

Hemos visto lo difícil y riesgoso que puede llegar a ser ejercer liderazgo. Y por lo mismo, hacerlo de una manera solitaria es imposible y poco efectivo. Es muy arriesgado y poco efectivo enfrentar solo las variables y condiciones que se presentan en el ejercicio de liderazgo. Por eso, es imprescindible tener socios estratégicos.

Las relaciones personales que somos capaces de establecer son fundamentales a la hora de querer movilizar un grupo de personas. Muchas veces estas definen el éxito o el fracaso de nuestras gestiones. Crear y cultivar redes de personas con quienes poder contar y trabajar comprometidamente es un bien inestimable, sobre todo si se va a intentar ejercer liderazgo. ¿Cuántas iniciativas has tratado de llevar a cabo que no han sido implementadas porque no fuiste capaz de comprometer a otros en tu proyecto?

Dentro de una organización, no debemos olvidar su complejidad política, los diferentes actores que la integran, los intereses y presiones a los que responden y deben satisfacer. Todo esto es información esencial que debemos reunir a la hora de provocar un cambio de manera estratégica. Debemos ser capaces de hacernos un mapa lo más fiel posible a la realidad. Y no está de más decirlo: nadie es tan capaz o inteligente para hacerlo de manera solitaria. A la capacidad de construir alianzas y analizar el sistema considerando sus innumerables facciones es lo que llamaremos *pensar políticamente*.

Si pensamos en un político, podremos darnos cuenta que su trabajo depende en buena medida de la productividad que alcanzan las relaciones que es capaz de desarrollar con muchas y diversos actores, de diferentes sectores y con los más variados intereses. Lo mismo ocurre fuera de la política. Para movilizar aun grupo de personas no bastan los buenos argumentos, hace falta habilidad política. En esta línea, la capacidad de *generar alianzas* es decisiva, puesto que serán ellas las que nos permitirán conectarnos con los intereses y sensibilidades de facciones diferentes a las nuestras.

Muchas veces hacemos alianzas sólo con aquellos que piensan igual a nosotros, que tiene nuestras misma visión y comparten nuestros intereses y expectativas. Sin embargo, puede resultar muy poco efectivo ya que no somos conscientes ni vemos las pérdidas que les estamos pidiendo asumir a nuestros opositores, a aquellas facciones que no comparten nuestra visión de un determinado problema. En definitiva, a aquellos que tienen más que perder con el cambio propuesto. Y no será fácil acercarse a la oposición. Naturalmente tendemos a evitar invertir tiempo en personas que no comparten nuestra visión. Resulta mucho más sencillo ignorar a nuestros oponentes.

Teniendo cerca de la oposición, nos enteramos de cuales son sus resistencias, sus sensibilidades y los intereses puntuales que entorpecerán nuestro empeño.

Como dijimos anteriormente, las alianzas más útiles son aquellas que hacemos con miembros de facciones distintas a las nuestras. Ellas nos ayudan a comprender la competencia, a ver los puntos de vista conflictivos, y los elementos que pasan inadvertidos. Permiten además que las fronteras de nuestra organización sean más porosas, posibilitando una mayor flexibilidad y adaptación al medio. Todo lo anterior nos llevará necesariamente a ver el conflicto y la heterogeneidad como los principales motores y recursos para el aprendizaje y progreso de las organizaciones. De existir una alianza entre el gerente de operaciones y el gerente comercial, será mucho más fácil que cada uno mueva a su gente para entender el problema desde la perspectiva de otra área y así avanzar hacia un nuevo modo de hacer las cosas. Si tal alianza, el gerente comercial intentará vanamente mover a la gente de operaciones para que hagan los cosas más rápidamente y “al ritmo de la demanda”.

Hemos dicho lo importante que es ser estratégico a la hora de provocar cambios en las organizaciones. También hemos visto lo difícil que es cambiar la mentalidad y la conducta de las personas. Y lo desgastante que puede significar ejercer liderazgo. Asumir se manera solitaria esta tensión es imposible.

Debemos poder contar con alguien quien nos acompañe durante este proceso personal que vivirá quien intente provocar cambios. Por ello debemos encontrar nuestros *confidentes*, que no son lo mismo que los aliados. Por muy próximos que sean los intereses, un aliado nunca estará en la posición de un confidente. El confidente está fuera del campo de interés que hace oportuna una alianza.

No existiendo un potencial conflicto de interés, a estas personas podemos expresarles nuestras emociones sin un mayor filtro ni cálculo. En definitiva, sin temor.

Con los confidentes no estamos pendientes de los efectos de nuestra reputación y trabajo. En ellos contenemos nuestra frustración. Las conversaciones con estos nos sirven para aclararnos a nosotros mismos, distinguir que es prioritario y que no. Podemos reflexionar en conjunto, escuchar consejos totalmente fiables. Sentir la calidez que tanto se extraña cuando estamos expuestos a un esfuerzo adaptativo o involucrados en la dura tarea del ejercicio del liderazgo. Es clave poder contar con alguien con quien recobrar fuerzas y seguridad. Pero ojo, debemos saber elegirlo bien, asegurándonos que no haya eventuales conflictos de interés. Para algunos, el confidente

puede ser el cónyuge, aunque podría haber intereses incompatibles en determinadas materias, para otros un cura, su confesor, un amigo, un colega o un psicólogo.

La necesidad que sentimos de un confidente nos puede llevar con facilidad a cometer el error de tratar a un aliado como un confidente. Esto es algo que debemos evitar. Un confidente es alguien en quien podemos confiar totalmente, 100%. Pero el aliado no podrá sernos igualmente leal, porque tiene o podría llegar a tener otros intereses que se entrecruzan con los nuestros. Por eso las alianzas tienden a ser temáticas, en el marco de

campos de interés concreto, pero no más allá. Si un antiguo amigo con el que nos une la mayor confianza pasa a trabajar en la empresa de la competencia, ¿podremos seguir confiando en él como nuestro confidente? Podríamos ganar un aliado.

Cuando entran en conflicto, más vale que sepamos respetar las fronteras que separan las lealtades recíprocas. Si convertimos a un aliado en confidente, podemos obligarlo a tener que elegir entre la lealtad que nos debe a nosotros y la que le debe a otra persona. Entonces estaremos arriesgando más que la pérdida de una alianza.