicarlo. Buena cuenta nos trae...



  
epise

