



La Zona Franca del CEO

Saber aceptar lo inevitable y rebelarse cuando sea necesario es el primer paso que todo ejecutivo debe dar para definir su espacio de confianza. Sólo desde allí podrá liderar y gobernar su empresa.

Hay situaciones que se repiten casi calcadas de una organización a otra y que incluso traspasan fronteras. Sin embargo, si algo distingue a un directivo de primer orden no es su resignación o rebeldía permanente, sino su habilidad para poder mostrar y hacer evidente una propuesta que mezcle artesanalmente dosis de realismo para aceptar lo inevitable y rebeldía para cambiar lo que parece imposible. En definitiva es ir corriendo esas delgadas líneas que demarcan aquella zona en la que sí puede establecer un mando personal incuestionable: su zona franca.

Muchos principios de management son aplicables a toda persona u organización, pública o privada, empresarial o incluso de una ONG. El primero es que la construcción y gestión de vínculos sustentables, se constituye en un indicador del grado del avance en el camino a la madurez del CEO o el número uno. Es que para él, poder manejar de manera virtuosa la tensión permanente entre la exigencia y la protección con los integrantes de su equipo de colaboradores directos, se transforma en la pieza clave en el arte de liderar dicho equipo. Y de la calidad de con que ese vínculo se vaya concretando depende gran parte de sus resultados.

Liderando Equipos

Por lo tanto, tiene que aprender a desarrollar aptitudes para conducir el "proceso" dentro del equipo (sus vivencias, emociones) y el "producto" mismo del equipo (los resultados específicos que se logran en conjunto). La receta no es única: a veces se orienta tener un estilo más centralizador y otras, uno más participativo, en función de las situaciones y el nivel de madurez del grupo directivo.

En nuestra experiencia de acompañamiento de líderes al frente de sus equipos, se da con frecuencia una falta de predisposición -achacada a la escasez de tiempo- para poder diseñar todas las condiciones: todo el "contexto" para que dicha "coalición de liderazgo" finalmente madure y se desarrolle.

La importancia de pensar en dimensión colectiva y no sólo individual es que a través de dicho equipo, el CEO literalmente "gobierna". Y, más importante aun, define la cultura organizacional con la que intentará articular su estrategia de negocio.

No es una novedad que el líder tiene fortalezas y debilidades. La organización, también.

Conociéndolas y asumiéndolas, se da el primer paso. El otro es intentar que dichos aspectos sean complementarios y no suplementarios. Aunque parezca paradójico, cuando se refuerza en exceso un rasgo positivo, la fortaleza de un equipo puede llegar a transformarse en debilidad.

El diseño de ese "contexto" del numero uno comienza con la generación de su "zona franca" en forma consciente, que no es otra cosa que un espacio de autonomía en el que determina su margen de maniobra y acción en el corto plazo. Incluso, la experiencia demuestra que a mediano plazo podrá dar satisfacción personal a su gestión. Esa "zona franca" también puede ser definida como el lugar de "orden y mando" que cada directivo tiene. Aquel ámbito en el que no tiene que pedir permiso para imponer su voluntad. Allí decide el "como haremos las cosas acá", la impronta cultural que depende inevitablemente de su decisión.

Ejecutivos con Sponsor

Los CEOs también cuentan con un "sponsor": personas en las que se apoyan para tomar decisiones, que pueden ser, por ejemplo, familiares o amigos que pueden estar vinculados con el mundo de la empresa en cuestión y con los que también encuentra respaldo a su visión. Visión que siempre toma el formato de una historia con la que debe entusiasmar. En definitiva, los líderes son grandes contadores de historias, en las que declaran mucho con relación a lo que fue, pero sobre todo con relación a lo que vendrá.



En definitiva, del grado de conciencia con que el equipo directivo haga propia dicha visión y transite por esa "zona franca" podrá promover patrones de comportamiento para el resto de la organización. Porque los líderes son formadores de contextos por excelencia. Un prelude que encierra un desafío para asumir conscientemente la responsabilidad en la red de vínculos en la que todos estamos entramados y de la cual, inevitablemente, formamos parte. ■

Lic. Pablo Barassi
Director de Integrar RRHH.

Publicado en el Diario CRONISTA - Brainstorming
Edición Impresa del Lunes 18 de Junio de 2012