



RAFAEL MIES  
Ph.D., Universidad de Navarra.  
Profesor titular, Dirección de Personas, ESE Business School

## Las 3 “F” para liderar en tiempos turbulentos

Diario Financiero  
4 de mayo de 2020

En momentos tan especiales como los que vivimos, muchos paradigmas se han venido al suelo. Nuevas formas de relacionarnos y entender las prioridades han “re barajado” el naipe al punto que pocos sienten que cuentan con herramientas suficientes para enfrentar los desafíos que se avecinan.

Si esto es complicado para la gran mayoría, es doblemente complicado para aquellos que ocupan posiciones de gerencia o liderazgo, pues ellos no solo tienen que lidiar con su propia incertidumbre sino, además, con aquellos que los miran esperando alguna guía o respuesta al sinnúmero de dificultades por las que están atravesando, Ronald Heifetz, profesor de Harvard y creador del concepto “Liderazgo adaptativo”, hoy autoridad indiscutida cuando se habla de liderazgo, en una de sus últimas conferencias públicas, resumió en tres las claves de un liderazgo efectivo en tiempos turbulentos.

A esas recomendaciones las podemos llamar las tres “F” del liderazgo adaptativo. La primera “F” tiene que ver con Fuera de uno mismo. La mayoría de los directivos suelen partir su ejercicio de liderazgo basado en lo que saben, sienten o creen, pero dedican muy poco tiempo para investigar que está pasando fuera de ellos mismos.

¿Qué están pensando y sintiendo realmente sus colaboradores, clientes o stakeholders? Al no tener buena información de lo que está fuera de su ámbito de conocimiento, suelen errar en soluciones técnicas para problemas complejos, que requieren alinear corazones y mentes de sus colaboradores. Para Heifetz, el líder, al igual que un buen médico, debe dedicar al menos el 50% de su tiempo en un buen diagnóstico, si éste está bien hecho, la efectividad de su acción quedará medianamente garantizada.

La segunda “F” tiene que ver con Foco. Es mucho más importante poner el foco en aquellos que realmente pueden movilizar el cambio que dedicarse a motivar a un grupo indefinido de personas. En cada situación que requiere liderazgo, como está muy bien documentado, a movilizar al resto.

Por último, la “F” de Futuro. Todo liderazgo necesita una componente importante de visión de futuro, no importa lo difíciles o complejas que sean las circunstancias que se enfrentan. No hay nada que complique más la efectividad del liderazgo que la falta de una visión clara de futuro.

Es sabido que en estos difíciles momentos la organización suele resentir la falta de información veraz. Los rumores van carcomiendo los nervios y todo esfuerzo de creatividad se paraliza si no hay un norte al cual dirigirse.

Por ello lo recomendable es una comunicación permanente del líder as u gente, entregando datos concretos y no meras opiniones acerca de cómo se ve el futuro. Leer el territorio, centrarse en lo importante y dar una visión de futuro, pueden ser las 3 cosas que marquen una importante diferencia en la capacidad de liderazgo en tiempos turbulentos.