



ieem.edu.uy



Acciones omitidas, ¿permisos concedidos?

Partiendo del conflicto bélico de Rusia y Ucrania, hacemos un paralelismo con la realidad de algunas organizaciones en las que la inacción, la falta de comunicación, o ambas cosas, no llevan a buen puerto



Juan Manuel Martínez

Los primeros días de enero de este año, a diferencia de las celebraciones de navidad cristianas, se celebraba la navidad ortodoxa, finalizando el periodo el viernes 7 de ese mes. Por esas cosas que tiene la vida, en vísperas de tal particular día me encontraba en una de las típicas ferias navideñas ubicada en la Plaza Santa Sofía de Kiev, la cual este 2022 coincidió en ser la mayor instalada en la ciudad. Los asistentes festejaban en una gran armonía esta fiesta familiar, mientras los niños disfrutaban del carrusel y otros juegos instalados allí. Los puestos de comida y bebida (que ofrecían, entre otros, el tradicional vino caliente en diferentes variedades como Berri Mix, Drunk Santa o Crazy Cherry de un puesto llamado “Santa Bar”) abundaban y se respiraba, pese a los tres grados centígrados de la noche, un ambiente cálido y de paz.

Bajo las infinitas luces instaladas en la plaza, Natalia (con quien compartí el Global Executive MBA del IESE durante 18 meses y a partir del cual se forjó una relación de amistad) y parte de su familia me acompañaban esa noche y comentaban, entre otras cuestiones, sus planes para el año que se iniciaba con mucho entusiasmo y alegría. Al día siguiente visitamos la central de Chernobyl (algo que estaba en mi “bucket list”), y, en la mañana posterior, abandoné Kiev camino a Múnich. Unas pocas semanas más tarde (el 24 de febrero) sucedió lo que muchos pensaban improbable a pesar de las advertencias de algunos gobiernos occidentales: fuerzas militares rusas ingresaban a territorio ucraniano, en una invasión sin razón. Inmediatamente le escribí a Natalia y esta fue textualmente su respuesta en WhatsApp: “Hi Juan, all big cities are under attack, escaped from Kyiv by car with big family, looking for a place to stay” (Hola Juan, todas las grandes ciudades están bajo ataque, escapando de Kyiv en auto con una gran familia,



Mariúpol bajo ataque

buscando donde quedarse).

Esta situación generó inmediatamente en el grupo del IESE mucha inquietud, acciones y una pregunta que insistentemente sobrevolaba. ¿Como se llegó a esto? Y luego una más punzante, ¿por qué, luego de la anexión de Crimea en 2014, estamos frente a esta situación? Se puede formular la respuesta de varias formas, pero hay algo que no puede negarse y está en el fondo del problema; el mensaje de que con esa acción se habían sobrepasado los límites de lo tolerable en el orden mundial no fue bien transmitido de forma que no se repita o no fue o quiso ser entendido por la falta de claridad o contundencia de quien lo transmitió.

De la guerra a la empresa

Lo anterior nos lleva, paralelismo mediante y con las salvedades del caso, a muchas situaciones que se presentan en las organizaciones empresariales. Estas, como tal, tienen sus reglas que, como principal objetivo, buscan un orden de convivencia entre sus in-

tegrantes y la salud del negocio. Además de las políticas que cada organización define para ejecutar su negocio y forman parte de su estrategia, están los sistemas de control, cuyo objetivo es alinear a la organización a alcanzar el éxi-

● ●
La inacción es una acción por sí misma, aunque pueda verse como “políticamente correcta”.

to. Existen y por algo se construyeron, y de su coherencia y consistencia depende mucho cómo la organización funcionará. Pero sin duda, en quienes deben liderar cada organización está la responsabilidad de que se cumplan esas políticas por el bien de todos. Sin embargo, es muy común ver que hay fallas en esto, que los líderes no son tales y que las consecuencias no son buenas, ya que, a falta de liderazgo, la organización comienza a perder el rumbo, a ser ineficiente en la toma de decisiones, en su accionar y, por ende,

más débil frente a la competencia.

Liderar no es sencillo y no es para cualquiera, pues implica tomar decisiones y ejecutarlas por más que no sean “amigables” o que resulten “dolorosas”. Muchos directivos evitan la confrontación —vista como algo negativo— y su preocupación parece más un cálculo de cómo dar el siguiente paso en una cornisa para estar bien con todas las partes involucradas. Y esto muchas veces lleva a la inacción. Pues bien, la inacción es una acción por sí misma, la acción de no hacer nada. Y, el no hacer nada o enviar mensajes no claros y contundentes de qué cuestiones están bien y qué cuestiones no están bien, es un error por más que pueda pensarse que es “políticamente correcto”.

Es más común de lo que uno puede pensar encontrar situaciones en las que quienes deben decidir y hacer cumplir las normas, por el bien de la organización y de los individuos que la conforman, no lo hacen. Y eso es un gran error, porque además de enviar mensajes confusos, el problema

se “patea para más adelante” y esto implica que el mismo, lejos de desaparecer, va a ser más grande y complejo de resolver, lo que trae consigo el consumo de más recursos, tiempo, desgaste de la organización y más daños colaterales. Es clave para quienes lideran hoy en diferentes niveles tener claro lo anterior, la confrontación de ideas y discusión en un ambiente constructivo hace crecer a la organización, la hace más fuerte y no la debilita. Se requiere madurez, carácter y estar dispuestos a tener etapas duras y dolorosas. Eso es parte del crecimiento y una obligación para quien dirige. Acaso, cuando de niños aprendimos a caminar, ¿no nos golpeamos varias veces, lloramos algunas otras y al

● ●
La confrontación de ideas y discusión en un ambiente constructivo hace crecer a la organización

fin y al cabo aprendimos a caminar, ser independientes para trasladarnos y poder acceder a realizar una infinidad de actividades que nos permite el crecimiento?

Toda persona que quiera dirigir y hacerlo bien debe de tener claro que los mensajes deben ser transmitidos de forma clara y consistente; también debe asegurarse de que son entendidos por quienes los reciben. Esto es tan importante como lo primero, la comunicación no es una “one way street”. Y si no se entiende, entonces habrá que utilizar todos los mecanismos establecidos y disponibles para que así sea, ya que, en definitiva, si bien importa lo que se dice, más importa lo que se hace. En definitiva, nuestras acciones como individuos son las que cuentan; mucho más en el caso de quienes lideran organizaciones, ya que tienen consecuencias directas en ellas, sus integrantes y sus stakeholders.

Nota: Natalia, su hija, sobrina y los cuatro hijos de ella se encuentran ya a salvo en Europa. Su hijo, marido y otra parte de la familia están todavía en Ucrania. ●