



## Argentina 2005: el liderazgo necesario

JUNIO DE 2005 - ¿Tiene Argentina el tipo de dirigentes que hacen falta? ¿Qué actitudes demanda la realidad del país a los líderes del mundo empresario? ¿Qué atributos necesitan desarrollar? En este artículo, tres especialistas en el desarrollo del potencial humano aplicado a los negocios ofrecen sus puntos de vista y proponen caminos de superación.

“Los managers argentinos cuentan con las aptitudes y habilidades básicas que demandan sus cargos. Pero a la hora de dirigir están aplicando el estilo tradicional autocrático, un esquema basado en un modelo de tipo militar y autoritario. En lugar de ser artífices de consensos, continúan bajando órdenes. Lo que hace falta es un profundo cambio de conciencia”, afirma **Nora Fusillo**, consultora para el desarrollo del potencial humano y la excelencia empresaria.

A juicio de esta especialista, a la dirigencia empresarial “le faltan valores: nuestros líderes no trabajan con la idea de que a todos nos vaya mejor; se preocupan porque les vaya a mejor a ellos. Esta es una mirada limitada: no tiene en cuenta que la empresa es una sumatoria de individuos y que sólo cuando cada persona crezca y se expanda la organización podrá dar el salto... El accionar de los líderes debería tener un impacto que eleve al grupo; para ello habría que trabajar el sentido de misión y de trascendencia que va unido a los valores”.

Desde la óptica de **Patricio Navarro Pizzurno**, también experto en procesos de capacitación y desarrollo del potencial humano en el ámbito laboral, “buena parte de los managers argentinos son “sobrevivientes”. Muchas empresas dejaron de sufrir los coletazos de la última crisis hace muy poco, e incluso algunas siguen en procesos de acomodamiento interno. Decir que el fin de los noventa y la crisis del 2001 incidió profundamente en la gestión es una verdad de perogrullo, pero no podemos dejar de recordar su impacto, especialmente entre los mandos de gestión media (supervisores, jefes, project managers). En estas líneas los líderes quedaron atrapados entre los requerimientos de un contexto socioeconómico asfixiante y las demandas de la propia empresa y del cliente interno (demandas relacionadas con profundos procesos de reestructuración; recortes, despidos, etc.). Afortunadamente la realidad actual se presenta más tranquila: el líder argentino retomó sus responsabilidades de gestión de fondo, sin tener que abocarse a las urgencias de la crisis”.

Otra especialista, **Silvina Navarro Pizzurno**, asegura que “en la Argentina se está produciendo un cambio saludable: la mayor valoración de la experiencia personal y laboral del manager. Durante la década del noventa hubo una marcada tendencia a formar líderes excesivamente jóvenes, preparados sólo en los aspectos técnicos. Hoy muchas empresas valoran nuevamente al líder con experiencia; sin duda necesitamos managers con impulso y energía, pero sobre todo con la experiencia y la fortaleza como para afrontar un medio amenazante y dinámico”.

A la hora de señalar las virtudes y defectos de la dirigencia nacional, “hay que destacar su extraordinaria capacidad para sobreponerse a los vaivenes de la realidad –dice Patricio Navarro Pizzurno-. El contexto local forjó una camada de managers con gran capacidad de resistencia, improvisación creativa y manejo de crisis. Cuando se trasladan a mercados laborales como el europeo, estos líderes (y los trabajadores argentinos en general) son admirados por su versatilidad y capacidad para afrontar conflictos. Paradójicamente, esta fortaleza es también una

debilidad: el manager argentino no sólo sabe improvisar, sino que también le gusta; todavía es reticente a la capacitación en habilidades humanas -las mal llamadas "habilidades blandas" (motivación, creatividad, comunicación, liderazgo, etc.)-. Esto se refleja en la limitación del accionar del área de recursos humanos a cuestiones administrativas, sin enfocar el desarrollo y la capacitación del personal".

Si bien esta tendencia fue cambiando en los últimos años, "todavía es difícil hacer ver la necesidad de capacitar en factores humanos –completa Navarro Pizzurno-. Los líderes que perciben esta necesidad muchas veces "importan" modelos y teorías de la cultura organizacional norteamericana, cuando lo cierto es que la capacitación en habilidades blandas debe ajustarse y generarse desde la cultura en que se quiere aplicar".

### **Propuestas para el cambio**

Nora Fusillo encuentra muy inadecuado que todavía se siga haciendo referencia a los integrantes de una organización con expresiones "duras" como "recursos humanos" (equiparándolos a la maquinaria, o al capital). "Tampoco me parece adecuado hablar de "relación de dependencia", ya que la misma formulación coloca un techo (dependen, estar condicionado) que va en contra de la liberación del potencial de cada persona. Pareciera que no se espera que cada uno aporte su "plus personal" en la empresa; hay una cierta "obediencia debida", porque el líder sigue buscando alguien que simplemente le acompañe y no le plantee alternativas".

Para Fusillo "hay un enorme potencial bloqueado en cada uno de nosotros; se trata de un talento desperdiciando que los líderes pueden ayudar a destrabar y liberar. Cuando las organizaciones comprendan esto se darán cuenta de que todo se puede lograr con mucho menor esfuerzo. Para ello hay que confiar en que la gente puede emprender acciones coordinadas y eficaces bajo el enfoque del "ganar-ganar". En suma: precisamos un liderazgo basado en el diálogo apreciativo, que sea generativo, cooperativo e inspirador".

"El dirigente debe ser una persona que tenga una visión convocante y el impulso necesario como para llevarla adelante –completa Silvina Navarro Pizzurno-. Debe ser capaz de generar confianza y credibilidad, de afrontar los miedos propios y la incertidumbre del contexto. Debe promover la participación de sus liderados, generando sinergia".

¿Cómo se puede lograr el cambio? Fusillo entiende que "el líder debe hacer las transformaciones desde su interior, con inteligencia emocional, con una autoestima fuerte y con valores. Difícilmente pueda generar cambios si es una persona estresada, que no tiene tiempo ni calidad de vida real y no disfruta verdaderamente de sus logros".

Según Silvina Navarro Pizzurno, "el cambio vendrá sin duda a través de la capacitación y a partir de una revaloración y replanteo del factor humano dentro de las empresas. Esta es la gran asignatura pendiente: el líder argentino todavía es "rengo" en lo que hace al desarrollo de las habilidades humanas, más allá del conocimiento técnico".

Más allá de todos estos señalamientos, Nora Fusillo es optimista: "En nuestro país están todas las condiciones dadas como para lograr estas transformaciones, porque somos un pueblo con individualidades brillantes. Por eso es tan importante la conexión con el cambio de conciencia, y entender que es necesario construir entre todos".