



QUÉ HAY DETRÁS DEL LÍDER DE UN PROYECTO CREATIVO

POR LUIS FRANCISCO SAÑUDO

SECRETARÍA DE PLANEACIÓN Y
DESARROLLO ACADÉMICO

Los ingleses a menudo emplean la frase “poner cada cosa en su lugar” para indicar que una situación no es del todo correcta. Esta frase sugiere que existe un estado de cosas apropiado que debe ser sostenido, aunque un poco de desorden nunca está mal. Todos estaríamos mejor si ocasionalmente perdiéramos un poco de eficacia. Cuando insistimos en el control, el orden y la racionalidad, a menudo sufrimos una pérdida de visión y creatividad.

El riesgo, por supuesto, al abandonar el convencionalismo de un estándar racional, es caer en el desorden, y esto atemoriza a la mayoría de nosotros. Sin embargo, no es ilógico aprovechar el incremento de oportunidades y de eficacia que genera el desorden (teoría del caos).

DE LA AMBIGÜEDAD A LA CERTEZA

Nuestra sociedad está compulsivamente orientada a la solución de problemas, aunque en ella resulta incómodo tomarse tiempo para resolverlos. Pero la disposición de decidir con firmeza y seguridad ante un problema no significa que haya solidez de juicio. De hecho, las decisiones que toman rápidamente algunos líderes a veces resultan desastrosas.

¿Por qué, entonces, las características asociadas con la palabra “decidido” son tan admiradas?, ¿y por qué su antónimo “indeciso” suscita tanto desdén? Atribuirle a alguien la cualidad de indeciso equivale a retratarlo como una persona endeble, dubitativa o timorata. Y cuando oímos una palabra similar, como “ambiguo”, esta nos sugiere que la persona no es digna de confianza. En realidad, en ambos casos podemos simplemente estar hablando de una persona que todavía no se ha decidido. ¿Por qué se considera poco ejemplar tomarse tiempo para llegar a una decisión? Los procesos y la lógica de cada uno difieren en tiempos y espacios.

Cuando parece que las personas no tienen una dirección definida, dan la impresión de que están tropezando. Y tropezar tiene mala imagen: ciertamente no es una característica del individuo que domina una situación. Pero tropezar y enderezarse es cosa de personas fuertes. Y quienes creen que el caos es un estado que debe evitarse a toda costa, harían bien en recordar que eso no es del todo cierto; con mucha frecuencia es a través del caos como podemos encontrar más posibilidades de crecimiento, solución y respuestas.

LA VISIÓN, UNA VIRTUD DEL LÍDER

Al parecer, existe la imagen de que el líder debe estar siempre atareado, o al menos aparentar estarlo. Lo que distingue a la persona de éxito es la actividad, y no la pereza. Sin embargo, hay jefes -lo hemos visto- que siempre están en movimiento pero que, una vez que llegan al lugar al que se dirigen, nunca logran nada. En cambio, hay otros líderes que con mayor astucia tienden a concentrarse en los logros. Más precisamente, se centran en lograr lo que es importante lograr.

Estas personas conocen la diferencia entre ser eficiente y ser eficaz. La eficiencia viene a ser el insumo, y la eficacia el resultado. Dado que las personas ociosas no pueden presumir de su actividad, tienen que poner el acento en los resultados, y eso a la postre les es redituable.

Otro tema importante que el líder ha de tomar en cuenta es que necesita tiempo libre para hacer planes, para dejar volar su imaginación y sus pensamientos acerca del futuro. ¿Cómo se obtiene ese tiempo libre? Delegando. Casi tan importante como saber lo que uno quiere, es saber delegar y averiguar cómo se siente el colaborador respecto de la tarea que se le está encargando.

LA SENSIBILIDAD ACOMPAÑA AL PODER

La globalización es un proceso que nos ha llevado a generar capacidades para relacionarnos con distintas personas con diferentes valores y culturas, y en diferentes contextos. La relación no se basa en la simpatía ni, necesariamente, en una estrecha identificación emocional; se basa en una actitud abierta hacia las opiniones, los deseos y las necesidades de las otras personas, en percibir la situación en que podrían encontrarse los demás: se basa en la empatía.

Así actúan y se manifiestan las personas que son sensibles. Hay que aprender a escuchar bien por dos razones. En primer lugar, las personas sensibles escuchan para determinar su propia eficacia y la claridad de su mensaje frente a las demás; y en segundo lugar, escuchan para averiguar qué es lo que quiere la otra persona. Aprenden a detectar esas pequeñas señales que emiten los demás, relativas a sus sentimientos, necesidades y deseos, y aprenden a detectar reacciones a lo que se está diciendo y haciendo.

Un líder sensible se hace una de las preguntas más importantes: lo que está sucediendo ahora, ¿habrá de favorecer o reducir la

posibilidad de que ambos consigamos lo que queremos? Los individuos orientados al poder están en sintonía con todo lo que sucede en sus grupos de trabajo y en las organizaciones de las que forman parte. La aparición de cambios en el ámbito laboral puede alterar las relaciones de trabajo y puede influir en la auto-ridad y la competencia, así como amenazarlas. El individuo con poder tiende a ser sensible y objetivo, a la vez que firme, porque está al tanto de lo que está sucediendo y de qué cambios económicos, organizativos y políticos (internos y externos) amenazan su posición y requieren ajustes, algunos de los cuales pueden ser dolorosos.

PODER SIN CORRUPCIÓN

Si uno quiere conseguir que algo suceda, entonces necesita tener poder de influir; esa es la realidad. Y las personas que menosprecian el poder son personas que no lo tienen y posiblemente no saben cómo conseguirlo. Mucha gente que tiene poder finge no tenerlo. Y el poder rara vez figura como tema en los programas de formación profesional o ejecutiva. Es como si no fuera digno reconocer que el poder no solo existe, sino que es necesario.

CONCLUSIÓN

El filósofo griego Heráclito es célebre por haber sostenido que lo único constante es el cambio. Enseñaba a sus discípulos que uno no puede bañarse dos veces en el mismo río porque la corriente de agua hace que el río cambie continuamente. Pero esta realidad encierra una ambigüedad: las moléculas de agua pueden ser

diferentes, pero la composición de la sustancia sigue siendo la misma. Por lo tanto, uno se baña en la misma sustancia todas las veces, aunque en distintas moléculas de esa sustancia.

Esto quiere decir, en términos filosóficos clásicos, que hay que tener cuidado de no confundir lo esencial con lo accidental. A menudo es la apariencia exterior la que cambia, y no la sustancia. Muchas personas confunden ambas cosas, y con frecuencia lo lamentan más tarde.

Es conveniente, en consecuencia, empezar a apreciar la ambigüedad; a desconfiar, o al menos a cuestionar lo que otros aceptan tan acríticamente, en especial cuando a eso se le cataloga de sabiduría convencional. Podemos encontrar que una mejor evaluación de las situaciones y una toma de decisiones serán más sabias si se plantea que lo que otros aceptan sin cuestionar puede no ser convencional ni inteligente. Y la vida se vuelve mucho más interesante cuando, en ciertas ocasiones, experimentamos el maravilloso asombro que sintió Alicia cuando pasó del otro lado del espejo y vio todo desde una perspectiva diferente. Si cambio la forma de ver las cosas, las cosas cambian de forma. 🚩