

LIDERAZGO CAMPEADOR

LO QUE NOS ENSEÑA EL CID PARA
LIDERAR EN TIEMPOS INCIERTOS

MARÍA LÓPEZ-HERRANZ

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DE LA OBRA	11
PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	19
1. LA MARCA PERSONAL, EL MÁS VALIOSO PATRIMONIO ...	23
EN TODO MOMENTO ESTAMOS COMUNICANDO	31
REPUTACIÓN, MARCA PERSONAL E IMAGEN DE MARCA NO SON LO MISMO	37
LO QUE NOS DIFERENCIA ES NUESTRO CAPITAL DE MARCA	42
2. CAPACIDAD DE LIDERAZGO	49
PODER Y AUTORIDAD	52
LIDERAR EN ENTORNOS VUCA	55
GESTIÓN DE EQUIPOS	61
3. LA FUERZA DE LA MOTIVACIÓN	71
TRANSMITIR LA PROPIA MOTIVACIÓN	79
CREER EN LOS COLABORADORES	80
HACER QUE SE SIENTAN PARTE DEL PROYECTO	86
DEFINIR OBJETIVOS CONCRETOS, RETADORES Y ALCANZABLES .	88
TENER EN CUENTA LAS DIFERENCIAS	90

4. CONSTRUIR ALIANZAS	93
CONSIDERAR OBJETIVOS, SINERGIAS Y RIESGOS.....	99
ESTABLECER RELACIONES DE CONFIANZA	103
5. SABER RECOMPENSAR	111
EL MODELO DE RECOMPENSA TOTAL.....	117
EL CONTRATO PSICOLÓGICO	123
6. EL CID Y ALGUNOS DE LOS ACTUALES MODELOS DE LIDERAZGO.	127
7. RE-CAPITULANDO	159
EPÍLOGO.	183
AGRADECIMIENTOS	187
BIBLIOGRAFÍA.	189

***“Y desde entonces apellidaron
a Ruy Díaz de Vivar
el Cid Campeador, para recordar
su bravura en las batallas”***

Cuando el Cid partió hacia el destierro ya era un caballero de reconocido prestigio en Castilla y en los demás reinos que entonces conformaban lo que hoy conocemos como Península Ibérica. Su fama era la de un guerrero valiente, fiel a su señor, justo con sus vasallos y compasivo con los enemigos, a los que respetaba. En aquella época, estos valores diferenciaban al auténtico profesional del que no lo era, dentro de lo que entonces era el sector empresarial más importante: la batalla, la lucha en las guerras al servicio de los diferentes reyes, caudillos y señores. Los grandes caballeros se ganaban la vida guerreando y solo alcanzaban el éxito y la fama aquellos que demostraban su valor, su inteligencia y su gallardía en campaña sin perder jamás su sentido del honor, de la lealtad, la justicia y la compasión.

Tal y como sucede ahora con muchos profesionales y empresas en cualquier sector, sus actos previos fueron construyendo su reputación e influyendo positivamente en su marca personal, entendiendo por reputación, como vere-

mos después con mayor detalle, lo que los demás pensaban (y pensamos) de él, y no la imagen que quizá el Cid habría querido dar de sí mismo, que sería lo que hoy entendemos por marca personal. Hay que diferenciar ambas, porque una depende de lo que a cada uno le gustaría transmitir, lo consiga o no, y la otra depende de lo que los demás piensan de eso que se transmite. Y lo cierto es que casi nunca lo que se transmite coincide con lo que los demás perciben. Pero cuando se logra esa coincidencia; cuando la marca personal y la reputación van de la mano, se genera una fuerza colosal de resultados poderosísimos. Ruy Díaz de Vivar es el perfecto ejemplo de esa rara coincidencia; no en vano le apodaron Campeador, sobrenombre que parece proceder del neologismo culto «campidoctor», es decir, doctor en el campo de batalla, experto en batallas campales, batallador, luchador. Y esta marca personal sigue vigente en nuestros días en todo el mundo. Está por ver si dentro de un milenio alguna de las que consideramos en la actualidad grandes marcas habrá conseguido una hazaña de marketing semejante.

Pero de lo que no cabe duda es de que en el siglo XXI las empresas, las personas y las organizaciones son conscientes de la vital importancia que tienen la marca y la reputación para lograr resultados positivos y alcanzar el éxito. Hoy en día contamos con grandes expertos en esas áreas, profesionales que saben que parte de la imagen que proyectamos no se puede controlar completamente porque no depende solo de nosotros, sino también de la opinión de los demás. En este sentido las cosas eran entonces igual a como son ahora y a como han sido siempre: lo que hacemos, o lo que los demás creen que hacemos, influye decisivamente en la reputación de cada uno de nosotros, y por extensión en la imagen que proyectamos y en nuestra marca personal. Me viene aquí a la cabeza una frase de Joaquín Lorente, reconocido publicitario con quien trabajé varios años, que siempre decía: «las

cosas no son lo que son, sino lo que la gente cree que son». Una frase con la que no puedo estar más de acuerdo y sobre la que suelo recomendar una gran reflexión. En este sentido, según el *Cantar*, la trayectoria de Ruy Díaz de Vivar le había proporcionado a lo largo de los años una imagen tan sólida y positiva que incluso sin quererlo acuñó una marca propia: la de Cid Campeador.

**“Ya entra el Cid Ruy Díaz por Burgos;
hombres y mujeres salen a verlo;
los burgaleses y las burgalesas
se asoman a las ventanas,
todos afligidos y llorosos. De todas
las bocas sale el mismo lamento:
—¡Oh Dios, qué buen vasallo
si tuviese buen señor!”**

Como hemos dicho, reputación y marca van unidas y, si son positivas, son el salvoconducto hacia el éxito. Por eso, si se va a iniciar una aventura empresarial es imperativo tenerlas en cuenta a la hora de tomar decisiones relacionadas con cualquier aspecto del proyecto, tanto en su creación como en su desarrollo y avance. Nada funciona si no se trabaja para construir una buena reputación y una marca que transmita los atributos adecuados para alcanzar los objetivos definidos. Un poco más adelante veremos cómo hacerlo.

Si como le ocurría al Cid, ya se cuenta con un alto grado de reconocimiento, una buena reputación y una eficaz mar-



EJERCICIO

Para tomar conciencia de que «es imposible no comunicar», recomiendo un sencillo ejercicio basado en la observación: mirar revistas, periódicos o imágenes en TV, y preguntarse: ¿Qué estoy percibiendo al observar esta foto? ¿Qué me comunica, qué cosas me está transmitiendo?

Simplemente observando imágenes de personas, edificios, empresas, restaurantes, tiendas, escaparates, objetos, etc. y haciéndonos esas dos sencillas preguntas veremos cuántas cosas comunican y qué diferentes son entre ellas. También es posible profundizar en la reflexión sobre lo que nos comunica lo que vemos haciéndonos otras preguntas, como por ejemplo:

- ¿Es moderno o antiguo, transgresor o conservador?
- ¿Me da confianza o me hace desconfiar?
- ¿Qué estatus comunica?
- ¿Es humilde o prepotente?
- ¿Me resulta cercano o no?

Al tomar conciencia de ello y de las distintas percepciones que recibimos, nos daremos cuenta de que a nosotros mismos, como personas y como líderes, nos ocurre igual: estamos comunicando a cada momento. Por eso, para construir una reputación y una marca personal positivas será necesario que cuidemos también nuestra imagen y los atributos y valores que transmitimos.

En las empresas ocurre lo mismo, pero en vez de marca personal hablamos de imagen de marca. Al igual que en la marca personal, la imagen de marca se compone de una combinación de elementos, tales como nombre, logo, colores, valores, atributos, etc. Esta combinación de elementos se realiza con un objetivo de marketing concreto, que es provocar percepciones y emociones positivas en los consumidores para lograr que se conviertan en clientes, lo que se trata de conseguir a través de estrategias y acciones destinadas a que puedan vivir experiencias agradables, asociadas a la marca en los momentos de contacto con ella. Porque la marca es la llave para llegar a los clientes potenciales. Este es el objetivo, y todas las empresas trabajan en esa dirección. Otra cosa es que suceda que los consumidores interpreten exactamente lo que la empresa les quiere transmitir y esto genere a la marca una reputación positiva. Porque como ya hemos visto, las percepciones no siempre coinciden y por tanto el efecto sobre la reputación puede ser el contrario al deseado.

La imagen de marca para una empresa tiene tanta importancia que se ha convertido en un activo más de la misma. Hay organizaciones que cuentan con marcas valiosísimas, otras cuya marca no tiene apenas valor y otras en las que la marca tuvo un valor muy alto pero que después se perdió por diversas circunstancias. Las marcas están vivas porque dependen de aspectos cambiantes, como las buenas decisiones de marketing y empresariales, la confianza de los clientes, el contexto del mercado, la coherencia entre las actividades de la empresa o de sus directivos y los valores que muestran, los cambios socioeconómicos, etc. Por eso hay que cuidarlas cada día con mimo, inteligencia y honestidad. Además, las ventajas de contar con una buena imagen de marca para una empresa son altamente rentables, ya que permite: diferenciarse de la competencia; a medio plazo reducir la inversión en marketing, porque los propios consumidores