

NECESITAMOS LÍDERES, NO YOGURCITOS:
Un management valiente



1. Introducción

El número de parados registrados en las oficinas de los Servicios Públicos de Empleo (antiguo INEM) subió en 103.085 personas en el mes de agosto (2008), un 4,2 por 100 más respecto a julio, con lo que la cifra total de desempleados en España se situó en 2.530.001 personas, dato que no se alcanzaba desde febrero de 1998, cuando el total de parados superó los 2,55 millones.

Cuando los tiempos “andan recios” no soluciona el problema pagar unas lecciones de risa, o a un psicólogo para que nos haga terapia de reincorporación al puesto laboral después de vacaciones.



Tampoco sirve de mucho meterse en la bañera y esparcir pétalos de rosas mientras aspiramos el aroma de un “floral incienso stick” en un ambiente de penumbra. Aunque esté de moda. Eso relaja, reduce el estrés, y puede estar muy bien e incluso ser aconsejable en ciertos casos. Pero no arregla la situación a todos aquellos que han perdido el puesto de trabajo y tienen que asumir una economía personal precaria, por muchos *fitness* y *jacuzzis* que se frecuenten. Tampoco la de aquellos que lo perderán en los próximos meses. Andan los tiempos recios. Muy recios.

Lamento comenzar con tanta crudeza pero, además de recrearnos en los estados emocionales a los que hemos sido tan proclives durante estos últimos años, malinterpretando a Goleman, ya es hora de que retomemos nuestro potencial de inteligencia, utilizando esa capacidad que nos diferencia del resto de seres vivos, para discernir, comprender y asimilar la realidad de las cosas, elaborar la información necesaria y utilizarla adecuadamente para la consecución de unos objetivos, claros, concretos, rentables en lo económico y en lo social, con un cierto grado de utopía,... ¡y tomemos decisiones valientes!

Puestos ya a ser exigentes, ¡pongamos a trabajar la voluntad!, aún a riesgo de ser “quemados como herejes por la Nueva Inquisición” de “pastelitos light” que pregonan el “culto al yo” evitando cualquier posible situación de esfuerzo que ponga a prueba la capacidad humana, olvidándose de los principios elementales de lucha, dedicación y esfuerzo como medio de realización y crecimiento personal y social que ha cimentado la evolución y desarrollo de la especie humana, desde sus orígenes y a lo largo de toda la Historia.

Asumámoslo en todos los ámbitos, empezando por el colegio, siguiendo por el desarrollo individual, continuemos con el profesional, apliquémoslo en nuestros equipos de trabajo, hagamos que circule como savia por la empresa y que, finalmente se convierta en un estilo de vida que impregne todo el tejido social. Sólo así podremos competir con Europa y en un mundo globalizado.

Sentimiento, Inteligencia y Voluntad no están reñidos, son complementarios, pero desgraciadamente los dos últimos sí están infravalorados a favor del primero por ciertos gurús de lo fácil”, por el grado de exigencia y compromiso que representan en nuestra vida.

No son modelos para nuestra juventud los “yogurcitos” que nos presentan ciertos programas de televisión, algunos concursos de moda, frívolas series “guay”,... que viven una cultura del éxito fácil, no realista. No, no son los modelos que necesitamos en el siglo XXI. Tanto mediocridad acaba por contaminar nuestro Medio Ambiente Social, trayendo como consecuencia que en los momentos que en los momentos difíciles no sepamos cómo reaccionar para enfrentarnos a ellos. La juventud merece que le ofrezcamos otros referentes: es de justicia.



2. La lucha por el liderazgo empresarial

Durante años se pensó que la principal ventaja que tenían las empresas era sus fábricas, los procesos productivos, su maquinaria, los bienes que producían,... De algún modo era cierto, pues cuando se fabricaba un elemento que el cliente necesitaba, éste acudía a comprarlo. En el aspecto humano, el personal clave de la empresa eran los técnicos de Producción, que se cuidaban de que hubiera en stock la cantidad de producto necesaria para comercializar y abastecer al mercado, asegurando así la rentabilidad en la compañía.



Pero llegó la competencia, y no me refiero a la tradicional “de toda la vida”, sino la que generaron empresarios, jóvenes emprendedores, dispuestos a arriesgar en un mercado que parecía copado y saturado, sin un resquicio por el que colarse. Ya no fue suficiente centrarse en la productividad para asegurar la cantidad, hubo que pensar en la Calidad para diferenciarse y conseguir una cuota de mercado; el cliente comparaba entre una variedad de productos similares y lo hacía en función del precio, la fiabilidad, la duración, la seguridad,... convirtiéndose los técnicos de calidad en el puntal empresarial, pues conseguir la calidad Total era una ventaja competitiva y un compromiso de todos los trabajadores.

Más tarde nos dimos cuenta de que, ante el aumento de iniciativas empresariales, debíamos segmentar a los consumidores, creando en cada uno de los grupos una percepción que facilitara la compra de determinado producto. Los especialistas de marketing entraron en acción y sobre ellos acomodamos nuestro negocio. La marca sustituyó al “made in”, y en muchos casos a la propia denominación de origen (como por ejemplo el clásico reloj suizo frente a las nuevas marcas de relojería), aportando un conglomerado de confianza, calidad y posicionamiento social al cliente.

Recientemente la Innovación se ha convertido en el hecho diferencial, más allá de la mejora continua, que sigue siendo necesaria e irrenunciable. Aunque en la Organización exista un departamento específico de I+D+I, el líder que ha comprendido la importancia de la auténtica innovación, se esfuerza en incluir a todos y a cada uno de los colaboradores de la empresa, “también al que barre”, absolutamente a todos. Ser emprendedor no es un estilo de personalidad, sino un compromiso apasionado con la práctica sistemática de la innovación, el líder necesita rodearse de personas emprendedoras apasionadas por la innovación.

Sin descartar ninguno de los aspectos anteriores, hoy tenemos que seguir apostando por diferenciarnos de la competencia. En cada uno de los casos comentados, las empresas que se distinguieron fueron aquellas en las que sus líderes supieron transmitir, a lo largo de toda la cadena de mando, la necesidad, la ilusión y el convencimiento, real, profundo y sincero, de incorporar estas nuevas formas de producir y relacionarse con el cliente, más allá del puro beneficio; sino, sólo se trataría de un “maquillaje corporativo”, “ser políticamente correcto”, asumir un coste porque “todos lo hacen”,...



Dando un paso más, nos encontramos con que, en estos momentos, es la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial la que va a crear una brecha de posicionamiento a corto plazo, y tampoco dependerá de unos técnicos especialistas, sino que incluirá a cada uno de los miembros de la Organización, de forma individualizada y concreta. La empresa no es ética si no lo son quienes la componen, es una cualidad de la persona, del individuo. Y por descontado, quien tiene que ser el primero en creerlo y practicarlo es el líder, pues el mejor predicar es siempre “fray ejemplo”.

3. Necesitamos líderes

Las crisis no se solucionan con “echar más leña al fuego”, pero tampoco con “pan y circo”. En las crisis la gente sufre, y sufre mucho, atajemos el problema de raíz y no esperemos que nadie nos lo venga a solucionar.

La quimera, la falta de realismo y en ocasiones la inconsciencia o falta de ética ha hecho que ciertos “iluminados” se hayan encumbrado en las empresas hablando en términos que algunos querían oír para afianzarse en su posición. Las repercusiones en la economía a lo largo de los últimos años en todo el mundo han sido múltiples: escándalos financieros, quiebras, desestabilización social,...



Necesitamos líderes en todos los ámbitos sociales, también en las empresas, pero líderes reales, no “prefabricados” como fruto de una campaña de marketing que finalmente no puede ocultar su fragilidad cuando descubrimos “sus pies de barro” y que acaban por hacerlos caer del pedestal donde han sido entronizados con todos los honores.

Tampoco se convierte nadie en líder por haber realizado sus estudios en una escuela de negocios determinada. Hoy los estudios tienen un valor relativo y perecedero, válido para el currículum que se utiliza para buscar trabajo y los primeros años laborales; el cambio constante a que estamos sometidos, la incertidumbre real que respiramos todos los días, la globalización presente en todas las estructuras, hacen

que queden obsoletos con una rapidez enorme, e incluso la experiencia profesional ya no es “un grado”.

Muchas cosas que ayer eran válidas, esta mañana a primera hora han dejado de serlo, siendo sustituidas por otras que ocupan su lugar con pleno derecho. De ahí que el currículum profesional al que debemos prestar atención no es el de los primeros años en el que todo el énfasis radica en el lugar donde hemos cursado los estudios, las notas, el conocimiento de idiomas o informática, eso se da por descontado para aspirar a un puesto directivo. El currículum del líder se cimenta en logros a lo largo de su permanencia en diferentes puestos y empresas, en las metas planificadas que ha alcanzado, y en los objetivos diferenciadores cumplidos; todo ello transformado en resultados medibles y cuantificables, económica y socialmente.

Para conseguirlo, el líder tiene que poner su voluntad a trabajar para forjarse como tal. ¿Comenzamos por autoevaluarnos a nosotros mismos, puntuando de 1 a 10 en función de cómo llevamos o cumplimos cada uno de los siguientes aspectos?:

- Definir su Visión y Misión personal, a dónde quiere llegar y el camino que va a recorrer para conseguirlo.
- Formación personal permanente para adquirir aquellas habilidades de dirección que necesita para liderar equipos y proyectos.
- Seguir estudiando para complementar, actualizar y renovar los conocimientos que su profesión requiere.
- Leer mucho, no solamente libros y revistas relacionados con su profesión, sino también aquellos que le permitan tener una cultura lo más amplia posible, que le será muy útil en las relaciones sociales. A esto añadamos cine, teatro, viajar, museos, asociaciones,... es decir algo más que “sofá, televisión y fútbol”. Todo ello ayuda a ver el mundo bajo otras ópticas, alejadas del “monocultivo intelectual” y del “pensamiento único”.
- Rodearse de las personas adecuadas para formar equipo con ellos, siendo consciente de que él no es el mejor en todo, y que los demás lo pueden superar y complementar en muchos aspectos. Eso



es bueno. Un cierto grado de humildad, y el reconocimiento consciente de que “Superman no existe”, no hace mal a nadie.

- Conocer y tratar con personas de las que pueda aprender, tanto de su consejo como de su ejemplo y trayectoria humana y laboral.
- Apasionarse por su actividad y trabajo, dispuesto al esfuerzo cotidiano que exige su vocación.
- Levantarse ilusionado para “hacer que pasen cosas”, no porque suena el despertador y va “a ver qué pasa”. El entusiasmo y la energía son ingredientes muy necesarios para alcanzar tanto las metas más sencillas, como las más sofisticadas.



El entusiasmo y la energía son ingredientes muy necesarios para alcanzar tanto las metas más sencillas, como las más sofisticadas.

- Ser conscientes de que la libertad y la responsabilidad son las dos “piernas” con las que tiene que andar para no errar el camino de su vida.

- Reflexionar sobre los valores personales que quiere que impregnen todas sus acciones y decisiones, en lugar de buscar una forma de pensar ya “precocinada” que justifique su modo de vida o una “moda de vida.

- Dedicar tiempo para reflexionar sobre la gente que tiene a su cargo, definiendo y redefiniendo funciones continuamente, consiguiendo que cada

persona ocupe el puesto idóneo, buscando el desarrollo del individuo y del equipo.

- Esforzándose por lograr “su dosis diaria” de satisfacción personal equilibrada, sin la cual la vida deja de tener sentido, y ser conocedor de que esa satisfacción proviene, principalmente, de tres fuentes: la familia, los amigos y el trabajo.
- Poseer vigor intelectual para generar ideas y obtener los recursos necesarios para implementarlas. Y no nos engañemos, una buena idea es un factor decisivo, pero el trabajo y la constancia son los que la convierten en realidad, haciendo que del corazón y la cabeza, de donde ha surgido, llegue a la sociedad sin quedarse en meras buenas intenciones.

4. Estilos de Direccion

Una investigación hecha por la consultora Hay/McBer, basándose en una muestra de 3.871 personas, seleccionadas de una base de datos de más de 20.000 directivos en todo el mundo, ayuda a desvelar el liderazgo eficaz. Se diferenciaron seis estilos de liderazgo distintos, cada uno teniendo su raíz en un componente diferente de la inteligencia emocional. Analizados de forma individual, parecen tener un impacto directo sobre el ambiente de trabajo de la empresa, departamento o equipo y a su vez sobre sus resultados financieros.

La investigación indica que los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen únicamente de un estilo de liderazgo en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de estos estilos en función de la situación. Estos estilos de dirección, según la interpretación de Daniel Goleman, son:

- Directivo – Transmite mensajes, instrucciones y órdenes concretas. Su lema es: “Haz lo que te digo”. Funciona bien en momentos de crisis o con empleados problemáticos.
- Orientativo – Transmite su visión del trabajo. Su lema es: “Ven conmigo”. Funciona cuando los cambios requieren una nueva visión o es necesaria una dirección clara.



- Afiliativo – Incrementa las relaciones entre los empleados: transforma el grupo en equipo. Su lema es: “Las personas lo primero”. Suelen funcionar en cualquier situación.
- Participativo – Solicita el razonamiento de los colaboradores. Su lema es: “¿Cuál es tu opinión? Funciona para conseguir que los empleados aporten lo mejor de sí mismos.
- Imitativo – Fuerza la situación para conseguir que los demás trabajen como él. Su lema es: “Haz como yo”. Funciona bien en equipos muy experimentados y altamente motivados, en caso contrario su impacto es negativo.
- Formador de colaboradores – Prepara a la gente para el trabajo. Su lema es: “Inténtalo”. Funciona con el personal fundamental para que firme un “contrato psicológico” con la empresa.

Si preguntamos “qué hacen los líderes”, la gente no duda, y las respuestas suelen ser: fijan las estrategia, motivan al equipo, desarrollan una misión, crean una cultura corporativa, comunican con claridad, resuelven conflictos,... Pero si preguntamos “¿qué deben hacer los líderes prioritariamente?”, lo habitual es que se dude al responder y, sin embargo la contestación es muy precisa: ¡la principal misión del líder es conseguir resultados!

5. Menos palabras y más acción

Cualquier persona que haya convivido y trabajado con otros sabrá que, para alcanzar el éxito, no es suficiente conocer los principios de la economía, también hay que dominar los principios de la psicología humana.

Está muy de moda el modelo “yogurcito”, dulzón y empalagoso del “comprendo lo que dices” (pero sigo con mi idea fija, sin comunicación real ni intentar ponerse en tu lugar), “me solidarizo con” (desde lejos y pasando deprisa, sin compromiso real), ser “anti-todo y pro-nada” (mostrando la incapacidad de aportar soluciones), batir el record de decir “tonterías por minuto” (sólo hay que poner la televisión y ver ciertos programas, tertulias y declaraciones),... discursos bonitos pero sin esencia ni motivación. Darle demasiadas vueltas al futuro y no comprometerse es más fácil que confiar en los propios instintos, en los propios razonamientos y, por supuesto, más sencillo que tomar decisiones.

Y no nos engañemos, la mayor parte de las decisiones que hacen funcionar una sociedad y crear riqueza es una nación, sin lugar a dudas, se toman día a día en el mundo empresarial. La empresa no es un lugar ficticio ni un universo virtual, es la realidad cotidiana donde las personas que trabajan en ella, y como fruto de su esfuerzo, deben ganar un sueldo digno que les permita llegar a fin de mes con una cierta holgura, hacer realidad la educación de sus hijos, comprarse un piso, pagar las letras del coche, celebrar sin estrecheces un cumpleaños, organizar unas vacaciones, disponer de tiempo libre, tal vez colaborar en una causa solidaria,... ese es el mundo real, no demagógico, del entorno humano. Un directivo que no tiene esto presente vive sin comprender la razón última de su liderazgo.



También está de moda incitar estoicamente a que nos quedemos donde estamos, a aceptar fatídicamente cómo somos, incluso se insinúa que es ahí donde radica la felicidad, a no complicarnos la vida, a no esforzarnos en mejorar, a no elevar excesivamente el listón de nuestras expectativas, a convertir los sentimientos y emociones en la base de la convivencia humana, a vivir sin más pretensiones,... Esta es la filosofía práctica del “yogurcito”, pero es desconocer al ser humano en su más pura esencia. Frente a todo ello, el líder reafirma el afán de superación, la sana ambición, el establecer una estrategia de vida, la constancia, el compromiso y la disciplina. No está bien lo que, estando bien, puede estar mejor.

La velocidad con la que se producen los cambios hace difícil especializarse en un campo determinado. Los empresarios debemos buscar personas que aprendan rápidamente, inconformistas capaces de adquirir nuevas destrezas, profesionales que piensen de forma creativa y no tengan miedo de su propia

imaginación. Y... ¿por qué no?: ¡la imaginación al poder! Para ello no hay mapas, hay pocas guías, pero las posibilidades son enormes y apasionantes.

Lo importante no es “participar” como afirma alguna publicidad. El lema de los Juegos Olímpicos no va en esa dirección: “*Citius, Altius, Fortius*” (más rápido, más alto, más fuerte), simboliza el espíritu de superación del individuo comparándose consigo mismo, al mejorar las propias marcas, y al mismo tiempo el afán de superar a los rivales (que no enemigos) para ser el primero. Y eso no es malo. La frase fue pronunciada por el barón Pierre Coubertin en la inauguración de los primeros Juegos de la edad Moderna, en 1896 (Atenas), y mantiene todo su vigor.

A cada uno de nosotros nos toca decidir, es una decisión personal: limitarnos a observar pasivamente los aciertos y/o errores de los demás,... o tomar decisiones, acertar y equivocarnos, rectificar, aprender y volver a comenzar cuantas veces sea necesario impulsados por el entusiasmo, intentando sacar el mayor partido posible a las oportunidades que existen. Estos últimos son los verdaderos líderes que las empresas y las sociedades modernas precisan, con cerebros llenos de ideas y corazones plétóricos de fuego.

Vivimos la mejor época histórica para voluntades bien entrenadas; la oportunidad para líderes que siembren esperanza, que se atrevan a soñar que un mundo mejor es posible, y que transformen ese sueño en realidad.

Félix Velasco

