

"Los directivos humildes vencen"

Los directivos que se mantienen "aut3nticos" sacan lo mejor de sus empleados

Seg3n **Luc3a Junco** de Expansi3n, vivimos un momento de falta de liderazgo en muchos frentes, una crisis de confianza en los l3deres de diferentes 3mbitos, que en la empresa acaba derivando en falta de motivaci3n. En este contexto, hace falta encontrar l3deres con valores aut3nticos y que sepan transmitirlos: "Ya no se sigue al jefe por ser el jefe o por su posici3n formal", apunta Margarita Mayo, profesora de Liderazgo en el IE Business School y autora del libro *Yours Truly: How to stay true to your authentic self in leadership and life*. Caminamos por tanto "hacia una revoluci3n en liderazgo, en la que pasaremos de un liderazgo unipersonal y tradicional a un liderazgo colaborativo e interdisciplinar".

Seg3n **Xavier Marcet** en La Vanguardia: La humildad es una forma de sabidur3a. Es un modo de estar y de relacionarse que tiende a dejar espacio a los dem3s. Los directivos de empresa que m3s me han impresionado son gente que no perdi3 la humildad. No practican el buenismo impostado. Pueden tomar decisiones duras o liderar transformaciones en las que el final estaba por escribir. La humildad est3 incrustada en sus brillantes trayectorias como algo que surge de un modo natural. La humildad o es natural o no es. La humildad es la que permite a esos l3deres continuar mejorando. Intentan encontrar personas de la que inspirarse y poder as3 continuar inspirando a su gente. La humildad es la que les permite valorar los 3xitos de los dem3s y los propios con un rasero similar, proporcionado. Personalmente prefiero esos directivos no se olvidan de cuando empezaron. Prefiero esos directivos que saben el esfuerzo que exigen porque antes lo han experimentado. Me gustan m3s esos l3deres que contienen sus egos y ceden el paso. Los que estudian el nombre de su gente para saludarles convenientemente. Los que lo piden todo por favor incluso cuando amonestan seriamente.

LJ: Salvo excepciones como Amancio Ortega o Richard Branson, ejemplos de l3deres apasionados por su negocio, emprendedores y con una actitud contagiosa, tan importante es saber transmitir la pasi3n por el negocio ("pues hace que la empresa tenga m3s vitalidad, sea m3s innovadora y creativa") como saber actuar con humildad. "Humildad entendida como una persona que reconoce las virtudes de los dem3s, que genera confianza, consciente de que puede tener limitaciones y cometer errores, y por lo tanto capaz de buscar la ayuda de otros y aplaudir sus contribuciones", asegura. Otro de los elementos comunes a los l3deres aut3nticos es su capacidad para "compartir historias personales: son m3s cercanos, no s3lo utilizan las normas formales sino que comparten c3mo han superado las dificultades y han logrado el 3xito. Quienes as3 lo hacen logran que sus empleados tengan la sensaci3n de trabajar en una empresa emocional, consiguiendo una mayor lealtad, motivaci3n y compromiso", se3ala la experta, y cita como

ejemplos a Kevin Johnson, consejero delegado de Starbucks, o 3ngel Ruiz, presidente y CEO de Ericsson, quienes por diferentes dificultades que se han ido encontrando en sus vidas, no dudan en compartir sus experiencias con sus empleados, con los que han logrado mayor empat3a.

XM: Los directivos humildes saben que lo importante es que la gente pueda crecer. Y la gente se siente crecer cuando aprende y cuando asume m3s responsabilidad. Aprender y respetarse es el mejor employee branding que hay. Los l3deres humildes reconocen por igual al talento y a la buena gente. El talento es la base de la competitividad. La buena gente es la base de una comunidad generosa. Y desde su humildad militante pueden gestionar proporcionadamente el no talento y contundentemente a los que se creen m3s que los dem3s y faltan al respeto. Sin respeto no hay comunidad. Pero, sobre todo, los l3deres humildes triunfan porque escapan de los trastornos de la altura. La humildad no est3 reñida con alcanzar grandes resultados, al contrario, hace muchos a3os ya lo demostr3 Jim Collins en su obra de referencia: *Built to last*. Los directivos humildes triunfan porque saben que fuera de su empresa hay talento y se empe3an en crear organizaciones abiertas.

LJ: Como en casi todo, el camino hacia la autenticidad pasa por conocerse bien a uno mismo. "Pero no haciendo autocr3tica y pidiendo una valoraci3n de lo que hacemos mal, habitual entre los altos cargos directivos en Espa3a, sino siendo capaces de hacer un diagn3stico de nuestras fortalezas para potenciar lo que hacemos bien", indica la autora. Porque "un l3der aut3ntico es optimista, resiliente, emp3tica con sus empleados, comparte informaci3n, lidera con el ejemplo y construye una comunidad en la que cuidan de los dem3s y se tiene una visi3n a largo plazo, con lo que puede formar un equipo tambi3n aut3ntico y que comparte los mismos valores".

XM: Los directivos humildes aprenden y desaprenden. Aprenden de los m3s j3venes y desaprenden de sus propias trayectorias. No necesitan demostrar que lo saben todo puesto que todo el mundo sabe que conocen lo m3s importante. En un mundo que cambia aceleradamente no hay estrategia que cien a3os dure, a veces duran meses. Y entonces se requiere l3deres que, con humildad, sepan modificar el rumbo, que no se aferren a sus pron3sticos y que sepan leer antes que otros los cambios necesarios. La flexibilidad requiere humildad, saber regresar sobre las propias decisiones y los propios sermones. Solamente dudan los humildes, por eso son confiables. Son gente que combina visi3n, pasi3n, exigencia y humildad. Los grandes desaf3os requieren grandes compromisos, y la altivez nunca fue la madre de compromisos consistentes. Y, finalmente, los directivos humildes no necesitan decirlo todo, hacen de la brevedad una forma de respeto a los dem3s.