



# Comida y liderazgo

Cada maestrillo tiene su librillo y por tanto en esto del liderazgo cada experto su definición. Para mí, liderar es saber influir positivamente; por ello considero el liderazgo como un «proceso complejo y dinámico de influencia sobre personas para conseguir resultados». Algo que por cierto, a lo largo de la historia del management de las organizaciones ha sido siempre así; sin embargo, en la época que nos ha tocado vivir es cierto que muchas de las formas y maneras del pasado para conseguir que la gente “quiera hacer, aquello que deba hacer” han cambiado.

Según un estudio que se está llevando a cabo en estos momentos por el grupo trabajo de liderazgo del Círculo de Empresarios (en el que han participado 300 directivos españoles de medianas y grandes empresas. Nov.2019), y en el que he tenido la fortuna de participar como miembro del grupo heurístico, y un estudio reciente de McKinsey, los líderes de hoy día requieren poseer una serie de rasgos y atributos esenciales:

1) Inspiración. Se demandan personas auténticas, transparentes, íntegras, coherentes y cercanas, que estén inspiradas por un propósito personal conectado con el de la compañía, que comuniquen de forma abierta e inspiren el comportamiento de los otros, estando al servicio de la empresa y promoviendo la inclusión y la participación de todos.

2) Creador de valor para la compañía. Se requieren directivos que entiendan el contexto en el que opera la empresa y tomar decisiones para que las cosas ocurran, asegurando un foco claro y brindando a los equipos el soporte necesario para lograr los objetivos, pero asumiendo la responsabilidad última sobre los resultados, siendo capaz de priorizar las necesidades de la compañía sobre las suyas y provocando una “tensión positiva” que conduzca a los objetivos, pero que además posea las capacidades digitales necesarias para aprovechar las oportunidades que los avances tecnológicos nos brindan.

3) Comprometidos con las personas y su desarrollo. Se reclaman personas íntegras y creativas de capaces de liderar con el ejemplo para de construir relaciones de confianza.

En este sentido, el nuevo líder, debe de limar los puntos de fricción del profesional con la compañía y ofrecer una propuesta de valor para el empleado que sea una experiencia humana gratificante; lo que significa dar feedback de manera frecuente e inmediata, actuar como un coach, ser



Figura 1. El Triángulo del Nuevo Líder.




---

## José Manuel Casado, *Socio de 2.C Consulting*

---

consciente de que tiene que ser inclusivo y capaz de mostrar, no solo con el discurso, sino sobre todo con su conducta, el propósito de la compañía.

### ¿Por qué debemos reaprender a ser líder?

El modelo de ordeno y mando asentado sobre la concepción, hasta hace poco válida, de que unos piensan y otros ejecutan, está periclitado. Ya no tiene sentido, porque las organizaciones se desenvuelven en contextos radicalmente diferentes a los de épocas pasadas y con personas cuyos valores y expectativas tienen poco o nada que ver con la situación anterior.

Hoy dirigimos compañías con menos niveles, mucho más planas, en las que las jerarquías de posición dejan paso a las de conocimiento y relación; además muchas de las empresas intensivas en conocimiento han dejado ya hasta contratar solo a titulados superiores, como no hace mucho anunciara la consultora E&Y; organizaciones como Valve o la famosa Zappos cuyos modelos de organización —o si lo prefieren de desorganización— es holocrático, (Holacracy proviene del griego holos, que es un todo como unidad autónoma y autosuficiente y que depende de una unidad más grande; en este de modelo la toma de decisiones se distribuye a través de una holarquia de sistemas auto organizados); organizaciones que trabajan por proyectos, buscando la flexibilidad, como Facebook, o AWS, y utilizando diferentes formas de contratación; dándose el caso, sobre

todo en empresas anglosajonas, en los que más del 20 por ciento de los profesionales son compartidos con otras compañías; fíjese estamos presenciando al menos cinco tipos de relaciones laborales diferentes: trabajadores en plantilla (balance sheet); en alianzas de empresas (partnership); subcontratado (borrowed) colaboración por proyectos (freelance) en comunidades de conocimientos (open sources), porque de lo que se trata ahora es de conectar el talento en vez de poseerlo. Pero es que además, ahora las empresas necesitan crear un contexto de trabajo mucho más cool y desestructurado, abierto y colaborativo, derribando las barreras físicas como los típicos cubículos divisionales que Scott Adams, magníficamente representaba en las tiras cómicas del afamado Dilbert. Repare por ejemplo en oficinas como las de LinkedIn que tienen hasta un Starbucks e incluso incorporan una zona barista con la música a tope y utilizan estos espacios para hacer la selección de candidatos; y estos profesionales quieren hablar, ser escuchados y que se les tenga en cuenta para todo; demandan tener significado en su trabajo, están acostumbrados al cambio y la disrupción frecuente y exigen un contexto en el que puedan trabajar, aprender y divertirse sintiéndose totalmente respetados y tenidos en cuenta por todos los responsables que la empresa.

En una época como la actual, en la que la interrupción es la nueva normalidad, las empresas necesitan un tipo diferente de líder para sobrevivir y prosperar. Las tendencias apuntan a que, lejos de los CEOs Superstar del pasado, necesitamos líderes humildes que sepan influir positiva-

mente en las personas y que sean un ejemplo; líderes cuyas formas sean impecables y cuyos comportamientos ejerzan siempre una influencia positiva sobre la gente; lo que desde luego nos supone a muchos reaprender a influir para liderar.

### **De la mesa a la empresa.**

Permítame que le relate una anécdota personal para clarificar el significado de reaprender que inspira mi artículo. En el último año he realizado un proceso de reaprendizaje, aunque en este caso está relacionado con la comida. Aunque no he sido nunca gordo, y mi constitución no es pícnica, sino más bien atlética, es cierto que siempre he tenido un poco de sobrepeso; pues bien, resulta que hace apenas un año y medio me encontré con Ester Portela, amiga y profesional del servicio médico de Accenture y, al calor de un agradable café, surgió el tema de la comida y me dijo: -una amiga mía, la doctora Reyes de la Cerda, tiene un programa de pérdida de peso que se llama «reaprender a comer» y está consiguiendo unos resultados magníficos.

Reconozco que yo nunca he creído demasiado en eso de las dietas, quizá por ello, fui a un endocrino hace unos veinte años y me dio un régimen en un papel, y escrito a su puño y letra el médico me resaltó: "sin agobios"; por lo que se lo tome al pie de la letra y hasta que no me encontré con Ester, casi dos décadas después, no le hice caso; tan poco agobio tenía con la dieta, que aún no había empezado; bueno, sea como fuere, la verdad es que después de la recomendación de mi amiga, me animé y pedía hora con la doctora Reyes; la cual, tras las pruebas oportuna me contó el fabuloso método de «reaprender a comer», que básicamente consiste en una racionalización de la relación con la comida y cuyo éxito se basa en un cambio de hábitos.

El resultado es que después de un año, peso doce kilos menos- me puse como objetivo perder diez- he cambiado mi relación con la comida, como de lo que quiero y disfruto mucho más que antes de la misma, pero siendo plenamente consciente de que los comportamientos los elijo yo, y nadie ni ninguna circunstancia más, y soy plenamente consciente de que éstos tienen una influencia u otra sobre el peso de mi cuerpo y mi propio bienestar. He conseguido reaprender a comer cambiando mis hábitos y he aprendido a tener relación más efectiva y feliz con la comida; algo parecido es lo que debemos hacer para reaprender a liderar. Estamos obligados a cambiar nuestros hábitos para tener una relación más positiva con nuestros colaboradores; tal es así, y tanto creo en ello que yo, que tenido el privilegio de liderar muchos y grandes proyectos de desarrollo de directivos e impartido mucha formación y hecho mucho coaching a equipos de alta dirección, he propuesto a la "milagrosa" doctora Reyes (digo milagrosa, porque yo nunca pensé que podía conseguir los resultados duraderos

tan extraordinarios que he conseguido con el peso, sin su milagrosa ayuda) que entre los dos diseñemos un programa de cambio de hábitos para la dirección de las corporaciones para ayudarles a cambiar la relación con la comida y son los colaboradores. Porque las conductas y los hábitos, si no se practican conscientemente, no cambian; ya sabe que los expertos solemos decir que «el liderazgo, es como nadar no puede aprenderse sólo leyendo»; o lo que es lo mismo, sin practicar.

### **Cambiar nuestros hábitos de dirección**

Aristóteles sentenciaba "somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito". Como nos asegurará, el ya fallecido gurú del management, Stephen Covey en su obra cumbre "Los Siete Hábitos de la Gente Eficaz", los hábitos son factores poderosos de nuestras vidas. Dado que se trata de pautas, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan nuestro carácter y son los responsables de nuestra efectividad... o ineffectividad.

El propio Covey decía que los hábitos son como una maroma fuerte que se ha trenzado a lo largo de nuestra vida apretando unas hebras contra otras, y que si intentas romperla de un tirón, por mucha fuerza que hagas, no puedes; pero si vuelves a sacar una hebra tras otra y así día tras día, terminarás quebrando la maroma; y eso es lo que yo hice con la comida y lo que siempre he recomendado a los directivos a los que he tenido la suerte de formar: poner en práctica, poco a poco, las cosas nuevas y día tras día observando los resultados de nuestros actos, hasta que las nuevas conductas se conviertan en rutina y nos surjan de manera automática.

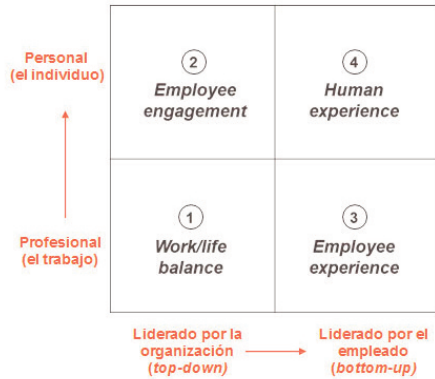
Pero es que a los hábitos a los que nos estamos refiriendo, son sobre todo a aquellos que determinan nuestros comportamientos y que, a la postre, son los que impactan en los profesionales y afectan más a su experiencia en la empresa. Son los que tienen que ver con la forma en que comunicamos y sobre todo escuchamos, cómo transmitimos una orden, o una decisión difícil, cómo corregimos colaboradores o cómo reconocemos los logros de los mismos, cómo les evalúo, cómo reconozco mi propio error, cómo gestiono mi tiempo y reuniones y las de mi equipo, etc, etc. Es decir, sobre todo aspecto soft que tienen muchas más veces que ver con el corazón que con la razón; pero ya saben eso que dijera Pascal que "el corazón tiene razones que la razón no entiende". Porque en el fondo, el liderazgo no es más que un conjunto de conductas y comportamientos de influencia en un contexto dado para fomentar la ejecución.

### **La era del *Human Experience***

Debemos reaprender a liderar porque en el mundo de la empresa hemos pasado de un enfoque y visión de arriba a

abajo (top-down) a una nueva visión liderada por el empleado; es decir de abajo a arriba (bottom-up): hemos evolucionado del work-life balance al human experience.

Figura 1. Del work-balance al human experience



Estudio que se está realizando en Circulo de Empresario. Diciembre 2019.

Hace no mucho que las empresa habían tomado nota de que los empleados necesitaban tiempo, a parte de para sus trabajo, para otros aspectos que les ayudasen a tener un mejor balance entre su vida profesional, privada y social. Posteriormente las organizaciones evolucionaron su estilo para apoderarse del concepto de employee engagement(compromiso del empleado)teniendo en cuenta casi todas las necesidades del empleado para conseguir el mayor compromiso y el mejor desempeño, tomando relevancia la visión, la misión y el propósito de la compañía y de su trabajo. En cuanto apareció la digitalización (hace apenas cinco o seis años) comenzamos hablar de experien-

cia de cliente y experiencia de empleado (employee experience) en el que se perseguía que el empleado estuviera en el centro de todos los procesos y flujos de trabajo. Y es como quien dice antes de ayer, cuando surge Human Experience. Este concepto se construye sobre la noción de employee experience pero extiende el significado hacia al verdadero sentido del trabajo en sí para cada uno de los empleados y considera todas las necesidades del individuo de forma personalizada y en todas sus facetas: económica, social, e incluso si me apuran, espiritual; estamos pasando del HC (Human Capital) al HX (Human Experience); incluso empresas tecnológicas están hablando ya de HXM (Human Experience Management) para soportar sus soluciones tecnológicas de gestión de personas.

A los nuevos profesionales, y sobre todo a los mejores, debemos liderarle contemplando todo los aspectos y necesidades de su relación que ahora es muy importante; pero, sobre todo, es trascendental saberles tratar en manera única; es decir, de uno a uno, como seres únicos y diferenciales y haciéndoles sentir especiales. Les sugiero, como primer paso leer más a Rousseau y menos a los analistas financieros. Este pensador, hablando del carácter subjetivo y único del ser humano decía "siento mi corazón y conozco a los hombres; no soy como ninguno de cuantos vi, y aun me atrevo a decir que como ninguno de los que existen: Si no valgo más, soy al menos distinto a todos". Tenemos que intentar que los progresos sociales no nos alejen de nuestro estado natural, de lo que a todos nos gusta y realiza. Hemos de buscar los conocimientos que nos ayuden más a conocer y tratar al hombre que a sus números, sabiendo que todos somos distintos, diferentes y únicos y este querido lector, es parte del reto de este reaprender del líder.

