

Verdadero liderazgo a través de una mayor conciencia

Por Rob Jansen,

GERENTE DE PROGRAMA, PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN, OMA

Desde 2015, los Directores Generales de Aduanas y sus equipos ejecutivos han podido participar en un 'Retiro de Ejecutivos de Alto Nivel', como un medio para fortalecer aún más su capacidad de implementar cambios y lograr resultados organizacionales. Este artículo explica de qué se trata este retiro y los beneficios que pueden derivarse de asistir a dicho evento.

AL FINAL DE un Retiro de Ejecutivos de Alto Nivel de la OMA (TER, por sus siglas en inglés), el Director General de una Administración de Aduanas y su equipo ejecutivo se van con muchas ideas nuevas y frescas sobre cómo proceder con sus principales desafíos estratégicos. Se sienten llenos de energía y confianza porque, como equipo, se han fortalecido. No sólo tienen objetivos y expectativas claras, sino que, a partir de ahora, su cooperación se basará en los tres pilares más importantes en los que se debe construir todo equipo sólido: la confianza, la apertura y el valor de los desacuerdos.

Además, el equipo ha aprendido a "mantenerse" en su liderazgo personal, no en un liderazgo basado en el poder y la posición, sino en un liderazgo personal basado en el "yo". Lo que es más importante, se han vuelto más conscientes de quiénes son, más conscientes de cómo dirigirse ellos mismos primero antes de liderar y dirigir a los demás, más conscientes de cómo realmente entender a los demás, y más conscientes de cómo influir positivamente y tener un impacto real en los demás.

Los párrafos anteriores describen en pocas palabras lo que puede esperar al participar en un TER, el "producto" más reciente del Programa de Desarrollo de Liderazgo y Gestión (LMD, por sus siglas en inglés) de la OMA. El evento se lleva a cabo durante 3,5 días, y las actividades se dividen entre mañanas, tardes y noches. Aunque cada retiro está hecho a medida en función de los aportes recibidos de los miembros del equipo ejecutivo, todos comparten características y pasos idénticos que se detallan a continuación.

Las mañanas

Las sesiones de la mañana están dedicadas al desarrollo personal, la actitud de liderazgo y las habilidades de comportamiento y gestión. Es esencial para un liderazgo fuerte tener una visión sólida. No es una visión puramente racional e inteligente que cubre todas las necesidades de una Administración Aduanera moderna, sino una visión que demuestra la pasión personal. Robert K. Greenleaf, fundador del *Center for Servant Leadership* dijo: "Comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir primero. Entonces la elección consciente nos lleva a aspirar a liderar".





"El retiro solo duró tres días, teniendo en cuenta el hecho de que es muy difícil sacar a directivos superiores de sus escritorios por mucho tiempo; sin embargo, el trabajo que se hizo en este corto tiempo fue invaluable. El equipo estuvo expuesto a una serie de problemas críticos que necesitaban atención. No sólo aprendimos el valor de establecer un clima de apertura y honestidad, lo que permitió la retroalimentación de todos los participantes, sino que también nos permitió ver los puntos débiles y tomar medidas. Tales retiros son útiles porque están destinados a cambiar los hábitos que se han formado a lo largo del tiempo. Por lo tanto, es nuestro deseo que puedan ser realizados con mayor frecuencia".

Dumisani E. Masilela,
Comisionado General, Autoridad Tributaria Aduanera de Suazilandia.



"Estuve particularmente impresionada con la forma inusual en que tuvo lugar este retiro. Las sesiones nocturnas llamadas "alrededor de la chimenea" fueron enfoques reales para descubrir la personalidad de los demás. Entendí que el objetivo del retiro era, sobre todo, 'romper el hielo' entre colegas, para crear un equipo que se comunicara y, por lo tanto, un equipo de alto rendimiento. Fue un éxito porque, a través de las historias personales a menudo conmovedoras que los colegas compartieron sobre sus vidas, nuestro equipo ganó confianza, sinceridad y probablemente eficiencia".

Michéline Iboudo,
Directora General Adjunta, Aduana de Burkina Faso

Al lado de la visión, la consciencia es la palabra clave en el liderazgo. Todo comienza con conocerse a sí mismo y ser consciente de que sus cualidades, creencias, convicciones, valores y visión influyen en la forma en que percibe las situaciones, las personas, los desafíos o las oportunidades. El siguiente paso es ser consciente de sus propios pensamientos, emociones - como el miedo, la ira o la alegría -, así como las palabras y los hechos en todo momento, para poder manejarse mejor. El último paso es realmente entender a los demás, escuchar realmente a los demás y descubrir por qué y cómo piensan y actúan como lo hacen. Este es un atributo difícil pero necesario tanto para los líderes como para los gerentes.

Con estos ingredientes - visión fuerte, autoconsciencia y la capacidad de autogestionarse y comprender a los demás, es posible influir en los demás y tener un impacto positivo en ellos. Durante las sesiones de la mañana, la relación entre estos cuatro ingredientes y las funciones y responsabilidades externas de los líderes y gerentes se explora constantemente. Motivar, delegar, entregar y garantizar la retroalimentación, así como el coaching y la comunicación, son los temas propuestos.

Las tardes

Las sesiones de la tarde se centran en la estrategia y el plan de modernización y las prioridades de la Administración de Aduanas. El objetivo es acordar un camino a seguir y cómo enfrentar los desafíos relacionados con la gestión y las comunicaciones que podrían haberse identificado. Si bien es importante comprender qué acciones deben realizarse concretamente, el valor agregado de la reunión se encuentra en otro lugar.

Los facilitadores del LMD se sienten positivos, orgullosos y complacidos cuando, al final de un TER, ven salir a un equipo para comenzar a trabajar por su cuenta y en la transformación de su organización. La retroalimentación muestra que la participación en un TER, así como en un taller de LMD, proporciona un importante impulso para la modernización.

En primer lugar, el TER aborda el rol y la responsabilidad de los diferentes niveles de gerentes para aclarar el rol de los gerentes ejecutivos:

- los gerentes operativos tienen que aprender a administrar a las personas en lugar de ser "el mejor experto" que hace todo el trabajo por sí mismo/a;
- los gerentes superiores deben desarrollar la habilidad de administrar estratégicamente al enfocarse en los procesos, el futuro, las prioridades y llevar el equilibrio a la organización;
- Los gerentes ejecutivos tienen el desafío de liderar e inspirar a toda la Administración y llegar más allá de la organización al establecer relaciones con otras partes relevantes como la comunidad del comercio exterior, otras Administraciones Aduaneras, y los sistemas políticos y gubernamentales.

En segundo lugar, se hace hincapié en "cómo" liderar e inspirar a toda la Administración. El éxito y los resultados

de los planes de modernización y los esfuerzos de implementación relacionados ciertamente no sólo dependen de la brillantez y el contenido del plan en sí. La forma en que los altos directivos involucran a su personal y se comunican con ellos, su capacidad de delegar, inspirar confianza, compartir sus creencias y pasión, y centrarse en el bienestar del personal, a menudo son de mayor importancia.

Las teorías se presentan y se discuten, pero los facilitadores que animan un TER se concentran principalmente en hacer preguntas y dar retroalimentación. El objetivo es permitir que los participantes experimenten lo que realmente significa ser un gerente ejecutivo. Aunque los participantes pueden sentirse como si estuvieran en un estado de "confrontación constante", entender cómo liderar y asegurar un equilibrio entre "enfocarse en el contenido" y "enfocarse en las relaciones" les resulta un alivio.

Las noches

Las actividades de trabajo en equipo se llevan a cabo durante las sesiones de la noche. Estas sesiones son bastante sorprendentes y van más allá de los enfoques tradicionales para la formación de equipos. En un ambiente relajado, el equipo ejecutivo experimenta lo que es ser abierto y lo que significa ser personal, incluso vulnerable.

Sin embargo, el objetivo final no es sólo construir un equipo ejecutivo fuerte, sino crear una Administración Aduanera de alto rendimiento. Tal Administración debe ser una organización de aprendizaje; una organización donde dar y recibir retroalimentación no es un momento incómodo, sino es un impulsor para

la mejora; una organización que no emplea recursos humanos, sino seres humanos.

Desafortunadamente, demasiadas Administraciones de Aduanas aún confían en el liderazgo jerárquico y en la autoridad, y en estilos de gestión que se centran en las prácticas tradicionales relacionadas con la planificación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, contar con excelentes habilidades de gestión no es suficiente para abordar los objetivos en términos de recaudación, cumplimiento, volúmenes de comercio, facilitación del comercio, seguridad e integridad. Se necesita un equipo ejecutivo ejemplar que aspire a construir el liderazgo en toda la Administración, para sentar las bases de una organización más rápida y modernizar los procesos aduaneros.

Las sesiones nocturnas tienen como objetivo hacer que el equipo ejecutivo sepa que para hacer frente a todos estos desafíos se requiere la participación, o un mejor compromiso y entusiasmo, de todos los miembros de la Administración. Los participantes son estimulados a utilizar estos conocimientos y su experiencia personal después de finalizar el retiro. Ahora depende de ellos expandir aún más este nuevo espíritu en el resto de la organización.

El programa LMD

Hasta ahora, se han realizado seis retiros con éxito, como lo demuestran las contribuciones de los participantes publicadas junto con este artículo.

Además del TER, otro elemento importante del Programa LMD es el taller LMD para gerentes superiores. El taller de 10 días se basa en los mismos

principios que el TER, pero aborda cuestiones de liderazgo y gestión de forma ligeramente diferente, dando a los participantes más tiempo para comprender, discutir y digerir su contenido.

La OMA recomendaría la combinación de un TER y un taller de LMD para obtener el resultado más deseado: gerentes ejecutivos y superiores que hablan el mismo idioma para liderar y gestionar cambios importantes en la organización .

Esto es especialmente importante en este momento, ya que las Administraciones deben intensificar sus esfuerzos para aplicar las disposiciones del Acuerdo de Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio. Tal esfuerzo requiere no sólo experiencia técnica, sino sobre todo que los funcionarios de Aduanas demuestren el liderazgo y las habilidades de gestión correctas, cualquiera que sea su posición gerencial.

Los facilitadores del LMD se sienten positivos, orgullosos y complacidos cuando, al final de un TER, ven salir a un equipo para comenzar a trabajar por su cuenta y en la transformación de su organización. La retroalimentación muestra que la participación en un TER, así como en un taller de LMD, proporciona un importante impulso para la modernización.

Espero que este artículo haya despertado el interés de los líderes y gerentes de Aduanas, a quienes espero encontrar durante un futuro TER o taller LMD.

Más información

rob.jansen@wcoomd.org

El programa LMD está muy agradecido a sus antiguos donantes, a saber, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia y el Banco Mundial. Para mantener y desarrollar aún más el Programa LMD, se necesitan nuevos fondos. Los posibles donantes, las Administraciones de Aduanas y los lectores individuales están invitados a responder este artículo.