

Retos del liderazgo actual y futuro (I)

Recomendaciones a los actuales directores ejecutivos y a los líderes de la siguiente generación. La magnitud y la complejidad de la transición generacional de los líderes actuales, ahora en curso, requiere que cada una de las fuerzas fundamentales para el sector social–personal, ejecutivos, juntas y patronatos, y grupos de interés– la contemple con detenimiento y seriedad.

Para ello, se propone a continuación una serie de posibles sugerencias con la intención de que puedan ser motivo de reflexión en las organizaciones y quizá inspiración para un cambio positivo entre los profesionales de la cadena de dirección.

A actuales Directores Ejecutivos

1 Adapte y flexibilice las estructuras de poder. Los directores ejecutivos de larga permanencia y prácticas de gestión profundamente arraigadas desde tiempo atrás, pueden caer en la tentación de perpetuar las estructuras de poder de forma que terminen enajenando posibles liderazgos emergentes dentro de sus organizaciones. Muchos jóvenes se sienten frustrados respecto a sus superiores por una jerarquía excesivamente rígida, mala comunicación interna, falta de transparencia en la toma de decisiones, desconocimiento de objetivos, exceso de cultura de sacrificio, y una fuerte resistencia al cambio. Aquellos ejecutivos que adaptan su cultura organizacional hacia jerarquías más flexibles y horizontales, involucrando a todos los niveles de la estructura en la misión y objetivos de la organización, se encuentran en mejor posición para atraer y retener el talento de la próxima generación de líderes.

2 Involúcrese personalmente en el desarrollo de redes externas sólidas. Se ha demostrado que el éxito de una organización crece cuando su director ejecutivo desarrolla una sólida red externa de contactos profesionales y sociales. Es, en consecuencia, una cualidad intrínseca que comienza a exigirse como parte esencial en la preparación del liderazgo ejecutivo.

Sin una fuerte red es muy improbable que un buen director pueda desarrollar todo el potencial de su organización y llevar a cabo a buen término su misión. Asignar personal como enlace a

algunas redes externas y comités, en lugar de que el director tenga que asistir a todas y cada una de estas reuniones, puede resultar muy útil, generará transparencia y confianza entre los nuevos talentos, y repercutirá en la construcción de la reputación de su organización.

3 Sea un buen mentor. Muy pocos directores ejecutivos "ampan" y "guían" a jóvenes promesas. Los ejecutivos actuales deben servir como buscadores y protectores de talento, y considerar el ser mentores como una inversión en el futuro liderazgo de todo el sector. Una importante precaución: los empleados más jóvenes pueden estar buscando mentores, pero sin duda, rechazarán ser moldeados según la imagen y las reglas de la anterior generación.

4 Sea un buen modelo–ejemplo a seguir. No perdamos de perspectiva que la siguiente generación de líderes alimenta su proyección futura de convertirse en directivos a la sombra de lo que ven a diario en sus actuales ejecutivos. Y la mayoría de los empleados consideran que cambiarían la manera de dirigir y piensan que sus jefes, por lo general, no son buenos ejemplos a seguir. Además, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal, hace que muchos de ellos se planteen seriamente si compensa llegar a tener algún día dichas responsabilidades. Por lo tanto, es responsabilidad de los actuales directivos ayudar a cambiar esta percepción: El liderazgo exige necesariamente un saludable equilibrio en la vida laboral disminuyendo sus propias posibilidades de *burnout*.

5 Pague salarios razonables y ofrezca beneficios. A todo ello hay que sumar los problemas económicos y salariales a los que se enfrenta el sector. La mayoría de los empleados cree que están mal pagados y les preocupa mucho comprometerse con una carrera en el sector social. Los sacrificios económicos asumidos históricamente en el sector *nonprofit* ya no pueden ser parte del modelo de gestión y dirección en la actualidad, y mucho menos en el futuro si queremos atraer y retener talento de última generación.

La manida recompensa psicológica del trabajo sin afán lucrativo ya no puede ser un sustituto de salarios decentes y horas de trabajo razonables.

6 Participe de forma activa en el plan de sucesión. Los directores ejecutivos deben preguntarse periódicamente si todavía son la persona correcta para el desempeño de su trabajo, si todavía son el profesional más útil para su organización y también si la forma en que su

liderazgo afecta a la capacidad de la organización para atraer y retener personal con talento y generar sus futuros líderes.

Involucrarse en la planificación de su sucesión no significa "estar muerto" o tener obligatoriamente que "renunciar", significa simplemente poner en marcha planes de contingencia en caso de una imprevista renovación de liderazgos, o para una eventual salida ya sea inminente o lejana.

7 Asuma las diferencias generacionales. Los directores ejecutivos deben entender que las diferencias de estilo, el enfoque y las prioridades entre los empleados más jóvenes no necesariamente reflejan falta de pasión o compromiso.

Los directores también deben comprender que su generación y la generación de sus empleados más jóvenes -por lo general, menores de 40 años- no tienen nada que ver, y varían radicalmente en las actitudes y planteamientos.

Además, los más jóvenes pueden ser reacios a malgastar su tiempo en una organización en la que no se sienten cómodos ni comprendidos, y que les ofrece muy pocas posibilidades de proyección y desarrollo profesional.

A la próxima generación de líderes

1 Toma el control de tu carrera. Tu carrera es tu responsabilidad. Ten por supuesto que tu desarrollo profesional no está en la lista de prioridades de tu director ejecutivo. Pregunta a tu director por la oportunidad de liderar iniciativas o emprender proyectos especiales de la organización. No tengas miedo, depende de ti tener un plan de desarrollo personal y una estrategia personal de cambio.

2 Desarrolla una amplia experiencia en gestión. La siguiente generación de líderes deberá tener una gran experiencia en materias de gestión que tradicionalmente han pertenecido más al ámbito de la empresa privada, como el control presupuestario, la comunicación y venta, técnicas de marketing y *fundraising*, nuevas tecnologías, redes sociales... Así como habilidades personales: hablar en público, protocolo, empatía, negociación, *networking*, etc. Es por ello que, además de tener la pertinente formación, es muy recomendable buscar experiencias laborales

desde el principio –incluso mientras se estudia-, como colaborador, becario, o voluntario, para ir adquiriendo el *expertise* necesario que en el futuro se le exigirá.

3 Busca y encuentra un mentor. Encontrar a alguien en el que confiar y que te muestre cómo desarrolló su carrera y llegó a donde está, te ayudará a comprender cómo puede ser el camino a recorrer y qué pasos ir dando. Un mentor puede introducirte en actos, presentarte a gente, aconsejarte, e incluso enseñarte a aprender de los errores cometidos.

Lo ideal es que un mentor no pertenezca al círculo laboral y tampoco al familiar. Hay que buscar a tu alrededor.

¿A quién admiras? ¿Quién crees que está haciendo un trabajo interesante? ¿Quién te inspira? Acercarse a estas personas y desarrollar una relación discreta –sin caer en el abuso–, siempre es positivo y reconfortante.

4 Encuentra y trabaja con un buen coach. Mientras que un mentor puede ayudar a construir tu red de contactos y asesorarte en decisiones cruciales, un entrenador puede ayudarte a descubrir y desarrollar tus habilidades, y construir una estrategia personal. Esto es algo muy habitual desde hace años en el sector privado, y su práctica ya ha echado raíces en el sector sin ánimo de lucro.

Un buen coach puede ayudar a trabajar sobre conocimientos específicos de desarrollo, abordar desafíos laborales de cambio y aprovechar tanto nuestros puntos fuertes como nuestras debilidades.

Por Juan Algar, presidente de la International Help Alliance