

# Los CEO y su nuevo rol en la calidad del liderazgo

Azucena Gorbaran Para LA NACION

Un número creciente de CEO (máximo ejecutivo de una empresa) está asumiendo con determinación y firmeza una responsabilidad que, según reconocen, nunca debieron relegar dentro de su agenda estratégica: la calidad del liderazgo de su organización.

Esto marca un claro cambio de tendencia en relación con años anteriores, en los que las iniciativas de fortalecimiento del liderazgo se centraban en programas, locales o corporativos, que no estaban liderados desde la máxima conducción.

Asistimos a la revolución de expectativas más importante de los últimos tiempos. Clientes con mayor poder de decisión, empleados que ya no quieren vivir para trabajar, accionistas preocupados por la sostenibilidad de sus negocios y una sociedad que demanda un accionar de empresa comprometido y responsable. De esta realidad se desprenden nuevas exigencias que no pueden ser satisfechas por unos pocos. La competitividad de una compañía depende, hoy más que nunca, de la capacidad de sus líderes.

Los principios y el propósito más trascendente por el que una compañía existe es la fuente más perdurable de su poder transformador. La disciplina, el sentido de prioridad y la consistencia en la forma de crear valor constituye la eficacia de su músculo ejecutor.

Los líderes estratégicos responderán por lo primero. De ellos depende que



una empresa abrace y sostenga la claridad del rumbo, sus principios y filosofía fundamental. Visión estratégica que se torna más importante a medida que es más complejo el entorno de corto plazo. El liderazgo estratégico no está para resolver coyunturas, sino para sortearlas como paso obligado hacia el futuro que está determinado a alcanzar.

Los líderes operacionales serán responsables porque esa estrategia se ejecute con éxito. Unos y otros deben reunir dos requisitos clave: tener una capacidad acorde a la complejidad que tienen que resolver y un comportamiento ético que les otorgue legitimidad. No importa si se trata de nuevas o viejas generaciones de trabajadores ni de clientes actuales o potenciales.

Los seres humanos, en general, necesitamos confiar y tener esperanza y la confianza en los líderes depende de su idoneidad y de su consistencia moral. Confianza que surge de la seguridad de que no se tomarán en forma intencional decisiones que resulten dañinas para la compañía, sus clientes y su gente.

Credibilidad que proviene de la previsibilidad del comportamiento en términos de honrar los compromisos y actuar en forma consecuente con los valores que predicán.

Esperanza que emana de un proyecto de futuro que proponga no sólo crecer en tamaño y ganar dinero, sino crear riqueza y perseguir destinos de grandeza.

Por esta razón, la formación de líderes no es tercerizable. Es el CEO quien debe modelar los comportamientos y velar porque se haga lo correcto.



Las organizaciones requeridas -a decir de Elliott Jaques- basan sus resultados en la equidad y la justicia. Promueven confianza como única manera de expandir el potencial humano y la colaboración colectiva uniendo a las personas detrás de proyectos empresariales trascendentes para la vida de los clientes, de los trabajadores y de la comunidad. Es responsabilidad última del número uno y de los equipos directivos velar para que esto ocurra. Estos aspectos tienen un impacto directo y contundente en los resultados económicos de una compañía pero también en la sociedad.

He aquí la oportunidad que tienen los ejecutivos de transformar y transformarse; de constituir la fuente más genuina de poder, que surge de la autoridad legítima y reconocida al estar basada en la propia capacidad, integridad y claridad de propósito.

Esto puede introducir mejoras significativas en la formas de organización y resulta esperanzador para las personas que desean democracias más sólidas y países más justos para sus hijos. Mejores empresas se traducen en mejores ciudadanos y mejoras para la sociedad.

América latina clama por líderes que contribuyan al fortalecimiento de las instituciones y al fin de la corrupción, cuyos índices se mantienen indecentemente altos si atendemos al nivel de pobreza y exclusión social de amplios sectores de la población.

El liderazgo no distingue políticos de hombres de empresa. Se trata de un espacio por construir, no importa el lugar desde donde nos toque actuar. Los CEO han comprendido con mayor profundidad la responsabilidad que les compete. Reconocen que las aulas han realizado aportes inestimables en



términos de formación pero que los líderes no se modelan en el aula, sino en el marco de los principios y al pie de los desafíos estratégicos de la organización.

Han tomado para sí la responsabilidad por modelar la manera en que la organización necesita y debe ser conducida, en el convencimiento de que hacer a una compañía "grande" engrandece también a quien la construye.

**La autora es presidenta de AMG Consulting Group**

