

Liderazgo en la empresa informativa del siglo XXI

La principal tarea del líder de nuestro tiempo consiste en engancharse al futuro. Crear nuevas formas asociadas al talento, involucradas en la creatividad, sensibles a la imaginación y que entiendan la tecnología como fórmula de progreso y conocimiento continuado.

MOISÉS RUIZ

El líder del siglo XXI ya no aparece aislado en parcelas concretas, ahora tiene que intervenir en todos los procesos y es la piedra angular del ejemplo de actitud; el líder decide y actúa, crea valores y expectativas, es el reflejo del cambio en las organizaciones. Liderar es servir, una definición que identifica la misión principal de la empresa informativa. Por eso los nuevos líderes no pueden traicionar su razón de ser, porque llevarían al fracaso a su propia empresa.

El líder se encuentra inmerso en la encrucijada de las libertades, en un camino alambicado entre la organización y el individuo.

En este contexto la empresa infor-

mativa emerge con la necesidad de un liderazgo personal fuerte avalado por la responsabilidad y los valores éticos. Importa lo que se cuenta y cómo se cuenta. La rentabilidad social no puede quedar excluida por la financiera, puesto que la principal misión de la información es la de servicio social. Los nuevos liderazgos deben imponerse para consolidar la idea de servicio.

Su empeño consiste en saber compatibilizar el valor de la empresa en dos direcciones; crear valor para el accionista y añadir valor al conjunto de la organización a través de fuertes políticas de calidad interna y externa capaces de generar, asimismo, calidad de vida. El incremento de la pro-

Moisés Ruiz es profesor de Empresa Informativa y Liderazgo en la Universidad Europea de Madrid.

ductiva va ligado a la innovación en las formas de administración. Nuevas formas asociadas al talento, involucradas en la creatividad, sensibles a la imaginación, entendiendo la tecnología como fórmula de progreso y conocimiento continuado. Esta labor de enganche con el futuro le toca emprenderla, desde dentro, al líder.

Liderar la empresa informativa en el nuevo siglo supone someterla a la conjunción de las 12 C: competitividad, confianza, clientes, calidad, cultura, conocimiento, comportamiento, compromiso, cambio, crecimiento y comunicación. La C número 12 es la creatividad.

La importancia del líder reside en la seguridad de sus comportamientos. La empresa informativa precisa líderes emocionalmente estables. El control emocional es una de las claves que alimenta la creatividad, facultad y capacidad imprescindible para sobrevivir en la libre competencia.

El líder creativo da seguridad, ciemienta la personalidad del individuo, proporciona convencimiento a las acciones y evita caer en el tremendismo, en la percepción trascendente de las cosas, es un bálsamo que cura el vértigo del destino porque resta importancia a los contratiempos. El líder creativo libera de la presión al grupo. Su acción permite creer en el trabajo como algo muy importante que debemos hacer, hace sentir el privilegio de escribir, narrar, contar los acontecimientos como una devoción



El liderazgo en la empresa informativa debe adelantarse a los acontecimientos para administrarlos con mayor eficacia.

y no como una obligación. Entender el trabajo como una actividad que nos ofrece aspectos más relevantes que un puñado de euros. La información necesita vocación más que oficio. Esto es desarrollar el concepto de felicidad en el trabajo, cuestión que encuentra reflejo en la actitud de los líderes.

Cultura de grupo

El liderazgo en la empresa informativa debe poseer una gran capacidad de diagnóstico, esto es, adelantarse a los acontecimientos para administrarlos con mayor eficacia. Significa

admitir el experimento en base a la novedad de los procesos, buscar e inspirar la participación global en los acontecimientos. La sensación de soledad es un vértigo inadmisibles en las futuras organizaciones, así como la individualidad que no el individualismo. Primar y premiar las conductas de las personas, tratadas de forma individualizada, es hacer justicia a los comportamientos. La individualidad consiste en parcelar el sentimiento de pertenencia a una organización.

Una condición, incontestable, del nuevo líder le conduce a la creación de cultura de grupo, cultura de organización, sin que ello suponga eclipsar la capacidad de cada individuo en el esfuerzo colectivo. El individualismo destaca entre la masa a quienes intervienen de manera más activa en la consecución global de objetivos, para mejorar la organización. Esta práctica centra la relación en las necesidades particulares de las personas. Supone un elevado estímulo intelectual porque convierte a los individuos en fuentes de ideas. Esto no supone crear frentes competitivos porque no resultan gratificantes para el desarrollo de la organización.

Es preciso, por tanto, apostar por un liderazgo directo que afecte al conocimiento de cada una de las personas de las que logra un apoyo sustancial. Este tipo de liderazgo adquiere compromiso con su equipo, al que dirige y gestiona y le hace partícipe de

una cultura horizontal en la construcción de los procesos. Inspira, motiva, escucha, exige, analiza en profundidad las decisiones, vincula, da respuestas, genera reflexiones, reparte juego, anima a la consecución de logros y colabora en el progreso de sus equipos. Todo ello requiere gran capacidad de comunicación y de adaptación.

La capacidad de diagnóstico augura, en la conducta del líder, la posibilidad de convivir con la coherencia de sus ideas. El tiempo es el testigo de ambos aspectos y quien confiere al líder la confianza de sus seguidores, juzga la determinación existente entre sus palabras y sus acciones. La consistencia y la coherencia sobre unos planteamientos otorgan confianza.

El líder de la empresa informática debe actualizar su comportamiento en lo que el psicólogo Carl Roger denominó cuidado incondicional y positivo. La preocupación por las grandes cuestiones tiene que ir acompañada por la atención a lo cotidiano, a lo que conforma la intrahistoria del individuo.

Otro aspecto significativo para el líder es evitar la presión sobre su gente. Esto se muestra a través de las acciones tranquilas, o lo que es lo mismo, no exigir el cumplimiento de obligaciones a quien no puede. "No todos valemos para todo" decía Virgilio cuando era preguntado por la selección de atletas para la primera

Olimpiada, en la antigua Grecia. Cada persona goza de unas características que le discriminan con el resto, pero esto no tiene por qué ser motivo de exclusión, si no de integración, ¿cómo se consigue? Conociendo las habilidades de cada uno y colocando a quien corresponda de acuerdo a las condiciones que ofrezca para el puesto correspondido.

Según Marshall Sashkin en su estudio *Una nueva visión de liderazgo*, lo único de verdad importante que hacen los líderes es la construcción de la cultura de la organización. La esencia de esta cultura pasa por tres temas: la adaptación, la coordinación, la fuerza de los valores y creencias compartidas.

Adaptación supone afirmar que lo que la gente espera se convierta en lo más probable que suceda, creer que el propio destino es una cuestión de autocontrol y depende de la eficacia propia del líder y la transmisión a los seguidores. Sólo entonces, piensa Marshall, existe la posibilidad de que la organización desarrolle el tipo de cultura que es capaz de adaptarse a los cambios con más probabilidades de éxito.

La coordinación logra que la gente trabaje unida y con eficacia. Se trata de unificar lo local en lo global, sin que pierda brillantez ninguna de las dos partes, destacando los logros pero unificándolos en pos de la mejora del conjunto. Un objetivo final, un destino igual, mismo compromi-

Lo único de verdad importante que hacen los líderes es la construcción de la cultura de la organización.

so pero con planteamientos personalizados y destacados según la valía individual. El líder actúa como coordinador de esfuerzos dando autonomía al talento de cada uno.

Así se consigue aunar valores y creencias y orientarlas al logro común. Las organizaciones políticas y empresariales deben implantar unos objetivos nítidos fundamentados en ideas núcleo. La fortaleza moral fortalece la convicción individual y ayuda a elevar el sentimiento de pertenencia. Avanzar resultaría imposible sin unos valores que arrastren al conjunto, que sirvan de soporte intelectual para los demás, de refugio ante

la desorientación. La ausencia de unas proclamas, de una filosofía integral provoca la desesperación, el hastío y el abandono. Admitiendo dentro de esa filosofía la flexibilidad representada por la aportación de cada uno.

Cuando se tienen claros una serie de aspectos el trabajo se hace más responsable y activo porque cada uno sabe lo que debe y lo que quiere hacer para ayudar a la mejora de su organización, a la que identifica sin ambigüedades y sobre la que interviene sin ambigüedades porque descubre lo que quiere de él. Sin un líder consecuente, firme y representativo de esos valores todo esfuerzo resultaría aséptico.

La idea de cultura se construye, según Marshall, en base a tres pilares: filosófico, normativo, personal. Una filosofía de organización no se crea de la noche a la mañana en un momento inspirado del líder. Una filosofía no surge de la cabeza del líder de forma espontánea y completamente formada. Los líderes deben utilizar su poder cognitivo para evaluar el contexto, el entorno y los factores claves de ese entorno. A continuación deben solicitar e incorporar a sus visiones, los pensamientos, valores y creencias de los demás.

Lo segundo que los líderes deben es conceder la autoridad y la autonomía necesaria a los demás para que puedan definir la normativa de la organización, desarrollar los programas

Emilia Pardo Bazán, periodista de hoy

Edición, estudio y notas, Carlos Dorado;
142 páginas.

Textos, hasta la fecha
prácticamente desconocidos,
de una de las primeras mujeres
comprometidas con el oficio
periodístico en un mundo
entonces hostil para dicha
causa.

Emilia Pardo Bazán

Periodista de hoy

Edición, estudio y notas:
Carlos Dorado



APM

necesarios basándose en las creencias y valores contenidos en la filosofía. Para terminar, los líderes inculcan valores y creencias gracias a su comportamiento individual; sus prácticas personales. Los líderes dan forma a los valores y creencias de la organización al vivir de acuerdo con ellos regular y constantemente.

La diversidad emocional va a ser la principal característica a destacar para el líder en la empresa informativa.

La visión emocional

Lo emocional trabaja en dos direcciones; la individual y la global. Dirige su capacidad de acción al empleado y a la actividad. Su función consiste en determinar una serie de valores y principios esenciales de la empresa, especificar comportamientos, establecer un marco de actuación en el que todos estén implicados, conseguir el compromiso interno dotando de claridad a los objetivos. No se trata de trabajar para mí porque soy muy bueno sino de aportar esa calidad intelectual y cultural al conjunto de la empresa.

La ventaja competitiva del liderazgo emocional está en el tratamiento individualizado de los talentos y en el conocimiento global de la actividad. No se puede retener a un talento si no se sabe cuáles son los condicionantes y circunstancias en los que se desenvuelve su trabajo. Sólo así puede

llegar el reconocimiento y el empleado percibirlo.

Bases para buscar lo emocional en el liderazgo de las empresas informativas del siglo XXI:

1. Intuición y pasión: para adelantarse a los acontecimientos es preciso sentir la pasión por el trabajo. Decidir desde la intuición porque es más rápida y genera confianza.

2. Saber comunicar: esto es decir y sobre todo escuchar. Un líder emocional escucha con más interés que habla. Conocer las emociones de las personas ayuda a comprender su trabajo.

3. Iniciativa: no hay que mirar a la competencia porque irás detrás de ella, es mejor que la competencia se fije en ti.

4. Sentido del humor: genera optimismo y ayuda a incrementar el rendimiento de las personas. Humaniza el esfuerzo.

5. Integridad: con los equipos, a los que dirige. Ser uno más, descender a sus preocupaciones, compartir tensiones.

6. Compromiso: con la iniciativa individual, fomentar el talento y dirigirlo hacia el objetivo común.

7. Realismo: saber cuál es el límite de tu actividad. Conocer el mercado y el hueco en el que está la empresa para determinar cuándo un esfuerzo puede resultar inútil.

Sin emociones la empresa informativa sufrirá, aunque la parte intelectual y cultural esté a buen recaudo. ❖