Transversal

Xavier Marcet

Presidente de la consultora Lead to Change

Los directivos humildes vencen

La humildad es una forma de sabiduría. Es un modo de estar y de relacionarse que tiende a dejar espacio a los demás. Los directivos de empresa que más me han impresionado son gente que no perdió la humildad. No son pusilánimes. No practican el buenismo impostado. Pueden tomar decisiones duras o liderar transformaciones en las que el final estaba por escribir. Pero no caen en la autocomplacencia del halago fácil. La humildad está 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 líderes continuar mejorando. Intentan encontrar personas de la que inspirarse y poder así continuar inspirando a su gente. La humildad es la que les permite valorar los éxitos de los demás y los propios con un rasero similar, proporcionado. Muchos directivos mantienen la humildad de escribir como antídoto al dejar de pensar. No dejan que les escriban todo por ellos. Escribir es tener la valentía y la humildad de poder equivocarse en primera persona y rubricarlo. Los directivos que escriben son más confiables.

Personalmente prefiero esos directivos que mantienen la empatía. No se olvidan de cuando empezaron y se acuerdan de lo que entonces ellos pensaban de los de arriba. Prefiero esos directivos que saben el esfuerzo que exigen porque antes lo han experimentado. Me gustan más esos líderes que contienen sus egos y ceden el paso. Los que respetan sin escalafón. Los que estudian el nombre de su gente para saludarles convenientemente. Los que lo piden todo por favor incluso cuando amonestan seriamente.

Las empresas necesitan líderes que las protejan de la autocomplacencia y la arrogancia y les pongan cada día el cliente en el centro. Líderes que sean un ejemplo de cercanía al cliente. ¿ Cómo puede ser que haya directores generales que pasen una semana sin hablar con clientes importantes y con clientes sencillos? ¿Qué puede haber más importante? Líderes que militen en el empoderamiento y la autonomía de su gente aunque se afanen por conocer hasta el detalle los procesos que componen la cadena de valor. Son esos que pasean por rincones insólitos de sus empresas y normalmente madrugan como el que más. Escuchan, hacen preguntas y vuelven a escuchar. No hay humildad que no escuche.

Los directivos humildes saben que lo importante es que la gente pueda crecer. Y la gente se siente crecer cuando aprende y cuando asume más responsabilidad. Aprender y respetarse es el mejor *employee branding* que hay. Los líderes 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 más que los demás y faltan al respeto. Sin respeto no hay comunidad. Drucker decía que hay que ser intolerante contra la intolerancia. Necesitamos directivos humildes que también sean intolerantes contra la altivez que ofende.

Pero, sobre todo, los líderes humildes triunfan porque escapan de los trastornos de la altura. La humildad no es compatible con la ostentación. No hay nada más mediocre que un directivo ostentoso. ¿Realmente alguien cree que a más ostentación, más beneficio? ¿Cómo es que hay directivos que todavía se equivocan tanto con las medidas de sus despachos? ¿Cómo es que hay directivos que todavía están enganchados a privilegios corporativos propios del siglo XX? ¿Cómo es que hay directivos que no entienden que lo que hacen es más importante que lo que dicen? La humildad no está reñida con alcanzar grandes resultados, al contrario, hace muchos años ya lo demostró Jim Collins en su obra de referencia: *Built to last*.

Sin presumir

Los líderes humildes triunfan porque escapan de los trastornos de la altura; es signo de mediocridad un líder que sea ostentoso

Los directivos humildes triunfan porque saben que fuera de su empresa hay talento y se empeñan en crear organizaciones abiertas. Porque creen que fuera hay quien puede innovar y disrumpir sus negocios. Porque se afanan por entender cómo cambia el mundo y cuáles son las tecnologías que pueden cambiar la partitura a sus productos o servicios. Los directivos humildes huyen del síndrome del "no inventado aquí" y creen que nadie tiene el patrimonio de la calidad en exclusiva. Los directivos humildes aprenden y desaprenden. Aprenden de los más jóvenes y desaprenden de sus propias trayectorias. No necesitan demostrar que lo saben todo puesto que todo el mundo sabe que conocen lo más importante.

En un mundo que cambia aceleradamente no hay estrategia que cien años dure, a veces duran meses. Y entonces se requiere líderes que, con humildad, sepan modificar el rumbo, que no se aferren a sus pronósticos y que sepan leer antes que otros los cambios necesarios. La visión y la misión deberían tender a perdurar, pero todo lo demás tiende a ser bastante coyuntural. La flexibilidad requiere humildad, saber regresar sobre las propias decisiones y los propios sermones. Solamente dudan los humildes, por eso son confiables.

A lo largo de mi vida profesional, de quien más he aprendido es de los directivos humildes. Gente que combina visión, pasión, exigencia y humildad. Personas que encarnan un modo de hacer que compatibiliza la ambición de los negocios y de los proyectos con un talante personal contenido. Los grandes desafíos 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 demás. Procuran no ocuparles demasiado espacio, saben que su gente también tiene trabajo. Respetar a tu gente significa no convocarla a cualquier reunión. |