



# Proximidad

Un Antiguo Alumno que asistió a mi sesión del Programa de Continuidad titulada «El buen líder», me ha sugerido que añada un rasgo más a los catorce que he expuesto en dicha sesión. El rasgo que me propone es la **proximidad**. No es casual esta sugerencia, viniendo de él. Lo he acompañado en sus paseos por el departamento de fabricación que dirige y he podido observar cómo se detenía a hablar con los obreros y con los mandos con quienes se cruzaba. Sus conversaciones con el personal eran breves y afables. Lleva poco más de un año al frente de este departamento y, en tan breve plazo, ha conseguido mejoras significativas.

La proximidad desarrolla lazos afectivos entre el líder y sus colaboradores. Estos lazos ayudan a construir la confianza mutua, una de las bases del liderazgo

Mi afición por el cine me ha hecho evocar un par de escenas de otras tantas películas que he asociado con esta conversación. En la película «Henry V», en la versión de Kenneth Branagh, el rey, la noche antes de la batalla de Agincourt, se pasea entre sus hombres para sondear su moral. En la película «Tiempos de gloria», el joven coronel Shaw, al que han encargado que forme el primer regimiento negro en la guerra entre el Norte y el Sur de Estados Unidos, se pasea, de noche, entre sus soldados con la intención de conocer sus necesidades. Cuando se detiene ante uno de los soldados que hacen guardia y le pregunta por la situación de sus hombres, éste le

contesta con una sola palabra: “botas”. Al día siguiente, el coronel irrumpe en el almacén de la división y consigue las botas para sus hombres. Cuentan del general Eisenhower que también acostumbraba a reunirse con grupos de soldados para sondear y elevar su moral.

La proximidad tiene varios efectos. En primer lugar, es una muestra del interés de quienes mandan por sus colaboradores. Una de las cualidades de un líder es que le importan las personas en general, y las personas que trabajan con él, en particular. La proximidad establece las condiciones para que el líder escuche y para que el colaborador manifieste sus inquietudes. Escuchar es algo más, mucho más, que dar y recibir información. Es, también, una manifestación de respeto y consideración.

En segundo lugar, la proximidad aporta una información muy valiosa para el mando: gana conocimiento sobre los puntos de vista, las actitudes, las necesidades, las aspiraciones y el estado de ánimo de sus colaboradores. Esta información permite al mando mejorar la calidad de sus decisiones.

En tercer lugar, la proximidad desarrolla lazos afectivos entre el líder y sus colaboradores. Estos lazos afectivos ayudan a construir la confianza mutua, una de las bases del liderazgo.

El directivo que se encierra en su “torre de marfil” y evita el contacto con sus colaboradores pierde los beneficios de la proximidad y, lo que es más grave, levanta una barrera invisible y pierde la oportunidad de construir las bases de su liderazgo.

## José M<sup>a</sup> Rodríguez.

Profesor Ordinario del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización  
jmrodriguez@iese.edu