

## A ser líder se aprende

No se trata de una receta mágica, pero cada vez es más frecuente escuchar hablar de especialistas que se dedican a capacitar líderes. Tanto en el mundo empresarial como en el deportivo, los nº 1 se 'entrenan' para obtener los mejores resultados.

La receta podría empezar así: tome una buena dosis de carisma, bata con unas gotas de capacidad de escucha, agregue una porción de visión a futuro para saber generar cambios, sume autocrítica, buena organización y coordinación de grupos y mezcle hasta obtener una base homogénea. No es que todo se reduzca a una poción mágica pero, de buenas a primeras, este podría ser el punto de partida de lo que hoy se conoce como 'un buen líder'. Y tanto en el mundo empresarial como en el de los deportes, los buenos líderes cotizan en alza. Es por eso que cada vez existen más instituciones y especialistas que se dedican a formar y enseñar a desarrollar las competencias de liderazgo. Veamos.

### Tiempos de cambio

“Ante todo, un líder debe ser líder del cambio –analiza Victoria Navarro, profesora del Programa Ejecutivo de Liderazgo y Coaching de la Universidad de Palermo y consultora en Recursos Humanos–. Debe entender el impacto enorme del cambio en las organizaciones, las tendencias del contexto y, por sobre todo, enseñar a las personas a transitar esos cambios, superar las resistencias y ser cada vez más flexibles. Para lograr esto, el líder debe funcionar como un coach, un guía capaz de entender a los otros y a sí mismo, ayudarlos a desarrollar sus habilidades y lograr el máximo compromiso con los resultados y con el equipo”.

Cuando hablamos de un líder, no nos referimos únicamente a aquella persona que ocupa un puesto alto en una multinacional y tiene a su cargo cientos de empleados. Es también el que está poniendo en marcha una pyme, el que coordina a los voluntarios de una ong, el que lleva adelante una familia, el que dirige a un equipo de deportistas amateurs (y también el que está a cargo de las Ligas Mayores, claro). “Estamos seguros de que el impacto en una organización se logra con un liderazgo que tiene que ver siempre con dar el ejemplo, con ser el primero. Un líder es alguien que se pone al servicio de los otros, y que se gana la autoridad porque es respetado como persona, por esa consistencia entre el hacer, el decir y el ser”, sostiene Roberto Sanvido, Director General de Newfield Consulting en la Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay, una consultora que se especializa en el tema y que, por primera vez, dictará en la Argentina el Programa de Formación en competencias Directivas Genéricas. Y agrega: “Indudablemente esto nos remite a un trabajo que tiene que ver con aprender sobre uno mismo. Queremos que la gente reflexione sobre lo que hace, cómo es y cómo se muestra. Trabajamos con aspectos teóricos y prácticos, y cada persona tiene un supervisor o un coach que lo acompaña en el proceso”.

Entre las claves para ser un buen líder, Sanvido menciona el saber generar escucha mutua, saber crear diálogos y relaciones que sean expansivos y generadores de posibilidades, comprometerse y cumplir, saber tener intercambios de juicios críticos con el otro, una conversación que lleve al aprendizaje. “Aprender a aprender”, enfatiza. E indefectiblemente, llega la pregunta del millón: ¿todos pueden ser líderes? “En el ejercicio del liderazgo intervienen muchos factores. El principal es la capacidad de influir sobre los demás, y esto se apoya en ciertas características de base (por ejemplo, la autoconfianza), algunas más modificables que otras. Lo que podemos afirmar es que la mayoría de las competencias del liderazgo pueden desarrollarse o mejorarse, y que, en muchos casos, esto no se logra por falta de información”, dice Navarro.

Habrá algún lector que en este momento esté pensando, “en mis tiempos no se hablaba de estas cosas”. ¿Por qué ahora, entonces? “En las empresas siempre hubo capacitaciones, por ejemplo, enviar a un ejecutivo para hacer un MBA. Lo que sucedió es que este tipo de formaciones empezaron a incorporar cuestiones que tienen que ver con el liderazgo.

Harvard fue pionera en ponerles un coach a los alumnos. Hay importantes estudios en el mundo que dicen que la tasa de retención de un joven profesional con alto potencial está basada en la relación que mantiene con su jefe como uno de los principales indicadores, antes del plan de carrera que le ofrece la empresa”, asegura Sanvido. Y Navarro se suma: “Las organizaciones han descubierto que las personas contribuyen más y mejor, y por ende, logran mejores resultados, cuando de verdad están comprometidas y motivadas, cuando tienen confianza. Y en esto tiene muchísimo peso el rol del líder”.

“El rendimiento es multi-causal, y lo mental y lo emocional juegan su partido en todos los deportes”

Marcelo Roffé

### Caprichos de la pelota

A un mes de finalizado el Mundial, y más allá de los puestos y las clasificaciones, son muchos los que coinciden en destacar la sensación positiva que dejó el Seleccionado Nacional. Compañerismo, solidaridad, garra, empuje, pasión y sobre todo disfrute, mucho disfrute, son algunas de las cualidades que sobresalen en este equipo. Y sin lugar a dudas, estos valores están muy relacionados con el rol que cumplió el conductor de este grupo humano, José Pekerman. “Un líder tiene que ser creíble y confiable. Debe motivar, liderar y comunicar. Y estas tres acciones funcionan como un tríptico indisoluble. Un buen líder está en el detalle del detalle. Es el que mantiene la calma cuando todos la pierde. Un jefe ve sólo lo que tiene delante de sus narices; en cambio, un líder ve más allá, posee una visión y trata de que cada dirigido tenga clara su misión. Pero el nosotros tiene que estar siempre por encima del yo”, apunta Marcelo Roffé, máster en psicología del deporte y de la actividad física; responsable del área de Psicología del Deporte de las Selecciones Juveniles Argentinas de Fútbol desde el año 2000; asesor externo del cuerpo técnico de la Selección Mayor en Alemania; y Presidente de la Asociación de Psicología del Deporte Argentina (APDA).

Roffé sostiene que el concepto de alto rendimiento abarca tanto a la empresa como al mundo deportivo. “El punto en común es que en ambos casos se trata de tomar decisiones rápido y bien. En la empresa, uno puede adquirir un saber hacer, y después es difícil que le vaya mal. En el deporte, uno puede hacer todo bien y que así y todo le vaya mal, porque sucede que se enfrenta a otro que es superior. El deporte es un canal de comunicación entre las personas. Y la gente ve más claramente los modelos de trabajo en equipo en los deportes de equipo que en las empresas –razona Roffé–. Las mismas presiones, miedos o ansiedades que tienen los jugadores de fútbol de élite son los que siente alguien que debe tomar decisiones en la empresa. Hay un grado de estrés que es inherente a la competencia y a la toma de decisiones”.

Entonces la última pregunta debería ser: ¿campeón se nace o se hace? Exactamente en ese orden. “Primero nace y después se termina de hacer –sintetiza Roffé–. Un líder debe tener carisma, algo innato de personalidad. Pero con eso sólo no alcanza. Debe tener talento en ese saber hacer de gerenciar, de dirigir, de transmitir, de conducir. Y eso se aprende”.

### Algunas claves del liderazgo

- Ser racional, analítico y autocrítico
- Saber escuchar y hacerse escuchar
- Tener visión y anticipación
- Cumplir con los compromisos
- Coherencia entre el decir y el hacer
- Tener mentalidad positiva
- Superar la resistencia al cambio
- Aprender a aprender

LIC. MARCELO ROFFÉ