

Reformar o perder dinero y talentos

Los nuevos desafíos una vez superada la crisis global

RAQUEL SARALEGUI
PARA LA NACION

Una mirada realista del contexto, habilidad para tomar decisiones difíciles y rápidas, más una comunicación convincente para disminuir la incertidumbre son algunos puntos comunes del liderazgo que destacaron, en general, los directivos de empresas en la Argentina para enfrentar la recesión mundial desatada en 2008. Pero en la actualidad hay un cambio de foco hacia el largo plazo, con una mirada optimista y la vuelta a la innovación del negocio y al desarrollo de los colaboradores, entre otras estrategias.

Tales son las conclusiones del informe *Liderazgo en entornos turbulentos 2008-2010*, que hizo el Centro de Investigación Guía Laboral Talento & Management en Latinoamérica, dirigido por Andrés Hatum, profesor del IAE Business School. Se trata de una encuesta online hecha a 340 directivos y managers de empresas grandes y pymes—47% con presencia global, 20% regional y 33% nacional—de todos los grandes sectores e industrias de la economía argentina.

“Las organizaciones que no sean capaces de cambiar una vez que ceda la crisis tendrán que sortear problemas importantes que podrán afectar el crecimiento del negocio y la retención de los talentos”, advierte el informe al referirse a la flexibilidad que exigen a los líderes los cambios vertiginosos que se suceden actualmente. Así, en plena turbulencia, el modelo general de liderazgo para lidiar con la crisis demandó “de los directivos una mirada realista del contexto y la toma de decisiones difíciles; de las capacidades y conductas organizacionales, una gran coordinación y control para gestionar durante la adversidad, una comunicación convincente para reducir la incertidumbre, así como decisiones rápidas con menos consenso y mayor individualismo”, señala el informe.

Pasado el ojo del huracán y en pos del crecimiento, la investigación muestra la necesidad de un cambio radical. Continúa la mirada realista de los directivos sobre el contexto, pero optimista. Al tiempo, se vuelve a apostar a la innovación y el desarrollo de las capacidades organizacionales que generen ventajas competitivas. “Sin perder la mirada realista de un entorno acostumbrado a las crisis—destaca el trabajo—, la innovación en el negocio, el foco en el desarrollo, el aprendizaje, las

expectativas claras y las recompensas a los colaboradores parecen ser los pilares de esta época posterior a la crisis.”

Entre las respuestas de los consultados—74% de nivel gerencial y 26% de un nivel inferior—sobre las características que identifican en los directivos de sus empresas, en la crisis como ahora aparece una luz de alerta: “Casi la mitad de los encuestados cree que los directivos carecen de habilidad para inspirar, alinear y motivar. Si los líderes no inspiran a quienes tienen a cargo para concretar una visión determinada será difícil que la empresa alcance los objetivos establecidos”, destaca el informe.

CLAVES PARA EL CEO

CAMBIOS

→ Las organizaciones deben estar preparadas para emprender cambios tras la crisis mundial para crecer y retener talentos.

OPTIMISMO

→ Existe una mirada realista, pero más orientada a generar ventajas competitivas.

INSPIRACION

→ Debería ser una de las metas de los directivos, pero aún está lejos de materializarse.

Según los seis estilos de liderazgo propuestos por el experto Daniel Goleman y ante la pregunta sobre cuáles son los actuales estilos que encarnan los directivos de sus empresas, el 21% de los encuestados señaló uno efectivo (“Hagan lo que les digo”), para momentos de crisis, pero que inhibe la flexibilidad organizacional y la motivación de los empleados. Otro 21% indicó un estilo de líder controlador, que establece y encarna con el ejemplo estándares de desempeño muy altos y suele impactar positivamente en la motivación de los colaboradores, pero algunos pueden sentirse desbordados por la excesiva demanda de excelencia. El 19% identificó un estilo afiliativo que enfatiza el trabajo en equipo, creando armonía.