

# UTILITAS: CINCO REGLAS PRÁCTICAS EN EL ARTE DEL LIDERAZGO

Carlos CORDÓN SCHARFHAUSEN



## Prefacio



ESTE trabajo no trata de dogmatizar ni clasificar los tipos de liderazgo, pues además de no atreverme a entrar en la *Sapientia*, la parte académica, creo que es algo que corresponde a otros más doctos en la materia. De hecho, esta REVISTA GENERAL DE MARINA ha publicado muchos artículos sobre liderazgo, de entre los cuales he seleccionado algunos que me han gustado especialmente y que figuran en la bibliografía.

Con estas apretadas líneas voy a tratar de transmitir mis experiencias y mi praxis sobre el liderazgo, que ha ido evolucionando a lo largo de los años (de autoritario a transaccional, colaborativo y motivacional), aprendiendo de varios maestros de este arte que he tenido a lo largo de mi dilatada carrera, y también de algunos pocos, con sentido crítico, lo que no se debe hacer.

El liderazgo es un tema que siempre me ha interesado sobremanera, lo que me ha alentado a leer mucho para tratar de estar en situación de responder a la pregunta de si el líder nace o se hace.

Como he indicado, el enfoque de este artículo es eminentemente práctico, *utilitas*, y enumero cinco reglas que por mi experiencia creo que son de utilidad para tratar de mejorar en el arte del liderazgo:

- *Sé el mejor maestro y mentor para tus colaboradores.* Tu trabajo como líder es enseñarles con tu ejemplo, darles recomendaciones y sugerencias para que hagan mejor su trabajo (decirles cómo te gusta que se



Oficiales del *Hespérides* en la IX Campaña Antártica (1999-2000).

hagan las cosas) para luego darles cometidos, atribuciones y medios de acuerdo con su potencial, minimizando la necesidad de darles órdenes.

Recuerda que cada persona es diferente y puede requerir que se le trate y lidere de forma distinta, pero siempre colaborativa. Hay que ser flexibles y adaptarnos a cada situación y contexto.

Sé creativo y ten la mente siempre abierta, buscando oportunidades para el desarrollo personal y profesional de cada uno de tus subordinados, a los que tienes que ver como tus colaboradores, sacando lo mejor de cada uno de ellos.

El objetivo a alcanzar por un auténtico líder es conseguir que las personas colaboren entre sí, formando equipo para apoyarse, adiestrarse y retroalimentarse en la búsqueda de la excelencia y la mejora continua, sin importar la edad (antigüedad), nivel jerárquico o años de experiencia. Lo más importante es conseguir que haya muy buen ambiente, con confianza y lealtad, respetando las opiniones de todos. De esta manera, la gente *se dejará la piel* por el equipo.

- *Delega y confía en tus subordinados.* Aprende a renunciar al control desmedido.

Recuerda que los españoles tenemos mucho sentido crítico y a la vez nos cuesta felicitar o reconocer los méritos de los demás. Felicita públicamente siempre que lo hagan bien y reprende en privado. Trata de ser justo, ético, equitativo y honesto.

La comunicación tiene que ser franca y cercana, y debes poner pasión y entusiasmo en lo que haces. Tienes que estar siempre accesible, con la puerta de tu despacho generalmente abierta.

Aprende a escuchar con atención a tus colaboradores, de la misma forma que te gusta que te escuchan a ti. Si rechazas algunas de sus opiniones o recomendaciones, debes justificarlo con tus razones, ideas o percepciones.

No tengas miedo a colaboradores más brillantes que tú. Al contrario, disfruta de tener como subordinados personas que son extraordinarias. Pídeles consejos u opiniones, sobre todo en temas donde tengan más experiencia o conocimientos que tú. Sé humilde y reconoce cuándo te has equivocado. Tu prestigio aumentará.



Suboficiales del *Hespérides* en la IX Campaña Antártica (1999-2000).

Nunca invadas las competencias de tus colaboradores, aunque pienses en algún caso concreto que tú lo harías mejor. Nunca te lo perdonarían y además se desmotivarán.

- *Esfuézate por hacer bien tu trabajo, sé buen profesional, con inteligencia y con ética.* Busca la excelencia sabiendo, como dicen los árabes, que «solo Dios es perfecto», y por tanto no caigas en un perfeccionismo a ultranza.

Los miembros de tu equipo ven todo lo que «haces y dices». Sé coherente y predica con el ejemplo. No exijas a los demás lo que tú no estás dispuesto a exigirte a ti mismo.

Cuida tu conducta, comportamiento y acciones porque todo tiene impacto sobre cómo ven tu liderazgo los demás. Pídeles que te ayuden a mejorar como líder, por medio de un cuestionario anónimo de evaluación del liderazgo. Busca siempre innovar, mejorar, adaptarse... mirando hacia el futuro. El pasado solo sirve para aprender de nuestros errores.

- *Date el permiso de equivocarte.* Evidentemente cuantas menos decisiones tomes, menos «peligro» de equivocarte, pero un auténtico líder es aquel que toma decisiones para tratar de mejorar, innovar o poner remedio a una situación de riesgo o peligro.

Todos cometemos errores, pero a la vez es bueno confiar en tus instintos «profesionales» y, si dudas, no tengas reparos en consultar con tus subordinados, así como pensar y reflexionar cada decisión que vayas a tomar, en especial las estratégicas.

El miedo a cometer un error puede provocar que no tomemos decisiones o que no podamos avanzar en ellas. Algunos directivos utilizan el sistema de revisar una y otra vez los informes o análisis para evitar tener que tomar decisiones. Esto hará que tus subordinados se frustren y te pierdan la confianza o respeto como líder.

- *Nunca quemes los puentes de comunicación con alguno de tus subordinados o de tus jefes.* En algunas situaciones esto puede parecer como la única opción, pero primero pregúntate si tus acciones pueden hacer que más tarde te arrepientas.

Tienes que aprender a gestionar tus emociones y tu estrés para que no se trasladen a tus subordinados o colaboradores. Quédate tú con la ansiedad y el estrés, porque para eso eres el líder.

En las relaciones laborales no te impliques de forma personal. Evita filias y fobias, es poco profesional. Puedes y debes luchar por tus principios, pero procura que no afecten a tus relaciones profesionales.

Reúnete con todos tus colaboradores al menos una vez a la semana para cohesionar el equipo, lograr la coordinación de todos los departamentos, pero sobre todo para permitir y alentar el intercambio de ideas, en especial las diferentes a las tuyas (para pensar como tú, ya

estás tú mismo), pues necesitas ideas distintas que te hagan reflexionar. Practica la «escucha activa». No acapares todo el tiempo, pues la reunión es para coordinarles y escucharles a ellos, y estate muy atento a su comportamiento no verbal (CNV), cuya teoría y habilidades debes conocer.

Reúnete o habla a menudo con tus jefes, y pídeles consejo o ayuda cuando lo estimes necesario. Si en algún momento pasa por tu cabeza la pregunta ¿debería informarles de esto?, la respuesta es siempre la misma: Sí, debes hacerlo.

## Epílogo

Siempre he creído, como en cualquier arte, que el líder nace en el sentido de que debe tener unas ciertas competencias, cualidades, habilidades y aptitudes personales. Sin embargo, creo más firmemente que el líder se hace, sobre todo si se es consciente de que es un campo donde se puede ir mejorando con el tiempo, aprendiendo lo mejor que observemos de nuestros jefes, interesándonos por todo lo que esté relacionado con el liderazgo y aprovechando las experiencias y oportunidades que tengamos para mejorar.

Cada persona merece ser tratada con respeto y consideración, ya sea tu jefe, un subordinado o un colaborador. Hay que tener el mismo lenguaje y actitud ante los que ocupan un lugar superior o inferior en la escala jerárquica. Como lo expresa un anuncio radiofónico de la empresa Randstad de cazatalentos y empleo: «no somos un currículo, somos personas», y añade: «aprende a ver en las personas lo que otros no ven».

Todos somos conscientes de la importancia de generar una buena imagen en nuestros superiores, pero mi experiencia es que todavía es mucho más importante la imagen que tienen de nosotros nuestros subordinados y colaboradores. Nuestra principal dedicación y esfuerzo debe ser para con ellos.

Muchas personas a las que les gustan estos temas de liderazgo siempre ponen como ejemplo a Sir Ernest Shackleton cuando (1914-1916) el *Endurance* quedó atrapado en el hielo de la Antártida y se hundió, llevando a cabo la más extraordinaria historia de supervivencia de todos los tiempos, precisamente por el cuidado y dedicación que tuvo para con sus hombres.

Como resumen de todo, y parafraseando un cierto dicho de la Armada relativo a los comandantes de buques, creo que es fácil ser un buen líder, pero todavía lo es más ser un mal líder o simplemente un líder regular (si no somos conscientes de la importancia de ir tratando de mejorar y aprender día a día).

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, Caroline: *Atrapados en el hielo: la legendaria expedición a la Antártida de Shackleton*. Editorial Planeta. Barcelona. Tercera edición. Febrero de 2000.
- CHERRY-GARRAD, Apsley: *El peor viaje del mundo: la expedición de Scott al Polo Sur*. Ediciones B, S. A. Barcelona 1999.
- EMA: *Concepto de Liderazgo en la Armada*. Junio de 2008.
- GARCÍA ARMAYOR, Ovidio: «El liderazgo militar positivo». REVISTA GENERAL DE MARINA de noviembre de 2008.
- HUELÍN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio: «El talento: ¿lo estamos aplicando en la Armada?». REVISTA GENERAL DE MARINA de enero/febrero de 2011.
- «Escala y Shackleton, dos ejemplos reales de liderazgo». REVISTA GENERAL DE MARINA, abril de 2011.
- «La generación de confianza en el ejercicio del liderazgo». REVISTA GENERAL DE MARINA, octubre de 2012.
- LOZANO, Narciso M., y VILAS, Luis: «Liderazgo en el siglo XXI». REVISTA GENERAL DE MARINA, mayo de 2013.
- NIETO FERNÁNDEZ, Ignacio: «Liderazgo creativo en las FAS». REVISTA GENERAL DE MARINA, noviembre de 2009.
- PETÍSCO RODRÍGUEZ, José Manuel: *La comunicación en el aula (Comportamiento No Verbal)*. Editorial Dykinson, S. L. Madrid 2014.
- STERRETT, Emily A. : *Guía del directivo para la Inteligencia Emocional: de la gestión al liderazgo*. Publicado por el Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid 2007.