Un líder para cada momento

Imagen propiedad de Thinkstock.

Empresas con buenos productos y servicios han fracasado porque llegaron antes de que el mercado estuviese preparado para ellos. Otras, sin embargo, fracasaron porque llegaron los últimos. La habilidad para escoger el momento propicio de nacer, crecer o morir forma parte del logro de los resultados empresariales deseados y, para cada uno de esos momentos, es preciso un tipo de líder.

Yolanda Antón

Hace aproximadamente un año tratábamos en esta misma sección una cuestión controvertida: el líder, ¿nace o se hace?, y concluíamos que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional a través de la formación y de la experiencia acumulada, reconociendo así que las aptitudes innatas potencian las competencias del líder, pero, sin duda, el liderazgo es algo que se desarrolla.

El líder no manda, sino que influye, seduce o convence para que voluntariamente (sin coerción) el equipo se empeñe en los objetivos que correspondan. Rara vez se percibe como jefe, aunque sea el *managing director*. Es un compañero, alguien en quien el equipo confía, a quien respeta.

En tiempos de incertidumbre, los desafíos del liderazgo son si cabe mayores de los habituales. En un contexto de presión de precios, de exceso de oferta, de

mercados complejos, etc., la necesidad de contar con personas capaces de crear espíritu de orgullo y pertenencia a la empresa, de motivar, de ayudar a lograr objetivos es fundamental, porque no olvidemos que el entorno es complicado para todos y, en ese entorno, hay quien sobrevive y sale fortalecido y quien fracasa y sucumbe. El líder desempeña un papel fundamental que define la diferencia entre ambos escenarios.

No todas las personas emprendedoras son líderes

Pero no cualquier líder sirve para cualquier momento. Diferentes etapas en la vida de la empresa necesitan de diferentes tipos de líder. No es lo mismo el momento del nacimiento de la empresa que su expansión, su internacionalización, su fusión, etc.

En función de ese momento, podemos distinguir cuatro tipos de líderes:

1) Emprendedores
Son, por lo general, los fundadores o creadores de la empresa. Poseen la pasión y el empuje para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Los verdaderos líderes emprendedores son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. Sin duda, son importantes, pero sólo son eficientes en situaciones muy especiales y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. No suelen funcionar bien cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas. No todas las personas emprendedoras son líderes. Algunos actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia, sólo son jugadores.

2) Precavidos
Su interés se centra en hacer que la empresa pase de una etapa inicial de crecimiento a una de madurez. Hacen evolucionar, no revolucionar.
Se centran en la estabilidad y cuentan con cierto sentido de dirección para la organización. No suelen salir en los periódicos, como sí sucede con los líderes emprendedores. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más silenciosos, después de haber peleado durante mucho tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito. Hacen que las empresas se desarrollen de una manera sistemática y previsible. Ahora bien, no todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son, en realidad, simplemente «guardias» que no incrementan el valor de la empresa. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o, incluso, por el funerario. El gran problema para los líderes precavidos es reconocer la necesidad de cambio y prepararse para ello.

3) Cirujanos
Este tipo de líderes, llegado el caso, seleccionan las mejores partes de la empresa y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades de negocio que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la empresa. Frecuentemente, salvan las organizaciones que se hallan al borde del colapso, aunque, si intentan hacer demasiadas cosas en poco tiempo, pueden llegar a provocar la destrucción de toda la compañía.

A veces, para garantizar la supervivencia de una empresa, es necesario «amputar»

4) Funerarios
A veces es necesario cerrar una línea de productos, retirarse del mercado o fusionarse. En estos casos, resulta fundamental el papel de los líderes funerarios. Deben tomar decisiones en un momento en que otros son incapaces de pensar claramente por sí mismos y, a menudo, vencer apegos emocionales. El líder funerario debe tener cuidado de no asumir prematuramente que la empresa ha muerto.

Los líderes pueden elaborar el plan estratégico más coherente, contratar y motivar al mejor equipo y, a pesar de todo, fracasar por no haber sabido elegir el momento propicio ::

Imagen propiedad de Thinkstock.