

economía negocios

Este verano he leído el libro 'Esquivar la mediocridad', del especialista en 'management' Xavier Marcet. Me hizo reflexionar sobre el tipo de liderazgo existente en las organizaciones. Aún existen más de lo que nos gustaría esos liderazgos jerárquicos, en los que se debe hacer todo porque lo dice una persona con responsabilidad, asumiendo que siempre tienen razón y no se les puede rebatir.

Necesitamos urgentemente un estilo de liderazgo de acción y no de intenciones, mucho más humano, cercano y humilde.

Cuando imparto formación a personas que trabajan en diferentes organizaciones les suelo preguntar qué es lo que aprenden de sus líderes, jefes o responsables. Más personas de las deseadas sonríen levemente y evitan responder. Otras comentan que sus responsables están siempre reunidos y no tienen tiempo para ellos. No obstante, siempre se encuentra a alguien que sí que cuenta experiencias positivas.

Un responsable de gestionar equipos de personas debe analizar y tener claro qué actividades son las que consumen su tiempo. Si la mayoría de tu tiempo estás reunido, algo no funciona bien en tu compañía y deben saltar todas las alertas. Las reuniones no son para divagar, pensar o elucubrar sobre lo que se puede hacer, sino que deben ser para hacer seguimiento, para contrastar las ideas o tareas de los proyectos que llevamos trabajados de forma previa. Esto supone brevedad de esas reuniones para poderte dedicar a gestionar y resolver cosas.

Pocos responsables dedican parte importante de su tiempo a comunicarse, interactuar y trabajar de forma conjunta con sus equipos de personas. Muchas personas asumen que sus responsables no tienen tiempo para ellos y se enteran de muchas cosas por casualidad o por la 'vox populi'. Esto genera mucha desmotivación y frustración. Las personas necesitan sentirse acompañadas, asistidas y respaldadas por sus jefes. ¿Tan difícil es verbalizar lo que se espera de tus personas? Soy de la opinión de que simplemente hace falta querer hacerlo y darle importancia.

Por supuesto, debemos desterrar de nuestra organización un comportamiento del tipo «ya lo sabemos todo», «no nos vas a enseñar nada nuevo», «hemos probado todo y no ha funcionado», «¡Fuera! No tenemos nada que aprender». Este tipo de comportamientos egocéntricos y prepotentes, van en detrimento del desarrollo, mejora, avance y evolución de las empresas. Sobre todo, es increíble cuando estas acciones de otra época son lideradas y/o permitidas por la cúpula directiva. Muchas empresas con es-

La confianza en la cúpula directiva y en los equipos es fundamental para que la empresa avance y genere relaciones laborales y profesionales que enriquezcan a pesar de los roces que siempre surgen. Un líder del siglo XXI es aquel que no solo forma a sus colaboradores sino que aprende de ellos

Todo es economía por Juan Martínez de Salinas*



Imagen de archivo de unas jornadas sobre liderazgo celebradas en 2017 en Zaragoza.

Estilos de liderazgo

tos comportamientos son ya historia porque han desaparecido.

Un líder tiene la función primordial de guiar a sus personas y de estar a disposición antes que nada de sus equipos para ayudar a la compañía, a sus personas y a los clientes, aunando todas las necesidades. Un líder debe estar a disposición de sus personas para conseguir que saquen lo mejor de ellos. A veces uno se encuentra con gente con mucho talento que piensa que no vale, cuando la realidad es que está en un entorno profesional en el que no saben apreciar lo que tienen; nunca podrá brillar ahí. A veces toca moverse a un sitio en donde valoren el potencial que cada persona puede aportar. Afortunadamente, muchas empresas saben apreciar lo que tienen y cuidan a sus personas dentro de lo posible, aunando todos los intereses.

Un responsable es necesario que permita a sus personas proponer cosas, experimentar nue-

vas formas de hacer su trabajo, asumir ese riesgo por ellos, delegarles tareas y fiarse de su criterio en aquellas áreas de conocimiento o experiencia en los que sean especialistas. Necesitamos que nuestras personas se sientan valoradas y puedan traer cosas de fuera que ayuden a mejorar la actividad de la compañía.

Un buen líder tiene que ser muy empático, poniéndose en el lugar de los demás, antes de juzgar a nadie. Tiene que entender a las personas de sus equipos, antes de evaluar el trabajo que hacen, ayudándoles a mejorar aquello en lo que están estancados. Es muy fácil criticar el trabajo que hacen otros miembros de tu equipo sin asumir tu parte de responsabilidad, como responsable de ese equipo humano.

Esas personas que piensan que liderar es gritar más que el resto, mirando a los demás por encima del hombro, dice más cosas negativas de ellas, que de las perso-

Las empresas y sus líderes deben ser transparentes con sus personas, abiertos a que les puedan consultar lo que les preocupa, incomoda, molesta o lo que necesitan saber para ser más eficiente y eficaces en la ejecución de tu trabajo. La confianza en tu cúpula directiva y, por ende, en tus personas, es fundamental para que la empresa avance y genere relaciones laborales y profesionales que enriquezcan y aporten, a pesar de las diferencias y roces que siempre surgen. Si no se comunica todo aquello que los colaboradores necesitan saber, se da vía libre al rumor. También os digo que, si queréis saber algo de vuestra organización, dejad de suponer y preguntad directamente a la persona que os puede sacar de dudas; esto evitará muchos malentendidos.

Un líder del siglo XXI es aquel que no solo forma a sus personas, sino que también aprende de ellas, retroalimentándose mutuamente. No puede ser que tus colaboradores no te aporten nada a nivel profesional. Partamos de la base de que es imposible saber de todo; la experiencia puede dar mucho conocimiento, pero no al 100%. Siempre necesitaremos contar con una red de colaboradores con los que complementar para estar preparados para afrontar todo el trabajo y tareas que nos tocan asumir, además de estar actualizado con las nuevas tendencias.

Un líder debe pensar más en plural y menos en individual, dando más prevalencia a los intereses globales que a los suyos particulares a nivel organizacional. Debe tener esa visión global de gestión del devenir productivo del día a día. Si algún departamento tiene una rotación muy elevada, algo ocurre con su gestor de equipo. Será fundamental tomar medidas para conseguir reconducir esa situación.

Un líder actual se alegra de que sus personas evolucionen, crezcan y prosperen dentro de la compañía. No evitan que cada persona llegue a su máximo potencial. Es bueno hacer cosas diferentes y permitir esa heterogeneidad de poder moverse entre departamentos, dentro de lo que sea factible. Un líder no duda en reconocer de forma abierta que se ha equivocado. Tiene que pensar más en qué imagen quiere que se lleven las personas que gestiona. Esto ayuda mucho a priorizar tareas por importancia real y no estructural.

Llegado a este punto, toca hacer autoevaluación, tanto si eres responsable de un equipo o formas parte de uno: ¿Eres un líder del que se puede aprender? ¿Tu líder se preocupa por tu desarrollo?

**Juan Martínez de Salinas es especialista en gestión y desarrollo de las personas*

Un líder actual se alegra de que sus personas evolucionen y crezcan dentro de la compañía. No evitan que cada persona llegue a su máximo potencial

nas que los sufren de forma constante.

Por supuesto un líder y/o empresario debe ser exigente con sus equipos porque ellos arriesgan mucho para que el negocio siga creciendo en su beneficio, pero también el de sus empleados. Aunque ser riguroso no está reñido con ser humano y educado en todo momento. Las personas deben asumir responsabilidad por el trabajo que efectúan y no tirar balones fuera.