

4 (cuatro)

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Secretaría de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas

076-0012

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Col. 1502/0201

CARRERA DE POSGRADO

**ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN
CRISIS.-**

DIRECTOR: DR. ENRIQUE HERZ KIPERMAN.-

CATALOGADO

TESINA

EL LÍDER Y LA EMPRESA EN CRISIS.-

TUTOR: DR. DANIEL JOSZPA.-

TESISTA DR. GREGORIO JULIO FLEICHER.-

top. G.331. G.250
F3L'
TesisM

INDICE

INTRODUCCION.-	Pág. 4
CAPÍTULO I - EL LIDERAZGO.-	Pág. 12
¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	Pág. 12
LIDERAZGO, PODER Y AUTORIDAD	Pág. 14
TIPOS DE LIDERAZGO.-	Pág. 20
EL LIDERAZGO EN LA CRISIS.-	Pág. 25
EL LÍDER Y LA ESTRATEGIA.-	Pág. 31
CONDICIONES DEL LÍDER.-	Pág. 36
LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO POSITIVO	Pág. 41
PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	Pág. 43
EL LÍDER Y EL ADMINISTRADOR.-	Pág. 51
EL LÍDER Y SUS COLABORADORES.-	Pág. 52
CAPÍTULO II- EL LIDERAZGO Y LAS DECISIONES EN SITUACIONES DE CRISIS.-	
EL PROCESO DECISORIO.-	Pág. 53
LOS LÍDERES Y LAS SITUACIONES.-	Pág. 63
EQUIPOS DE TRABAJO.-	Pág. 63

EL DIRECTORIO EN LA CRISIS.-

EL PILOTO DE TORMENTAS.- Pág. 64

LIDERAZGO, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.- Pág. 66

EL LIDERAZGO Y EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN
SITUACIONES DE CRISIS.- Pág. 70

III- MUESTREO Pág. 74

CONCLUSIONES ARRIBADAS.- Pág. 82

IV- IDEAS FINALES Pág. 86

V- BIBLIOGRAFIA.- Pág. 90

ANEXO: DATOS RELEVADOS - GRÁFICOS

Cuestionario para el "Director Propietario" Pág. 1

Cuestionario para el ejecutivo Pág. 22

I- INTRODUCCION.-

I-

Crisis implica modificación de las reglas vigentes, anomia y profundos desequilibrios. Metafóricamente, no es una simple "tormenta". Es algo así como un tifón o un huracán que arrasa con casi todo. O con todo lo que encuentre a su paso.-

Sin embargo, no todos sucumben. Me viene a la memoria el film "Forrest Gamp", en el que la fortuna le sonríe al ingenuo protagonista a causa de un desastre climático que "eliminó" la competencia.-

Las crisis también implican oportunidades, empero, no resulta conveniente cifrar las esperanzas del desarrollo empresario, basados en el azar. Todo lo contrario.-

En el filme, para que exista una empresa beneficiada, muchos barcos pesqueros naufragaron en la tormenta.-

Pero, ¿fue realmente el azar lo que determinó la fortuna de "Forrest Gamp". No. La negligencia de los capitanes de los barcos, al no verificar las condiciones metereológicas, con la inmediatez de una gran tormenta, antes de zarpar en busca de los camarones, fue lo hizo que naufragaran. En

concreto, una decisión incorrecta en un ambiente turbulento. El presunto “final feliz”, es típico de Hollywood, pero lo que no relata el filme es que les pasó a los demás capitanes de barco, a los tripulantes, y a sus familias.-

En concreto, no se puede confiar en el azar.-

Si por un lado consideramos las crisis como el devenir de acontecimientos imprevistos que modifican sustancialmente las reglas vigentes, creando una situación de falta de normas y desequilibrios, y por el otro, siguiendo la teoría de la evolución, observamos que solo sobreviven aquellos que poseen la mayor flexibilidad para adaptarse a los continuos cambios, veremos que las situaciones crisógenas generan espacios libres ya sea producto de los que los han abandonado (muy a su pesar y a causa de las nuevas reglas de juego) o porque la creatividad permite vislumbrar nuevos negocios a partir de las realidades cambiantes .-

Y esto es en sí una oportunidad para aquéllos que posean las habilidades necesarias para adaptarse rápidamente, o mejor aún anticiparse o inclusive provocar los hechos.-

Parecería que estas oportunidades son casi siempre aprovechadas por algunas grandes empresas, mega organizaciones internacionales, y daría la impresión que no solo se anticiparan al futuro, sino que lo crearán.-

Empero, algunas veces, pequeñas empresas producen cambios tan radicales, que se transforman en imperios. En algún momento el “factor humano”, quiebra los estándares y las previsiones y genera una revolución. Allí caen los imperios, y aparecen nuevos. Los acontecimientos empresariales a nivel mundial de los últimos tiempos, son una clara muestra de esto.-

Estos hechos determinan que no es el tamaño lo que garantiza el éxito o el fracaso de una empresa.-

Daría la impresión que la disyuntiva y/o los interrogantes acerca de las causas del éxito o el fracaso empresario no pasan por la alternativa entre mega empresa versus Pymes, sino por otras variables.-

Y creo que una de las claves radica en el liderazgo, y como este influye en la vida de las empresas.-

III.-

Previo a la crisis de fines de 2.001, y según un estudio efectuado por HACER, el 68 % de las causas del declive de las PYMES, resultó por

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

motivos propios y no como se podría pensar por factores externos, llámese economía, gobierno, la competencia, etc..-

Esto indica que en un alto porcentaje “las decisiones” dependen de la propia empresa, y que, cada uno puede forjarse su propio destino.-

Por más condicionamiento externo que exista, así como los seres humanos, las empresas también tienen libre albedrío.-

De manera tal que cada una de las decisiones estratégicas que se tomen en el seno de una empresa y la forma en que se transmitan inciden de manera directa en el devenir de la misma.-

En el PIRKE ABOT, leemos que el mundo se sostiene por tres cosas, la verdad, la justicia y la paz.-

Y que sin verdad no hay justicia y sin justicia no hay paz.-

Consideramos que el ejercicio de la verdad, como puntal de la justicia es la piedra fundamental para que reine la paz en todo lugar y tiempo.-

La palabra hebrea Tzedek significa justicia, y Tzedaka es el concepto y nombre que se aplica a la ayuda al prójimo, ya que esta es nada más y nada menos que, ... un acto de justicia.-

Creemos que estos conceptos son perfectamente aplicables a las empresas, incluso las que están en crisis.-

En una organización que está inmersa en una situación crisógena, resulta vital que aquéllos que están “dentro del barco”, se tengan confianza entre si, y fundamentalmente confíen plenamente en su “piloto de tormentas”.-

Caso contrario, la propia desconfianza, creará debilidades y vacíos, por donde se introducirán los agentes que llevarán al caos final.-

La incertidumbre implicará dudas, y estas dudas, malos augurios, los que a la postre se convertirán en la “*profecía auto cumplida*”.-

Es así que consideramos que resulta imprescindible aplicar los conceptos de verdad y tzedek, para que pueda existir un ambiente de paz en ese micro mundo que es la empresa, como nuevo punto de partida de los desafíos que implican tanto la situación crisógena presente como el futuro al que se quiere arribar.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

Y que significa esa “paz” en una empresa. Un marco en que exista la suficiente confianza en la justicia de la toma de decisiones. En el que reine la verdad y que los “premios” y también, por que no, “castigos” sean la consecuencia de la identificación con la empresa, su estrategia, el esfuerzo realizado, el logro alcanzado y no el mero “amiguismo” o una actitud tiránica de características incomprensibles de la “autoridad” de turno. En que se balancee armónicamente el espíritu crítico y el caos creativo con la compenetración con la visión y misión empresaria.-

Existiendo integridad, se genera confianza. Y la confianza es el pegamento emocional que mantiene a una organización unida y permite asumir los indispensables riesgos que significa recorrer nuevos caminos.-

IV-

Las empresas las conforman las personas. La pregunta entonces es que debe hacer la organización con el tiempo que “su gente” dedica a la empresa, y que es en definitiva el capital más valioso de todo ser humano.-

“El tiempo se me pasó volando”, “se escurrió como agua entre los dedos”.

Pues bien, a la empresa le puede pasar lo mismo. –

No existe nada más efímero y valioso que el tiempo. En la mitología griega, Cronos, el llamado dios del tiempo, se comía a sus hijos.-

Correctamente empleado, el tiempo es nuestro aliado, caso contrario se transforma en un cruel e implacable enemigo, que terminará por vencernos.-

A su vez, como bien fundamentó Albert Einstein, en su teoría de la Relatividad, el concepto mismo del tiempo es relativo.-

Hay veces en que un día o una hora pueden ser una eternidad, y otras un mero segundo. En que una decisión aparentemente correcta, llega tarde, y por ende, se desencadena una serie de acontecimientos que devienen en situaciones caóticas.-

En situaciones crisógenas, quien debe decidir el como del empleo del tiempo y las energías de la empresa resulta clave, y muchas veces determina el éxito o el fracaso de un emprendimiento. Este es un tema a investigar en esta tesina.-

V.-

Estrategia: (del griego *stratégia*): arte de proyectar y dirigir las operaciones militares. Rama del arte militar que trata de la conducción de la guerra.

Este término, que se empezó a usar a fines del siglo XVII, se ha definido como “la ciencia del general en jefe”.-

Vemos que originalmente, se consideraba la estrategia como algo privativo de las cúpulas de mando, las que “bajaban” las órdenes, que debían ser cumplidas e implementadas por los mandos inferiores. Mando unificado y creatividad cercenada. Empero, hoy las cosas están cambiando...

Los tiempos actuales, no son ni por asomo los de hace pocos años. La realidad se ha tornado vertiginosa. En ciertos aspectos, es como si las empresas vivieran en una continua e interminable crisis.-

La globalización ha creado necesidades competitivas nunca vistas, las que determinan la obligatoriedad de que todos los integrantes de las empresas desarrollen el máximo de sus capacidades y posibilidades, con el fin de concretar positivamente las estrategias que cumplan con la visión y misión de la organización.-

Estudiaremos que es ser líder y cual es su misión en estas circunstancias.-

CAPITULO I - EL LIDERAZGO.-

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

La primera gran epopeya de lucha por su libertad, es la librada por el pueblo judío para salir de Egipto y llegar a la “tierra prometida”. Recordemos la situación que se planteó hace aproximadamente 3.300 años. Por un lado, un pueblo sumido en la esclavitud y por el otro, el imperio egipcio, liderado en forma absolutista por su Faraón.-

Con el pretexto de una profecía, este había ordenado asesinar a todos los niños judíos. Los malos tratos, los azotes y el hambre eran moneda corriente. -

En ese contexto, aparece en escena Moisés, el que es secundado por su hermano Aarón, quien “recibe” una visión libertadora y un proyecto de futuro para su pueblo, en una tierra donde “mana la leche y la miel”. Pero para lograr este objetivo, previamente era preciso liberarse del yugo de Egipto, y atravesar el duro desierto.-

La propuesta era un desafío inmenso y de gran riesgo, empero el premio también.-

Una gran parte del pueblo judío hace suyo el mensaje del profeta, y se compromete con la visión del futuro.-

Moisés intenta que el Faraón acceda a sus demandas, pero el corazón del monarca se endurece “como la piedra”, y con la ayuda del Creador, se suceden una serie de “plagas”, de intensidad progresiva, las que son claras advertencias de males mayores.-

Pero el Faraón está ciego y sordo. No escucha ni entiende razones. El es el líder sagrado y único del mayor imperio del mundo. Nada ni nadie pueden conmoerlo. Y menos un pueblo de esclavos, liderados por Moisés y que tienen un Dios que ni siquiera se puede ver.-

El faraón comete el grave error de no evaluar la nueva realidad, la fuerza de los nuevos participantes, la amenaza que significaba, y las consecuencias que su terquedad le acarrearía a su propio pueblo.-

La consecuencia resultó ser la muerte de todos los primogénitos egipcios, la destrucción de su ejército en el Mar Rojo, sin que pueda evitar que el pueblo judío logre su libertad, atraviese el desierto y llegue a la “Tierra Prometida”.-

¿Era el Faraón realmente un líder?, ¿era positivo para su “empresa”?.-

¿Lo era Moisés? y ¿para qué circunstancias?.-

La historia nos ha dado las respuestas.-

En una primera aproximación daremos una definición muy simple, que no contempla diferentes aspectos del liderazgo, pero que sin este "requisito" no se es líder: "El liderazgo es conseguir que otros te sigan". La autoría de la misma se le atribuye al general Eisenhower, también presidente de Estados Unidos, y se refiere a la esencia, el objetivo último, consistente en que las personas deben seguir al líder, y si no, por definición, no es su líder.-

Por supuesto que existen muchas otras características y relaciones que hacen al liderazgo.-

LIDERAZGO, PODER Y AUTORIDAD.-

La definición estratégica del PODER, nos dice que *" Es una relación de intercambio y de negociación entre dos actores interdependientes. Es una relación de fuerza, de la que uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que ninguno queda nunca totalmente desarmado frente al otro. Por lo tanto el poder reside en el margen de libertad de que dispone cada uno de los interlocutores comprometidos en una relación política".-*

En su libro "ORGANIZACIONES. Estructuras, Procesos y resultados, Richard H. HALL, sostiene que: " la variable poder es una variable de

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

relaciones; el poder no tiene significado a menos que se ejerza...". Y avanza: "... en realidad la relación de poder entraña *dependencia mutua*. "... Es interesante observar que si el receptor del poder no responde al acto, no se ha ejercido el poder".-

Empero, esa relación no es igualitaria: es siempre recíproca aunque desequilibrada, ya que una de las partes puede sacar ventaja sobre la otra, existiendo, eso sí márgenes de maniobra o de libertad a favor de la parte más débil.-

El que ejerce el poder posee mayor libertad de acción, un mayor "control" sobre las zonas de incertidumbre y sobre el otro. No obstante, si las acciones de la otra parte se tornan impredecibles, es posible que la relación de poder se revierta.-

Hay otras fuentes de poder amén del legal, tanto internas como externas de la empresa. Por ejemplo el manejo de recursos escasos, conexiones, proveedores y/o clientes únicos y/o fundamentales, poder del experto, etc..

Mintzberg distingue 5 fuentes de poder: 1- el control de recursos; 2- el manejo de una habilidad técnica; 3- el dominio de un cuerpo de conocimientos que sea muy importante para la organización; 4- gozar de un poder formal y 5- el acceso a aquellos agentes que disfrutan de alguna de

las cuatro fuentes de poder anteriores. Las tres primeras son las que controlan situaciones de incertidumbre.-

Las relaciones de poder están vinculadas con el control de ciertos recursos estratégicos, tanto materiales como técnicos e informativos. Quien los domine "maneja" la zona gris de la incertidumbre.

En el caso de las organizaciones es necesario tener en cuenta las relaciones de poder interunitarias, (niveles jerárquicos, como los trabajadores frente a la administración o departamentales, como ventas con fabricación) e interorganizacionales.-

Entonces, el poder se puede visualizar a través de un eje vertical u horizontal.-

La autoridad: La autoridad es una forma de poder en que se ejecutan las directrices o las órdenes porque se cree que deben llevarse a cabo. Su cumplimiento es voluntario. Esto requiere un sistema de valores comunes entre los miembros de la organización (Scott, 1964).-

Se debe diferenciar autoridad de influencia. Esta última, es una situación de poder donde se toma la decisión, de manera consciente o inconsciente, del

momento específico en que se envía el llamado de poder de parte del detentador del poder (Bacharach y Lawler, 1980). No siempre es aceptado. Si lo es, el persuasor es legitimado por el receptor y se convierte en autoridad.-

Weber establece tres tipos de autoridad: legal, carismática y tradicional.-

La autoridad legal se basa en la creencia del derecho de aquellas personas situadas en puestos superiores, de tener poder sobre sus subordinados; es el tipo de la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas.

La autoridad carismática proviene de la lealtad hacia un tenedor de poder específico, y se basa en las características personales del mismo. Si este posee una autoridad formal incrementa su poder.- Si la autoridad carismática está presente en personas fuera del sistema de autoridad formal, el mismo sistema puede verse amenazado.-

La autoridad tradicional se basa en la creencia en el orden tradicional establecido, se ejemplifica mejor con las monarquías o la Iglesia Católica Romana.-

Cuando quien detenta el poder legal posee a su vez poder carismático, y es empleado debidamente (según las circunstancias de oportunidad), la situación tiende a optimizarse.-

Siguiendo a D. Katz el liderazgo es un concepto relacional que implica dos términos: el agente influenciador y los agentes influenciados. Así como el grupo "participa" del liderazgo en el sentido de otorgar confianza y lealtad a su líder, puede retirar esos afectos y colocarse en una posición de enfrentamiento con aquél que puede provocar la paralización parcial o completa de su tarea.-

Sigmund Freud en *Psicología de las masas y análisis del yo*, sostiene que "toda psicología es en rigor una psicología social", y que el líder es un producto de la masa, no es que se imponga naturalmente sino que se constituye a partir de la estructura libidinal que determina las posiciones que han de jugar sus miembros. Imaginariamente, los subordinados se ubican en forma equidistante y equivalente del líder. En ese sentido, el líder es también un subordinado. Por otro lado, el líder positivo es un instrumento al servicio de la organización al mismo tiempo que al servicio de sus miembros.

Cuando un ejecutivo posee poder personal, nos encontramos frente a un líder formal, si no, es solo un funcionario.-

Si el líder no posee poder posicional es un líder informal.-

Un seguidor es quien no posee ni poder personal ni posicional. Empero, quien en un nivel (cúspide o nivel intermedio u operativo) es seguidor, puede ser líder en otro.-

Si bien todo grupo se compone tanto de lo afectivo como de lo productivo, en una crisis, se deja prácticamente de lado lo afectivo en pro de lo productivo. La orientación es hacia el logro y exige obediencia inmediata.-

Empero, de no considerarse las necesidades personales pueden surgir conflictos, que puede resolverse de diferentes maneras:

Organización vertical: se reprime (suspensión - despido).-

Organización inteligente: se busca el consenso (diálogo - búsqueda de acuerdos).-

No se ejerce un verdadero y positivo liderazgo haciendo uso del poder en forma coercitiva, ordenando sin explicitar, a efectos de que todos obedezcan sin cuestionamientos. Como veremos más adelante, la raíz del liderazgo organizacional no se centra en la aceptación lisa y llana de las

disposiciones emanadas del que ejerce el mando, sino en la capacidad del líder de motivar a las personas a accionar de manera tal que den "algo más". Ese plus, que reiteradas veces hace la diferencia.-

Pero, así como existen diferentes líderes, con diversas características propias, existen diferentes tipos de liderazgo -

TIPOS DE LIDERAZGO.-

El análisis tanto del desempeño como de la conducta de las empresas incluye la consideración de las características personales de quien las lidera como una de las variables críticas para la supervivencia y crecimiento del negocio.-

Existe una amplia literatura que se concentra en identificar las características y rasgos de la personalidad de los individuos que pueden incidir en el éxito o fracaso de la empresa.-

El precursor de la escuela basada principalmente en las cualidades del empresario fue Schumpeter (1911) determinando la génesis de la estrategia a partir de la cualidad visionaria del individuo.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

La noción de “espíritu empresarial” introdujo una serie de hipótesis en torno a los aspectos personales (básicamente la historia previa y los rasgos de su personalidad) que inciden en cualquier actividad comercial.-

Una serie de trabajos teóricos señalan que las cualidades que distinguen el éxito del fracaso son diferentes (Gartner, 1988). Incluso estas habilidades pueden evolucionar en el tiempo de vida de la firma.-

En "El liderazgo que da resultados" escrito por Daniel Goleman y publicado en Harvard Business Review, el autor de "Inteligencia Emocional", se hace referencia a un estudio con una muestra aleatoria de 3871 directivos seleccionados de una base de datos con más de 20.000 directivos de todo el mundo. Esta investigación identificó seis tipos de estilo de liderazgo, que analizados de manera individual parece tener un impacto directo y real sobre el ambiente de trabajo y los resultados financieros. Los diferentes perfiles definidos son los siguientes:

COERCITIVO.-

Modus operando: se basa en exigir obediencia inmediata.-

Su lema: Haz lo que te digo.-

Su competencia de inteligencia emocional de base: orientación al logro, iniciativa, autocontrol.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Cuando funciona mejor: en momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos.-

El impacto en el clima: es negativo.-

ORIENTATIVO.-

Modus Operando: Motiva a las personas a trabajar por un objetivo.-

Su lema: Ven conmigo.-

Su competencia de inteligencia emocional de base: autoconfianza, empatía, canalización de cambio.-

Cuando funciona mejor: Cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara.-

Impacto sobre el clima: casi siempre positivo.-

AFILIATIVO.-

Modus Operando: Crea armonía y fomenta las relaciones.-

Su lema: Las personas primero.-

Su competencia de inteligencia emocional de base: Empatía, desarrollo de las relaciones comunicacionales.-

Cuando funciona mejor: Las situaciones de stress, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar las relaciones del mismo.-

Impacto sobre el clima: Positivo.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

PARTICIPATIVO.-

Modus Operando: Con consenso a través de la participación.-

Su lema: ¿Qué piensas?.-

Su competencia de inteligencia emocional de base: colaboración, liderazgo comunicación.-

Cuando funciona mejor: Para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten.-

Impacto sobre el clima: Positivo.-

IMITATIVO.-

Modus Operando: Fija estándares de excelencia exigentes.-

Su lema: Haz como yo.-

Su competencia de inteligencia emocional de base: Constancia, orientación al logro, iniciativa.-

Cuando funciona mejor: Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado.-

Impacto sobre el clima: Negativo.-

CAPACITADOR.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Modus Operando: Desarrolla las personas para el futuro.-

Su lema: Inténtalo.-

Su competencia de inteligencia emocional de base:

Desarrollo de otros, empatía, conciencia emocional.-

Cuando funciona mejor: Para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo.-

Impacto sobre el clima: Positivo.-

	Coercitivo	Orientativo	Afliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
Modus Operando	Exige obediencia Inmediata	Motiva a las personas a trabajar por un Objetivo	Crea armonía y fomenta las Relaciones	Con consenso a través de la participación	Fija estándares De excelencia Exigentes	Desarrolla Las personas para el futuro
El lema	Hacé lo que te Digo	Vení conmigo	Las personas Primero	¿qué pensás?	Hacé como yo	Intentalo
Las competencias De inteligencia emocional de base	Orientación al Logro, iniciativa Autocontrol	Autoconfianza, empatía catalización de cambio	Empatía, desarrollo de las relaciones comunicación.	Colaboración, liderazgo, comunicación.	Constancia, orientación al Logro, Iniciativa.	Desarrollo de otros, empatía Conciencia emocional.
Cuando funciona Mejor	En momentos de Crisis, para remontar Un negocio o Con empleados problemáticos	Cuando los cambios Requieren una nueva Visión o es necesaria una dirección clara	En situaciones de stress, cuando es necesario Motivar al equipo mejorar las relaciones del equipo	Para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir Que los empleados con talento aporten	Para obtener Resultados Rápidos de un equipo muy Motivado y Experimentado.	Para ayudar a los empleados a mejorar su Desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo.
Impacto sobre el clima	Negativo	Casi siempre Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

EL LIDERAZGO EN LA CRISIS.-

Siguiendo este estudio, en una primera visión, daría la impresión que para encarar una situación de crisis, un líder con características coercitivas estaría en mejores condiciones de superarla.-

Y así es como en el común de las circunstancias se plantea. Empero, si se efectúa un análisis más profundo, se descubre que de persistir en el tiempo la metodología empleada, la empresa y el liderazgo fracasan.-

En la segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, fue elegido por la Gran Bretaña para liderarla. Allí acuñó la famosa frase: solo les puedo prometer sangre, sudor y lágrimas.-

¿Qué había tras este mensaje?: Sinceridad, compromiso y honestidad. No falsas ilusiones. Y una posibilidad cierta de un futuro mejor, pasada la contienda. Una luz al final del túnel.-

¿Qué características vislumbró Inglaterra en su líder, para aceptar tamaño reto?: Valor, decencia, firmeza, decisión ineludible, inteligencia y convicción total en el triunfo final.-

¿Y a que aceptó someterse?: A un liderazgo aparentemente de tipo coercitivo. Casi brutal.-

Como la alternativa que tenían era el triunfo de la Alemania nazi, el pueblo inglés se involucró totalmente con la propuesta y el mensaje de su líder y con el compromiso que denotaba. Aceptó las órdenes y se sacrificó para preservar su libertad.-

Por los resultados exitosos obtenidos, uno puede deducir que Winston Churchill logró que cada ciudadano inglés diera lo mejor de sí en pro del objetivo trazado.-

Lo interesante es que el mismo pueblo inglés que siguió a Churchill en forma incondicional durante la contienda, una vez pasada la guerra le dio la espalda, haciéndole perder las elecciones ...-

Concluida la guerra, Inglaterra no deseaba más sacrificios, sino un mejor pasar. No autoritarismo sino protagonismo y participación en la toma de decisiones.-

El Reino Unido consideró que Churchill servía como piloto de tormentas, pero no para liderar un proceso paulatino de reconstrucción y desarrollo.-

Esto nos enseña que no es lo mismo liderar a un pueblo en situaciones de crisis terminales, que cuando ya se ha comenzado a superarlas.-

Allí se requiere otra metodología y otras características de liderazgo.-

El liderazgo coercitivo, autoritario, solo produce resultados positivos por poco tiempo, luego el deterioro en el clima es tal que lo torna contraproducente.-

Santiago Alvarez de Mon Pan de Soraluze, autor del libro "El mito del Líder", en "Estimular el talento", artículo publicado por la revista Gestión V6 N° 2 de marzo-abril 2.001, vincula íntimamente el concepto de liderazgo con el componente moral.-

Y se inclina por definir el liderazgo como: "la capacidad de inspirar pensamientos y acciones en aras de una causa noble, que merezca la pena".-

Afirma que el verdadero líder auspicia la participación de los demás y acepta el disenso; las personas lo respetan porque las dirige desde el saber, y no desde el ejercicio del poder.-

A diferencia de quienes sólo perpetúan la dependencia de las personas, los líderes contribuyen a que los individuos se realicen y ejerzan sus responsabilidades.-

El mito del líder se vincula con el hecho de acotar la propia libertad, a la espera del salvador de turno. Que hay que intentar modificar el panorama social y cultural del mundo actual en que la mayoría de los individuos busca desesperadamente un liderazgo fuerte, que sea capaz de liderarlos,

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

que ese estilo de liderazgo es un mito irrealista e infantil, una especie de hechizo embriagador.-

Cuando se refiere al liderazgo en el ámbito de las empresas, y en relación a los líderes y sus liderados, plantea que un síntoma de la presencia de un líder de efectos positivos para la empresa es la calidad del equipo ejecutivo del que se rodea: el talento busca talento. Además, un buen líder se preocupa por el futuro de la compañía y contrata a gente capaz de suplirlo, si fuera necesario. Los mediocres, en cambio, se rodean de mediocres, y pretenden perpetuarse en su hipotética condición de imprescindibles.-

Que la misión del líder es formular, explicitar y llevar a la práctica la misión de la empresa. Que la misión no debe ser establecida por “decreto”, exige la participación y el compromiso de toda la organización.-

Que para estimular un comportamiento eficaz y honesto de los empleados se debe hablar con franqueza, sentar las bases del juego, explicar lo que puede esperarse de él, lo que espera de los demás, y ser muy exigente y justo.-

Que los valores morales del liderazgo: libertad, honradez y solidaridad, entre otros, no se contraponen con la rentabilidad sustentable, sino que la fomenta.-

Que el liderazgo del conductor de la compañía va de la mano con el que ejercen los gerentes y jefes de división o departamentos. Que debe brindarles posibilidades de crecimiento, y que allí descansa el futuro de la empresa.-

Que existen organizaciones en las que un gerente no puede ascender hasta tanto haya preparado sucesores para su cargo en su propio departamento. Entonces, no solo por razones morales, sino por conveniencia profesional, buscan talento e intentan desarrollarlo.-

En empresas con liderazgo negativo, caracterizadas por tener un discurso que no ponen en práctica, existe escasa capacidad personal de maniobra, contadas posibilidades de poner de manifiesto la inteligencia, y es más aparente que real la delegación de responsabilidades.-

Katz y Kahn consideran como la esencia del liderazgo organizacional la **"influencia incremental sobre, y por encima de la aceptación mecánica de las directrices rutinarias de la organización"**. El líder debe ser capaz de obtener de la acción de las personas "algo más". Un plus. Y en momentos de crisis, ese plus es fundamental.

Cuando se esta perdiendo una batalla, resulta imprescindible reagrupar las tropas dispersas, cortar de cuajo el desconcierto y cualquier enfrentamiento interno. Debe haber una estrategia y una táctica para implementarla. El mando debe estar unificado, coherente, sólido y confiable. De ello depende el resultado. La arenga es importante. Hay que generar confianza en las propias fuerzas. Ponerse al frente de las tropas es fundamental. Acharar la pirámide de mandos una necesidad vital. Todos al frente de batalla. Cada hombre es importante. Buscar urgentemente aliados, adentro y afuera. “*...Vamos a triunfar por que somos buenos, muy buenos y vamos a trabajar duro, muy duro, para ser los mejores. Vamos a hacer sacrificios todos, porque es la única forma de sobrevivir. Porque tenemos un plan para desarrollar la empresa y sabemos como llevarlo a cabo ...*”.

Retomando la clasificación efectuada por Daniel Goleman, en la que determina diferentes perfiles de liderazgo, a saber: coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo, imitador y capacitador, podemos sostener que para encarar una primera etapa de la crisis, en que lo urgente y lo importante se superponen, y en que “todo” resulta vital para la empresa, la inmensa mayoría de los integrantes de la empresa en crisis busca alguien en quien

depositar la confianza, alguien en quien confiar y en quien delegar la responsabilidad del mando.-

Muchas veces el personal prefiere “hace caso” a tomar decisiones.-

En esta situación se requiere un liderazgo con un perfil orientativo con matices coercitivos, para casos de excepción, a efectos de procurar obtener resultados palpables inmediatos.-

Como veremos, los perfiles afiliativos, participativos y capacitadores, serán los que, una vez superada la primer etapa crisógena, crearán las bases para el afianzamiento de la empresa.-

EL LIDER Y LA ESTRATEGIA.-

Según Michael Porter, en un artículo de Keith H. Hammonds, El lugar que le corresponde, publicado en Revista Gestión V6 N° 3 de mayo de 2.001, no hay que confundir estrategia con eficacia operacional. La primera tiene que ver con encontrar la mejor opción y elegir deliberadamente ser diferente. La segunda se vincula con lo que es bueno para todos, y toda empresa debería estar haciendo.-

Sostiene que la única meta que una estrategia sólida puede respaldar en la búsqueda de una rentabilidad superior. Si el objetivo es otro, por ejemplo

crecer rápido, se presentarán problemas. Y la estrategia debe tener continuidad; no se la puede reinventar constantemente.-

Afirma que se necesita de un líder muy fuerte, dispuesto a elegir, y a definir las alternativas y los términos de la opción; lo cual no significa que el conductor tenga, también, que inventar estrategias. Su papel es el de guardián de las opciones correctas.-

Y que la estrategia debe comenzar por una propuesta de valor diferente, y demarcar un territorio en el cual la empresa busca ser única, en base a elecciones.-

Los grandes estrategias logran unas pocas (grandes cosas). No está de acuerdo con el método del “picoteo”: o sea intentar algo, ver si sirve y dar el próximo paso. Estrategia es convertir todas las iniciativas en un esfuerzo combinado. Es elegir, cotejar y optar por lo más conveniente y apto.-

Y las grandes estrategias son una causa.-

Afirma que el jefe estratégico de una organización tiene que ser su líder: el CEO. Y que si bien gran parte del pensamiento de negocios puso el acento en la delegación de poder y en la búsqueda de participación colectiva, no se vincula con el acto decisivo de elegir. Que en definitiva eso le corresponde al líder. Que su tarea es obtener la disciplina y el “pegamento” que

mantendrá como única esa posición a través del tiempo. En concreto el líder debe ser el guardián de las opciones correctas.-

Esos líderes comprenden que nada hay de rígido ni de pasivo en una estrategia, y pueden desarrollar un sentido de urgencia y de progreso mientras adhieren a un rumbo claro y sostenido.-

Un líder tiene que asegurarse de que todos en la organización comprendan la estrategia. Si la gente no entiende cómo se espera que la compañía se diferencie, o como crea valor comparada con sus rivales, no puede tomar decisiones. Si el vendedor no conoce la estrategia, no sabrá a quien ir a ver. Y el ingeniero no sabrá que producto desarrollar.-

En situaciones de crisis estas premisas se hacen aún más prioritarias a causa de lo perentorio de los plazos.-

En el artículo "Al ritmo del cambio", publicado por la Revista Gestión V6 N°2 de marzo-abril 2.001, Fred Kofman nos enseña citando a W. Edward Deming, que *"nada ocurrirá sin transformación personal"*. Kofman afirma que la transformación personal es el camino más efectivo para lograr el cambio organizacional, y que las compañías que se concentran en el aprendizaje continuo y apuntan a la excelencia de su personal logran

mayor calidad, productividad y flexibilidad, condiciones que le permiten disfrutar de excepcionales niveles de crecimiento y rentabilidad.-

Sostiene que es preciso que los líderes, cuando encaren un proceso de transformación de sus empresas, simultáneamente se involucren en un cambio personal, ya que muchas veces se consideran “agentes de cambio”, individuos que van a cambiar a los demás, y ese concepto tiene un componente de manipulación muy peligroso. Implica suponer que uno lo sabe todo, y que el resto de las personas tiene que aprender.-

El líder debe cambiar “con” la gente, y ser un catalizador del cambio: no el que revuelve la mezcla, sino una sustancia más. O si se prefiere la metáfora de Peter Senge, alguien que baila “la danza del cambio” con los demás. Alguien que se involucra en el proceso, y que se transforma junto con él.-

Se debe tener en cuenta que un cambio organizacional no solo involucra a los procesos técnicos, sino también los vinculados con las conductas de las personas, considerando a estas en su totalidad, si dejar de lado sus emociones, sueños, depresiones, la visión de futuro, miedos, etc..-

Hay ciertas competencias absolutamente necesarias para ser exitoso en el mundo de los negocios, entre las que resalta saber manejar una red de

compromisos; de pedidos y promesas. Y uno de los problemas es la poquísima integridad con que se trabaja.-

E integridad significa honrar los compromisos asumidos, no prometer sin intención de cumplir. Y cuando uno advierte que le será imposible cumplir con lo que ha prometido, anunciarlo de inmediato, negociar con el acreedor para minimizar los daños que le podemos ocasionar, y recomprometernos a cumplir en el futuro.-

La cultura del cumplimiento, tanto interna como externa de la organización, es mucho más exitosa que la del incumplimiento.-

Genera confianza, que es una opinión sobre la integridad del otro, es una evaluación sobre la competencia de una persona, y de sus recursos.-

El trabajo del líder, consiste en lograr alinear los nuevos conocimientos y habilidades, tanto individuales como colectivas, para que la organización opere en un nivel mayor de efectividad. Cada integrante de la empresa utilice sus habilidades al servicio de las metas del grupo.-

CONDICIONES DEL LIDER.-

Según un estudio de Warren Bennis, cuando se les pregunta a los subordinados que quieren encontrar en un líder, generalmente mencionan tres cosas: rumbo o visión, confiabilidad y optimismo.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

A su vez, sostiene que el liderazgo efectivo deriva fundamentalmente de la personalidad.-

Después de cinco años de estudios, observaciones y conversaciones, incluyendo entrevistas a noventa líderes, Bennis definió cuatro capacidades que eran notorias en todos:

a) La de atraer la atención.-

Uno de los rasgos más evidentes de estos líderes es su capacidad de atraer a los demás; porque tienen una visión, un sueño, un conjunto de intenciones, una agenda de temas o un marco de referencia. Su extraordinaria concentración en el compromiso, atrae a los otros. Logran que la gente desee trabajar con ellos y sumarse a su visión.-

Entonces la primera capacidad se fundamenta en saber lo que se quiere y consiste en atraer la atención a través de un conjunto de intenciones o una visión, no mística, vinculada con un resultado, el objetivo o el rumbo estratégico.-

b) La de darle significado a las cosas.-

Para que sus sueños se manifiesten, y los demás puedan alinearse tras ellos, los líderes deben comunicar su visión. La comunicación y el alineamiento funcionan juntos. Los líderes hacen que las ideas sean tangibles y reales,

para que los demás puedan apoyarlas. No importa lo maravillosa que sea una visión, el líder eficaz debe utilizar una metáfora, una palabra o un modelo que la haga clara a los demás.-

Recuerdo al carismático líder Martin Luther King, comenzando sus discursos con la frase: “ Yo tengo un sueño ...”. Utilizó eficazmente esta frase como pilar de apoyo de sus ideas.-

En su primer mensaje sobre el presupuesto Ronald Reagan describió un billón de dólares diciendo que era como apilar un dólar sobre otro hasta alcanzar la altura del Empire State. Hizo tangible una idea.-

El objetivo de un líder no es solamente explicar o clarificar algo, sino crear significado. Cuando más grande y compleja es la organización, más crítica resulta esa capacidad. Los líderes eficaces pueden comunicar sus ideas a través de los distintos niveles organizacionales, y de grandes distancias, y logran incluso traspasar las interferencias de grupos de interés y opositores.-

Los líderes se distinguen por integrar hechos, conceptos y anécdotas, dándoles sentido para el público.-

c) La de inspirar confianza.-

La confianza resulta esencial para las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la integridad, a la que Bennis denomina "invariabilidad". Cuando habló con empleados o directores escuchó frases como: "Es de una sola pieza", "Nos guste o no siempre sabemos lo que defiende".-

La gente prefiere individuos con los que pueda contar, aún cuando tenga puntos de vista diferentes. Integridad y constancia, son claves.-

d) La de dominarse a sí mismos.-

El cuarto atributo del liderazgo es el dominio de sí mismos: el conocimiento de las propias capacidades y como desplegarlas eficazmente. Sin el los líderes pueden hacer más daño que bien. Algunos gerentes se provocan, inconscientemente, ataques cardíacos o colapsos nerviosos, y aún peor, muchos se los causan a sus empleados.-

Conocerse a si mismos: saber cuales son las fortalezas, para alimentarlas y las debilidades, para enfrentarlas y superarlas.-

Saber asumir riesgos es un rasgo distintivo. Y aceptar los errores como parte del aprendizaje.-

Los accionistas desean que sus empresas sean lideradas por una persona eficaz. Y esa eficacia se mide habitualmente por dos parámetros: la productividad y la habilidad para lograr que la gente siga al líder (de tal modo que más personas estén dedicadas a las tareas adecuadas).-

Santiago Alvarez de Mon Pan de Soraluze, autor del libro "El mito del Líder", en "Estimular el talento", artículo publicado por la revista Gestión V6 N° 2 de marzo-abril 2.001, plantea que un líder debe estar dotado de las siguientes inteligencias:

- a) lógico matemática, a fin de razonar de manera rigurosa y ser solvente en el manejo de los números y las finanzas.-
- b) lingüística, o sea la capacidad de expresar el pensamiento en forma oral y escrita.-
- c) interpersonal: saber manejar un equipo; interpretar los gestos y los silencios, darle la palabra a una persona con buenas ideas, pero tímida; hacer callar a un prepotente que habla sin cesar. Para ello es necesario dominar la inteligencia intrapersonal, que implica conocer las propias fortalezas y debilidades.-
- d) inteligencia artística: en el caso de liderazgos creativos.-
- e) espacial: es el caso de liderazgos visionarios, que anticipan futuros escenarios como si ya lo hubieran transitado.-

f) física: que consiste en armonizar el cuerpo y la mente, a fin de superar el estrés. Un líder ecuánime, calmo y en paz, generalmente resulta superior a uno hiperactivo, histérico y adicto al trabajo.-

Stephen R. Covey en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva distingue:

1) El hábito de la proactividad.-

Nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente, en base a nuestros principios y valores, siendo así arquitectos de nuestro destino.-

2) Comenzar con un fin en mente.-

Tener una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo.-

3) Establecer primero lo primero.-

Nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades importantes, que dan sentido.-

4) Pensar en ganar/ganar.-

Nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un juego de suma cero donde para que yo gane alguien debe perder.-

5) Procurar primero comprender, y después ser comprendido.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Es la esencia del respeto a los demás. Es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar/ganar.-

6) Sinergizar.-

Es el resultado de cultivar la habilidad y actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de ese hábito.-

7) Afilar la sierra.-

Es usar la capacidad que tenemos de renovarnos física, mental y espiritualmente, para ser efectivos en los diferentes roles que desempeñamos en nuestra vida.-

Las personas con hábitos de efectividad son las piezas angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional.-

LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO POSITIVO.-

El liderazgo se siente en toda la organización. Le da ritmo y energía al trabajo y transfiere poder y autonomía a la fuerza laboral.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Existen cuatro aspectos en que se evidencia colectivamente:

a) Los empleados se sienten importantes.-

Todos sienten que están haciendo un aporte significativo por el éxito de la organización. Si bien el aporte puede ser pequeño, al igual que la pieza diminuta pero esencial de un avión resulta trascendente. Cuando hay transferencia de poder y responsabilidad, la gente siente que lo que hace tiene sentido e importancia.-

b) El aprendizaje y la capacidad importan.-

Los líderes y quienes trabajan para ellos, se interesan por el aprendizaje y la especialización. Y dejan en claro que no hay fracasos sino errores que nos brindan el feedback necesario para saber cómo seguir.-

c) La gente es parte de una comunidad.-

La gente es parte de una comunidad. Donde hay liderazgo hay un equipo.-

d) El trabajo es excitante.-

Donde hay líderes, el trabajo es estimulante, provocador, fascinante y divertido. Un ingrediente esencial del liderazgo organizacional consiste en atraer, más que empujar a la gente hacia una meta. Todos se suman voluntariamente a una visión apasionante del futuro y se motivan a través de la identificación, no como resultado de un sistema de premios y castigos. Los líderes articulan y corporizan los ideales por los que lucha la

organización. Pero para que esos ideales tengan continuidad deben estar en consonancia con las necesidades que tenemos como seres humanos. Los conceptos de calidad y dedicación tienen que ver con la belleza y el valor o sentido de la vida y enaltecen el trabajo.-

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

¿DE QUE HABLAN LOS LÍDERES?

Principio 1: Los líderes hablan de lo que es importante en su entorno y situación.-

La idea es que descubra:

- a) que es importante para si mismo, para el propio líder, cuales son sus valores.-
- b) los valores de aquellos a los que desea liderar.-
- c) los valores de la organización.-
- d) los valores compartidos. Que adquiera conciencia de que lo inteligente es compartir valores.-

La idea es que consiga acuerdo sobre lo que es importante en su trabajo.-

Que todos los objetivos organizacionales están basados en valores.-

Que la fuerza de una organización se basa en la fuerza en la fuerza de los valores que se comparten en ella.-

Los líderes deben recordar continuamente los valores compartidos de la organización en su comunicación diaria.-

Principio 2: Los líderes hablan de los objetivos, de hacia dónde vamos.-

Existe el hecho de que la gente no puede describir claramente hacia dónde va su organización.-

La clave para responder a la pregunta “¿Hacia dónde vamos?” se basa en responder primero a: “¿Qué es aquí lo importante?”.-

Y tener una visión es importante.-

Compartir la visión es el único modo de que:

- a) Las personas tengan una oportunidad de demostrar que son tan buenas como creen.-
- b) Las personas se automotiven.-
- c) Una vez que la visión común es aceptada, todos comparten la responsabilidad de lograrla.-
- d) Este hecho permite al líder tener muchas más probabilidades de conseguir objetivos.-

e) Las personas están deseosas de seguir a alguien si llegan a la conclusión y el convencimiento de que es por su propio interés.-

Principio 3: Los líderes hablan de lo que defendemos.-

Las personas de dentro y de fuera de la organización necesitan comprender clara y fácilmente dónde se sitúa la empresa, en relación con otras firmas similares de la competencia. Que determinado producto o servicio brinda, con que ventajas para personas con determinadas necesidades.-

Para ello se necesita de una estrategia, de un plan hacia dónde se dirige la empresa. Y para ello es preciso saber “quienes somos”.-

La respuesta es su filosofía, su credo.-

Todo líder necesita un credo. Hasta que no tenga un credo, no tendrá una idea esencial de la que hablar. No habrá ningún grito de guerra común, ningún motivo claro que repetir para motivar internamente, y para explicar externamente la posición de la organización.-

No debe confundirse la visión de la empresa con su posición. La visión es su dirección, hacia dónde se dirigen. La posición, en cambio, es aquello que defienden, por lo que luchan, es su identidad. Sin una posición no podrán institucionalizar su visión.-

Una filosofía clara proporcionará una dirección bien enfocada, que permita, con relativa facilidad, saber en dónde concentrar sus recursos materiales, económicos y humanos. Sin embargo, sin una sólida concentración de recursos, el credo no se convertirá en realidad. Lo único que tendrán será un “*leit motiv*” muy bonito, pero insustancial, sin realidad. Y no tendrán ningún tipo de compromiso con el credo. Si hablan de manera consistente sobre su credo, en un plazo de tiempo desarrollarán una identidad corporativa clara, y si la repiten constantemente, conseguirán la integridad de las personas; los clientes confiarán en su gente y creerán en lo que se les prometen. Si vendemos tortas caseras, un ejemplo puede ser: “tenemos a las mejores madres, horneando las mejores tortas, hechas con los mejores productos”.-

Una Jornada de convivencia en las que los responsables de la empresa debatan acerca del credo, es la ocasión para desarrollar el credo, la identidad corporativa. Es un ejercicio de construcción de equipos increíble, y desarrolla en elevado nivel energético. La clave está en decidir, antes de asistir a una reunión de ese tipo, que el resultado final será establecer un credo común. El objetivo no debe ser celebrar más reuniones, porque así no acabarán nunca.-

Su credo es la esencia de lo que han decidido llegar a ser, de modo que lleguen al lugar hacia el cual se dirigen.-

Visualicen su credo de tantos modos como puedan. Cuando la gente conecte sus computadoras allí estará: el credo y sus mayores ventajas para sus clientes.-

Principio 4: Los líderes hablan de la pasión por el riesgo. Y para conseguir que la gente les siga.-

De situaciones de crisis, las empresas no salen haciendo lo mismo que las llevó a ese estado.-

Hay que tomar decisiones arriesgadas, creativas.-

El riesgo es el núcleo del liderazgo en situaciones de crisis, como un modo de responsabilizarse y aceptar desafíos como el único modo de realizar movimientos significativos para el alcance de los objetivos previstos.-

Un líder debe entender la naturaleza del riesgo. Saber mirar los dos lados del asunto: el positivo y el negativo. Entonces tendrá más oportunidades de convencer a otros de que les sigan en la asunción de un riesgo.-

Cuando un líder se aventura fuera de la “carretera” hacia la “tierra prometida”, con una visión y una estrategia sólida y bien establecida, los riesgos están tan bien definidos que el equipo completo casi olvida que

parte de la estrategia se basó en la asunción de ciertos riesgos. Los riesgos se asumen en el contexto de un conjunto adecuado de valores equilibrados cuando la visión y los valores de una organización son preparados por y para sus jugadores claves. La empresa y su líder asumirán riesgos que sean considerados por todos de interés común para alcanzar la visión de todos.-

Asumir riesgos no es necesario solo para el liderazgo y los negocios, es algo necesario para el espíritu, para intentar hacer lo que se quiere. A su vez, algún fracaso es una consecuencia lógica de intentar hacer cosas.-

Superar pequeños peligros incrementa la confianza. Arriesgando se gana en la perspectiva sobre el significado de estar vivo, sobre aceptar la posibilidad tanto del fracaso como del éxito. Del fracaso se aprende y el éxito se celebra.-

A su vez, una visión que implique cierto riesgo proporcionará energía a la gente de la empresa.-

Y para arriesgarse, primero hay que comprometerse.-

Todo aquél que forme parte de la empresa deberá compartir la visión y los valores de la organización.-

Cada uno de ellos asumirá riesgos como parte del diseño de la estrategia.-

El líder debe pedir lealtad a la visión y la estrategia. La gente que no esté de acuerdo abandonará la nave, si no lo hacen, y torpedean los esfuerzos, deberán ser excluidos de la empresa.-

De manera tal que es requisito obtener el máximo acuerdo con los valores y la visión, ya que sin estar de acuerdo con la visión, ninguno aceptará asumir el menor de los riesgos, ni siquiera un mínimo cambio de la práctica habitual.-

Con acuerdo, la asunción de riesgos forma parte del curso natural de acción, necesario para superar las crisis.-

Principio 5: Los líderes motivan a las personas.-

Existe una gran diferencia entre la competencia y la eficacia de una persona, basada en la capacidad de esta de comunicarse verbalmente, de motivar a las personas a la acción.-

Como principio, un líder no puede imponer una visión a sus potenciales seguidores, ni siquiera aunque hayan colaborado en su creación.-

La idea es que continuamente transmita acerca de las cuatro áreas expuestas precedentemente, *y de los beneficios que cada persona consigue en forma individual con el logro de los objetivos.-*

Y los beneficios pueden ser lógicos o emocionales, siendo estos últimos más poderosos.-

Entre los beneficios lógicos encontramos: dinero, tiempo, productividad, eficiencia y estabilidad. Entre los beneficios emocionales: Reconocimiento, seguridad, placer y logro.-

Es preciso que el líder le transmita a su gente acerca de dichos beneficios a efectos de que la visión se torne “material”, y tangible para todos.-

La otra alternativa es el temor, que a la larga conduce al fracaso.

El liderazgo requiere construir confianza acerca de: a) hacia donde va la organización, b) que será y que defenderá para llegar hasta allí y c) los valores o reglas del juego que todos deben seguir y d) de los beneficios que esto trae para todos y cada uno.-

Cuando adquieran fe en estos temas, cuando la visión sea compartida, el líder habrá motivado a las personas a la acción, a asumir riesgos y a cambiar.-

El líder debe tener capacidad de comunicación y hacerlo con energía, alegría y confianza, con sencillez, claridad y centrando los temas a efectos de despertar el interés de las personas.-

EL LIDER Y EL ADMINISTRADOR.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Se suele confundir a los administradores con líderes. Es un grave error.-

Resulta menester señalar que resulta más habitual encontrar “buenos administradores” que líderes que influyan en la cultura, que sean buenos arquitectos sociales de sus organizaciones, y que creen y mantengan valores.-

En tanto los líderes hacen lo correcto, los administradores hacen las cosas correctamente. Las dos funciones son cruciales y la diferencia entre ambas es profunda. Se puede hacer bien las cosas que no se deberían hacer.-

Existen muchas empresas sobre administradas y sub lideradas. Dedicar gran esfuerzo en hacer las cosas correctamente y menos en saber que cosas deben hacer.-

Tomando un ejemplo de Stephen R. Covey, la administración busca la eficiencia en el ascenso de la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es como alinear las sillas en la cubierta del Titanic.-

La efectividad y a menudo la supervivencia no depende sólo del esfuerzo realizado, sino también de que se realice en el lugar correcto. Se requiere primero liderazgo y administración después.-

EL LIDER Y LOS COLABORADORES.-

Es probable que el primer requisito para ser un buen colaborador de un líder sea la voluntad de hablar con la verdad y por ende la obligación de decirle al líder lo que tal vez este no quiera escuchar.-

Los colaboradores que dicen la verdad y los líderes capaces de escucharla, conforman una combinación invencible.-

Samuel Goldwyn, el magnate de la industria cinematográfica tras una serie de fracasos de taquilla convocó a sus empleados y les pidió: quiero que me digan exactamente cuales son mis errores y los de M.G.M., aunque eso signifique perder sus trabajos.-

Apreciaba una respuesta impertinente eficaz.-

Los líderes eficaces buscan gente buena que responda a distintos "moldes" y los alientan a hablar honestamente, incluso a disentir, incorporando el disenso en la toma de decisiones.-

Rebecca A Henry, Profesora de psicología de la Universidad Pardue, descubrió que los grupos resultaban, por lo general, más eficaces que los individuos para realizar proyecciones de ventas y de otros datos financieros. Y cuando mayor la discrepancia inicial entre los miembros del grupo, más precisos son los resultados, ya que cuando el desacuerdo es

grande la gente se ve obligada a considerar un mayor espectro de posibilidades.-

El quietismo y el silencio es la única respuesta que los líderes deberían negarse a aceptar.-

Una respuesta impertinente bien argumentada mejora la capacidad del líder para tomar decisiones correctas, por ende se debe alentar y recompensar el desacuerdo constructivo. El que, a su vez, denota cierta capacidad de liderazgo.-

CAPITULO II- EL LIDERAZGO Y LAS DECISIONES EN SITUACIONES DE CRISIS.-

EL PROCESO DECISORIO.-

Toda crisis, por propia definición, lleva aparejadas síntomas como: recursos limitados e insuficientes, compromisos que son muchos y variados, necesidades que superan las actuales posibilidades, tiempos perentorios, etc.

En términos populares, la frazada es tan pequeña que si se guarecen los hombros, se destapan los pies. Pero la crisis no es una cuestión de resfrío sino de vida o muerte. Entonces hablamos de supervivencia.-

¿ Qué pasaría si en un accidente de aviación, con heridos de diferente magnitud, estando los sobrevivientes en un lugar agreste, descampado, con clima hostil, cada pasajero decidiera por cuenta propia que hacer, a que heridos atender, a cuales no, adonde ir, que cantidad de agua o comida tomar, etc.?. Probablemente, muchos o casi todos morirían.-

Uno de los principios base de la supervivencia frente a situaciones críticas es fijar un orden de prioridades, basado en intentar preservar la vida de la totalidad de los accidentados, atendiendo primero las urgencias (paros cardiacos primero, heridas sangrantes luego, quebraduras a posteriori, etc.), luego procurar refugio adecuado, ubicarse en el lugar donde uno se encuentra, procurar agua, comida, elaborar señales para eventuales rescates, etc..-

Una persona, secundada por un equipo debe organizar, dirigir, dar las instrucciones pertinentes. Es el líder, quien debe ser el más apto para esa situación especial y muchas veces, imprevista.-

Igual sucede con las empresas. Se deben decidir las prioridades, en base a un plan de urgencia, teniendo en cuenta lo estratégico.-

Jamás resulta redundante destacar la importancia de un capacitado “piloto de tormentas”, para encarar los “tifones” iniciales.-

Y todos deben saber que el poder recae en un solo equipo, comandado por una sola persona. Y que las decisiones en esta etapa, generalmente todas de alto riesgo, se tomarán en forma centralizada.-

La centralización de las decisiones es la forma concreta más idónea de implementar las convicciones, ejerciendo el poder que, imprescindiblemente, debe poseer un líder en una crisis.-

Lo que en otro momento puede resultar chocante, frente a una crisis puede ser un alivio para muchos: el aceptar las directivas centrales, siendo solo responsable del cumplimiento de las instrucciones específicas.-

Pero para que ello ocurra, resulta menester que los que permanezcan dentro de la empresa, se identifiquen plenamente con la visión y la misión de la misma, y tengan plena confianza en quienes lideren la coyuntura, a efectos de dar lo mejor de sí, en pro del bien común, que a la postre será el propio.-

Es así que el líder debe motivar a los que lo deben obedecer de manera tal de obtener de ellos ese plus cualitativo y cuantitativo, que permitirá la supervivencia. Y para ello, deberá informar a todos la situación general con verdad y justeza, y a cada estamento lo específico para el buen desenvolvimiento de su tarea.-

Pero la crisis es también es un desafío y una oportunidad para muy pocos.- Y ellos, los que están en la cumbre del desafío, deben tomar decisiones estratégicas, basadas en la información más confiable, exacta y pertinente, teniendo en cuenta los recursos tanto humanos como materiales con que se cuenta. Y el campo donde se desarrolla el cotejo.-

La dirección debe ser definida, por más que pueda haber “contramarchas”, debido a presiones contrarias y conflictivas. Lo óptimo, muchas veces es contrario a lo “mejor posible”.-

Al inicio, el objetivo es la supervivencia; resulta conveniente apuntalar el edificio, que no se desmorone, pero siempre orientados estratégicamente a encarar el 80 % que hace a la continuidad con futuro. En la jerga de la administración del tiempo, esto se llama el “principio de Pareto”: el 80 % de los resultados proviene del 20 % de las actividades.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Siguiendo a Stephen R. Covey, en su libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, básicamente dedicamos el tiempo a uno de los cuatro bloques de actividades siguientes:

Matriz de administración del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	I	II
No importante	III	IV

En I las actividades son: Crisis, Problemas apremiantes, proyectos cuyas fechas vencen.-

En II las actividades son: Prevención, Construir relaciones, capacitación personal, Reconocer nuevas oportunidades, Planificación, reactivación.-

En III encontramos: Interrupciones, algunas llamadas. Correo, algunos informes. Algunas reuniones. Cuestiones inmediatas, acuciantes. Actividades populares.-

En IV encontramos: Trivialidades, ajetreo inútil, Algunas cartas. Algunas llamadas telefónicas, Pérdidas de tiempo. Actividades agradables.-

Los dos factores que definen la actividad son: urgente e importante. Urgente significa que se necesita una atención inmediata, "¡ahora!". Las cosas urgentes actúan sobre nosotros. El timbre del teléfono es urgente. Las materias urgentes son por lo general muy visibles. Nos presionan, reclaman atención, pero con gran frecuencia carecen de importancia.-

La importancia tiene que ver con los resultados. Si algo es importante, realiza una aportación a nuestra misión, a nuestros valores, a nuestras metas de alta prioridad.-

Ante las materias urgentes, reaccionamos.-

Las cuestiones importantes que no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad. Tenemos que actuar para no dejar pasar la oportunidad, para hacer que las cosas ocurran. Si no tenemos una clara idea de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener, con facilidad nos veremos desviados hacia la respuesta ante lo urgente.-

Analizando los cuadrantes de la matriz de administración del tiempo, vemos que el cuadrante I es urgente e importante. Tiene que ver con resultados significativos que reclaman atención inmediata. Las actividades las denominamos crisis o problemas. Son administradores de crisis,

personas orientadas hacia los problemas, productores que trabajan al borde de los plazos. El cuadrante I agota y consume a muchas personas.-

Mientras uno se centre en el cuadrante I, éste crece cada vez más hasta que nos domina, dejando de lado el cuadrante II.-

Las personas efectivas pasan más tiempo en el cuadrante II que en el I, ya que este es el corazón de la administración personal efectiva. Trata las cosas que no son urgentes pero si importantes: por ejemplo: construir relaciones, redactar un enunciado de la misión, la planificación de largo alcance, la ejercitación, el mantenimiento preventivo, la preparación, todas estas cosas que sabemos que hay que hacer, pero que solemos eludir, porque no son urgentes.-

Para parafrasear a Peter Drucker, las personas efectivas no se orientan hacia los problemas, sino hacia las oportunidades.-

Al pensar y actuar preventivamente, la cantidad de urgencias disminuyen sensiblemente.-

Y si bien en una situación de crisis, todo parece urgente e importante, una buena planificación para superar la misma, deben coexistir un plan de urgencias, (que encara lo urgente e importante) con un plan estratégico de recuperación (que atenderá también lo no urgente e importante).-

Vemos entonces que todo plan de urgencia debe guardar consonancia con las pautas centrales del plan estratégico de recuperación de la empresa, para que las soluciones que se adopten con respecto a los problemas urgentes e importantes, en la medida de las posibilidades, se correspondan y apunten, lo más posible, a los objetivos del plan general de acción.-

Las decisiones en la cumbre de las organizaciones suelen ser de alto riesgo, *estratégicas*, ya que afectan el futuro de la empresa. Cuanto más importantes sean, mayores serán los niveles de incertidumbre. No existe una racionalidad invariable. A efectos de mitigar la incertidumbre que genera el alto riesgo es que se debe recurrir a la búsqueda de información, análisis y discusión, en un continuo proceso denominado de “feedback de doble rulo”.-

Empero, cuando los que toman las decisiones intentan justificar sus errores con nuevos errores se dan *situaciones de escalamiento*. Que pueden conducir a crisis disolutivas.-

En momentos de crisis, centralizar la toma de decisiones estratégicas es posible, sin que ello implique tener que soportar costos de oportunidad o dilaciones innecesarias, siempre y cuando se haya informado debidamente

lo pertinente del plan de acción. La clave está en el avance de las comunicaciones, que permite al Comité de Crisis una inmediatez con plantas, sucursales distantes, viajantes, proveedores, clientes, etc.

Hay decisiones que pueden ser pequeñas y triviales, pero otras son enormes y de gran trascendencia. Y es un error pensar que la toma de decisiones es siempre un proceso racional y calculado con claridad. Es todo un desafío.

La dirección debe ser definida, por más que pueda haber “contramarchas”, debido a presiones contrarias y conflictivas. Lo óptimo, muchas veces es contrario a lo “mejor posible”.

Entonces resulta conveniente:

- a) hacer primero el trabajo “sucio”.
- b) moverse con rapidez.
- c) usar plenamente el poder y la autoridad.
- d) Tener una estructura simple (en el Comité de Crisis).

Es probable que el líder de la organización desconozca ciertas situaciones en niveles intermedios o de la base, que pueden afectar toda la estructura,

dependiendo la posibilidad de corrección de la fluidez con que los niveles intermedios informen el estado de las cosas.-

LOS LÍDERES Y LAS SITUACIONES.-

En situaciones de crisis, aparentemente aparece como aconsejable un liderazgo coercitivo. La necesidad de medidas rápidas, eficaces y muchas veces antipáticas, así lo parecen determinar. Empero, el clima que genera es negativo. Solo es aceptado, pues se "sabe" que el líder puede ser un eficaz "piloto de tormentas". De manera tal que pasada la misma, generalmente pierde consenso y debe hacerse a un costado.-

Empero, como ya hemos desarrollado, no es la única posibilidad, ya que son varias las opciones a ejercer, cada una con sus propios matices, y teniendo en cuenta las características propias de la situación encarada, ya que no existe un solo tipo de crisis, ni de organizaciones, lo que hace que no exista una receta magistral infalible, sino, criterios a los que uno puede adherir.-

EQUIPOS DE TRABAJO.-

Los roles básicos de los integrantes de un comité de crisis pueden enunciarse de la siguiente forma:

- Director ejecutivo: responsable de la decisión final
- Segundo: encargado de la coordinación
- Responsable de las Comunicaciones
- Director de Línea: con un nivel de compromiso más bajo que el director ejecutivo

Un tema interesante resulta ser el como de la toma de decisiones en el seno del propio comité de crisis.-

Creo que en el mismo el liderazgo debe ser participativo y afiliativo.-

El equipo debe ser ejecutivo, no son recomendables las reuniones largas con exposiciones de justificación personal. El líder del equipo debe evitar el clima agresivo que puede aparecer, debe ser un moderador que rescate los aportes positivos y deje de lado los reproches personales. Si no logra un clima cooperativo las decisiones solo van a ser expresiones de buenos deseos.

Un buen líder no es exclusivamente quien tenga grandes ideas personales sino aquel que tiene la capacidad de generar procesos creativos en los miembros del comité de crisis. No debe arrogarse la autoría intelectual de las ideas que no son propias.-

EL DIRECTORIO EN LA CRISIS – EL PILOTO DE TORMENTAS.-

Resulta indudable que la composición y funciones del directorio son relevantes para la organización. Según la revista “Mercado”, en Europa y Estados Unidos, los fondos de inversión pagan hasta un 11% más por las acciones de las empresas que cuentan con directorios profesionales, debido a su fuerte impacto en los resultados de las organizaciones. Según un estudio realizado en Estados Unidos, las compañías con mejores directorios generan de 1,5 a 2% más valor para sus accionistas.-

Cuando la empresa atraviesa una situación de crisis, el papel del Directorio, y el del que lo encabeza, cobra mayor importancia aún. Las decisiones que se toman en ese momento no implicarán tan solo unos puntos más o menos de rentabilidad, o de mayor o menor “valor empresa”, sino que tendrán una

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

implicancia sobre la supervivencia o no de la organización. Por ello, en muchos casos, un directorio que puede considerarse apto y conveniente en una situación "normal", puede pasar a ser negativo en una situación de crisis, y la composición y funciones del mismo pasa a ser una cuestión trascendente.-

Frente a una crisis organizacional es necesario tomar medidas de excepción, par lo cual se requiere tanto "un equipo de crisis" como un "piloto de tormenta".-

Si el Directorio existente con anterioridad a la crisis no cumple con las cualidades necesarias, deberán tomarse las medidas para adecuar las funciones y composición del mismo a la nueva situación. Por otra parte, es sabido que frente a una crisis, el Directorio se enfrenta a inconvenientes de todo tipo, incluso de tipo legal, penal tributario, extensión de responsabilidades, etc.

Por lo tanto, al desarrollar la composición y funciones del Directorio para encarar una crisis, se deberán considerar estos aspectos, ya que inclusive no resulta conveniente "arriesgar" a quien no es necesario exponer, si se sabe que no reúne las condiciones específicas como para abordar situaciones

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

“tormentosas”. En este caso, será conveniente recurrir a una figura tipo “fusible” para que personalice el periodo de transición.-

LIDERAZGO, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.-

Cuando tomamos contacto con una organización, la primera impresión nos la dan dos indicadores: la cultura y el clima organizacional. A partir de estos dos indicadores vamos a poder construir un mapa de relaciones, estructurado sobre la base de creencias y cuestiones dogmáticas y axiomáticas propias con las que se manejan los distintos estamentos de la organización. Más allá de las cuestiones de tipo valorativo, podemos afirmar que estos dos indicadores serán únicos e irrepetibles según variemos de organización.

Como se ha dicho la cultura con su bagaje de creencias y “leyes” internas escritas o no, conformará el clima particular de la organización. En una organización en crisis, el clima necesariamente estará enrarecido.-

En este contexto, se necesita resolver ó “desanudar” este entramado conflictivo para poner a funcionar la organización.-

Los conflictos internos y las situaciones poco claras en el clima laboral redundan en mala gestión empresarial.

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Toda crisis necesariamente se verá reflejada en el clima y a su vez repercutirá en la organización toda.-

Definimos al clima organizacional como *“la atmósfera en un entorno de trabajo, las percepciones, los sentimientos, las expectativas, las normas y procedimientos, las reglas informales, lo que se puede o no se puede hacer”*.

En el mundo de una organización existen variables o dimensiones climáticas que son aquellas que impactan en la motivación, el comportamiento y, por tanto, en el rendimiento y en los resultados del negocio. Según los expertos las principales dimensiones son:

- **Flexibilidad:** no es la ausencia de normas, sino por el contrario deben existir reglas y procedimientos. La flexibilidad se mide por el grado de innovación ó aceptación de nuevas ideas con cierta facilidad, si se debe luchar contra decisiones no razonables ó por si la dirección está más preocupada por seguir las reglas que por realizar el trabajo.
- **Responsabilidad:** relacionado con la asunción de riesgos, iniciativa, delegación efectiva, relación entre éxito y fracaso y contribución individual y de equipo. Se mide en razón de la delegación de tareas importantes y fomento de la iniciativa y experimentación.

- **Estándares:** se trata de conocer o no lo que se considera excelente. Se mide a través de la participación de los individuos en la fijación y planificación de objetivos, si reciben información respecto al logro de éstos y si hay criterios de desempeño excelente.
- **Recompensas:** se relaciona con el reconocimiento. Se mide por la recompensa por un trabajo bien hecho, explicación de en que deben mejorar reforzando a los que mejor lo hacen y políticas de castigo al mal desempeño.
- **Claridad:** si los integrantes de una organización perciben que las metas, los procedimientos, la estructura organizativa y el flujo de trabajo están claramente definidos, es decir si todos saben lo que tienen que hacer.
- **Espíritu de equipo:** relacionado con el orgullo de pertenecer a una empresa y que tienen un objetivo común.

Otro de los aspectos a tener en cuenta en el clima de la organización y por ende con las cuestiones de conflictos internos es la *satisfacción en el trabajo*. Aquí es importante definir que entendemos por tal ya que muchas veces se confunde con *actitud y moral organizacional*. Por tanto podemos definir:

- **Actitud:** es la disposición de un empleado a actuar de un modo o de otro en relación con factores específicos relacionados con el puesto.
- **Satisfacción en el trabajo:** es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.
- **Moral organizacional:** es un subproducto grupal y contiene 4 determinantes: Sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia una meta y participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Otro concepto importante es: toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene para él una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta.-

En situaciones de crisis, el líder y su comité de crisis, deben considerar seriamente estas variables organizacionales, y actuar en consecuencia, atento las mismas hacen al aporte de “la tropa”, la que muchas veces soportará el peso de la batalla por la supervivencia.-

Recordemos que un buen líder logra obtener de su gente performances superiores a las previstas. Una de sus herramientas es la comunicacional.-

EL LIDERAZGO Y EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS.-

La comunicación interna y externa adecuada es uno de los pilares básicos para sortear adecuadamente una crisis organizacional. A nivel interno, debe tenerse en cuenta que los empleados son la primera línea de comunicación directa con los diversos ámbitos en los que interactúa la empresa. A nivel externo, cuando se trata de una crisis súbita o de emergencia, el manejo comunicacional de los primeros momentos posteriores a la crisis puede ser determinante de las posibilidades de recuperación.

La comunicación adecuada está íntimamente relacionada con un plan de crisis. Si previamente se ha elaborado un correcto manual de crisis, y se ha designado a un equipo de crisis, cuando ésta sobreviene, los pasos a dar estarán claros. El manejo de la situación debe ser delegado a expertos desde un primer momento. Pero esto no ocurrirá si no se ha tomado la decisión con anterioridad a que la crisis se desate. O sea, que

el manual de crisis, y el equipo de crisis ya tienen que tener prevista la designación de un piloto de tormenta para cuando esta se presente. Será la única manera de no perder tiempo precioso cuando realmente cuenta.

Hay seis reglas para enfrentar situaciones de crisis, y convertir la comunicación de malas noticias en una oportunidad para mejorar la imagen de la compañía:

1) Responder inmediatamente: Apenas conocida la crisis, es necesario dar a conocer la posición de la empresa. De lo contrario se corre el doble riesgo de que las diversas versiones sobre los sucesos corran antes de la versión oficial, y de que la propia empresa de mensajes contradictorios.

2) Una vez comunicadas las malas noticias, seguir con las actividades diarias: Si la empresa reconoce su error, comunica sus planes para salir de la crisis, debe ponerse inmediatamente a trabajar en ello, y no abandonar sus operaciones, para apoyar la imagen de continuidad y de que la crisis no ha afectado el núcleo de la misma.

3) Comunicarse con las partes afectadas: No es suficiente con resarcir o reparar el daño. Debe tenerse en cuenta el aspecto humano, ya que impacta notablemente en el aspecto comunicacional. Un correcto manejo del mismo, generalmente no reporta un costo significativo, y por

el contrario si es notable el impacto negativo que causa su falta de atención.

4) Cobertura de prensa uniforme: Sin favorecer a ningún medio, todos los periodistas deben conocer la información al mismo tiempo.

5) Evitar conferencias de prensa: El líder debe dar la cara ante la prensa. Pero es inconveniente exponerlo en una conferencia de prensa, con el riesgo de quedar cercado por un grupo de periodistas ansiosos de información. Es más conveniente dar un comunicado de prensa e inmediatamente concertar entrevistas individuales con cada uno de los medios, en las que el acoso al líder será más difícil.-

6) Nunca decir “sin comentarios”. Si bien las declaraciones equivocadas pueden ser muy perjudiciales, tanto desde el punto de vista comunicacional como incluso desde el aspecto legal, la frase “sin comentarios” puede interpretarse en la opinión pública como “soy culpable”. Se debe reemplazar dicha frase por la indicación de dónde y cuando se darán las precisiones del caso: “en este momento no estamos en condiciones de informar por carecer de todos los elementos de análisis, pero la empresa va a emitir un comunicado hoy a las, y daremos entrevistas a cada uno de los medios a partir de las “
Igualmente, siempre es preferible que la empresa comunique la

situación cuanto antes, aún cuando deba aclarar que completará con mayores precisiones, especificando el momento cuando ello ocurrirá.

En definitiva, los aspectos centrales en lo atinente al manejo comunicacional de la crisis es la rapidez de respuesta frente a la misma, la coherencia y simpleza de los datos que se brindan, la comunicación clara y fluida primeramente a los propios integrantes de la organización, para evitar desconcierto en las propias filas, y dobles mensajes, así como el tratamiento uniforme a los medios de comunicación, con la adecuada protección del líder. Todo esto podrá ser adecuadamente logrado mediante un plan de crisis, con un equipo previamente designado y el asesoramiento de los expertos en el área, que debe estar previamente contratado para recibir la asistencia en forma inmediata cuando se desencadena la crisis.-

III- MUESTREO.-

Se intentó determinar que tipos de liderazgo se pueden encontrar en micro emprendimientos, empresas chicas y medianas, en el ámbito de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, y su posible incidencia en el clima y cultura de las mismas.-

Para ello, se efectuó el estudio sobre veinte empresas, divididas en cuatro grupos, según su la cantidad de personal.-

La metodología consistió en la elaboración de dos (2) cuestionarios prefijados, a contestar uno por el “Director – Propietario” o sea al responsable de la firma y otra a un dependiente, de ser posible un ejecutivo de la empresa.-

Se deja expresa constancia que las conclusiones que se obtuvieron son aproximaciones atento las propias características de la labor encarada.-

ENCUESTA ANONIMA.- CUESTIONARIO PARA EL "DIRECTOR - PROPIETARIO".-

1) Describa como es la estructura (organización) de su empresa.
PIRAMIDAL - MATRICIAL - OTRA.-

2) Cantidad de empleados que posee la empresa.
Menos de cinco Menos de diez Menos de veinte Más de veinte

3) Indique en que áreas está compuesta la empresa.-
No están diferenciadas -
Gerencia: general - financiera - ventas - compras - marketing - legales
- planta - producción - otras -
.....

4) Indique como es el proceso de toma de decisiones en su empresa.-
¿Quién las toma, cómo, por qué?. Subraye la más cercana a la realidad.-

Las toma el dueño solo - con consultas previas - sin consultas previas -
con debate - sin debate -
Se toman en equipo -
Otras.-

5) ¿Cuánto se delega?
Mucho - poco - nada -
Lo importante - medianamente importante - lo superfluo - nada -
¿Por qué?

6) Relación entre toma de decisiones y ejecutividad.-

Existe – no existe.-

Inmediata – mediata –

¿Por qué?

7) ¿ Posee la empresa un comité de dirección?.-

Si - No

¿Por qué?

8) Dentro de este listado, que características considera esenciales para su personal. Enumere en orden de importancia del 1 al 11:

Obediencia.- Capacidad.- Laboriosidad - Inventiva.- Honestidad.-

.....

Identificación con los objetivos (visión y misión) de la empresa.-

.....

Constancia.- Proactividad.- Simpatía.- Objetividad.- Motivación.-

.....

Explique los motivos que lo llevaron a esta elección.-

9) ¿Cómo es su relación con el personal?.-

Excelente – Muy Buena – Buena – Regular –Mala – Inexistente –

¿Por qué?

10) ¿Confía en el personal de la empresa?.-

Totalmente - bastante - poco – nada –

¿Por qué?

11) ¿Qué importancia le asigna al desarrollo profesional y capacitación del personal?.-

Sin importancia - Poco importante - Importante – Muy importante – fundamental –

¿Por qué?

12) El personal de la empresa concurre a algún tipo de capacitación?.-

Si – durante este año – hace más de un año -

No –

¿Por qué?

13) ¿Qué importancia le asigna al progreso personal de sus empleados?.-

¿Por qué?.-

14) ¿Qué importancia le asigna a su propia capacitación.-

Sin importancia - Poco importante - Importante – Muy importante – fundamental –

¿Por qué?

15) ¿Realizó durante los últimos dos años algún curso o reunión de capacitación vinculada con su actividad como empresario?.-

Constantemente – Habitualmente - Esporádicamente – Nunca -

¿Por qué?

16) ¿Lee material (revistas especializadas, libros, vía internet, etc.) vinculado a su actividad como empresario. Busca información vinculada con la empresa y/o la competencia?

Constantemente – Habitualmente - Esporádicamente – Nunca -

¿Por qué?

17) ¿Cómo cree que se efectúan las compras en su empresa?.-

Excelente – muy bien – bien – regular – mal -

¿Por qué?

18) ¿Cuál cree que es el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a sus productos y con el servicio que presta?.-

Excelente – muy bueno – bueno – regular – malo

¿Por qué?

Comentario:

ENCUESTA ANONIMA.- CUESTIONARIO PARA EL EJECUTIVO.-

1) Describa su función dentro de la empresa.-

.....
.....
.....

2) Indique como es el proceso de toma de decisiones en su empresa.-

¿Quién las toma, cómo. Subraye la más cercana a la realidad.-

Las toma el dueño solo - con consultas previas – sin consultas previas –
con debate – sin debate –

Se toman en equipo - Otras.-

3) ¿Participa usted en la toma de decisiones tácticas de la empresa?.

Nada – poco – a veces – habitualmente -

¿Por qué?

4) ¿Participa usted en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?.

Nada – poco – a veces – habitualmente -

¿Por qué?

5) ¿ es escuchado?-

Nada – poco – a veces – habitualmente -

¿Por qué?

6) Dentro de este listado, que características considera usted que son más apreciadas dentro de la empresa. Enumere en orden de importancia del 1 al 10:

Obediencia.- Capacidad.- Laboriosidad - Inventiva.- Honestidad.-

.....

Identificación con los objetivos (visión y misión) de la empresa.-

.....

Constancia.- Proactividad.- Simpatía.- Objetividad.-

.....

¿Por qué?

5)¿Cómo es su relación con el resto del personal ?.-

Excelente – Muy Buena – Buena – Regular –Mala – Inexistente –

¿Por qué?

6) ¿Cómo es su relación con el líder de la empresa?.-

Excelente – Muy Buena – Buena – Regular –Mala – Inexistente

¿Por qué?

7)¿Usted cree que los clientes están satisfechos con los productos de la empresa?.-

Totalmente – mucho – poco - nada

¿Por qué?

8) ¿Usted cree que los clientes están satisfechos con el servicio que presta la empresa?.-

Totalmente – mucho – poco -nada

¿Por qué?

9) ¿ Conoce los objetivos de la empresa, su visión y misión?.-¿Tiene la firma algún “lema”?.- Cítelo.-

Si – No-

.....

10) Qué importancia le asigna a su capacitación ?.-

Sin importancia - Poco importante - Importante – Muy importante – fundamental –

¿Por qué?

11)¿ Realizó durante los últimos dos años algún curso o reunión de capacitación vinculada con su actividad?.-

Constantemente – Habitualmente - Esporádicamente – Nunca -

¿Por qué?

12) ¿ Lee material (revistas especializadas, libros, vía internet, etc.) vinculado a su actividad. Busca información vinculada con la empresa y/o la competencia?

Constantemente – Habitualmente - Esporádicamente – Nunca -

¿Por qué?

CONCLUSIONES ARRIBADAS.-

Salvo una sola empresa, el resto describió su estructura como piramidal.-

Por ser una estructura netamente vertical, este dato nos indica, prima facie, que en nuestro medio la ingerencia e intervención de los líderes de las empresas resulta muy marcada. Este hecho podría limitar y condicionar tanto la proactividad de los mandos inferiores, a la vez que impide centrar y optimizar las propias capacidades del propio director - propietario.-

A su vez, encontramos que en las empresas con menos de diez empleados el “dueño” es el que se encarga de las compras, de las finanzas, de los pagos, de definir “modelos” y/o productos, con la “ayuda”, en el mejor de los casos de personal de confianza, llámese secretaria, encargados, etc.. La delegación es muy poca y en temas de poca o mediana importancia.-

En las empresas de mayor tamaño, en general la situación varía, pero no en lo fundamental, ya que la tendencia indica que no se delega lo importante, sino lo más superfluo. -

En muy pocas firmas encontramos toma de decisiones en equipo.-

Darí­a la impresión, que el concepto predominante en las empresarios estudiados es: *“yo lo hago mejor, por ende es mejor que yo la haga”*, paradigma de por sí demasiado peligroso para el devenir de una empresa.-

Se detectó que existe una falta de comunicación efectiva entre las diferentes áreas de cada empresa, atento todo pasa por el “filtro” del director-propietario.-

La toma de decisiones resulta sumamente centralizada, delegándose temas de características cuasi rutinarias.-

Resulta sintomático que ninguna de las empresas encuestadas posea un “comité de dirección”. La razón esgrimida mayoritariamente es “porque no es necesario”.-

En general, el discurso del director - propietario aparece como más democrático de lo que la propia encuesta indica, y mucho más que la visión que los empleados tienen del líder de la empresa.-

Este hecho se demuestra, ya que en la visión del director empresario es más importante la “obediencia” que la “proactividad”, como característica esencial para el personal de su empresa.-

Encontramos predominio de líderes con mayores características autoritarias y paternalistas, que democráticas, algunos pocos con ciertos rasgos demagógicos y solo uno del tipo de “lezze faire”.-

Destaco el caso de un director – empresario netamente democrático, que integra un equipo de trabajo, y cuya empresa resulta sumamente exitosa en su campo (computación).-

Si bien no es matemático, se percibió que el nivel de satisfacción con la tarea que realizan los ejecutivos es inversamente proporcional con el grado de delegación del líder. Muchas veces la confianza es medida con el grado de delegación en los temas. Y por más que el líder manifieste creer en el personal, si no delega, este percibe desconfianza, ya sea en la capacidad como en la real honestidad del mismo.-

Las características autoritarias de los líderes de las empresas, son vistas como “naturales”.

Según la encuesta, los ejecutivos le asignan a la “obediencia”, todavía mayor importancia que la que declaran los directores – propietarios. Este hecho se puede interpretar como que existe una cierta tendencia a la

obsecuencia, por un lado y por el otro, una dicotomía entre el discurso y la realidad, ya que ni la proactividad, ni la inventiva, han sido consideradas como características de importancia esencial.-

Salvo empresas dedicadas a áreas profesionales, si bien todos asignan gran importancia a la capacitación, tanto del director – propietario, como del personal, en los últimos dos años, pocos han hecho cursos de capacitación. En especial se aprecia esta situación en las empresas con menor cantidad de empleados.-

Las razones que esgrimen son la falta de tiempo y/o la “crisis”. Se nota que existe un conflicto entre lo importante y lo urgente, en el que triunfa lo resolución de lo urgente, en detrimento de lo importante. Estimo como muy riesgoso este tema, para el devenir de las organizaciones.-

Sería sumamente conveniente para las mismas clarificar este tema, a efectos de definir y facilitar el logro de sus objetivos.-

Parece increíble pero la inmensa mayoría de los entrevistados manifestaron no conocer los objetivos, la visión y/o la misión de la empresa. La casi totalidad de las empresas encuestadas no poseen un “lema”.-

Las encuestas denotan que existe, entre otros temas, un amplio campo de trabajo a efectos de colaborar en la mejora de:

- a) la determinación de la visión y la misión de las organizaciones, y su puesta en práctica.-
- b) la planificación estratégica de las empresas, haciendo hincapié en:
 - b)1- la mejora de las estructuras de las organizaciones y b)2- en la relación propietario – director, y los empleados de la firma.-

IV- IDEAS FINALES.-

A partir del material bibliográfico recabado, lo estudiado durante el postgrado, los trabajos prácticos efectuados con los compañeros de curso, mi propia experiencia profesional como abogado asesor de empresas, las charlas con los compañeros y profesores de la especialidad, con el tutor de esta tesina, y la investigación llevada a cabo con motivo de las encuestas realizadas podemos sostener que en las Pymes de nuestro país predomina un tipo de liderazgo autoritario, dentro de una estructura verticalista, que no delega los temas que considera importantes, que prefiere la obediencia a la proactividad y que ha relegado a un segundo plano la capacitación de

su personal. Parecen empresas de décadas pasadas, por más que algunas se consideren “modernas” y/o estén en alguna medida, informatizadas.-

Proclive caldo de cultivo para el desarrollo del germen de la autodestrucción.-

Considero que resulta menester revertir esta situación, de tipo paradigmática.-

Y esto es posible ya que la inmensa mayoría de los empresarios y directivos sabe que la capacitación de “todos” resulta importante para el devenir de la empresa. Lo que quizás no comprendan todavía es que ahora resulta imprescindible para la supervivencia.-

Tanto la capacitación del personal como de los propios “dueños” de las empresas, así como el material, (tanto hard como soft), necesario como para recabar información y/o capacitarse, no puede ni debe considerarse como un gasto superfluo o prescindible, que se puede efectuar en épocas de “bonanza”, sino que debe constituirse en una inversión estratégica tendiente a desarrollar al máximo las capacidades de los integrantes de la organización.-

Efectuamos esta afirmación atento son éstos los que en definitiva, harán posible con su esfuerzo, equilibrar el desfasaje existente entre complejidad

creciente y escasez de recursos disponibles. Y cuanto mejor capacitados estén, mayores posibilidades de éxito existen.-

Quien se sabe parte de un emprendimiento, que percibe que la empresa invierte en su capacitación y la de sus compañeros de trabajo, en un clima acorde con el desafío del crecimiento, que vislumbra que puede tomar decisiones en un marco de confianza, de evaluación de gestión y de resultados obtenidos, tiene grandes posibilidades de desarrollar capacidades de liderazgo en el área o sector donde desarrolle su tarea.-

A su vez, su opinión será sumamente beneficiosa en reuniones en las que intervengan las diferentes áreas de la empresa.-

Este tipo de directivos, podrá complementarse perfectamente en estructuras de tipo matricial que generan una sinergia diferencial en el desarrollo empresarial.-

Hoy se debe buscar desarrollar las aptitudes de liderazgo en todas las áreas y niveles de la empresa, y no que resulten capacidades secretas del primer nivel de conducción. Y estas aptitudes deben apuntar a sostener procesos de los comúnmente llamados “doble espiral” o de doble retroalimentación, en los que se da un desarrollo continuo de planificación, toma de decisiones, evaluación de los resultados, capacitación de los recursos humanos, corrección, nueva planificación, y así sucesivamente.-

Estructuras más dinámicas y flexibles, no un liderazgo único y autoritario, sino liderazgos por áreas y niveles, armónicamente compatibilizados en base a la visión y misión que haya surgido del propio seno de la empresa, capacitación continua, y delegación en base a mérito y confianza se presentan como los caminos que vislumbramos positivos para prevenir crisis terminales, producir crisis de tipo creativo, de crecimiento y facilitar los procesos de sucesión de los directivos.-

A su vez, mando unificado con capacidad de generar confianza sustentada en la veracidad, toma de decisiones en forma inmediata y en base a una planificación de urgencia coherente con el plan estratégico y una comunicación acorde con estos parámetros, aparecen, prima facie, sin que esto implique una “receta magistral” (no caigamos nosotros en un paradigma a perpetuidad), como las formas de liderazgo generalmente más convenientes a aplicar en situaciones crisógenas imprevistas, urgentes y/o de las llamadas “terminales”.-

Nos enseña el Rabí Nachmán de Breslau (1772-1810): *“No cometas el mismo error que esa gente que deja de intentar cambiar, pues se siente atrapada en sus hábitos. Si de verdad lo deseas y estás dispuesto a trabajar todo lo necesario, podrás superarlos”*.-

V- BIBLIOGRAFÍA.-

JOHN BOSWELL, Manual de Supervivencia.-

MIGUEL CAÑADAS, Re flotación y reingeniería de empresas. Ediciones Gestión 2.000-

EQUIPO DE ECONOMISTAS DVE, COMO SANEAR UNA EMPRESA EN CRISIS. Editorial De Vecchi, S.A..-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

ROBERT B. REICH. "EL TRABAJO DE LAS NACIONES ". Javier Vergara Editor S.A..-

SUN TZU. "EL ARTE DE LA GUERRA.-

ALDO SCHLEMENSON. "Análisis Organizacional y empresa Unipersonal"

DANIEL JOSZPA, clases de Diagnóstico Estratégico, – Carrera de Posgrado de Administración de Empresas en Crisis, UBA – PYMES ¿Cómo lograr ventajas competitivas? – Expomanagement 2.000.-

JORGE SCHVARTZER, clases de Nuevas Realidades económicas, Carrera de Posgrado de Administración de Empresas en Crisis, UBA).-

DANILA TERRAGNO, MARIA LAURA LECUONA, Revista Mercado, N° 965 – Mayo 1998.-

GARY HAMEL y C.K. Prahalad en su libro COMPITIENDO POR EL FUTURO.- Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Viviana Leonardi y Valentina Viego en Ambientes Selectivos y estrategias Dominantes. "Proyecto PICT 97 Desarrollo y sustentabilidad de las nuevas pymes: los problemas del crecimiento".-

PIRKE ABOT. ÉTICA DEL SINÁI. ETICA DE LOS PADRES. Comentario amplio y ecléctico de Irving M. Bunim.--

ORGANIZACIONES. Estructuras, Procesos y Resultados, Richard H. Hall.-

El liderazgo que da resultados. Daniel Goleman, publicado en Harward Business Review.-

Michael Porter en un artículo de Keith H. Hammonds, Revista Gestión V.6 N° 3 mayo 2.001.-

Warren Bennis, Una Fuerza irresistible. Revista Gestión, V6 N° 2 marzo abril 2.001.-

Stephen R. Covey. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.-

DR. GREGORIO JULIO FLEICHER

Bob Boylan. Todos remando en la misma dirección.-

Sigmund Freud. Psicología de masas y análisis del yo.-

El Trabajo de las Naciones de Robert b. Reich.-

La Guerra del Siglo XXI de Lester Thurow.-

*Santiago Alvarez de Mon Pan de Soraluze, en "Estimular el talento",
artículo publicado por la revista Gestión V6 N° 2 de marzo-abril 2.001*

*Fichas de integración elaboradas por el equipo compuesto por Claudia
Datri, Fernando Sanches Badenas, Julio Valente y Gregorio J. Fleicher,
durante el cursado del Posgrado de Administración de Empresas en Crisis,
años 2.000 y 2.001.-*

Rabí Nachmán de Breslau, La Silla Vacía extraído del LM, II, 110).-