

La extraordinaria historia de la actitud perdida y el gap de liderazgo

EL LIBRO ABIERTO DE LA ACTITUD - ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Una noche calurosa del final de agosto, pasadas las once, miraba distraído las repeticiones de los goles de la jornada, cuando fui a echar el último vistazo del día a la bandeja de entrada del correo electrónico y me encontré con el impactante “puñetazo virtual en la mesa” de Juan Fernández-Aceytuno, en forma de correo electrónico, y que empezaba: “¡Ya está bien!...o "Es la actitud, estúpido" “Ni crisis ni gaitas. En Know Square creemos que el que quiere puede”.... ¡Vaya pensé, una bocanada de aire fresco! El mensaje continuaba en el mismo tono y acababa pidiendo una pequeña reflexión que sirviera para abordar el problema de la actitud.

Rápidamente me espabilé y me puse a pensar sobre el tema, enseguida me vino a la cabeza la tan repetida frase de Viktor Frankl y que es la piedra angular del tema de la actitud “*La última libertad del ser humano es elegir la propia actitud*”. He leído y escuchado esta frase cientos de veces, en la mayoría de las ocasiones, el que la citaba la alteraba ligeramente y “olvidaba” mencionar a su autor. Luego vuelvo sobre este tema.

La segunda reflexión es si se puede decir algo nuevo sobre actitud o el liderazgo, hace tiempo leí que Drucker opinaba que todo lo que había que decir sobre liderazgo ya lo había dicho Jenofonte hace veinticinco siglos, y seguramente tenía razón, en Amazon se pueden encontrar 41.188 libros cuando se busca el término “*attitude*” y 62.334 cuando se busca el término “*leadership*”. Y por último en el apéndice II del libro de Covey “El 8º Hábito” se citan cinco grandes teorías del liderazgo y resume en total veinticinco teorías distintas cada una con su matiz.

Por lo tanto ¿Se puede decir algo nuevo sobre el tema? Evidentemente no, pero sin embargo las consultoras de recursos humanos siguen impartiendo decenas de miles de horas de formación sobre el tema y se siguen publicando libros y artículos sin fin. Esto sucede en mi opinión porque el tema de la actitud y el liderazgo es un problema “humano” en el sentido de que aunque sea igual para todos, cada individuo lo vive como nuevo y personal, y a que se nos plantea cada día, poco importa que lo hayamos resuelto ayer, hoy, cada día, hay que resolverlo de nuevo.

Después de estas reflexiones, entenderéis que no aspire a decir nada nuevo sobre el tema, pero sí quiero daros mi opinión y hacer énfasis sobre dos facetas de las casi infinitas caras desde las que se pueden tratar estos temas: donde creo yo que se encuentra el “gap” de liderazgo y si podemos hacer algo por mejorar la actitud.

El gap de liderazgo

Como decía antes, nunca como ahora ha habido tanto conocimiento, formación e información sobre el liderazgo, entonces ¿Por qué tenemos una percepción generalizada de déficit de liderazgo? En mi opinión ha crecido la utilización de lo que yo llamaría liderazgo manipulativo y el déficit está en lo que llamo liderazgo genuino. El liderazgo tiene dos planos, el plano técnico, es decir “cómo” hacemos las cosas y el plano del objetivo último o dicho de otro modo el “porqué” hacemos las cosas.

En los últimos años el conocimiento de las técnicas de liderazgo se ha extendido y esto ha tenido un impacto fácil de apreciar, este conocimiento ha tenido un éxito indudable a corto plazo y muchos profesionales han realizado carreras rápidas muy del gusto de los cazatalentos siempre en busca de carreras rápidas y ascendentes que a su vez aceleran. El problema es que no hemos progresado en el grado de compromiso de las empresas con los empleados y de los empleados con las empresas, mi percepción es que en el mejor de los casos este aspecto se encuentra al mismo nivel que hace veinte años, siendo optimista. Sólo tendremos un liderazgo sostenible cuando nos planteemos ejercer un liderazgo “genuino” entendiendo como tal aquel que persigue objetivos **valiosos, ilusionantes y compartidos** con los equipos. No sugiero que sea fácil definir estos objetivos, pero para ilustrar lo que quiero decir como valiosos me estoy refiriendo a que esos objetivos incluyan la mejora y progresión profesional y económica de los miembros del equipo o al menos de su gran mayoría. Como veis digo algo obvio pero aquí tenemos un gap de aplicación, todos lo decimos pero muy pocos lo aplican, como consecuencia la aplicación del “liderazgo manipulativo” o dicho de modo de las técnicas del liderazgo sin tener unos objetivos que genuinamente incluyan los intereses de los miembros de los equipos, produce resultados a corto plazo, pero genera falta de compromiso, especialmente cuando los tiempos son duros y no basta con un esprín de un trimestre sino que es necesario un esfuerzo sostenido durante años es condiciones difíciles.

La extraordinaria historia de la actitud perdida y los equipos comerciales

Abandono el liderazgo y vuelvo a la actitud, permitidme que me centre en un área donde es especialmente importante: los equipos comerciales. La llamo extraordinaria porque nunca deja de sorprenderme.

Os voy a describir un escenario que seguramente os resulte familiar: Las ventas han caído los últimos trimestres, los clientes han reducido sus presupuestos para nuestra categoría de producto o directamente la han eliminado, cada vez cuesta más vender y los vendedores han visto reducidas sus comisiones y en este entorno duro y difícil cada vez se realizan menos visitas y los vendedores se excusan diciendo que para que van a llamar o a ir a ver a los clientes si no compran, los proyectos están paralizados y ni siquiera tienen presupuesto.

¿Nunca habéis contemplado una situación como la que os describo? Durante mi vida profesional yo he conocido varias veces situaciones similares. Siempre me ha llamado la atención que ante las dificultades en los negocios la actitud de la mayoría de los profesionales sea trabajar y esforzarse menos en lugar de trabajar y esforzarse más. No deja de sorprenderme porque al final la falta de actitud hace que se pierdan algunas de las oportunidades que hasta en las épocas más difíciles siempre aparecen y en lugar de reducir el impacto de la crisis se amplifica.

Por tanto la actitud es clave y volviendo a la frase que os comentaba al principio *“elegir la propia actitud es la última libertad humana”*, es tan citada porque resumen los dos aspectos fundamentales de la actitud: “libertad” y “última”. Es corriente que cuando se comenta esta frase en un grupo, siempre haya alguien que señale algo similar a esto: *“esto está muy bien, pero es que mi situación es diferente y mis circunstancias sí que son difíciles”*, y es ahí cuando Viktor Frankl nos echa una mano, porque su mensaje nos llega desde un campo de concentración, y cualquier entorno profesional, por muy duro que sea

no es siquiera comparable y si las personas somos capaces de mantener actitudes positivas en condiciones extremas, como no vamos a ser capaces en circunstancias mucho más favorables.

No podemos hacer mucho para influir en la actitud ajena pero podemos hacer mucho para mejorar nuestra propia actitud, de hecho somos los únicos que decidimos que actitud tenemos en cada momento y además es “última” porque no se nos puede privar de ella; en todas las circunstancias tanto favorables como poco favorables tenemos la última palabra.

Esto también tiene consecuencias respecto a la dirección de equipos, al igual que nadie puede elegir nuestra actitud, la influencia que podemos ejercer sobre la actitud ajena es limitada, pero hay mucho que podemos hacer, fundamentalmente creando un ambiente adecuado con un estilo de liderazgo que se preocupe de una forma genuina por el equipo y genere actitudes positivas y compromiso y sobre todo trabajando con nuestra propia actitud y dando ejemplo.

Acabo tomando prestada una historia con la que Cósimo Chiesa, profesor de Dirección Comercial del IESE cerró un seminario al que asistí hace tiempo y que ilustra muy bien lo que significa la actitud en la práctica. Contaba Cósimo que en una ocasión, durante la segunda guerra mundial Churchill fue invitado a dar una conferencia en una Universidad, al final, en el turno de preguntas, un estudiante que finalizaba sus estudios le preguntó: *“Sr Churchill qué consejo nos daría para el resto de nuestra vida que vamos a iniciar”*. Churchill después de pensarlo un momento le contestó: *“Os voy a dar un consejo de ocho palabras: No os rindáis nunca, nunca, nunca, nunca, nunca”*.

© José Luis Salso Rodríguez

© Know Square S.L.