

Cualidades del buen LIDER vs la CRISIS (Improven Consultores)

Si **dirigir una empresa** siempre ha sido complicado, más lo es en los tiempos que corren. No queda duda ya de que los líderes de las empresas y sobre todo, su actitud, influyen de manera decisiva en la marcha de sus compañías. Por eso, es imprescindible **saber qué cualidades** tienen aquellos que están siendo capaces de remontar la actual situación económica.

En IMPROVEN, después de haber estudiado a los directivos de 183 empresas, se extrae la conclusión de que tan sólo el 9% de los directivos analizados cuenta con, al menos, 7 de las actitudes del decálogo de las actitudes del buen líder. Pero, **¿cuáles son estas condiciones?**

1. Analiza la situación fríamente y acepta la nueva realidad.
2. Toma grandes decisiones con firmeza.
3. Focaliza tu tiempo y tu esfuerzo en los temas clave.
4. Transmite sensación de urgencia: velocidad incluso por encima de la precisión.
5. Obsesiónate por los resultados a corto plazo, su planificación y su seguimiento.
6. Transmite "realismo positivo" a tu equipo.
7. Compromete a tu equipo.
8. Vuelve a la austeridad y el esfuerzo.
9. Sé sincero: dí siempre la verdad aunque resulte dura.
10. Nunca olvides la responsabilidad social corporativa.

Del anterior decálogo se desprende que **el análisis es el mayor amigo para la correcta toma de decisiones** y la intuición es su peor enemigo. Ante una situación de cambio, es importante buscar las verdaderas causas de los problemas para no invertir tiempo en soluciones que no son adecuadas y es necesario hacer un correcto análisis, ser fríos e identificar donde está exactamente el problema.

Del mismo modo, **la toma de grandes decisiones con firmeza se convierte en un aspecto clave**. Tomar grandes decisiones es difícil, pero son las decisiones que hay que tomar para conseguir avanzar con solidez hacia el futuro. Así, abandonar una línea de negocio, redefinir la propuesta de valor de los últimos diez años, paralizar un lanzamiento de un nuevo producto en el que ya se han hecho grandes inversiones, eliminar una de las líneas de producto tradicionales son algunas de las decisiones complicadas que los directivos deben acometer como paso previo para salvar su negocio.

Otro aspecto muy importante es **focalizar el tiempo y el esfuerzo en los temas clave**. Con un 20% de las líneas de acción resolveremos el 80% de los problemas por lo que debemos identificar claramente cuáles son y centrarnos en ellas.

Aunque siempre hay cientos de cosas para mejorar, existen 4 ó 5 acciones que constituyen la mayoría de las mejoras que se pueden obtener.

Y un aspecto que en toda gestión de crisis tampoco se puede olvidar es la **velocidad en la toma de decisiones**. Por lo general, las empresas responden lentamente a la crisis, tardando de media 11 meses en detectarla y 17 meses desde que inicia la crisis hasta que se empieza a ejecutar. Además, ese no suele ser el momento donde se toman las "grandes decisiones" sino que se vuelve a actuar de una manera más contundente 7 meses más tarde. Con ello, nos encontramos que pasan 24 meses desde que inicia la crisis hasta que se toman decisiones contundentes.

Del mismo modo, los resultados a corto plazo y su seguimiento se convierten así en fundamentales para gestionar cualquier situación compleja. **Las empresas que tengan escasez de liquidez -que son la mayoría en tiempos de crisis- deben obsesionarse con los resultados a corto plazo**. El concepto de inversión debe desaparecer y debemos pensar en "exprimir" los recursos. Todo lo que no genere resultados en un plazo máximo de seis meses, hay que abandonarlo.

La actitud positiva es un elemento clave en la gestión de situaciones complicadas. Los líderes de la organización transmiten su estado de ánimo, la rumorología se dispara y demasiadas veces se gestionan mal estas situaciones y los líderes transmiten dudas y pesimismo. El compromiso del equipo y la austeridad y el esfuerzo son otros de los valores que los líderes deben asumir como propios y ser capaces de transmitir. Tenemos que conseguir hacer más con menos y para ello necesitamos un equipo comprometido y motivado al cien por cien. Además, el líder ha de ser capaz de adaptarse a la situación para conseguir lo mejor del equipo transmitiendo un equilibrio entre urgencia, objetivos, compromiso y cohesión.

Pero además, **el buen líder debe actuar con responsabilidad, pensando en las personas y en el entorno**. En situaciones delicadas, es mejor malas noticias que mentir y si la verdad es dura y trae consecuencias negativas, hay que presentar junto a ella un plan que demuestre que esa situación se va a solucionar.

Pero es cierto que aunque en la teoría es fácil enumerar las condiciones que debe reunir cualquier directivo a la hora de afrontar la crisis, en la práctica es habitual encontrar directivos con algunas de estas actitudes aunque es muy difícil encontrar líderes que encarnen la mayoría de ellas. Mi consejo es dedicar una parte importante de su tiempo a pensar cuáles de estas cualidades podemos mejorar.

Eduardo Navarro || Socio director de IMPROVEN