

Construye tu sueño: claves del liderazgo personal (por Luis Huete)

Las personas vemos las mismas cosas de manera distinta. La razón de fondo está en los hábitos con los que nos hemos acostumbrado a mirar a nuestro alrededor y en la sensibilidad que más hemos desarrollado. Hay una sensibilidad «anglosajona», en la que el énfasis se pone en los resultados y la detección de oportunidades. Hay una sensibilidad «latina», cuyo interés se centra en la seducción y la creatividad. Hay una sensibilidad «asiática», en la que prima el equipo y la armonía. Y por último, hay una sensibilidad «germánica» cuya prioridad son las tareas y la eficacia. Todos los enfoques son legítimos, pero también todos son parciales. La persona que abuse de una de las sensibilidades pone en peligro la sostenibilidad de sus resultados. La construcción de los sueños, la creación de ambientes que fomenten el progreso, requiere que practiquemos la polaridad. Cuatro maneras de ser y ver el mundo Polaridad es la capacidad de conectar las sensibilidades más alejadas y tensionarlas para que generen avance, aprendizaje, diversidad, contraste y energía. La polaridad -en el trabajo y en casa- es necesaria para la construcción de tus sueños. A riesgo de ser algo simplista, se puede afirmar que los de arriba, los «anglosajones» y «latinos», suelen tomar más iniciativas que los de abajo, los «germánicos» y «asiáticos», que tienden a ser más cautos, más volcados en su propio mundo. Eso se ve en las reuniones: casi siempre se alzan con el liderazgo los que son más «anglosajones» y «latinos». Es interesante ver cómo tanto las sociedades «germánicas» como las «asiáticas» son mucho más jerárquicas que las «anglosajonas» y «latinas». Su tendencia a mirar hacia dentro crea ese gusto por las jerarquías internas. Los «anglosajones» y los «latinos» miran más al mercado, les interesa más la actuación en él que la estructuración interna. Lo normal es que casi nadie responda al 100% a una de las esquinas. Todos somos un compuesto de las cuatro esquinas, pero todos tenemos una mayor composición química de una de ellas. Esa esquina hace predecible el sesgo que le damos a los acontecimientos y al curso de nuestra vida. En el compuesto químico de nuestra personalidad hay una segunda esquina con mayor contribución a la fórmula final. La segunda esquina se sitúa pocas veces en la diagonal de la primera, por ejemplo, «anglosajón» con «asiático». Normalmente se sitúa en el eje horizontal («anglosajón» con «latino») o vertical («anglosajón» con «germánico»). O si uno es «latino», es más probable que sea «anglosajón» que «germánico». He visto a muchos directivos con este perfil. La otra posibilidad del «latino» es ser también «asiático». Esa mezcla (eje vertical) es típica de las personas muy sentimentales, muy emotivas, pero con dificultades de sintonizar con los aspectos más racionales, fácticos y lógicos de sus tareas. Los ejemplos que hemos puesto con los «anglosajones» y «latinos» son extensibles a las otras dos esquinas. Es una pena que no haya más personas cuya personalidad sea un cruce en diagonal. Muy pocas veces se ve una personalidad que sea un buen compuesto entre, por ejemplo, lo «latino» y lo «germánico». La razón reside en que las perspectivas no pueden ser más distantes y se tienden a expulsar una a la otra. El «latino» mira lo de fuera y a las personas. El «germánico» lo de dentro y los hechos. Lo mismo pasa entre los «anglosajones» y los «asiáticos». El «anglosajón» mira lo de fuera y los hechos. El «asiático» mira hacia dentro y a las personas. La diagonal aporta una gran riqueza a los puntos de vista con los que se puede mirar el mundo y al sesgo que damos a la forma de trabajar. Por eso, las personas que conectan las perspectivas situadas en la diagonal enriquecen extraordinariamente su vida. La conexión se puede hacer dentro de la misma personalidad o haciendo un buen equipo con otra persona que se sitúe en la esquina opuesta. La capacidad de conectar en diagonal da una enorme flexibilidad y nos vuelve tolerantes. Cuanto más se respete y se sintonice con las personas que tengan una estructura mental distinta a la nuestra más se progresa y se aprende. El equilibrio y la imparcialidad requieren que las esquinas en diagonal se conecten y dialoguen. ¿Es bueno que las tareas encajen con nuestra forma de ver el mundo??? El mismo esquema que hemos utilizado para analizar las personalidades humanas básicas también se puede utilizar para identificar la naturaleza de las tareas de un proyecto. Pongamos como ejemplo las tareas en una familia o las tareas de un pequeño negocio de comercio. En estos dos ámbitos, como en todos, las tareas son clasificables en función de su mayor contenido de cosas de «fuera» o de «dentro», y su mayor relación con los hechos o con las personas. Empecemos por la familia: - Dentro y racional: el día a día, el orden de la casa. - Fuera y racional: la gestión de proveedores, el traer recursos para financiar la casa, las grandes decisiones que comprometen el futuro. - Fuera y emocional: los amigos, las relaciones, los sueños sobre el futuro, lo lúdico. - Dentro y emocional: el bienestar de los niños, el cuidado mutuo, un hogar acogedor. Como es evidente, la buena marcha de una familia necesita de todas estas tareas, aunque su contenido sea radicalmente distinto. ¡Hay tareas en cada esquina! ¡Y la buena marcha de la familia necesita de la armonía e integración de las cuatro! Ahora viene lo interesante. Las personalidades del «equipo directivo» de la familia influyen en las tareas que se hacen mejor o peor. Una pareja formada por dos latinos seguro que organiza auténticos planazos y saraos, pero tendrá la casa muy desordenada. Una pareja de dos asiáticos será muy armoniosa e intimista, pero puede que les falte coraje para enfrentarse a los grandes conflictos y a los grandes desafíos del mundo. Una pareja de germánicos tendrá la casa perfectamente ordenada, pero no hará mucha vida social. Una pareja de anglosajones posiblemente gane mucho dinero, pero cada uno hará su vida, no habrá mucha intimidad y discutirán con frecuencia sobre quién tiene razón. La naturaleza obra un gran milagro. La mayoría de las personas elige como pareja de su vida, normalmente de forma inconsciente, a alguien situado en la diagonal de su propia personalidad. Esto supone un gran reto en el día a día. Entenderse con quien mira la vida de una manera radicalmente distinta a la nuestra no es fácil y requiere una gran dosis de flexibilidad y generosidad. Pero eso es también lo divertido y retador: descubrir que hay otros puntos de vista tan legítimos como el nuestro y tener la flexibilidad, mezclada con generosidad, para integrarlos con el nuestro. ¡Vive la difference! En los negocios pasa lo mismo. Tomemos el ejemplo de un pequeño comercio como dijimos anteriormente. Las tareas son igual de plurales que en una familia: - Dentro y lógico: contabilidad, procesos, orden, tener los números del día a día en la cabeza. - Fuera y lógico: compras, decisiones sobre gama de productos, precios, decisiones estratégicas. - Fuera y personas: clientes, venta, marketing, relaciones públicas, imagen, tendencias del mercado. - Dentro y personas: los dependientes, su compromiso, la cultura de empresa, los procesos de innovación. En función de la personalidad de los directivos, son muy previsibles las tareas a las que se va a prestar una mayor atención. Lo que digo es tremendo: en función del perfil humano de los directivos se puede prever una parte sustancial de su agenda como directivo. ¡A veces en flagrante contradicción con la agenda que requiere el juego competitivo! Un directivo que no sepa moverse con soltura en las cuatro esquinas puede desequilibrar una organización. Cuanto más esquinada sea su gestión, menos sostenibles serán sus resultados. Las personas «iguales» a uno mismo, a largo plazo, no te aportan gran cosa. Yo aconsejo crear comités de dirección con un cierto equilibrio entre las distintas personalidades. Un buen directivo procura que los racionales y los emocionales tengan sitio en su equipo y tiende puentes entre ellos para que el respeto haga que el contraste de puntos de vista sea beneficioso para el negocio. Por eso, en el diseño de estructuras de una organización, es bueno crear una «tensión sana» entre los que son más de «derechas», los emocionales, y los de «izquierdas», racionales. Crear tensión sana supone que el que está a la cabeza no toma partido por ninguna de las dos posiciones y procura activamente tender puentes entre ambos lados. Supone también que deja espacio para que cada lado articule sus soluciones y ambas partes se escuchen y se comprendan. Del debate sano entre racionales y emocionales surgen ideas de integración que suelen ser las más eficaces, las más realistas, las más inteligentes. En el diseño de estructuras, mi amigo Isaac Adizes sugiere segregar las tareas más racionales de las creativas y poner al frente de estos bloques a personas con una estructura mental muy afín a la tarea que han de realizar. Al frente de los racionales, propone un director general de operaciones o Chief Operating Officer (COO) y al frente de los más emocionales, un director general de desarrollo o Chief Development Officer (CDO). El papel del consejero delegado, el Chief Executive Officer (CEO), es de árbitro y artífice del respeto e integración en la lógica del negocio de estas dos perspectivas. La razón para esta aparente segregación de funciones está en que los racionales (anglosajones y germánicos) son buenos para el día a día, pero se les puede escapar el futuro, la creatividad, el aspecto emocional de los negocios. Son buenos gestionando la complejidad, pero no visionando los procesos de cambio del futuro. En cambio, los más emocionales (latinos y asiáticos) históricamente han sido más creativos y mejores impulsando los procesos de cambio. Por tanto, el COO debería supervisar tareas como producción o logística, operaciones, posiblemente ventas en la vertiente más de organización, administración de recursos humanos, control de gestión, auditoría, etc. En cambio, el CDO tendría a su cargo I+D, ingeniería, desarrollo de productos, finanzas, desarrollo de recursos humanos, marketing, etc. Indirectamente, lo que estamos sugiriendo es que no se debe mezclar marketing y ventas; ni producción con I+D o ingeniería; tampoco finanzas con control; ni administración con desarrollo de recursos humanos. Su naturaleza es distinta, por lo que si se mezclan, uno de los dos saldrá perdiendo. ¿Y si la solución estuviera en gestionar la polaridad??? Igual que la electricidad necesita de la conexión de dos polos opuestos, la construcción de los sueños requiere la capacidad de conectar lo racional con lo emocional, los datos con las ideas, el hoy con el mañana, los hechos con las personas y los resultados con la cohesión. Para que la vida tenga color y relieve, necesitamos contrastes, necesitamos gestionar la polaridad. En el ámbito profesional la polaridad se debe fomentar, por ejemplo, a la hora de formar equipos. En casi todos los proyectos es bueno que coexistan personas con las cuatro sensibilidades y que se fomenten las contribuciones de todos. Es un error crear gabinetes con personas de la misma sensibilidad. La verdadera pluralidad y diversidad no se da entre etnias y sexos, sino entre personas con mentalidad distinta. Manejar esa diversidad es un reto y requiere un liderazgo mucho más inteligente. Ese liderazgo pone en marcha procesos de avance mucho más firmes y acaba creando una escuela de tolerancia para todos. Tanto en política como en la cúpula de las empresas es frecuente la existencia de tandems, de un primero y un segundo, que actúan muy en equipo. Los mejores tandems se dan entre personas de la diagonal del cuadro. En España, lo vimos en política con Felipe González (latino) y Alfonso Guerra (germánico); José María Aznar (germánico) y Rodrigo Rato (latino-anglosajón), etc. Las personas que se sitúan en la diagonal suelen pasar por tres fases. La primera es de atracción mutua: lo que ves en la otra persona te atrae, y a que hace especialmente bien lo que uno hace peor; es la fase del descubrimiento. Una segunda fase, casi inevitable, es la del conflicto; es lógico que la distinta visión del mundo que se da desde cada esquina genere tirantez en el día a día. Las siguientes fases son la de ruptura o la de complementariedad: la primera, cuando no se sabe gestionar el conflicto o se pierde el respeto mutuo; la segunda, cuando se aprende a respetar el punto de vista contrario. En la complementariedad, fase tres, la gestión de la polaridad se realiza de manera natural.