

## OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

### El atractivo de un líder “triple H”

Cualidades que muy pocos señalarían como necesarias en un líder, pero que sin embargo convertían a quienes las poseían en personas más agradables y atractivas con las que trabajar

**Plácido Fajardo**

Managing Partner de Leaders Trust



Han pasado ya unos años desde aquel programa de liderazgo que seguimos unos cuantos directivos de diversos países en el IMD de Lausana, la Escuela de Negocios suiza junto al lago Lemán. En uno de nuestros debates con el profesor Joseph DiStefano, nos preguntábamos qué tipo de atributos convertían a un líder en verdaderamente atractivo, **alguien a quien seguir libremente y por convicción**, más allá de la obediencia debida, la posición o la jerarquía. La discusión resultó de lo más enriquecedora, al compartir opiniones entre colegas de distintas culturas, que diferían entre sí según los valores y las creencias ensalzadas por cada una de ellas.

Comenzamos repasando los requisitos fundamentales más extendidos, esos lugares comunes al hablar de liderazgo, como la capacidad para inspirar a otros, la visión estratégica y del negocio, la determinación, el compromiso para trabajar duro y predicar con el ejemplo, etc. Pero salieron también otros aspectos de los considerados menores, esos atributos 'soft', especie de asignaturas 'marías' del liderazgo que, si están presentes, estupendo, pero si no lo están, tampoco pasa demasiado. Se trataba de cualidades que muy pocos señalarían como necesarias al elaborar sus perfiles ideales, pero que sin embargo convertían a quienes las poseían en personas más agradables y atractivas con las que trabajar, a las que seguir y de las que aprender. Y las tres comenzaban por la misma letra: humildad, humanidad y humor. Desde entonces —una docena de años—, tengo bien presente aquella discusión, y valoro en mayor medida estos aspectos en mi trabajo habitual de **identificación, búsqueda y evaluación de talento directivo**. Las razones creo que son bastante lógicas, aunque me detendré un poco en ellas.

#### Humildad

Reconozcámoslo, la humildad y el éxito son términos casi incompatibles. Ya sean los grandes triunfadores en la empresa, en los negocios o en la política, son contadas las excepciones en que destaquen por la humildad. Incluso parece estar mal vista socialmente, ser cosa de débiles, perdedores o apocados. Por el contrario, parece que el líder tuviera que demostrar que sabe más, que puede más, que quiere más y que, al final, consigue más que los demás. Se identifica liderazgo con superioridad y fortaleza, y **hasta se perdonan los tics de arrogancia y de ostentación asociados**, como pruebas evidentes y manifestaciones lógicas de un don singular y poco cuestionable, digno de admiración por la gran mayoría.

**La humildad nos hace conscientes de que a veces no tenemos la razón y de que no somos tan importantes como nos creemos**

Pero, si lo pensamos bien, no es así. Es la humildad la que hace avanzar a las organizaciones y a quienes las lideran. **Es la que permite escuchar a los demás, abrirse a sus opiniones e ideas, a sus discrepancias**. La que fomenta la participación y con ello la involucración. La humildad nos hace conscientes de que a veces no tenemos la razón y de que no somos tan importantes como nos creemos, algo fundamental en las organizaciones que progresan gracias al esfuerzo colectivo, donde el equipo debería estar siempre por encima del individuo. En cambio, la soberbia inhibe el aprendizaje o lo disminuye de forma considerable. Y lo que es peor, incita a perseverar en el error, en lugar de a reconocerlo y corregirlo. La consecuencia es un freno a las oportunidades de mejora y por tanto un obstáculo en el camino ilimitado hacia la excelencia.

#### Humanidad

Aunque esta cualidad debería ser inherente a todo ser humano sano, me temo que no es así. Hay quien no es consciente de que demostrar interés genuino por las personas genera un vínculo positivo, que facilita la comunicación y mejora las relaciones con ellas. Efectivamente, la conexión emocional que implica la **empatía surge de manera espontánea entre quienes muestran mayor sensibilidad hacia los aspectos humanos**, y lo hacen además de forma auténtica, no impostada. El líder que demuestra humanidad atrae más, genera más compromiso a su alrededor y consigue más de quienes colaboran con él. No olvidemos que el 'management' no solo se dirige a

objetos inermes sino, sobre todo, a la colaboración efectiva entre seres humanos guiados por su voluntad, con necesidad de afiliación y afecto.

**Podemos encontrar a quienes declaran que “le gustan las personas”, pero en realidad se refieren a las que están arriba en la pirámide**

Y no basta con decirlo, hay que practicarlo de manera generalizada. Podemos encontrar a quienes declaran abiertamente que “le gustan las personas”, pero en realidad se refieren a las que están arriba en la pirámide social, una especie de humanismo elitista o selectivo, que no es del que hablamos, desde luego.

**Humor**

Es una herramienta valiosísima para andar por el mundo. **El humor nos ayuda a relativizar la gravedad de las cosas**, a tomarnos la vida con mejor talante, con una perspectiva más desenfadada, comenzando por reírnos de nosotros mismos de vez en cuando. El humor se asocia a la alegría y es una buena palanca para generar automotivación, así como para transmitir emociones positivas en un entorno tan delicado como el laboral, sujeto a menudo a una fuerte carga de emocionalidad.

**Demostrar sentido del humor es también una manera de hacer la vida más agradable a quienes nos rodean**

Hacia los demás, el humor suele propiciar una reacción favorable. La risa se contagia fácilmente, y nuestro sistema límbico, que alberga y gestiona las emociones en nuestro cerebro, es un sistema abierto que permite la conexión emocional con los demás. En última instancia, demostrar sentido del humor es también una manera de hacer la vida más agradable a quienes nos rodean, y por tanto de ser también alguien más agradable con quien trabajar, algo que cualquier líder debería tener presente.

Como resumen, es obvio que no basta ser un líder triple H para alcanzar el éxito. Pero estas tres cualidades le convierten en alguien mucho más atractivo a quien seguir, y más eficaz a la hora de generar un entorno que facilite la motivación, libere el potencial e impulse el rendimiento del equipo. Sé que hay un buen puñado de líderes en las organizaciones que son soberbios, arrogantes, fríos como témpanos, antipáticos o con la sensibilidad del granito. Pero, en realidad, **¿son estos los que elegiría, si pudiera, para entregarles su máximo compromiso y esfuerzo y para poner toda su inteligencia a producir?**

## **El Confidencial**