

## ► Empleo y Formación

# Líderes inspiradores: humildes, autocríticos y abiertos a la diversidad

*«Todos los que alcanzan esta función deberían conocer cuáles son las competencias, actitudes y comportamientos que les llevarán al éxito»*

Todas las organizaciones son gestionadas por directivos, profesionales que un día pasaron de ser dirigidos a dirigir. A veces, con formación, pero en muchas ocasiones desarrollan esa nueva función por sentido común o por aprendizaje vicario, replicando los comportamientos que vieron en el pasado y evitando aquellos otros que valoraron negativamente. Esto hace que muchas veces los colaboradores no los reconocen como líderes inspiradores. Desde hace mucho tiempo se ha estudiado qué hace que una persona, un profesional, un directivo, sea considerado un líder. Qué ha hecho distinto, qué hace en el día a día, qué rasgos tiene. Por ello, desde las Ciencias Sociales (Sociología, Psicología Social, Antropología, ...) y también desde la Administración de Empresas en las Escuelas de Negocio, se ha estudiado recurrentemente este tema, siendo uno de los asuntos relativos a la dinámica de las organizaciones que más debate suscitan. Muchos son los autores que se han pronunciado, y hoy también hay mucha literatura sobre el impacto que sobre el liderazgo tienen los profundos cambios sociales, demográficos y tecnológicos en los que estamos inmersos en estos momentos. De hecho, muchos hablan de la necesidad de redefinir el liderazgo en este nuevo contexto, en esta nueva sociedad.

Durante 2019 tuve ocasión de sentarme con 15 altos directivos que operan en nuestro país, con carreras y proyectos de éxito, pero que dirigen organizaciones muy distintas entre sí por tamaño, sector, ubicación y estructura de capital, con el objetivo de explorar cómo son y qué han hecho para convertirse en líderes inspiradores. Igualmente, revisé diversos modelos de competencias directivas definidos en los últimos años, tomando como punto de corte la crisis de 2008. Fruto de este análisis podríamos concluir que un buen líder es una persona, un profesional y un directivo que tiene que sacar muy buena nota en cuatro grandes áreas. Lo cual le hace que solo unos pocos lo consigan dada la importancia de cada una de ellas. La primera de ellas es lo que podríamos denominar tener visión estratégica y capacidad para gestionar el cambio en la empresa. Esto tiene que ver con tener muy claro a dónde ir, la meta, el propósito, la estrategia, pero también saber comunicarlo y entusiasmar al equipo con ese viaje y gestionar bien los cambios en la organización

(«change management»). En definitiva, tener claro el destino, corregirlo en caso de necesidad con flexibilidad y crear una organización con resiliencia e ilusión por el viaje. La segunda tiene que ver con la orientación a resultados y saber llevar los procesos y las operaciones clave del negocio. En este área estaría la priorización, el saber poner foco, el conjugar intereses a corto y largo, la monitorización a través de indicadores. En definitiva, este área tiene mucho que ver con aspectos muy tangibles de la dirección de negocio y es la que mejor desarrollan los programas de formación en las Escuelas de Negocio. La tercera tiene que ver con la gestión de personas tanto en clave individual, como grupal y constituye tal vez la mayor seña de identidad del directivo frente al profesional. En este sentido, los directivos tienen que saber comu-

nicar la visión, el propósito, el ADN de la empresa a sus colaboradores y equipos, tienen que administrar los procesos de Gestión de Personas, en definitiva, las decisiones sobre las Personas, con rigor, seriedad, ética y equilibrio, tienen que dar «feedback» a tiempo sobre el desempeño de sus colaboradores y tienen que velar por su desarrollo profesional, así como estar pendiente de facilitar un entorno cultural, de espacio y recursos inspirador para su equipo.

### PROCURAR EL BIENESTAR

Igualmente, tienen que ser conocedores de las peculiaridades y circunstancias de sus colaboradores, procurando su bienestar. Además, hoy tienen que generar una actitud inclusiva hacia la diversidad de los equipos en cuanto a su género, su forma-

## Las notas de los directivos españoles

Nuestros directivos son parte de nuestra población y sus características como líderes están influidas por nuestra manera de entender el mundo, las relaciones sociales, la iniciativa personal y el trabajo. En este sentido, hay aspectos en los que aprueban con nota y otros en los que claramente deberían seguir desarrollando. Entre los aspectos positivos cabe destacar: la capacidad de gestionar los negocios en el día a día. Tenemos grandes Escuelas de Negocio que enseñan muy bien los fundamentos de la estrategia, la organización, las operaciones, la tecnología, el marketing y la comercialización. Lo que podríamos denominar la gestión operativa de los negocios. Lo que podríamos denominar el área más «hard» de la función directiva. Y dentro de esta capacidad de gestión, cabría destacar frente a los líderes de otros mercados, la flexibilidad. Nuestros directivos son capaces de reaccionar e implementar cambios de manera más rápida que otros.



*«Todas las organizaciones son gestionadas por directivos, profesionales que un día pasaron de ser dirigidos a dirigir»*

ción, su edad, su origen nacional, sus capacidades, etc., ya que hoy los equipos son mucho más diversos. Finalmente, y no por ello menos importante, habría un área que tiene que ver con el directivo como persona y profesional, siendo un ejemplo para todos. En este ámbito de actitudes y comportamientos se incluyen aspectos como la integridad, la sinceridad en su comunicación, la autenticidad, además de cumplir los marcos regulatorios en donde opera. Igualmente, deben ser transparentes en la generación de sus resultados y en el manejo de indicadores hacia los órganos de gobierno y los distintos grupos de interés de su empresa, incluso cuando éstos en ocasiones no le sean beneficiosos o se desvíen de los planes comprometidos. Pero, además, el

directivo tiene que ser un ejemplo de ciudadano, debe tener curiosidad y avidez por el aprendizaje y todo ello trasladarlo a su gestión y tener la humildad suficiente para seguir aprendiendo. Así pues, y de manera muy resumida, un directivo se convertiría en líder inspirador cuando tiene una clara visión, sabe llegar a ella, gestiona su negocio, lidera su equipo de colaboradores y es ejemplo hacia fuera y hacia dentro.

Algunas características personales destacadas de nuestros líderes inspiradores

son: el líder tiene que irradiar entusiasmo y pasión. Cuando hable del proyecto, tiene que hacerlo con un enorme entusiasmo. Tiene que sentir orgullo de lo logrado por su equipo. Por supuesto, el líder tiene también que tener un gran conocimiento de su negocio, desde la visión poliédrica de todos los grupos de interés en el mismo y en todas sus actividades y procesos. Los líderes inspiradores son también ejemplo de trabajo,

esto a veces supone un esfuerzo personal importante, pero sacar adelante una empresa, supone dedicación, esfuerzo e interés. Y todo lo que hace debe hacerlo con rigor y profesionalidad ya que solo se puede exigir desde la coherencia personal.

La empatía, el ponerse en los zapatos del otro, y una actitud inclusiva hacia

la diversidad de las personas, también forman parte del catálogo de características del líder inspirador. La capacidad de comunicación es otra característica que debe estar presente en el líder inspirador que comunica con claridad, con sentido común, sin recurrir a una retórica compleja y distante. Tiene que ser capaz de que todo su equipo le entienda y le inspire confianza y con ello, conseguir su complicidad con el proyecto. Otra característica importante es que tienen que ser capaces de crear equipo.

**«Los directivos tienen que saber comunicar la visión, el propósito, el ADN a sus colaboradores y equipos»**

No pueden quedarse en mantener una relación de influencia con cada una de las personas que le reportan, sino que tienen que conseguir que los miembros del equipo alcancen una sinergia que va más allá de la contribución individual.

#### AFRONTAR LOS RETOS

Tienen que ser curiosos, explorar las tendencias, los desafíos, los retos del mundo y permanentemente entender cómo nos van a afectar. Esto está muy relacionado con la apertura a la innovación y la innovación con una actitud de autocrítica, asumiendo con humildad que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Y, finalmente, el líder inspirador debe ser una persona equilibrada, tiene que autocontrolarse, especial-

mente ante las crisis. Ese equilibrio le ayudará en los momentos en que tiene que adaptar las decisiones más complejas. Sus comportamientos deben ser siempre ponderados y detrás siempre debe haber una persona equilibrada. Para ello, también es importante que ese equilibrio tenga unas sólidas raíces personales en donde su familia y sus amigos juegan un papel importante. Tener una fuerte dedicación no debe ser compatible con aquellas cosas importantes de las que emana el equilibrio per-

sonal. Como podemos ver estamos describiendo un perfil muy completo, con características diversas que son necesario alcanzar. Por ello, no es de extrañar que muchos empleados manifiesten que sus directivos no son inspiradores. Nadie les enseñó, ni siquiera hay un curriculum estructurado de conocimientos y competencias directivas, pero todos los que alcanzan la función directiva deberían conocer cuales son las competencias, las actitudes y los comportamientos que le llevarán al éxito y cómo poder desarrollarlas. La capacidad directiva será una fundamental para discriminar las mejores organizaciones para trabajar. De hecho, ya hoy algún portal de evaluación de empresas recoge el dato de cómo los empleados valoran a sus directivos.

Y la imagen que proyecta cada organización para trabajar tendrá en cuenta la calidad directiva como un elemento muy importante. Los profesionales libres, la tendrán en cuenta.

**«Tienen que ser curiosos, explorar las tendencias, los desafíos, los retos del mundo y entender cómo nos van a afectar»**



**ALFONSO JIMÉNEZ**  
Socio director de  
Peoplematters