

EL CUBO DEL LÍDER

**EL MÉTODO PARA ENCONTRAR EL LÍDER
QUE LLEVAS DENTRO Y HACERLO CRECER**

SALVADOR MOLINA • JAVIER HERNANDO • JOSÉ LUIS ZUNNI

CAPÍTULO 1

BASES PARA EL DESARROLLO DE UN LIDERAZGO EFECTIVO

CÓMO DESARROLLAR LÍDERES FUERTES

Los campeones se forjan en los entrenamientos. Tener capacidades innatas es muy importante para desarrollar atletas competitivos, pero el ejercicio duro, la capacitación y el entrenamiento serán la auténtica escuela del liderazgo. Y en ese camino, este libro abre las puertas a desarrollar líderes fuertes, competitivos y campeones.

¿Quién puede ser líder? Todos. Todos llevamos dentro nuestro una semillita que quiere salir, que quiere auto-desarrollarse y crecer. No se trata de esforzarse por adquirir nuevas habilidades, sino más bien de mirar dentro y no poner barreras al ADN que llevamos impreso en nuestro interior y que quiere desarrollarse como persona, ser social y líder.

De nuestra bellota podrá brotar un noble roble, una sencilla encina, o una rastrera carrasca. Está en nuestras manos no poner límites culturales, emocionales o ideológicos al crecimiento de nuestra bellota para que con sol radiante, buena tierra y agua limpia discurra hacia el cielo como un roble esbelto y fuerte.

Ejercer un puesto de responsabilidad no implica ser un líder. Hay líderes en el banquillo de equipos escolares de alevines o en el equipo de jardineros de una comunidad de vecinos. Por el contrario, todos recordamos a jefes mediocres que llegaron a su máximo nivel de incompetencia en el más

elevado cargo que nadie pudo soñar con concederles, ni ellos mismos. Son jefes, pero nunca serán líderes.

Pregúntese a usted mismo: ¿Lidera o «jefea»? Tener la oportunidad de liderar y no estar preparado para ello supone un alto grado de irresponsabilidad, para quien se encuentra con dicha oportunidad y para quien le nombró.

Por ello, centrémonos en la tarea de desarrollarnos como líderes fuertes, bien sea para nosotros mismos o para ser forjadores de otros líderes.

El consejo inicial es el de esos tres monos sabios japoneses: *Mizaru* (no ver), *Kikazaru* (no oír), *Iwazaru* (no decir). Porque el que calla mira a su alrededor, el ciego escucha a todos, y el sordo calla. Igualmente miremos, oigamos, callemos y reflexionemos sobre las enseñanzas que nuestro entorno nos brinda.

El test de nuestro entorno

Quizá por ello, el primer test que debemos plantearnos es si sabemos expresar al máximo las experiencias de los que ya están ostentando posiciones similares en nuestra organización. ¿Y si se trata de alguien nuevo, joven o recién llegado a la empresa, cómo tragarnos el orgullo y los galones?

No hay dos organizaciones similares, eso es verdad. Pero la tendencia actual a organizaciones no tan jerarquizadas que potencian estructuras transversales y complementarias (competidoras en muchos casos) acorta la brecha que había hace tan solo diez años entre las posiciones de jerarquía y los mandos intermedios.

Hoy día se mira de otra manera el talento y el impacto que el mismo tiene en las organizaciones (Cfr. *Talentocracia*, Editorial Kolima, por Salvador Molina y Eduardo Toledo). Ahora está bien visto el líder que escucha a sus colaborado-

res o que intercambia experiencias con otros directores de departamentos, áreas, divisiones o empresas.

Por ello, no es nada descabellado pensar que un nuevo talento que se incorpora puede hacer consultas directas a su director y participar en encuentros informales, incluso en comidas entre compañeros, que le vayan aclarando tanto la situación de la empresa como cuáles son las cosas más importantes que deberá tener en cuenta si quiere hacer carrera.

Todo punto de encuentro informal, en la cafetería o en un pasillo, sirve para incorporar conocimientos y experiencias pasadas que la organización ha experimentado con éxito bajo el liderazgo de las personas que ahora van a ser sus jefes.

En el caso de que se relaten algunas situaciones que no han sido favorables para la empresa, no cabe duda de que tienen también el valor experimental que ayuda a incorporar qué cosas deben hacerse y de cuáles hay que cuidarse de que no ocurran en el desarrollo de las acciones que haya que implementar. Pero, además, existe un valor añadido fundamental para los nuevos líderes potenciales: el repaso permanente de lo que se considera la doctrina del *management* y el liderazgo. O sea, que hay que tener en cuenta dos aprendizajes:

- a. La experiencia vivida y la transmitida por los que ocupan puestos de responsabilidad
- b. La inagotable fuente de información y conocimiento de los expertos¹

1 «Doctrina» es un término que proviene del latín *doctrīna*. Es un conjunto de enseñanzas que se basa en un sistema de creencias. Se trata de los principios existentes sobre una materia determinada, por lo general con pretensión de validez universal. Por ejemplo: «La doctrina cristiana postula la existencia de un Dios».

La noción de doctrina también está vinculada al cuerpo de un dogma (formado por proposiciones ciertas e innegables) y a los principios legislativos. Es frecuente en política referirse a la doctrina del Tribunal Supremo o del Tribunal Constitucional, que es una jurisprudencia o cuerpo de normas surgidas de sentencias que marcan una tendencia en el tratamiento de determinadas cuestiones jurídicas.

El entrenamiento y la capacitación constantes del personal son baluartes fundamentales para las organizaciones y el liderazgo. Las consecuencias de esta mejora constante impactan directamente en el nivel de cualquier sociedad en su conjunto.

No seremos muy pesados con los argumentos de autoridad, pero seguiremos las enseñanzas de algunos gurús que nos precedieron y de los cuales es bueno recoger las enseñanzas, experiencias y consejos.

Así, vamos a fijarnos ahora en el estudio y experiencias de una profesional como es la Dra. Ann Gatty², una de las expertas más preocupadas por el factor humano.

1. Valores humanistas

La doctrina, en la que destaca Gatty, viene formulando ciertas preguntas clave para comprender el alcance de lo que significa desarrollar una cultura corporativa más humanista:

² La Dra. Ann Gatty es una experta especialista en el aprendizaje, autora y conferenciante de gran prestigio y reconocimiento. Es cofundadora de <http://strategicpeoplesolutions.com>, una organización que ayuda a las empresas a desarrollar líderes fuertes, mientras que asesora en la creación de una cultura donde la auto-mejora es una parte intrínseca del sistema de valores de la organización.

Ann Gatty se dirige a los empresarios que contratan sus servicios diciéndoles: «Yo sé lo que se necesita para construir un negocio exitoso. Estas son algunas de las maneras en que puedo ayudar a construir su negocio para trabajar con brillantez». De ellas extraemos las siguientes:

- Proporcionar entrenamiento de liderazgo para que se puede comunicar con su personal de manera efectiva
- Construir entornos de trabajo colaborativo donde los miembros de la cultura de trabajo encajan bien juntos
- Proporcionar planes de desarrollo educativo individualizado para el crecimiento profesional de la persona, así como programas de entrenamiento y motivación
- Informar y capacitar a las mujeres sobre los problemas del equilibrio entre vida familiar y laboral

- a. ¿Cuál debe ser el camino en las organizaciones para que se produzca este cambio hacia valores más humanistas?
- b. ¿Qué impacto tiene en ello el estilo de liderazgo que prevalece en la empresa? ¿Es un liderazgo resistente al cambio o no?
- c. ¿Cómo hace un líder efectivo para que prevalezcan los valores humanos en la organización?
- d. ¿Cómo rompe con las resistencias culturales?
- e. ¿Cuáles son los métodos que el líder efectivo puede emplear con la finalidad de reencaminar la cultura empresarial hacia una de reconocimiento y sensibilidad a conductas más humanas y que tengan en cuenta a los demás?

2. Promover las mejores conductas

Introducir por todos los medios que se pueda pautas y conductas más humanas que permitan que los ambientes de trabajo en los que se invierte un tercio de las horas de la vida de una persona sean no solo agradables, sino que la gente se encuentre motivada desde el mismo momento en que cada mañana entra y recibe un caluroso buenos días.

Coincidimos con Gatty en que aún hoy en día existe una asignatura pendiente en el proceso de humanización de los negocios y las organizaciones. Y entre los atributos necesarios para encaminar un proceso en el que los valores humanos sean siempre la estrella, desarrollar la compasión es uno de los mejores valores que una persona puede mejorar en su personalidad.

Ya hace veinte años que la doctrina viene sosteniendo que el factor humano es el más importante de los elementos que hacen posible que los actos económicos se realicen y que

la sociedad y los países funcionen, porque estos no podrían existir sin la presencia de hombres y mujeres, que en definitiva son los que les dan vida.

Gatty observa que la virtud de la compasión no abunda en el mundo empresarial. Si se tiene en cuenta que es un valor que pertenece al plano personal del individuo, hay que ver de qué manera puede llevarse al plano organizacional.

3. Reconocer y valorar el talento

Gatty insiste en que es fundamental que todas las personas se traten con respeto. Aunque su duda razonable de que esto ocurra en el cien por cien de los casos evidencia una vez más que la doctrina no está convencida aún de que se hayan ajustado los flancos débiles en las relaciones humanas dentro de las organizaciones, al menos al nivel que deberían estar.

¿Es el reconocimiento del talento una de las máximas formas de respeto hacia los demás? ¡Pues claro que sí! El respeto que se profesan todas las personas dentro de una organización, independientemente de su nivel jerárquico, es un síntoma de madurez emocional. Respeto e inteligencia emocional están muy ligados, siendo una de las pautas claras no hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan a nosotros.

Un camino directo para mejorar los valores humanos (clima laboral y cultura corporativa), así como las relaciones interpersonales que a diario hay que mantener entre todos los empleados, es eliminar los tópicos y los prejuicios. Somos muy proclives a etiquetar y categorizar, pero poco nos preocupa atribuirle el valor que realmente merece cada persona. Hay que descubrir el talento en los demás, a pesar de que muchas veces está oculto y es papel del líder rescatarlo de las profundidades de la personalidad.

4. Preocupación por los demás

No cabe duda, cuando hay una preocupación por los demás, de que la persona que tiene responsabilidades directivas va dejando paso a otra cara de su personalidad, a veces oculta y que surge en circunstancias generalmente de adversidad o de grandes desafíos: la capacidad de ejercer el liderazgo.

CUÁLES DEBEN SER LOS PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN DEL NUEVO LÍDER

1. El liderazgo no es una pose

Hay que interiorizar el cambio y ser coherente, transparente, consecuente. Cuando el líder imposta su conducta está boicoteando su liderazgo efectivo.

Puede ser un líder técnicamente perfecto, pero su liderazgo no será auténtico si no es capaz de mostrar una preocupación por los problemas de los demás, poniéndose en la piel de su gente, siendo sensible a cualquier tipo de preocupación que le manifiestan, así como a la exposición de los problemas que le presenten.

Y esto es lo más difícil para una persona que pretenda ejercer un liderazgo para el cual no está preparado y tenga que simular una compasión y una preocupación que en realidad no tiene.

Cuando se simula no se es auténtico en la relación con el resto de personas, estén o no bajo su mando.

Se puede simular durante un tiempo, pero el auténtico carácter de una persona finalmente aflora y manifiesta una determina pauta de comportamiento. Esto es lo que a veces

sorprende en determinadas reacciones inesperadas de un jefe o directivo, que dejan realmente atónito a su personal.

2. Capacitar y formar es el camino hacia una organización más humana e igualitaria en el trato

No hay mejor legado que el líder pueda hacer a su equipo que la formación³.

«*El aprendizaje es un proceso constructivo que todas las organizaciones deben apoyar de forma continua*», dice Gatty, con lo que viene a reforzar la importancia del aprendizaje como proceso de capacitación y entrenamiento, así como el conocimiento *per se*. Y cuando este nos da respuesta con sus aplicaciones es conocimiento aplicado.

Por tanto, la doctrina en *management* y liderazgo se nutre tanto de experiencias probadas, como de desarrollos teóricos, que generalmente parten también de experiencias a partir

3 José Luis Zunni y Salvador Molina, Blog de Management y Liderazgo del Foro Ecofin www.ecofin.es entre 2013 y 2020 han destacado en decenas de artículos la importancia que la formación tiene para las organizaciones, especialmente PYMES. A esta posición se enfrentan no pocos líderes y directivos que tienen la responsabilidad del desarrollo y la formación en sus respectivas organizaciones. Porque saben que para seguir siendo competitiva, la empresa requiere de una actualización y formación permanente de sus cuadros.

Casi todos los modelos de cursos o programas de desarrollo existentes entienden por práctico todo aquello que está sostenido por el aprendizaje de casos reales de empresas que existen. Con frecuencia no dan la importancia que realmente tiene el profundizar en teorías y modelos de comportamiento que la doctrina nos ha ido suministrando en las últimas décadas.

Para nosotros, el aprendizaje consta de dos aspectos centrales: aprender y capacitarse en las habilidades que se necesitan para ese puesto y responsabilidad. Hay que sumar al conocimiento práctico, los contenidos teóricos en los que se sustenta, hacer cosas significativas para el personal que está siendo capacitado, propiciando el análisis y la reflexión para que ayuden al líder a descubrir los cambios que se están produciendo en la propia estructura de la organización, especialmente los derivados de las nuevas tecnologías, así como los que están sucediéndose en el entorno.

de las cuales los investigadores y los autores desarrollan nuevos modelos para interpretar la realidad de cada momento.

Al líder que no comprende el proceso de aprender y mejorar como parte de su liderazgo poco le durará su actual rango, porque su liderazgo tendrá vías de agua que se pondrán de manifiesto en el proceso formativo de su gente.

Las personas tienen que creer en las personas, mirar al líder con complacencia y percibir que efectivamente su voluntad es la mejora y el perfeccionamiento de cada uno de los individuos de sus respectivos equipos y/o departamentos.

Gatty lo dice de manera muy elocuente: *«Las personas se enriquecen al aumentar las perspectivas para la consideración de diferentes puntos de vista, así como también las organizaciones que permiten que existan compartimientos estancos y obstaculizan el intercambio de conocimientos están perdiendo una oportunidad para la innovación y el crecimiento».*

VIAJE A NUESTRO INTERIOR

Si para cualquier persona es importante conocerse más a sí misma, qué puede decirse en materia de liderazgo, donde el líder debe hacer uso de todas sus habilidades técnicas y emocionales.

Para ello es conveniente que hagamos dos viajes:

- Uno a nuestro interior: mirarnos hacia dentro en cuanto a nuestros valores y principios, prejuicios y tópicos, etc.
- Otro hacia el exterior, lo que nos rodea. Analizar el entorno

A esto es lo que técnicamente llamamos «visión» interior y exterior.

Cuanto más capaces seamos de comprender ambas visiones, más podremos hacer por la organización con efectividad para mejorar así nuestras relaciones interpersonales y las de cada uno con la organización que lideramos. Cuanta mejor sea la comprensión de ambas visiones, mejor será el resultado en cuanto a cómo encajan (*how they fit*) las personas y mandos con la organización y viceversa.

1. La visión interior

¿Nos hemos preguntado quiénes somos? Sorprende la respuesta: somos materia, somos agua, somos energía, somos espacios vacíos entre millones de electrones en movimiento alrededor de átomos... Pero nuestra materia inteligente funciona equilibradamente gracias a dos mecanismos esenciales del cerebro:

- La racionalidad
- La creatividad

No está de más detenernos un instante en comprender cuáles son los campos del conocimiento que convergen para un estudio serio de las organizaciones y la conducta organizacional. Son, fundamentalmente:

- La Ciencia de la Administración
- La Psicología
- La Sociología

Por tanto, estas tres áreas convergen en una sola Teoría de las Organizaciones, que es la que se va alimentando año tras año con los aportes de la doctrina y las investigaciones que hemos comentado anteriormente.