

Durante más de 25 años, Mario Alonso Puig ha ejercido la cirugía general y del aparato digestivo y se ha dedicado a la investigación de la inteligencia humana y el aprendizaje. En la actualidad, dentro del ámbito de la empresa, ejerce como profesor, conferenciante y consultor especializado en liderazgo, motivación, comunicación y creatividad empresarial. Ha publicado los libros *Madera de líder*, *Vivir es un asunto urgente* y *Reinventarse*.



## Liderazgo de equipos. Luis Huete

La calidad del liderazgo se hace notar en los resultados de una empresa. Algo tienen los buenos líderes para que con organizaciones de parámetros básicamente iguales obtengan resultados muy distintos.

Y es que las personas, cuando se tiene buena "madera de líder", marcan la diferencia. Por desgracia, el ser un buen profesional en la disciplina propia no asegura tener buena "madera" para liderar una empresa de profesionales.

Las personas que saben gestionar la efectividad del negocio al tiempo que mejoran las relaciones entre los miembros del equipo tienen madera de líder. Estas personas hacen que los resultados mejoren de una manera sostenible y suelen hacer que sus prioridades

coincidan con las cuatro variables que son fundamentales para liderar una empresa.

En una empresa es crítico hacer bien cuatro cosas. La primera es marcar de forma inequívoca la dirección, clarificando las expectativas y dotando de una visión de futuro a la organización. Es decir, crear una fuerte convicción alrededor de unas ideas sobre la personalidad querida, la estrategia, la visión, etc.

La segunda es movilizar el compromiso de los colegas a través de unos estímulos organizativos inspiradores. Hay que inspirar al equipo para optar a un rendimiento superior. La fuente de inspiración no debería ser tanto el brillo de la propia personalidad del líder cuanto la capacidad de generar princi-

pios, valores, conductas y proyectos inspiradores.

Un buen líder pone mucho más acento en esto último –principios, valores, conductas, proyectos– que en su personalidad. La inspiración surge cuando se encuentra sentido y propósito a la tarea que se hace. No es lo mismo verse picando piedra que haciendo una catedral. Todos somos, en parte, hijos de los estímulos que recibimos. Un ambiente estimulante fomenta conductas positivas y la creación de una sana complicidad entre los miembros de un equipo.

La tercera clave está en la ejecución, en hacer que se hagan las cosas que se acuerdan. La buena ejecución requiere metodología de trabajo y la disciplina que se espera de un

buen profesional.

La última de las claves está en la ejemplaridad personal. El buen ejemplo es el mejor programa de formación y de comunicación ya que tiene un efecto estimulante; toca el corazón. La gestión del estado anímico ha de ser objeto también de ejemplaridad personal pues los estados anímicos se contagian, especialmente el del líder.

El resultado de estas cuatro variables es la creación de equipos y culturas de empresa atractivas que actúan de imán para personas con talento. Profesionales con vocación por el desarrollo personal y con una motivación para realizar un trabajo de calidad.

Un líder tiene que conseguir ganarse la ca-

beza y el corazón de sus profesionales. La cabeza se gana cuando las condiciones salariales y de trabajo son buenas. Ganar el corazón es otra historia: para ganar el corazón la gente tiene que poder decir y sentir “se me conoce”, “se me valora”, “se me escucha”, “me identifico con el proyecto de empresa y con el equipo gestor”. Las empresas son más fuertes cuando se han ganado el corazón y la cabeza para el proyecto.

A lo largo del artículo trataré de aspectos claves en el liderazgo de una empresa de servicios. Aspectos como el talento, la creación de un sano inconformismo, la gestión de un estado de ánimo positivo, la integración de datos y conceptos, la gestión de la diversidad, el carisma del líder, la creación de marcas y el cultivo de las fuentes de energía personal de las personas con las que se trabaja.

### Profesionales con talento

La diferencia entre el código genético de una persona y el de cualquier otra es menor del 0,0003%; algo que choca con la experiencia que todos tenemos sobre los cauces tan dispares por los que transcurre la vida de las personas que tenemos a nuestro alrededor. La genética influye más bien poco a la hora de convertirse en un profesional mejor o peor.

Los estudios que maneja el divulgador de la inteligencia emocional Daniel Goleman concluyen que el coeficiente intelectual es un factor que influye en menos de un 10% de la varianza entre los elementos que determinan el éxito de las personas. Tampoco parece que la inteligencia sea el factor determinante de lo bien o mal que transcurren los días o los logros que alcanzan los profesionales en sus carreras.

Lo que de verdad marca la diferencia son las ganas de aprender, el cultivo de las buenas ideas, el afán de ir a más, la construcción de una personalidad centrada, la profesionalidad como principio irrenunciable, el cultivo de las redes de amistades, el deseo de servir y, sobre todo, la habilidad de venderse bien.

Está demostrado que estos factores influyen de manera decisiva cuando se combinan de manera inteligente con los condicionantes genéticos y educativos que todos tenemos. De poco serviría el talento conseguido si no se ambicionara una mejora del mismo. La mejora del talento en las empresas permite hacer de la profesión no sólo una buena manera de ganarse la vida sino también una fuente importante de satisfacciones personales.

### Guerra al conformismo

El éxito personal e institucional puede generar conformismo, y el conformismo decadencia. Es lo que enseña la historia, la hegemonía social y económica tiende a desplazarse de los pueblos acomodados a aquellos otros que tienen hambre: hambre de ir a más, de luchar, de sacrificarse.

La lógica biológica no es muy distinta, cifra las claves de la supervivencia de las especies no en el tamaño ni en la inteligencia, sino en la adaptabilidad al medio. En la flexibilidad que hace posible la mutación.

Ambas lógicas se aplican también a las empresas y a los profesionales que las dirigen. Con el éxito muchas veces se acomodan, engordando en las oficinas centrales, y perdiendo la frescura que fue la clave de su éxito.

En ese proceso de decadencia es típico que

se mude el foco de gestión que antes estaba fuera a un foco en lo interno. Se pasa de darle importancia a las personas, los conceptos y los sentimientos a que la prioridad recaiga en los números, los hechos y lo fáctico.

Un buen liderazgo, por ello, ha de declarar la guerra al conformismo. No se puede disociar un buen liderazgo de la creación de un sano inconformismo, de una cierta transgresión de las rutinas que generan confort en las organizaciones acomodadas.

El inconformismo no cuestiona de raíz la marcha de las cosas, sino que inyecta ambición de querer que las cosas se hagan cada día mejor. Es tensar las cuerdas del instrumento desafinado para que el sonido que produzcan sea más armonioso y bello.

Un buen líder crea inconformismo para hacer que los desafíos, tanto de los cambios en el mercado como en las posiciones ligadas a la ventaja competitiva, tengan su respuesta institucional en un equipo motivado, entrenado y convencido de sus posibilidades de cambiar las cosas a mejor.

### La fuerza de las emociones positivas

Un equipo es un estado de ánimo. La efectividad se dispara si un equipo se siente seguro, se divierte, se siente valorado y unido alrededor de un proyecto. Es así, el rendimiento de las personas está influenciado por la manera en que se siente. Todos sentimos y en función de como sentimos, actuamos de una manera más o menos brillante.

Por eso hay que gestionar el estado anímico personal y el de los profesionales que forman parte de la empresa. Hay que transmitir el sentimiento de seguridad, el gusto por el reto, un sentimiento de valía y de importancia de lo que se está haciendo, un sentimiento de ser equipo, y de pasión por el desarrollo personal y por la mejora del servicio.

Cada uno tiene su estilo pero qué bueno es ver a los líderes delante de su gente: llegándoles al corazón y a la cabeza, haciendo que sientan el proyecto, transmitiéndoles energía positiva, creando complicidades que sólo el roce es capaz de generar. Los profesionales son especialmente sensibles a participar en la toma de decisiones y a sentirse escuchados.

Por eso la cercanía de los líderes a sus equipos es un plus. Los estados de ánimo condicionan el rendimiento y se contagian. Un líder tóxico genera toxicidad, y viceversa. Y es que no hay activo sin pasivo. Los vínculos que generan el afecto y la admiración son mayores que los que generan el miedo y la inseguridad.

### El “bilingüismo” en la gestión genera una tensión creativa

Los datos y los conceptos son dos idiomas de gestión, con fonética y léxicos distintos. Hay que integrar ambos y utilizarlos con soltura en la gestión del negocio. Si uno de los dos idiomas no se domina bien, malo para el liderazgo y malo para el negocio. El riesgo típico es el de utilizar el idioma en el que nos sentimos más cómodos a costa de irnos descapitalizando en el otro. Cuando los conceptos pasan la reválida de los números, son mejores conceptos. Igual les pasa a los números; si se gradúan en la universidad de las ideas, son más valiosos.

Los datos y las ideas no son la única realidad dual que necesita integrarse para producir

una buena gestión. Lo mismo ocurre con la visión global frente a la visión de detalle; son también dos idiomas diferentes, dos visiones de una realidad que puede aparentar ser muy distinta. Una buena visión del conjunto no debería obviar los detalles, aunque sea lo habitual. Ni concentrarse en lo pequeño debería hacer perder la perspectiva más de conjunto.

### La diversidad o se gestiona o acaba siendo un pasivo

Dice mucho del líder tanto el perfil como el nivel de sus colaboradores. Un buen líder se rodea de gente distinta y de gente muy buena; no teme a la brillantez de su equipo; no le hace sombra la altura de sus colaboradores. A algunos de ellos, sus tandems, los pone prácticamente a su misma altura en la toma de decisiones y los escucha con más intensidad. Los mejores tandems se dan entre personas con visiones distintas de la realidad. Nadie es perfecto, pero un buen equipo podría llegar a serlo.

Rodearse de gente con una visión de la realidad similar es lo fácil y por tanto es lo tentador. Casi siempre es mejor crear equipos diversos. La realidad es plural y para entenderla se necesitan sensibilidades plurales. Un equipo plural es un desafío de gestión. La diversidad genera progreso cuando hay tolerancia a otras maneras de ver lo mismo, cuando se saben tomar decisiones que generen beneficios mutuos y cuando se diseña un proyecto de futuro por el que vale la pena apostar.

La diversidad, cuando se gestiona, genera complementariedad y una sana tensión entre puntos de vista legítimos aunque parciales.

### Carisma con humildad es la combinación ganadora

¿Se necesita carisma para liderar una empresa? Por supuesto que sí, pero hay que trascender el carisma para llegar a ser un gran líder. Un carisma sin generosidad y humildad casi siempre es manipulador e interesado. Muchos líderes carismáticos, los que no son humildes, acaban estando más pendientes de su propio liderazgo y de su agenda de intereses personales que del liderazgo de la institución.

Por eso, es preferible un líder poco carismático pero resolutivo y centrado en el negocio, que otro más carismático pero centrado en su agenda personal. Los excesos de protagonismos nunca son una buena señal. Los mejores líderes son aquellos que teniendo carisma lo ponen al servicio de la institución y de la cohesión de un equipo sobresaliente. Las personas mejores son las que, teniendo carisma, evitan el protagonismo y se esfuerzan por escuchar, por aprender de sus errores, y por tejer pacientemente un modelo de negocio ganador.

### Saber vender creando marca

Hay que saber venderse. Vender es digno si se hace con profesionalidad. El prestigio profesional y la calidad humana del equipo que se lidera son productos que se venden bien, y mucho. Vender nos obliga a mejorar el producto, que son los miembros de la empresa y el modelo operativo que se utiliza para su coordinación.

Las marcas ayudan a la venta. Las empresas de profesionales tienen que crear marca propia para vender, para expresar su identidad

y la diferenciación en el mercado. Si eres respetado y sabes conectar emocionalmente con los demás, se crea por arte de magia una marca fuerte; una marca emocionalmente atractiva. Y es que ayer había nobles y plebeyos, después patronos y obreros, y mañana lo que habrá serán profesionales con marca y profesionales sin marca.

La estrategia de una empresa no debería ser trabajar más horas sino crear un producto con marca propia que sea atractivo al mercado de trabajo. La vía de dedicar más tiempo para conseguir más resultados conduce a un callejón con salidas que a nadie interesa. Son demasiados los profesionales que sufren, en el transcurso de sus años, el resultado de unos enfoques poco inteligentes. La inteligencia ha fracasado cuando el vivir, el trabajar más, conduce al agotamiento, al cinismo, a la impaciencia, al egoísmo o al desequilibrio personal.

### Cultivando las fuentes de energía personal

Además de crear una marca propia, también es clave el cultivo de las fuentes de energía personal. Como profesionales, se tiene la obligación de brillar, inspirar, magnetizar con energía positiva todo lo que se encuentre cerca, hacer que el carisma que se lleva dentro reluzca y atraiga. Para eso hace falta estar llenos de energía.

El tiempo es finito; la energía personal no lo es. Hay que cultivar las fuentes de energía personal con mayor ahínco: la energía física resultado de cuidar el organismo, la energía emocional producto de aprender a querer (casi) desinteresadamente, la energía mental que resulta de poner el acento en las prioridades, y la energía espiritual que surge cuando se le da sentido y propósito al vivir.

Los ejercicios re-energizantes deben integrarse en la agenda de lo cotidiano ya que el trabajo consume mucha energía que se ha de reponer. Para que una persona luzca necesita explotar sus yacimientos de energía personal. El homenaje a las oportunidades de la vida es prepararse para ellas.

### Epílogo

Necesitamos líderes con una personalidad hecha, madura, que sepan gestionar la efectividad pero sobre todo la cohesión interna de sus empresas de profesionales. Que sepan crear dirección, despertar el compromiso, hacer disciplinada la ejecución y servir de ejemplo al resto.

El efecto del liderazgo en las relaciones nos da la clave de la calidad de la personalidad del líder. Todos tenemos un lado brillante y otro oscuro en nuestra personalidad, y ambos combaten a lo largo de los años de ejercicio profesional. Cuando se es líder y se deterioran las relaciones es muy probable que esté ganando el lado oscuro de la personalidad. Si gana el lado brillante, es muy probable que se potencien simultáneamente las relaciones y la efectividad.

Hay una sutil concatenación entre liderazgo personal y su consiguiente credibilidad; liderazgo de uno a uno y la capacidad de despertar confianza que eso supone; liderazgo de equipos y el efecto en la cohesión, con, por último, el liderazgo institucional y su impacto en la mejora de la sostenibilidad de una organización. Las cuatro facetas del liderazgo se relacionan y se retroalimentan.