

Gestión de las fortalezas

Hoy en día, la gestión del nuevo liderazgo pasa por poner mayor énfasis en las fortalezas individuales de la organización y las personas que la componen que en sus áreas de mejora. En un entorno adverso como el que vivimos, un nuevo liderazgo basado en este nuevo enfoque se erige como el más apropiado para reinventarse como líderes y poder ilusionar de nuevo a los equipos.

PILAR JERICÓ

SOCIA Y DIRECTORA GENERAL DE BE-UP
AUTORA DE "HÉROES COTIDIANOS" Y "NO MIEDO"



Es la hora de las fortalezas. Después de haber puesto mucho foco durante años en las áreas de mejora, la gestión de las empresas y el liderazgo se ha de apoyar en las fortalezas individuales y de equipo. La crisis es demasiado intensa para seguir debilitándonos aún más con aquello que no sabemos hacer.

A modo de resumen podemos decir que el liderazgo ha de pivotar, por tanto, en cuatro grandes áreas: dirigir desde la gestión de las fortalezas, fomentar la innovación y la inteligencia colectiva, impulsar nuevos valores y gestionar la propia energía personal, es decir, el propio autoliderazgo. Veamos a continuación cada uno de los puntos anteriores.

Gestionar las fortalezas individuales y de equipo

Una fortaleza es un punto fuerte que nos diferencia y que está tan interiorizado que a veces ni somos conscientes de que lo tenemos. Es sostenible en el tiempo, puede desarrollarse y actúa como recurso para afrontar las dificultades. La fortaleza es lo opuesto a las áreas

de mejora y gestionar una empresa desde esta visión significa apoyarse en un enfoque diferente.

Tradicionalmente se tiene tendencia a identificar en qué se está fallando, y es necesario y lógico, especialmente en momentos de crisis. De este análisis se extraen las causas y se definen planes de acción. El enfoque de las fortalezas pone énfasis en descubrir lo que mejor existe en una organización para desarrollarla aún más, imaginar en qué puede llegar a convertirse y construir lo que debería ser a través de iniciativas de innovación. Como resume **David Cooperrider, creador e impulsor de la Indagación Apreciativa**, una organización no es un problema a solucionar, sino un libro que está por escribir. Todo ello tiene una repercusión importante a la hora de abordar los problemas, las dificultades a las que nos enfrentamos y el desarrollo directivo. Cuando se desarrolla a los líderes desde sus puntos fuertes, se mejora el desempeño. Así lo ha demostrado **Jack Zenge, experto liderazgo y entrenamiento comercial**, después de estudiar a un colec-

Fortaleza.

Es el punto fuerte que nos diferencia y que está tan interiorizado que a veces ni somos conscientes.



Frente al peso del control o de la rigidez, nace una nueva manera de dirigir las empresas: la emergencia, es decir, la capacidad de crear las condiciones para que las soluciones emerjan.

tivo de más de 20.000 líderes. A lo largo de un año de trabajo, aquellos que pusieron foco en sus fortalezas en vez de en sus áreas de mejora consiguieron el doble de rendimiento en satisfacción de sus empleados, mejora del ambiente de trabajo y consecución de resultados. Por ello, como primera conclusión: el líder ha de tener una mirada más apreciativa hacia la organización y, por supuesto, hacia sí mismo en una época donde se está dañando también la autoestima cuando los resultados no se obtienen tan fácilmente.

Fomentar la innovación y la inteligencia colectiva

No hay otra solución que la innovación y hacer cosas de un modo diferente. Está comprobado: si el líder no cree en ello, el equipo no innova. El líder que promueve la innovación tiene distintas cualidades: explora otras posibilidades, lo que significa cuestionar lo establecido; transforma al equipo, creyendo más que ellos mismos en sus posibilidades; y fomenta la emergencia, flexibilizando y adaptándose al entorno cambiante. ■ ■ ■

CONVIENE SER DIFERENTE.

Solo así podemos adaptarnos a las múltiples necesidades de nuestros clientes.



John Macker, fundador de Whole Foods afirma que los nuevos valores en el liderazgo se han de apoyar en la amistad, la pasión y el sentimiento de comunidad.

Frente al peso del control o de la rigidez, nace una nueva manera de dirigir las empresas: la emergencia, es decir, la capacidad de crear las condiciones para que las soluciones emerjan, donde la incertidumbre se convierte en una fuente de creatividad. Todo ello requiere de emo-

ciones distintas más relacionadas con la seguridad en uno mismo y el 'NoMiedo'. El líder explorador ya no trabaja exclusivamente por proyectos, sino que lanza expediciones. Significa hacer nuevas preguntas, involucrar a personas distintas para la búsqueda de soluciones, aplicar nuevos esquemas que le aportarán otras maneras de ver las cosas y experimentar, disfrutando del trayecto.

Nuevos valores para superar erosiones

La erosión emocional es un agotamiento silencioso que resta energía para continuar ilusionando a los equipos. Es posible que, en algunos casos, hagan falta replazos, que los líderes que gestionaron la bonanza no estén preparados para gestionar momentos de dificultad económica. Independientemente de ello, es importante reconocer que los mensajes esperanzadores de un cambio económico tienen cada vez menos calado y que, ahora, consiste en buscar soluciones, quizá no siempre contempladas, e impulsar valores que ayuden a generar entornos de cercanía emocional y de confianza. **John Macker, fundador de Whole Foods**, una de las empresas más emblemáticas y exitosas de Estados Unidos, afirma que los nuevos valores en el liderazgo se han de apoyar en la amistad, la pasión y el sentimiento de comunidad dentro de una organización. **Gary Hamel, gurú de estrategia empresarial**, asegura que "la confianza no se relaciona simplemente con la veracidad o con la constancia del discurso del líder, sino que él tiene que creer en sus intereses, en aquello que defiende con el corazón". Es necesario, por tanto, un tipo de liderazgo más cercano. Desde ahí se podrá motivar y enamorar de nuevo al futuro.

Gestionar la energía personal y del equipo

Por último, no se podrá alcanzar nada de lo anterior si el líder no aprende a gestionar su propia energía personal, sus propias posibilidades. En el mundo directivo se tiende a hablar de la gestión del tiempo,

Metáfora.

El trabajo no es una maratón, sino carreras de 100 metros con periodos de descanso y de intensidad.

pero eso no es lo relevante. Lo importante es gestionar la atención y la energía personal. Y sólo se logra si comenzamos a cambiar un paradigma. El trabajo no es una maratón en la que siempre tengamos que estar corriendo, sino carreras de 100 metros en donde hay periodos de descanso y de intensidad, por utilizar la metáfora del deporte. En otras palabras, necesitamos poner énfasis en nuestro propio autocuidado. Para ello, hemos de encontrar espacios de desconexión del trabajo, recuperar las aficiones que nos permitan distraernos y rescatarnos a nosotros mismos de la continua acción.

También es momento para revisar nuestra alimentación y el ejercicio físico. Lo sabemos, aunque se nos olvida muchas veces: si el cuerpo se rompe, fallamos en todo lo demás. En definitiva, es momento de incluir en nuestra agenda el cuidado de uno mismo, más allá de nuestras posiciones y responsabilidades. Sólo cuando lo hagamos, desarrollaremos más energía para impulsar nuestras fortalezas, para seguir ilusionando a los equipos, para mantener el sentido del humor, para descubrir la parte positiva de nuestra realidad y para reinventarnos como líderes.

© Pilar Jericó

LAS CLAVES DEL LIDER

- El liderazgo ha de pivotar en 4 grandes áreas: dirigir desde la gestión de las fortalezas, fomentar la innovación y la inteligencia colectiva, impulsar nuevos valores y gestionar el autoliderazgo.
- Cuando se desarrolla a los líderes desde sus puntos fuertes, se mejora el desempeño.
- El líder que promueve la innovación tiene distintas cualidades: explora posibilidades, transforma al equipo y fomenta la emergencia.
- Es necesario un tipo de liderazgo más cercano. Desde ahí se podrá motivar y enamorar de nuevo al futuro.
- No se podrá alcanzar nada de lo anterior si el líder no aprende a gestionar su propia energía personal, sus propias posibilidades.

