

SER LÍDER POR Y PARA LOS DEMÁS

¿Faltan grandes líderes o sencillamente líderes?

El liderazgo aparenta ser un requisito humano que trasciende al propio ser. Quien interpreta el rol debe generar confianza, marcar las pautas a seguir, ofrecer respuestas y visiones beneficiosas para su grupo de influencia y convertirse en referencia.



DESTACAR es un rango distintivo del líder. En las ciudades-estado griegas, la elocuencia permitía ocupar una posición estelar en el liderazgo político. Demóstenes, con su exquisita técnica o Abraham Lincoln, con los mensajes concretos que contenía el discurso de Gettysburg, dieron fe de habilidades que refuerzan al líder.

Pasan los días, transcurren los años, se suceden las generaciones y el concepto se mantiene vivo. En todo caso, se acomoda a los tiempos. No resulta difícil encontrar comentarios del tipo: «lo que faltan son verdaderos líderes» o, al contrario, «lidera con eficacia a su equipo». En un caso u otro, no se concreta lo que significa cada frase, puesto que parece que se entienden por sí solas.

Los motivos de por qué una persona deviene líder no parecen tener un rasgo común. Si acaso, ha habido una mayoritaria ocupación por parte de un género, el masculino, pero a medida que las sociedades han ido creciendo y desarrollándose se ha corregido ese monopolio. Los factores, orígenes o variables explicativas del

por qué uno es líder proveen de razones sin que haya una contestación común. Los diversos estilos de liderazgo, tales como laissez faire, participativo, democrático, autocrático, transaccional o transformacional ayudan, pero tampoco ofrecen soluciones compartidas.

Las civilizaciones más antiguas proporcionaron líderes en diferentes campos de actividad. El líder militar se forjaba en el campo de batalla. Eisenhower, después de liderar el contrataque aliado en la Segunda Guerra Mundial, llegó a ser presidente de los Estados Unidos. El líder religioso aplica los principios de su credo, guía a su organización y a las personas que profesan su misma fe e incluso tiende la mano a otros, como el papa Francisco.

En los últimos cien años surge la figura del líder deportivo, héroe moderno y figura a imitar especialmente por los más jóvenes. Los grandes equipos se recuerdan por quienes formaron parte de sus plantillas y, significativamente, por los líderes que condujeron a las gestas más asombrosas. Hay un antes y un después tras la llegada



de Di Stefano al Real Madrid o de Johan Cruyff al Fútbol Club Barcelona. La música anterior al siglo XX se compone de intérpretes individuales. Los años sesenta del siglo pasado dan paso a los grupos musicales. El líder musical arrastra a sus masas de seguidores. Los líderes deportivos o musicales suscitan persecución, histerismo colectivo y una suerte de éxtasis común.

Los países, las organizaciones o los grupos de distinta índole se han organizado en torno a un líder. Y ese líder beneficia al resto si señala el propósito a conseguir, indica el camino más acertado y convence de los beneficios y recompensas de ir en esa dirección. El buen líder busca el bien común para el mayor número de personas implicadas posibles, no solo para sus seguidores.

El entorno empresarial, desde la irrupción del *management* como herramienta de supervivencia, crecimiento y mejora de las compañías ha proporcionado un papel protagonista al liderazgo. Según el profesor e investigador

El tránsito de jefe a líder supone desarrollar a los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo.

Henry Mintzberg, el *management* aúna arte, ciencia y oficio. El tránsito de jefe a líder supone desarrollar a los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo.

DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y JEFE

El líder empresarial nace con la revolución industrial. Las personas en posiciones de mando debieron añadir la capacidad de dirigir personas, a las demás habilidades que ponían en práctica cuando gestionaban recursos. Se caracteriza por respetar y exigir desde la comprensión. El líder trasciende y supera las actividades comunes en la relación jefe-colaborador. Esa trascendencia se acercaría a una suerte de confianza, libertad y animación a la toma de decisiones. Su autoestima no admite rivalidad. Jobs, Musk, Branson, Bezos... han creído en sí mismos, a pesar de errores o fracasos en sus inicios. Además, este líder se asocia a la capacidad para ver más allá. Hace partícipe a su equipo, toma las decisiones, pero cuenta con los demás, se



rodea de personas con talento y no le importa que, cada uno en su área de conocimiento, sepa más que él. No debería ser temeroso ni envidioso.

En el otro lado, el jefe prioriza el éxito y, en la peor versión, se adueña del mismo, además de tener una mirada unidireccional más que pluridireccional. Analiza el desempeño de sus colaboradores y mide el grado de cumplimiento de objetivos, extrayendo una conclusión binaria: se han cumplido o no. Exige desde el cumplimiento de la norma y con el trasfondo de no salirse de los límites que marcan los procedimientos a seguir. La dirección está asociada a la ejecución de presupuestos, administración de recursos y organización de la estructura. El jefe se adecúa a la situación del seguidor y al grado en que conoce y maneja las tareas encomendadas. Su acción se proyecta hacia los plazos exigidos.

Sin embargo, el líder delega la responsabilidad y respalda, firmemente, en caso de error. Comparte el éxito, no se lo atribuye. Pregunta para saber qué hay que hacer, comprender el proceso y buscar los medios necesarios para alcanzar el objetivo. Escruta los éxitos y la falta de consecución de metas, generando valor en las conclusiones como feedback certero que alimenta la siguiente etapa. El feedback es un regalo. Warren Buffett asevera que la honestidad es un regalo muy caro que no hay que esperar de cualquier persona. El líder hace de la honestidad, una de sus principales virtudes.

El líder empresarial actual se ha quedado huérfano de su principal herramienta, la comunicación y la visión directa. El mundo hiperconectado actual ofrece una alta variedad de medios de contacto. El líder tiene que hacer un uso eficiente de esos medios y adecuarlos a los tiempos. El líder respeta los tiempos y maneja la distancia. Le gusta sentirse arropado, pero no agobiado. Por tanto, no se entiende a los líderes que despiden masivamente utilizando una plataforma de comunicación. Los ajustes de plantilla crean dolor y pesar. La ausencia de empatía aumenta dicho sentimiento.

Por tanto, los rasgos del líder soportan su posición y acrecientan su figura. Los costes en las empresas son



de obligada gestión. Las personas son de obligado cuidado.

LOS RASGOS DEL LÍDER

El líder posee una alta capacidad de autoconocimiento de sus fortalezas y sus debilidades, con gran ingenio, resiliencia y capacidad de trabajo y entusiasmo, que innova en un mundo cambiante y que tiene en la incertidumbre una montera que le cubre y que no le deja anclarse en realidades o certezas. Su enorme curiosidad le permite salvaguardar las dudas que siempre provoca lo desconocido. Además, confía en sí mismo y en sus posibilidades. Su convencimiento y su confianza genera seguridad a su alrededor. Gandhi abrazó la no violencia y el respeto por las personas. No le amilaron ni el mal trato recibido ni diversas campañas en su contra.

Además, el liderazgo tiene la capacidad de guiar. No hay manera de conducir a otros sin una expresión clara del propósito de su trabajo. El líder busca el sentido a la acción del grupo y al grupo en sí mismo. Define, conoce y monitoriza la visión del grupo desde el compromiso. El líder sabe generar el hilo que une al grupo, que lo entusiasma con la misión a cumplir y que supera las dificultades desde la solidez que proporciona compartir la visión y orientarse hacia lo común. Por tanto, el líder crea una cultura de apoyo entre y para los demás. La





colaboración es un pilar indiscutible desde la que se obtienen nuevos recursos, tanto inmateriales como materiales. Al líder no le asustan los retos porque asume la tarea a cumplir, pero controla los riesgos, incluso en los momentos más difíciles.

El ejemplo claro es el del ficticio capitán Miller, en la película *Salvad al soldado Ryan*. Contaba con un propósito claro y condujo a su pelotón frente a las adversidades que se le fueron presentando: combates, incompreensión del motivo por el que llevaban a cabo la misión, indisciplina...

El resultado fue alcanzado y un hijo pudo regresar a casa. Dieron su vida para salvar a Ryan.

El líder se siente atraído por las personas. Se comporta así a partir del amor que siente por ellas. Amor que supone preocupación, conexión, estímulo, incluso mimo, pero también exigencia, no cejar en el empeño, darlo todo por los demás. En ese sentido, el líder es un héroe, una persona valiente, atrevida porque vela por el otro, porque además quiere estar rodeado por los mejores y que estos crezcan. No le importa ser superado, al contrario, se siente orgulloso. Es un facilitador del éxito, el éxito es del grupo; y un gestor de la pérdida, le corresponde a él purgar y gestionar la derrota. Santa Teresa de Calcuta recomendaba a los directivos que conocieran a su gente y que les amaran profundamente.

EL LÍDER Y SU COMUNIDAD

El liderazgo como condición, capacidad o posición se incrusta en el paradigma de organización social de los humanos. Las personas cuentan con grupos básicos de pertenencia, tales como familia, trabajo, amigos que les permiten involucrarse y participar además de aprender, crecer y desarrollarse, especialmente en estos dos últimos casos a nivel cognitivo y espiritual.

Los líderes buscan la excelencia, no se conforman. Huyen de la mediocridad. Se forman y desarrollan, pero también empujan a que lo hagan los demás. Trabajan duro y con pasión en lo que hacen.

El líder lo es en virtud de su grupo, de su comunidad. El liderazgo es una actitud. Una actitud de servicio hacia los demás. Un líder es y está para su comunidad, para servirla, para buscar lo mejor para todos, contando con todos. Por tanto, un líder tiene que ser necesariamente cercano y vivir por y para los demás. Nelson Mandela, tras

pasar más de veintisiete años en la cárcel, salió de ella con el propósito de unir a su comunidad. Su vocación de servicio le llevó a pasar página del pasado. «Un equipo, un país» fue el lema que ayudó a concentrar los esfuerzos de los Springbooks y a ganar el Mundial de rugby.

Las personas mejoran con la convivencia. Su desarrollo cognitivo se incrementa, sus emociones se manejan mejor, sus conocimientos se amplían, su estado de ánimo desborda energía, no hay mejor medicina para la salud mental que el estar con otros en un ambiente agradable y positivo. Esa es una de las misiones del líder: unir personas y desatascar los posibles conflictos que aparezcan. Para ello, construye puentes para unir y desprecia las trincheras de la separación. La idea es clara: el liderazgo se gana, y las personas se adhieren al líder –vive y pervive para su comunidad que le transfiere la autoridad y que le recuerda la responsabilidad de orientarse al bien común– por convencimiento, no por imposición.

**Un líder es y está para su comunidad,
para servirla, para buscar lo mejor
para todos, contando con todos.**

PEDRO CÉSAR MARTÍNEZ MORÁN

Director del Máster en Recursos Humanos de ICADE

Business School