



La excanciller alemana Angela Merkel atiende a los periodistas tras su última reunión del Consejo de Europa, en Bruselas el 21 de octubre de 2021. European Union

Analizamos la inteligencia adaptativa de los líderes natos

29 noviembre 2021 21:27 CET

Fernando Díez Ruiz

Profesor doctor Facultad de Psicología y Educación, Universidad de Deusto

Maite Aurrekoetxea Casaus

Profesora Doctora en Sociología en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Deusto

Pedro César Martínez Morán

Director del Máster en Recursos Humanos de ICADE Business School, Universidad Pontificia Comillas

El liderazgo es un tema que fascina. Investigamos en torno al liderazgo y comprobamos que resulta difícil definir quién es líder. Y sin embargo, somos capaces de reconocerlos. La atracción que ejercen los líderes sobre los demás, su carisma, el halo que les rodea, su poder de comunicación y convicción, su visión del futuro les diferencia de los demás. Ángela Merkel ha sido elogiada por su liderazgo en la Unión europea, recibiendo varios homenajes de otros líderes de Europa y de fuera de ella.

Si observamos las biografías de los líderes a lo largo de la historia, podemos comprobar cómo han ido creciendo y evolucionando hasta convertirse en líderes. Se han ido construyendo y evolucionando, mejorando, hasta llegar a asumir responsabilidades con éxito. ¿Qué factores influyen en la construcción de un líder? ¿Qué factores han sido determinantes? ¿Qué es lo que les ha marcado el camino?

Nuestro equipo de investigación ha analizado las biografías de varios líderes, entrevistando a los protagonistas con preguntas concretas sobre su infancia, adolescencia, madurez y experiencias profesionales. Estos son algunas de las claves que les caracteriza.

1. Importancia del entorno familiar

El entorno familiar y, más concretamente, la influencia de los padres, se constata como un elemento clave en la biografía de los líderes. Los valores transmitidos por los padres, el apoyo incondicional en el hogar y las expectativas sobre los hijos e hijas influyen poderosamente sobre los miembros de la familia.

Destaca especialmente la ejemplaridad de los padres, que predicán con el ejemplo. Los valores que transmiten los padres resultan claves en la construcción del futuro líder. Podemos decir que el carácter del líder se fragua en el hogar. Destacan dos rasgos de personalidad: la adaptabilidad y la confianza en sí mismo.

2. Compañeros y estudios

En el camino de los líderes, la adolescencia y la juventud constituye una etapa en la que se fijan algunos referentes y apoyos, amigos, colegas, compañeros... algunos de los cuáles seguirán durante toda la vida. La estima de los demás, el apoyo y la escucha, la incorporación al grupo, la aceptación y el ejemplo de los otros son elementos comunes que definen al futuro líder.

Se trata de un entorno natural donde comienzan a ejercer influencia sobre los demás, aprendiendo las leyes no escritas del comportamiento e influencia grupal. Años más tarde, estos referentes servirán de contraste con la realidad y serán un punto de anclaje de su identidad. Ahora soy líder, pero tú me apoyas y eres mi amigo y me aprecias como soy, no por el cargo que ostento. Ayudan a afianzar y dar sentido a la vida del líder.

3. Acontecimientos vitales

A lo largo de la vida suceden algunos hechos críticos que les marcan. Esas situaciones suponen una oportunidad de aprendizaje que el líder va a aprovechar.

Un acontecimiento crítico supone un punto de inflexión para el aprendizaje, quedando grabado a fuego en la historia personal del líder (pérdida de un ser querido, accidente, fracaso empresarial, etc.). El líder no elige estos sucesos imprevistos, pero sí la actitud que toma ante ellos. Ahí se produce un aprendizaje que le va a marcar para el resto de su vida.

4. Oportunidad y suerte

Podemos estar preparados para ejercer el liderazgo, pero para ello es necesario que nos surja la oportunidad. De hecho, pueden surgir oportunidades y no estar preparados, o estar preparados y que no nos surjan. Se trata de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

Y por eso, para ser líder, también se requiere una cierta dosis de suerte. Napoleón no quería a su lado generales que no tuvieran a la Diosa fortuna de su parte. Los líderes entrevistados estaban preparados cuando les surgieron las oportunidades. Algunos las buscaron. No se quedan con los brazos cruzados esperando, sino que van dando pasos al frente para ser los elegidos. Esto nos lleva al siguiente factor.

5. Proactividad

El líder es por naturaleza proactivo. Tiene iniciativa y trata de cumplir, yendo más allá de lo esperado, de las expectativas. Cuando hay que acometer un proyecto o misión, se presenta voluntario para ella. Prefiere liderar él en situaciones de incertidumbre antes que estar sujeto a las decisiones de terceros, aunque valora la importancia de esos terceros como pilares de su liderazgo.

La proactividad nace de la confianza en sí mismo. Poseen un fuerte *locus de control interno*. Confían en sus propias capacidades y conocimientos, confían en ellos mismos y eso les hace fuertes.

6. Aprendizaje en construcción

El líder se encuentra constantemente en aprendizaje y evolución. Es un proceso continuo de actualización a la realidad que vive, reinventándose y adaptándose a ella. El aprendizaje no es una meta, sino un medio. No es la finalidad, sino el camino.

Esa evolución continua le permite liderar y no dormirse en los laureles. Es consciente de la necesidad de adaptarse, de asumir riesgos para lo que necesitan una fuerte convicción en sus capacidades.

Adaptación y aprendizaje

El liderazgo está construido sobre muchos pilares, lo que dificulta la explicación de su construcción; sin embargo, el líder es fácilmente reconocible. Se va formando y evolucionando, adaptándose de manera continua para dar respuesta a los retos.

El líder surge de un entorno familiar donde los padres han ejercido una influencia clave, sobre todo en la formación de valores y expectativas de futuro. Son los mimbres de su posterior surgimiento, reforzado por su contacto con los demás y la influencia del grupo. Finalmente, la propia práctica del liderazgo se va mejorando a través de un ejercicio continuo de aprendizaje.

El líder siempre será líder y, por lo tanto, seguirá construyendo su identidad a través de las experiencias y acontecimientos críticos, de los que adquirirá enseñanzas impagables. Y se amoldará a las situaciones en un claro signo de inteligencia adaptativa.