

Reflexiones sobre el liderazgo, la cultura y los valores en las empresas.



En marzo de 2020, el mundo recibió un verdadero golpe de realidad. Se creía que la tecnología, la medicina y la ciencia habían avanzado lo suficiente como para que el ser humano tuviera control absoluto sobre la naturaleza. Sin embargo, un virus —un organismo diminuto, visible solo a través de un microscopio electrónico— puso al planeta de cabeza. Hoy, la pandemia es apenas un recuerdo difuso.

El impacto fue global, y las empresas no fueron la excepción. Sus líderes se enfrentaron a desafíos sin precedentes y tuvieron que tomar decisiones complejas en medio de la incertidumbre. ¿Era esta crisis una oportunidad o una amenaza? Nadie tenía respuestas claras ni certezas sobre lo que vendría.

la pandemia quedó atrás, pero sus consecuencias aún se sienten con fuerza. Muchas empresas acusaron el impacto y siguen en proceso de reorganización. El exceso de stock y la caída en la demanda pospandemia generaron un estrés financiero del que muchas aún no han logrado recuperarse ni alcanzar los niveles previos a la crisis.

Aunque la emergencia sanitaria terminó, el mundo sigue lidiando con las secuelas de un cambio tan profundo. Hoy vivimos en un entorno de gran incertidumbre. La inestabilidad y la volatilidad, tanto política como económica, se han convertido en parte de nuestro lenguaje cotidiano y deben ser factores clave en cualquier estrategia o planificación.

La guerra en Europa y los cambios políticos en las principales potencias han puesto en alerta a los bloques económicos occidentales, especialmente a Estados Unidos y Europa. Mientras tanto, las economías emergentes sufren las consecuencias de esta inestabilidad.

Recientemente, EE.UU. decidió aplicar aranceles a numerosas importaciones, una medida que no solo ha afectado a los países exportadores, sino también a su propia economía. En este contexto, seguir el comportamiento de los mercados es como observar un electrocardiograma: impredecible, volátil y lleno de altibajos.

Desde el fin de la pandemia, muchas compañías han atravesado procesos de transformación. En los últimos años, han implementado diversas estrategias como *reshaping*, *resizing*, reducción de niveles jerárquicos y estructuras más ágiles (*flat organization*), considerándolas condiciones esenciales para sobrevivir en este nuevo entorno.

Por otro lado, los equipos, conscientes de la situación global, entienden que las empresas deben actuar con rapidez para mantenerse financieramente sólidas y operativamente eficientes. Sin embargo, también exigen mayor transparencia y una comunicación centrada en las personas.

Cada nuevo layoff no solo afecta a quienes dejan la empresa, sino también al resto del equipo, especialmente a los talentos más valiosos, generando incertidumbre y afectando la moral.

A lo largo de la historia de las organizaciones, las transformaciones han sido necesarias y críticas para mantener vivas a las empresas. No obstante, los procesos más exitosos han sido aquellos donde la esencia y los valores que marcaron a la empresa son la piedra fundamental para esa transformación.

La esencia y los valores de la empresa no solo son importantes para su personal, sino que también son percibidos por sus clientes como características distintivas.

Más allá de las similitudes entre productos, la elección de una marca narra una historia. Es el inicio de un vínculo especial, una conexión que trasciende lo tangible y se convierte en una experiencia única y personal.

Como muchas otras, Nike enfrentó desafíos tras la pandemia, impactando su valor. Sin embargo, la marca icónica estadounidense decidió escribir un nuevo capítulo. El regreso de Elliot Hill marcó el inicio de una transformación, cuyo punto álgido fue el Super Bowl. Un comercial que irradiaba audacia, creatividad y fuerza recordó al mundo la esencia de Nike. La empresa reconectó con sus valores, reafirmando su legado.

El Rol de los líderes

Mucho se ha escrito sobre el liderazgo esencial para el éxito empresarial. Los líderes deben tener la facultad de orquestar transformaciones profundas: planificar, ejecutar, corregir y hasta redefinir la cultura organizacional. No obstante, la concentración excesiva de poder ha erosionado las jerarquías tradicionales, creando organizaciones con una estructura casi binaria: el CEO y el resto del equipo.

Pero esto no solo ocurre en las empresas, también ocurre en los países. Vemos como, después de la pandemia, han surgido con mucha fuerza liderazgos autoritarios. Líderes que se asumen como disruptivos con una gran concentración de poder.

La pregunta que me surge es porque apareció con tanta fuerza este estilo de liderazgo.

La historia humana se ha forjado a través de eventos que han moldeado la filosofía, la política y la sociedad, impulsados por las demandas ciudadanas. Curiosamente, estos cambios suelen engendrar liderazgos autoritarios. No es una cuestión de juicio moral, sino de análisis histórico. La evidencia muestra que, tras las crisis, los líderes autoritarios tienden a prevalecer.

En tiempos de crisis, las empresas emulan los ciclos históricos adoptando liderazgos autoritarios. Si bien esta estrategia ofrece soluciones inmediatas, el enfoque en el control detallado puede frenar el crecimiento a largo plazo. La firmeza es crucial en ciertos momentos, como ilustra Gene Kranz en "Apolo 13" con su célebre "el fracaso no es una opción" (Consejo ver la escena de la película con Ed Harris en el papel de G. Kranz). Sin embargo, la continuidad de este estilo impide la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, necesario para una cultura humana y el fomento de nuevos talentos.

La autoridad, a menudo confundida con autoritarismo, es un rasgo fundamental del liderazgo. Los líderes pueden ejercerla a través de diversos estilos, desde el autoritario hasta el humanista. Líderes humanistas demuestran la capacidad de actuar con firmeza en situaciones críticas, sin abandonar su enfoque participativo y conservando su autoridad. Un ejemplo elocuente es Katharine Graham, en "The Post", en la escena "However", interpretada magistralmente por Meryl Streep.

Que es la Autoridad?

Es la capacidad de influir en otros, de guiarlos hacia un fin determinado. Esta capacidad reside en las personas, quienes la ejercen con diversos estilos. Podemos distinguir dos tipos fundamentales:

- **Autoridad Formal:** Es aquella que se obtiene por la experiencia, la formación o el cargo. Un médico tiene autoridad para diagnosticar enfermedades, un mecánico para reparar autos. Dentro de una organización, un gerente tiene autoridad sobre su equipo.
- **Autoridad Moral:** Se basa en la integridad y la ética personal. No depende de un puesto, sino de la coherencia entre palabras y acciones. Un líder con autoridad moral inspira a través del ejemplo.

El ejercicio de la autoridad, sea formal o moral, requiere un alto nivel de ética."

Que significa Ética:

El término "Ética" proviene del griego y posee una doble etimología. La primera definición hace referencia que el ser humano logre un cierto "carácter" o **modo de SER**.

La Segunda definición se refiere a los usos y costumbres, de un pueblo o comunidad. También designa en muchas oportunidades los hábitos. De esta manera, el segundo sentido etimológico hace referencia a un **modo de OBRAR**.

La ética, como un diamante de múltiples aristas, abarca diversos aspectos, pero en este contexto, me enfocaré en tres: la verdad, el deber y el bien."

La Verdad:

Como mencioné más arriba, una definición clave de la ética se centra en el modo de ser. La búsqueda del bien está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la verdad. Actuar bien es, por tanto, actuar en armonía con la verdad (en todos los ámbitos de nuestra vida), especialmente la verdad sobre nuestra propia naturaleza. La sabiduría griega, reflejada en el "conócete a ti mismo", y Platón afirma no podríamos conocer qué conducta nos hace buenos si desconocemos lo que somos. Quienes somos. Nuestro modo de SER.

Obrar bien es obrar conforme a la verdad, conforme a lo que son las cosas. Y, entre la multiplicidad de verdades, la verdad sobre el propio hombre.

Que es la verdad?

La verdad, definida en el siglo XIII como la adecuación entre el entendimiento y realidad, y significa llegar a saber lo que las cosas son en sí mismas. La realidad es objetiva, no sujeta a interpretaciones. El cielo es azul, el pasto verde, independientemente de opiniones contrarias. Un líder debe reconocer la realidad, como los resultados financieros adversos, en lugar de negarla.

*El convencimiento que las personas poseen sobre la verdad de sus conocimientos admite grados. El más bajo se llama **duda**, y consiste en fluctuar entre la afirmación y la negación de una determinada proposición, sin inclinarse hacia un extremo de la alternativa más que hacia el otro. Por encima de la duda está la **opinión**: adhesión a una proposición sin excluir la posibilidad de que sea falsa. Por tanto, es un asentimiento débil. La opinión es una estimación ante aquello que puede ser o no ser, ser de una forma o de otra. El hombre se ve obligado a opinar porque la limitación de su conocimiento le impide alcanzar a menudo la certeza:*

Por fortuna, no todo es opinable. Lo que se conoce de forma inequívoca no es opinable sino cierto.

*La **certeza** se fundamenta en la evidencia, y la evidencia no es otra cosa que la presencia patente de la realidad (Jose R. Ayllon).*

El Subjetivismo:

La verdad es la adecuación entre lo que entiendo y la realidad. Es decir depende de lo que son las cosas no del sujeto que las conoce.

Es el sujeto quien debe adaptarse a la realidad, reconociéndola como es. Pero no siempre sucede así. El subjetivismo surge precisamente cuando la inteligencia prefiere colorear la realidad según sus propios gustos: entonces la verdad ya no se descubre en las cosas, sino que se inventa a partir de ellas.

Si se pretende vivir de espadas a la pared terminas en la autojustificación. La historia humana es una historia plagada de autojustificaciones más o menos pobres. Ya decía Hegel

que todo lo malo que ha ocurrido en el mundo, desde Adán, puede justificarse con buenas razones. Al menos, puede intentarse (J.R. Ayllon).

El Bien.

Una de las principales características que nos distingue de los animales es la libertad. La capacidad de elegir entre actuar o abstenernos es exclusiva del ser humano.

Por ejemplo, podemos tener delante una comida exquisita, pero decidir no probarla porque sabemos que no nos hará bien. Del mismo modo, al ver a una persona en situación de calle, podemos optar por detenernos y ayudarla o, por el contrario, seguir de largo, evitando mirarla.

Como líderes, también enfrentamos decisiones difíciles. Podemos esquivar la responsabilidad de despedir a alguien que no cumple con su trabajo o, por el contrario, afrontar el momento con valentía y hacer lo correcto. La verdadera libertad no consiste solo en elegir, sino en elegir bien.

La libertad implica siempre el riesgo de escoger tanto una conducta digna del hombre como otra indigna y patológica. Llamamos ética a la elección de la conducta digna, al esfuerzo por obrar bien, a la ciencia y al arte de conseguirlo. (J.R. Ayllon).

¿Es importante la ética? Aunque ya lo hemos dicho, vale la pena repetir que la ética?. Es importante en grado sumo. ¿Por qué? Porque somos inteligentes: no nos gobierna el instinto ni la sensibilidad. Porque somos libres y estamos obligados a escoger. Por lo mismo que la brújula o el mapa. Porque carecemos de piloto automático. Porque el hombre hace honor a su condición de sujeto sujetando sus actos, llevando las riendas de su conducta, conduciéndose. Porque estamos compuestos de inteligencia y libertad: dos piezas que no encajan bien, una mezcla inestable, a veces explosiva. Porque la ley de la selva solo es buena para la selva. Porque necesitamos vivir en sociedad. Porque es cuestión de vida o muerte. Porque queremos ser felices y el mal nos esclaviza. (Jose R. Ayllon)

El Deber:

Kant reconoce que el deber moral no es una imposición externa, sino el

convencimiento interno de lo que naturalmente me conviene. Un deber que me habla de lo que debo ser y hacer, y que pide ser respetado por lo mismo que respetamos la finalidad natural de los ojos o de los pulmones: porque ver y respirar son sus mejores posibilidades.

Kant responde que puedo reconocer la moralidad de una acción cuando su validez es universal. Si miento para evitar un daño debo preguntarme si se podría vivir en un mundo donde todos mintiesen. Si robo o asesino me preguntaré si es posible vivir en un mundo donde todos roben o asesinen. Con este criterio práctico, la realidad se convierte en fuente de obligación. A esa obligación moral, no física ni biológica, se la denomina «deber».

Resumiendo:

Pienso que muchos coincidirán en que estamos viviendo un verdadero cambio de época. La pandemia dejó en evidencia que muchas de nuestras certezas no eran tales; en cuestión de horas, lo que dábamos por seguro se transformó en incertidumbre. Creíamos tener total libertad para ir a cualquier lugar y hacer lo que quisiéramos, pero la realidad nos golpeó de frente.

Ante este panorama, han emergido liderazgos autoritarios que concentran el poder, y algunos pueden creer que, en tiempos de crisis, este es el único camino posible. Sin embargo, la historia ha demostrado lo contrario. A menudo, quienes parecen débiles por no imponer su voluntad a gritos, por escuchar consejos o por buscar consenso, terminan siendo los verdaderamente fuertes.

El liderazgo genuino se basa en la virtud de la prudencia. Un líder prudente sabe detenerse, evaluar y elegir el mejor camino. Es estratégico para conformar su equipo y pone su talento al servicio de la búsqueda de los mejores.

Por eso, podemos definir la prudencia como la virtud que permite a la inteligencia, en consonancia con la realidad, escoger lo más adecuado en cada circunstancia. Como diría Aristóteles, es lo que nos permite “dar en el blanco”, acertando en el bien.

Quien actúa con prudencia también sabrá construir la justicia, será reconocido por su convicción y su valentía para defender lo correcto, apelando a la fortaleza. Y, además, sabrá dominar sus pasiones y actuar con equilibrio, demostrando su templanza.

Y vos, ¿con qué estilo de liderazgo te identificas?