

Reflexiones sobre el gran y «pequeño» líder: el ABC...

Las cualidades del liderazgo, al igual que los tiempos, se tiene que ir adaptando a las necesidades del momento.

Carmen Cebrián.

Socia directora de People First Consulting



Cuando adquirimos experiencia con el paso de los años y tras haber conocido varios entornos laborales y compañías con diferentes culturas, hemos podido toparnos con personas que han sido un referente profesional en nuestras vidas. Algún que otro jefe que ha sido un ejemplo de liderazgo y valores y cuyas enseñanzas permanecen como el mejor legado en nuestro haber profesional e incluso, en nuestra vida personal. Aquél que supo sacar lo mejor de nosotros mismos y que, como decía Patanjali, *«supo dirigirnos hacia un objetivo alentador permitiéndonos descubrir nuestras fortalezas y talentos, más allá de donde nunca pensamos estar.»*

Pero lamentablemente también podemos habernos tropezado con algún o alguna (en adelante evitaré el uso de doble género para no hacer el texto excesivamente repetitivo) de quien no solo no hemos aprendido nada, sino que nos han hecho pasar malos ratos en nuestras jornadas de trabajo, además de sacar a relucir aspectos negativos de nuestra personalidad: irritabilidad, pesimismo, o llegado el caso, la temida ansiedad, antesala del estado depresivo. Las malas experiencias, no obstante, nos ayudan a reflexionar sobre aspectos interesantes de nuestra vida, a pesar de que ninguno las deseamos. Por ejemplo, pueden fortalecer nuestra paciencia, nos ayudan en el aprendizaje para gestionar la frustración y ponen a prueba nuestra resistencia, y resiliencia entre otras cosas.

En definitiva, contribuyen a que, llegado el momento, sepamos con claridad qué es lo que NUNCA volveríamos a permitir. Nos ayudan a trazar con más nitidez nuestro futuro.

Pasemos a hacer alguna reflexión sobre los aspectos distintivos del gran y llamémoslo así, del «pequeño» líder.

Comencemos por un sencillo «ABC»

- **A: ASERTIVIDAD**

El buen jefe sabe transmitir los mensajes con claridad asegurándose de que su interlocutor ha entendido y captado el mensaje, tanto si se trata de algo positivo (para lo que todos somos muy receptivos) como negativo, tal y como enmendarnos la plana o plantear un área de mejora. Sin embargo, hay líderes que no saben, no pueden o no quieren hacer este ejercicio, pese a lo simple que parece, y en su lugar practican tácticas de desprestigio, tales como críticas destructivas que, en ocasiones terminan por convertirse en estrategias de acoso y derribo con un mal final.

En ocasiones, el líder tiene que prescindir de personas que no terminan de encajar en el equipo, pero cuando lo hace, mantiene la elegancia de no hacer leña de un árbol caído. Porque es consciente de que la vulnerabilidad no es ajena a nadie.

- **B: BUENA INTENCIÓN**

El buen líder es bienintencionado. Siempre debe haber una búsqueda de interés general, no particular pese a que el camino a veces no es fácil. El líder da ejemplo de ello por encima de sus intereses particulares y se esfuerza en esa dirección porque los colaboradores miran a su jefe como la persona de quien les gustaría aprender, especialmente en lo que atañe a su conducta y actitud. Si tiene más conocimientos en la materia, mejor aún, pero es más importante lo primero, sin duda, porque con el paso del tiempo, esto último deja un poso más sólido. Al igual que cuando educamos a nuestros hijos, en muchas ocasiones no hacemos o decimos lo que nos apetecería en el momento, porque somos ese espejo en el que les gusta mirarse, y no hay nada que eduque mejor que el ejemplo.

Sin embargo, cuando las intenciones están ocultas y la prioridad es el poder por encima del todo, se genera pérdida de confianza.

- **C: CONFIANZA**

El líder es seguro de sí mismo, tiene confianza en su buen hacer y de este modo, no sólo la transmite a los demás, sino que su postura, **como punto de partida**, es creer en sus equipos, a pesar de que es un valor que, como todos sabemos, se trabaja día a día. Es difícil ganarla al cien por cien y fácil perderla.

Sin embargo, el líder inseguro nunca terminará de confiar en nadie, porque, ¿cómo se puede confiar en un colaborador si tan siquiera se puede confiar en uno mismo?

Para combatir la falta de confianza, el líder inseguro utiliza una herramienta muy básica: el control. Practica el «*micro-management*», llegar a la letra pequeña de todo lo que se hace porque no se fía de que nadie haga las cosas como él o ella. Es más, cuando detecta un error, por pequeño que sea, lo utiliza como arma arrojadiza porque le reafirma en su postura de «yo llevaba razón...». No supervisa; controla. Esta actitud miope de detectar un pequeño detalle, muchas veces le consume energía y tiempo, y lo escatima en aspectos de más relevancia, como puede ser la amplitud de miras en aras de desarrollar el negocio con visión estratégica. El águila vuela alto y el grajo vuela bajo.

¿No sería mejor cambiar la C de control por la C de confianza?

- **D: DESAFÍOS**

El gran líder es valiente a la hora de enfrentarse a nuevos retos, superando sus propios miedos y a la vez, transmitiendo aliento a los demás. Todos sabemos que cuando Julio César atravesó el Rubicón, nadie había cometido una «osadía» mayor que la de atravesar el río, barrera entre Italia y la Galia Cisalpina, cuyas leyes romanas prohibían acceder a ese territorio. Sin embargo, César estaba seguro de que ese desafío suponía mayor gloria para Roma porque dominaría toda la Galia.

¿Cuántas oportunidades se dejan pasar por miedo a equivocarse? ¿Cuánto se puede perder por miedo a perder? Al líder que en realidad no lo es, le vence el miedo a equivocarse porque podría suponer una pérdida de posición, reputación y un largo etcétera. Miedo y sentimiento de pérdida, dos caras de una misma moneda.

- **E: EMPATÍA**

La empatía parte de principio esencial, que es la capacidad de Escucha. Para ponernos en el lugar de los demás tenemos que escuchar plenamente, atendiendo con los cinco sentidos a lo que le sucede a alguien. Entender las emociones de los demás, cómo se sienten en profundidad; porque cada persona tiene un universo particular, una carga emocional que en determinados momentos le condiciona. Ojo, la empatía no es sensiblería ni blandenguería; es «ponerse las zapatillas del otro y caminar de vez en cuando con ellas», como reza un viejo proverbio indio. Comprender las reacciones de los demás para poder manejarlas adecuadamente en su contexto. A menudo uno

cae en el error de creerse sus propios juicios comparativos: «*pues yo, a su edad ya había hecho...*», «*mírame a mí*», «*pues yo, cuando empecé...*».

Algunos confunden la empatía con «*buenrollismo*», «*colegueo*», o lo limitan a unas cervezas «*afterwork*» que, sin poner en duda esta buena práctica, puede quedarse en la superficie y nada tiene que ver con el punto que tratamos.

Al gran líder le gustan las críticas constructivas, sus oídos están abiertos porque considera enriquecedora la información que se le proporciona. Al pequeño le inquietan porque les resta seguridad. El primero gestiona el conflicto como una forma de resolver las cuestiones espinosas, porque no hay nada peor en una relación, ya sea personal o profesional, que una pugna soterrada. Al «pequeño» le desestabilizan porque su frágil pedestal se tambalea cuando se le cuestiona.

- **F: FE**

Creencia en el logro conjunto y en el del equipo que está bien liderado. En alguna ocasión hemos visto como un buen entrenador consigue sacar partido a un equipo que se creía perdido haciéndolo brillar de nuevo. Si no hay fe y confianza, en ambos sentidos, sería imposible. Fe y confianza van siempre de la mano.

El mal líder, es torpe manejando la información y llevado por sus impulsos, lo hace de forma errática

- **G: GENEROSIDAD**

Hablamos de ella con frecuencia, pero ¡qué escasa es!

Saber dedicar el tiempo necesario a cada uno, compartir experiencias enriquecedoras, reconocer los méritos de los demás porque, el líder, se siente orgulloso de estar rodeado de los mejores. El gran líder no tiene miedo de rodearse de personas que destacan porque es consciente de que el éxito redundará en su propio beneficio. Sabe que su papel es motivar, dirigir, alentar cuando el ánimo decae y, sobre todo, dar ejemplo de generosidad compartida. Sin embargo, ¿a cuántos les preocupa el «medallero» atribuyéndose los logros ajenos como una forma de ganar terreno y, en definitiva, de mostrar poder?

Todos trabajamos por dinero y aunque para muchos no es lo más importante, sí que lo es sentirse bien retribuido. En una ocasión conocí a un alto directivo que, viviendo una situación de crisis financiera en la compañía, el Consejo le planteó una subida salarial por su dedicación y buen hacer. Sin embargo, prefirió que su incremento y bonus extraordinario se repartiera entre algunos de los miembros de su equipo, que, por el contrario, no iban a experimentar ninguna compensación adicional. Esta conducta me pareció una de las más excepcionales que he visto a lo largo de mi vida profesional.

- **H: HUMILDAD**

Decía Galileo: «La [humildad](#) es un atributo de sabios».

A menudo está mal visto que un jefe declare en alguna ocasión abiertamente a sus colaboradores: «no sé». Está claro que el jefe se hace respetar por sus conocimientos, y que esta expresión no debería ser reiterativa (porque de otro modo, al líder le faltarían competencias para ocupar el cargo que ostenta) pero como he comentado en el punto anterior, es imposible saber de todo. Al hacer una afirmación de esta índole, lejos de perder el respeto de quienes dependen de él, lo ganan porque supone una declaración de vulnerabilidad, generando cercanía personal, porque nadie está libre de ella. No hay nada peor que intentar disimular, mentir o lo que es peor, competir con un subordinado para intentar demostrar que sabe más, hasta llegar al ridículo.

Una gran persona reconoce sus errores e incluso los admite en público. El escudo que utiliza el mediocre para ocultarlos y protegerse es la mentira o manipulación.

- **I: INTELIGENCIA**

En este contexto, está relacionada con la capacidad para **Influir** y convencer a las personas. Por su razonamiento, su dialéctica brillante o por el bagaje que aporta, enriquecida a base de experiencias y sabiduría. El pequeño líder, aun pudiendo ser buen comunicador,

distorsiona la intención manipulando los mensajes o utilizando trucos de predicador para lograr sus propósitos.

El gran líder estudia, consulta fuentes sólidas y escucha las opiniones de los veteranos cuando ha de tomar una decisión importante. En la antigua Roma, por ejemplo, se elegía a los senadores, que ostentaban la *autoritas* (no el poder) porque eran personas respetables por su trayectoria y aunque no tomaban decisiones, siempre se les consultaba con anterioridad. El mal líder, es torpe manejando la información y llevado por sus impulsos, lo hace de forma errática.

En una ocasión conocí una directiva que, cuando se enfrentaba a una nueva situación, utilizaba exclusivamente internet como «biblioteca» buscando por palabras clave en Google el asunto, sin discriminar con criterio lo que era la ganga del mineral.

El buen líder no se deja llevar por sus impulsos emocionales, sino que sus decisiones son siempre fruto de una cuidadosa meditación. La emoción, siempre confunde la razón llevándola por caminos que pueden ser equívocos.

Así, podríamos continuar con la J, de justicia, y un largo etcétera; saltándonos la ñ, porque no nos gusta la ñoñería o la w, de la que el castellano adolece de vocabulario ...

Liderazgo y valores van siempre de la mano. Ha habido grandes líderes a lo largo de los siglos que han dejado su huella ejemplar porque aun siendo visibles algunas de las «aristas» de su personalidad, o tras haber sido cuestionados por algunos de sus actos, su legado ha dejado una huella indiscutible en la historia de la humanidad eclipsando sus errores en el balance final. Porque son humanos, no héroes.

Muchos piensan que el factor suerte es esencial para que un líder tenga éxito, pero, tal y como dice Luis María Huete, profesor del IESE, «la suerte no es sino la simbiosis entre las oportunidades del entorno y la fortaleza interior».