

Manager Business magazine

nº 26 - Mayo/Junio 2009
P.V.P. 10 euros



Gestión financiera: cuestión de supervivencia

Redes sociales y marketing

Odisea 2025: el futuro de la gestión de personas

Retos de las pymes

Salvando al Soldado Ryan: *El Liderazgo en* *Tiempos de Crisis*

Steven Spielberg es uno de esos pocos "Rey Midas" que existen en la industria cinematográfica: suelen convertir en oro todo lo que tocan y además, en ocasiones, tiene el reconocimiento de la crítica (como ocurrió con "La Lista de Schindler" que consiguió 7 Oscars, incluidos Mejor Película y Mejor Director).

"Salvar al Soldado Ryan" también tuvo una buena cosecha (5 Oscars, incluido el de Mejor Director) y, aunque hace unos años que se estrenó la película, desde un punto de vista empresarial se encuentra de máxima actualidad por su tratamiento de los personajes en situaciones de crisis.

La película nos acerca a uno de los grandes conflictos de nuestro tiempo: la guerra, escenario sin igual para conocer la verdadera naturaleza del comportamiento humano.

La cinta comienza con el desembarco en Normandía (en la playa de Omaha) el 6 de Junio de 1944. Varias lanchas se dirigen hacia la playa y la cámara nos va presentando a algunos de los protagonistas, en este momento aún anónimos de esta historia. Hombres con un destino incierto. Uno de ellos ya despierta nuestra curiosidad, al reconocer al actor Tom Hanks que interpreta el papel del capitán John Miller. Su gesto de preocupación, como la del resto de sus compañeros, nos hace presagiar que llegar a la playa no será tarea fácil.

En este primer bloque de la película el desembarco es impactante. Las bajas son innumerables y los impactos de bala parecen atravesar al propio espectador, logrando provocar una sensación muy real de agobio, desesperación y arbitrariedad muy similar a la que debieron sentir aquellos héroes

anónimos, y que hoy, salvando las distancias, experimentan algunos de nuestros profesionales.

El capitán Miller no es ajeno a esta tragedia. Lejos de presentarnos a un héroe al estilo clásico, inaccesible al desaliento, durante esos minutos Miller está tan desconcertado como el resto; no posee cualidades "especiales", la situación le afecta como al que más. Aunque haya sido entrenado para esta función, hasta que no experimenta el combate real, no es capaz de comprender su alcance.

Algo similar ocurre en las empresas cuando pensamos en los futuros directivos: les vamos formando, a través de diferentes herramientas (como cursos específicos diseñados para ellos, masters, coaching personalizado, ...) pero hasta que no empiezan a desempeñar su función, no van adquiriendo la "sabiduría" directiva.



Las empresas que apuestan por el liderazgo de sus directivos les asignan cometidos asumiendo sus errores como parte del proceso de crecimiento y madurez

No es que pensemos que esa formación no es válida (todo lo contrario, es indispensable), lo que afirmamos es que hay que completarla con la asunción de responsabilidades (ajustadas a su momento de evolución directiva). Una de las cosas, que hacen las empresas que apuestan seriamente por desarrollar el liderazgo de sus directivos, es asignarles cometidos directivos en cuanto la ocasión lo permite, asumiendo sus errores como parte del proceso de crecimiento y madurez.

A partir de este momento, la película cambia de perspectiva y nos presenta a un grupo de soldados, al mando del capitán Miller, que han de adentrarse en las líneas enemigas para localizar a Ryan, un personaje desconocido para ellos que, no obstante, tendrá un profundo y diverso significado.

En este periplo, algo así como la travesía del desierto o la superación de las pruebas para el héroe clásico, podremos disfrutar de innumerables momentos donde desgranar de forma descarnada el comportamiento de un líder en momentos de crisis, como por ejemplo, el que nos presenta a nuestros protagonistas (incluyendo al capitán Miller) rebuscando jocosamente entre las chapas de soldados muertos al tal Ryan con el consiguiente malestar del entorno. Una vez más Miller no representa al prototipo de héroe clásico (como los que solía interpretar, por ejemplo, John Wayne); es más bien alguien que está al frente pero que es humano y, en ocasiones, no puede evitar comportarse arrastrado por la atrocidad del entorno.

Otra de las escenas en las que se evidencia otro aspecto crítico en un modelo de liderazgo en momentos complicados, es cuando el grupo va avanzando a través de la campiña y, en un momento dado, un integrante comenta que le gustaría dar su opinión sobre su misión. Miller le anima "adelante, compártala con el grupo" -le dice- y, seguidamente tras el comentario del soldado, apostilla "esa es la forma de quejarse".

Este "estilo de liderazgo" participativo que ejerce Miller tiene grandes ventajas: aumenta la cohesión del equipo, por ejemplo, haciendo que todos nos sintamos más valiosos, y algún pequeño inconveniente si no se sabe manejar bien: pedir la opinión no implica que se vaya a hacer lo que se sugiere; esto debe estar claro para el equipo.

A renglón seguido, uno de los soldados le dice al capitán que si él no se queja de nada, a lo que Miller responde "Yo no me quejaría a usted... Hasta para quejarse hay un método: usted se me queja a mí, yo me quejo a mi superior y él lo hace con el suyo. Nunca me quejaría a usted o delante de usted. Debería saberlo".

¡Cuántas veces no hemos asistido a un comentario de un responsable que, ante su equipo, se queja de que no tiene los recursos adecuados! En el "club del directivo" hay una regla básica, que es fundamental en tiempos de crisis: está prohibido quejarse. El líder debe positivizar las situaciones hacia el equipo; la crítica se puede realizar en el foro adecuado (por ejemplo cuando se participa en una discusión que ha de llevar a una toma de decisiones) pero



siempre con una actitud constructiva. Una vez adoptada la resolución, hay que asumirla e interiorizarla, no sólo "acatarla". Es muy importante que todos los directores de personas, al nivel que sea, tengan clara esta regla. No se puede trasladar al entorno que llevamos a cabo nuestra labor de forma eficiente... únicamente cuando estamos convencidos de lo que tenemos que hacer. Hay ocasiones en las que tenemos que actuar de una manera determinada, necesaria, aunque no nos guste. Esto no es obstáculo, obviamente, para que desde los niveles superiores de la organización se tenga presente que hay que "convencer"; no planteamos que la forma ideal de dirigir sea "mandando de forma despótica". Lo cortés no quita lo valiente.

La última escena que hemos seleccionado ilustra el entorno en el que se mueve permanentemente un líder: la necesidad de dar ejemplo. El grupo descubre una estación radar del enemigo y el capitán Miller entiende que deben destruirla, a pesar del riesgo que ello comporta. En esos momentos, el equipo no parece compartir la decisión de su responsable: "nos desvía de nuestra misión" comenta un soldado; "nuestra misión es ganar la guerra" responde Miller y, sin esperar a que el equipo reaccione, es el primero en tomar posiciones para atacar la estación de radio.

Esta situación, la de dar ejemplo, es fundamental en nuestras organizaciones. "Es el primero en dar ejemplo" es un buen comentario de un miembro del equipo hacia su responsable; este planteamiento hace que exista coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos cosa que, por desgracia, no ocurre todos los días en nuestras

organizaciones. Pero no sólo eso, el ejemplo es la herramienta más poderosa con la que cuenta un líder para transformar el comportamiento de sus personas. El cerebro humano está diseñado para replicar los comportamientos que ve, a través de las neuronas espejo. Estas, cuando, por ejemplo, estamos viendo una película de vaqueros en la que el protagonista está desenfundando su revólver, activan en nuestro cerebro las mismas zonas que si nosotros estuviéramos realizando dicho movimiento. Este es el mecanismo que utilizan los niños para aprender tan rápidamente, y que a diferencia de otros grandes dones de los niños, no lo perdemos con los años. Esto multiplica el poder de nuestra actitud y de nuestros comportamientos. Si somos capaces de comportarnos con nuestras personas, y ante ellas, de la forma en la que nos gustaría que ellos se comportaran, estaremos sentando las bases para lograr nuestro objetivo.

En resumen, Spielberg se muestra en "Salvar al soldado Ryan" como un guru del management, experto en liderazgo: los líderes humanos, la necesidad de incluir la experiencia en el desarrollo directivo, la regla de la "no crítica" o el liderazgo desde el ejemplo son algunos de las magníficas enseñanzas que nos hace llegar a través de este clásico de los últimos tiempos y que nos pueden ayudar en la coyuntura actual a liderar de forma más eficiente a nuestras personas. **M**

Eugenio de Andrés
Socio Director de tatum y miembro del Top Ten HRS

José María Díez
Gerente de tatum

El líder deber ser el primero en dar ejemplo, pues el ejemplo es la herramienta más poderosa con la que cuenta un líder para transformar el comportamiento de sus personas

