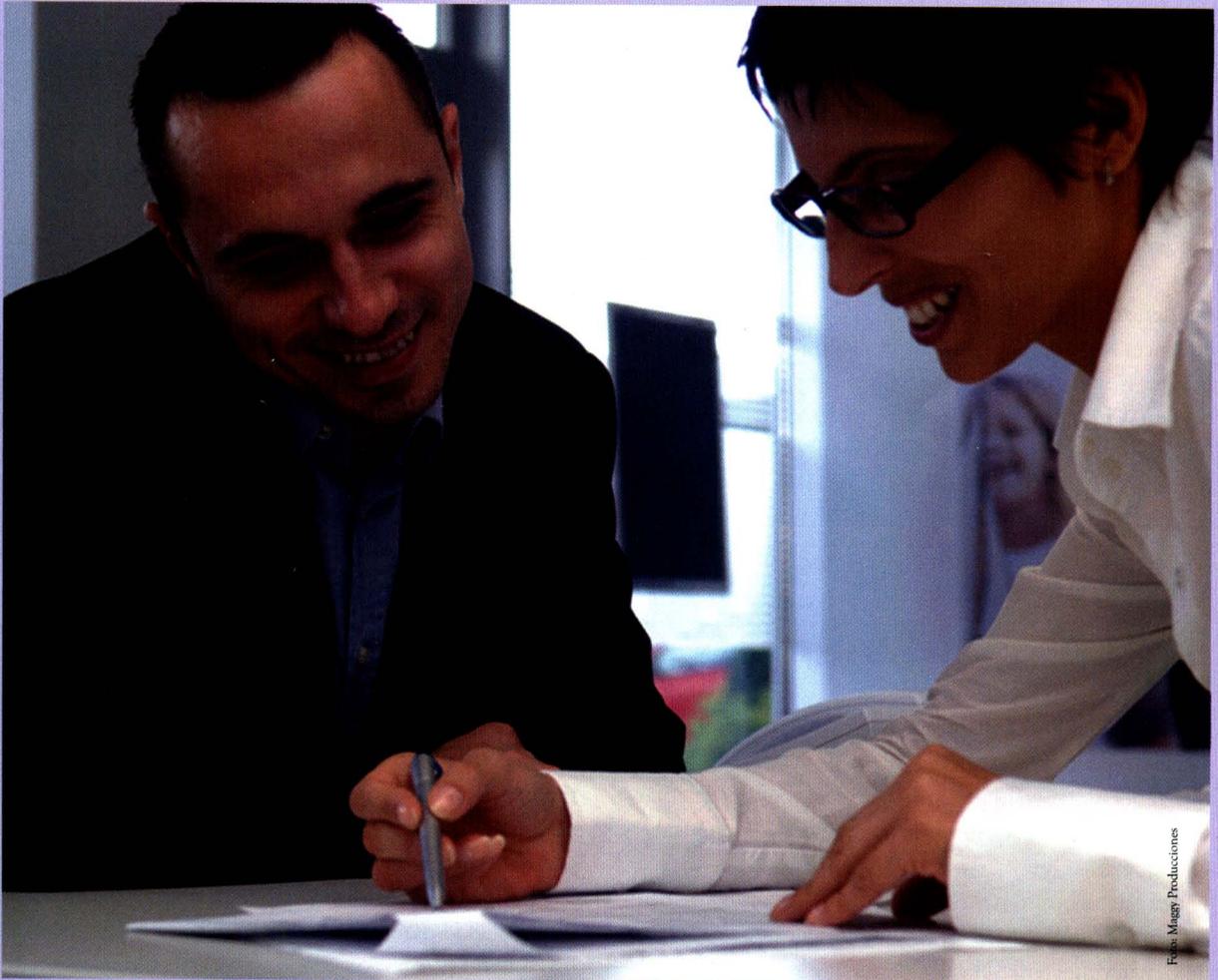


# Líderes como imanes

Luis Rozas

Profesor Asociado

IE BUSINESS SCHOOL [www.ie.edu](http://www.ie.edu)



**N**o se sabe cuánto se ha escrito y se escribirá sobre el liderazgo, ya sea político o empresarial. Quizá sea porque es la habilidad más sutil, difícil de describir y de transmitir, pero a la vez la habilidad más poderosa que un ser humano puede poseer. Es la

capacidad de conseguir que los demás te sigan, porque quieren.

No voy a enumerar aquí las cualidades del buen líder. Personas más doctas que yo lo han descrito mucho mejor

y la lista es larga. Incluso se habla desde hace tiempo de liderazgo situacional, es decir, la aplicación de diferentes estilos de liderazgo en función de la situación concreta, sea de las personas o sea del problema en cuestión. O sea, y de menos a más sutileza: aplicar mano dura cuando la organización está fuera de control, ser muy directivo cuando lo que se necesita es aplicar una estrategia muy concreta y el personal no está muy preparado, decir 'seguidme' cuando tienes un equipo bueno técnicamente, pero falto de moral o hacer de 'coach' cuando tu gente es buena y está motivada. Un inciso: no sé si una única persona puede ejercer tantos distintos papeles bien a la vez. Quizá sí, más tengo dudas de que sea el mejor líder, porque probablemente no transmita una cualidad fundamental: la autenticidad, la credibilidad.

Siguiendo la línea argumental anterior, podemos entonces decir que habría un último escalón en el liderazgo, que es cuando uno ya ni siquiera necesita estar presente para que las cosas funcionen, cuando uno ya ha dejado inyectado en el ADN de la organización su impronta, cuando ya es prescindible. Duro fin para el gran líder: desaparecer para que la siguiente generación marche por sí misma.

Mi abuela paterna, una mujer extraordinaria, siempre decía que había que juntarse con los que eran mejores que uno mismo, de los que se podía aprender para ser como ellos. Ella nunca estudió, pero sabía de liderazgo efectivo. Con esa frase, decía muchas cosas. Que había que tener siempre la humildad de reconocer a los que saben más y aprender de ellos; y siempre hay quien sabe más que tú. Que había que esforzarse para mejorar y poder estar a la altura de los mejores. Y hay un corolario: si te rodeas de los mejores, algún día estarán por encima de ti, y hay que tener el valor de aceptarlo. ¿No es esto el estado supremo del liderazgo que describíamos?

Simplificando los grandes arquetipos de líderes tenemos el 'es por allí', efectivo pero ya pasado de moda, y el 'seguidme', más actual y cercano. El problema es que ya no basta con decir seguidme. La gente ya no obedece ciegamente ante una orden (el primer caso) ni ve con

confianza plena al líder 'seductor'. Y desde luego esto no es fácilmente aceptable cuando, como planteamos, quieres rodearte de los mejores. Hay que ser muy auténtico para recibir la confianza y la admiración de personas de muy alto nivel.

El líder de la nueva era, capaz de atraer a los mejores, probablemente no diga nada, solo 'atrae', como un imán: desnudo, con una fuerza invisible, pero irresistible. Y, como un imán, transmite el magnetismo a los objetos (personas en este caso) que atrae, confiriéndoles parte de sus propiedades y haciendo que, a su vez, puedan atraer a otros.

Y con dinero, ¿puedes atraer ese talento como si fueras un gran líder? A corto plazo, seguramente, pero no será duradero. Siguiendo la analogía, será como el electroimán, que mientras se aplica energía externa funciona, pero cuando se corta la corriente vuelve a ser un simple y vulgar trozo de hierro.

Pues bien, la capacidad de liderazgo auténtico, la capacidad genuina de conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas es cada vez más crítica para conseguir el éxito empresarial. Pensemos que cada vez existe menos diferenciación entre las empresas y productos. La competencia técnica es cada vez menos exclusiva. El conocimiento está más que nunca al alcance de más personas y colectivos que tienen nuevas formas de adquirir formación. Las buenas prácticas cruzan las fronteras con rapidez extraordinaria. Los sistemas y procesos de las empresas y organizaciones son más y más globales. El tipo y calidad de personas también va homogeneizándose por la similitud de procesos de reclutamiento y promoción. La velocidad en copiar y convertir cualquier posible innovación en una "commodity" es cada vez mayor.

En este contexto de menor diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos e incluso entre las organizaciones, ¿cómo conseguiremos empresas líderes, capaces de crear valor? La innovación seguirá siendo una fuente de ventaja competitiva, pero no tanto por desarrollar algo nuevo en sí mismo, sino por hacerlo

más rápido cada vez, más rápido que los demás. Será por la ejecución en el mercado más rápido y mejor que los demás. De lo que hablamos es entonces de empresas que posean una cultura capaz de crear energía organizacional, en donde se fomente la toma de decisiones al mínimo nivel y se asuman riesgos colectivos. Una cultura en la que exista una democratización del conocimiento, aceptándose que el jefe no tiene por qué ser el que más sabe, sino el que hace ignición de la fuerza organizacional.

Precisamente una cultura donde las tareas de dirección sean mucho más sutiles y menos interventivas, donde la figura del líder sea menos un jefe o un guía y más una referencia, una fuente de inspiración.

Esta cultura deberá impregnar todas las áreas de la empresa, pero donde tiene que ser imperante a mi juicio es en el área comercial. Si la oferta de productos o servicios es cada vez más indiferenciada, o dicho de otra forma, la diferenciación es más efímera, entonces la gestión comercial, de ventas, de ejecución en los clientes, se convierte en la única capaz de generar y mantener una cierta diferenciación. Pero, de nuevo, por anticipación y velocidad.

De todo lo expuesto anteriormente, se adivinan algunas consecuencias sobre cómo se desarrollarán los equipos comerciales a futuro para conseguir una cultura y empresa de alto rendimiento. Centrándonos en los directores comerciales, estos deberán ser aquellos líderes auténticos que generan ímpetu a su alrededor, capaces de atraer como imanes a personas altamente cualificadas y capaces de dotarles del sentido en el trabajo que les haga desarrollar y mantener una alta motivación. Sus equipos deberán ser más y más autónomos, casi como comandos, capaces de autorregularse y buscar sus propios objetivos, casi como si fueran unidades de negocio dentro del gran grupo que sería la empresa.

El desafío está en hacer la transformación, desde las actuales estructuras y culturas en las que, por razones históricas, los departamentos comerciales suelen tener un perfil más bajo que otras áreas de las empresas,

donde da vergüenza poner en la tarjeta de vista “vendedor”, porque nos parece una función menor o indigna o sistemáticamente se desperdicia al 50% de los profesionales potenciales: las mujeres. Justo lo contrario de lo que necesitamos.

