



MANAGEMENT / LIDERAZGO

## El buen directivo persuade y evangeliza a su equipo

Fomenta un diálogo fluido y comparte la visión de futuro

JUANMA ROCA

Madrid. Los líderes emergen dentro de un grupo, al que persuaden y convencen. Es difícil entender al líder sin seguidores, de tal modo que buena parte del liderazgo se juega en la relación del primero con los segundos. Como apunta Ladislao Roble, "el liderazgo está lleno de sentido común, pero no se convierte en práctica común". Así comienza uno de los monólogos de *El club del liderazgo* (Empresa Activa, 2005), una obra editada por José Antonio Sáinz y Juan Carlos Cubeiro, que ceden la palabra a diferentes directivos y consultores para que diserten, a modo de monólogos, sobre las paradojas del liderazgo y su quehacer diario como líderes y gestores de equipos humanos.

A Ladislao Roble, por ejemplo, le convence más el término *líderar* que *liderazgo*, "porque liderar es acción, no etiqueta"; y, en función de las acciones del directivo, el grupo le otorga la calidad del liderazgo. De ahí se desprende que la condición de líder la da y la quita el grupo, esto es, el líder

**Identidad, propósito y confianza son las claves de un buen equipo**

razgo no es una potestad, sino un reconocimiento.

La reflexión de Roble coincide con la tesis del "liderazgo sirviente" de Robert Greenleaf, según la cual un directivo llega a ser líder porque antes ha servido a sus empleados. No sólo inspira y motiva a su gente, sino que crea el clima de la empresa. O como dice Roble, "evangeliza". "Me interesa mucho que los colaboradores asuman este proyecto de futuro. No se trata de un *trácala*. Trato de que, a partir de una visión coherente, común, compartida, cada uno sea libre para responsabilizarse de cómo contribuir a alcanzarla", precisa.

La clave de compartir



Los grandes directivos no sólo saben crear un clima de confianza en el grupo, sino que consiguen que los empleados tomen la iniciativa y promuevan debates.

### La sutil diferencia entre mandar y saber mandar

Frente a una condición más humanista del liderazgo, Tomás Logrado considera que la principal tarea del líder es mandar, es decir, "dar instrucciones para que se cumplan, para que el trabajo se haga". "Mandar es una obligación cuando las tareas son sencillas, inmediatas, cuando es imperativo hacer. Y con los empleados que tienen problemas, que no tienen motivación ni se espera que la tengan. En estas situaciones me parece evidente que mandar es la mejor solución", asegura. Sin embargo, el liderazgo no se limita al binomio mandar-obedecer. Muy al contrario, Logrado matiza que la principal cualidad del líder no

es mandar, sino "saber mandar". "Mientras los competidores se paran y tardan un mundo en tomar decisiones, yo pienso, decido e implanto a toda velocidad, con mi gente, honesta y agradecida a la empresa, cumpliendo lealmente", explica. En este sentido, el directivo debe comenzar por entender el significado de sus decisiones sobre sus empleados. A veces, los subordinados no entienden los planes del directivo.

Las dotes de mando del líder sólo son tales en la medida en que el ejecutivo entiende que manda sobre personas, a las que debe entender y persuadir con honestidad, porque "la gente valora mucho la sinceridad".

La visión reside, a juicio de Tomás Logrado, en el tacto y la compensación del equipo. Para Logrado, tan importante es crear un equipo sólido como que ese grupo posea una identidad definida, un propósito claro y que se base en la complementariedad y en la confianza. Luccio Anneo entiende esta filosofía de liderazgo como compromiso: "En mi caso, dedico mucho tiempo y esfuerzo a

**El líder triunfa si cohesiona al grupo y acepta las opiniones contrarias**

tendencia natural, intento involucrar a todos en todo, me fío, me fío de ellos, y les proporciono información, cuanto más mejor".

A través de esta confianza mutua líder influye en sus colaboradores. "El líder fluye, lidera de forma natural cuando los retos se igualan a las capacidades. Es decir, cuando liderar se convierte en una tarea en la que se tienen en cuenta el propósito, los miembros del equipo, los resultados a conseguir y la presión del entorno. En definitiva, cuando el líder fluye es cuando mejor influye en el equipo. Aunque lo haga de forma inconsciente, el mejor líder es aquel que ayuda a generar mejor clima", comenta Marta Miravelles.

En este punto radica, según Miravelles, la diferencia entre el líder que se orientan a los resultados y el que se vuelca en las personas. Mientras el primero mira sólo al presente; el segundo se adueña del futuro y convierte su *influencia* en *confluencia*.