

MÁS ALLÁ DE UN ESTILO DE LIDERAZGO



CÉSAR VALLEJO

Docente de la ESPAE en la maestría de Gestión de Proyectos.

EL GOBIERNO DE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE VERSE COMO UNA MANIFESTACIÓN

CONCRETA DE LIDERAZGO INDEPENDIENTEMENTE DE SU ESTILO.

Más allá de analizar en detalle qué estilo de liderazgo es mejor o peor para las organizaciones, la gobernanza aterriza al liderazgo en tres pilares fundamentales que son:

Pilar 1: Conocer la salud de la Organización

Como en las consultas médicas, el tratamiento administrado es consecuencia de una serie de exámenes para diagnosticar la causa del malestar del paciente. En las organizaciones es igual, y al igual que en los seres humanos, las organizaciones se conforman de sistemas: políticos, culturales, financieros, operacionales, conocimiento, tecnológicos, entre otros. El reto de la gobernanza es que el líder conozca constantemente el detalle y estado de estos sistemas. De aquí entonces es posible diagnosticar y administrar tratamientos a las dolencias de la organización, en un marco del cuidado de recursos y cumplimiento de obligaciones.

Pilar 2: Rendición de cuentas de las personas

Como en los equipos de fútbol,

cada jugador tiene un rol y responsabilidades. En las organizaciones es igual, los niveles y responsabilidades deben estar claramente establecidos, aunque algo poco frecuente en las organizaciones es la definición de quién es responsable por cuál o tal resultado, y más aún, cuál es la interdependencia de los resultados entre sí. Entonces el reto de la gobernanza es definir, comunicar y monitorear formalmente qué se espera que cada persona consiga, y a partir de aquí liderar basado en herramientas como la motivación, entre otras.

Pilar 3: Medir lo relevante

Como en nuestros viajes en automóvil, constantemente monitoreamos velocidad, nivel de combustible, temperatura y kilometraje recorrido. Conocer otras cifras del vehículo podría ser algo hasta cierto punto novedoso, pero no agregaría mucho valor. En las organizaciones es igual. La pregunta es ¿qué medir? La respuesta: mida aquello de los dos pilares anteriores presentados en este artículo y priorice lo estrictamente necesario para tomar decisiones. Cuando el líder mide el estado de los sistemas organizacionales y la rendición

de cuentas, entonces todo tiene sentido. La otra pregunta es ¿por qué medir? Parte de la respuesta es el pilar uno, y otra parte no menos importante, es la practicidad de alimentar y difundir estos indicadores.

En resumen:

Los tres pilares anteriores son aplicables a cualquier tipo de iniciativa, proyecto u operación, desde la de vanguardia hasta la más tradicional, y es independiente del tamaño de la organización o su razón de ser. Es tan importante y trascendental, que me atrevería a decir, que su ausencia es la causa de la mayoría de los dolores de cabeza de las organizaciones.

La invitación queda abierta, que nuestros líderes adopten paulatinamente los pilares de gobernanza organizacional, de tal forma que se fortalezca la eficiencia, transparencia y sostenibilidad. ■

EL AUTOR

CÉSAR VALLEJO es máster en Informática de Gestión por la Universidad Técnica Federico Santa María. Docente de la ESPAE en la maestría de Gestión de Proyectos y en sus programas de Educación Ejecutiva. Es director de Consultoría en Estrategia, Negocios y Tecnología en Trustleading. Tiene experiencia en Gobierno Corporativo, Gobierno de TI, Gestión Integral de Riesgos, PMOs y Sistemas de Gestión de Seguridad de Información.

EL RETO DE LA GOBERNANZA ES DEFINIR, COMUNICAR Y MONITOREAR FORMALMENTE QUÉ SE ESPERA QUE CADA PERSONA CONSIGA.