

Las raíces del liderazgo

«Es difícil conocer la mente de cualquier mortal, y el corazón, hasta que ha sido probada en la autoridad del mando. El poder muestra a la persona».

Sófocles, Antígona

1. Introducción

Pocos conceptos han recibido tanta atención general en las últimas dos décadas como el de *liderazgo*. Si uno introduce en el buscador de la mayor librería virtual la voz *leadership*, se encontrará con un número de libros que supera los cien mil títulos. A esta dimensión descomunal habría que añadir una rica multiplicidad de obras que, tratando de la misma realidad a la que nos referimos con el concepto mencionado, no usan, sin embargo, ese vocablo directamente. Baste como botón de muestra una gran cantidad de obras de estilo clásico acerca de la excelencia ética y política.

Cuando a los asistentes a mis programas en el IESE Business School de la Universidad de Navarra, después de entrar vía Internet en la librería Amazon.com, se les preguntó por las razones de semejante éxito editorial, éstas se dispararon. Hay para todos los gustos; por ejemplo: «No está claro qué es eso del liderazgo; Hay tantas teorías como autores; Abunda la palabrería; Está de moda; Es fácil escribir sobre liderazgo; Da dinero» y un largo etcétera de opiniones similares que coinciden en ser críticas con el fenómeno, al que, además, le niegan una aproximación científica en sentido de rigurosidad, mientras le reconocen un tratamiento desde esotérico hasta banal, pasando por superficial y con poco fundamento teórico.

Por otro lado, hay no pocos que piensan que el liderazgo se refiere a algo importante para el trabajo de las personas, las organizaciones, los países o las familias; que es susceptible de ser abordado desde múltiples puntos de vista; que es necesario para progresar profesionalmente; que es difícil de elaborar una teoría comprensiva y práctica simultáneamente; que describe una realidad multifacética y, en ciertos aspectos cambiante, mientras que en otros perduran unos rasgos esenciales a través del paso del tiempo.

Nota técnica preparada por el Profesor Guido Stein. Octubre de 2013.

Copyright © 2013 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing a través de www.iesep.com, escriba a iesep@iesep.com o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/7/16



En estas páginas apuntamos a una aproximación fenomenológica a la realidad del liderazgo; en primer lugar, a partir de los rasgos que lo desfiguran por ser mitos descoloridos; y en segundo lugar, desmenuzando las características que encarnan personas que tienen seguidores, pues la aventura del liderazgo se traduce en un paseo solitario si no hay un impacto del supuesto líder en personas distintas. En un segundo momento ilustraremos esos rasgos a partir del caso del rey persa Ciro, en la descripción hecha por Jenofonte en su obra *Ciropedia*, pues, el autor más reconocido históricamente en el mundo del *management*, Peter Drucker, dice que es el primer libro sistemático sobre liderazgo¹.

2. Lo que no es el liderazgo

El aluvión de publicaciones sobre el particular, de las que estas páginas forman también parte –aunque como apunte con vocación crítica unido a la caterva infinita de oradores que lo ensalzan ha contribuido a desdibujar lo que el fenómeno tiene de esencial y distintivo.

Hace ya algunas décadas, Jeffrey Pfeffer subrayó las dudas de que el liderazgo fuese efectivamente un factor explicativo del éxito de las empresas. Apuntaba más bien a que el buen funcionamiento de una organización no se explicaba por una persona que hiciese de cabeza, ya que eso implicaba una atribución y una sobrevaloración injustificadas. Años antes se había discutido la diferencia entre gestores y líderes, circunscribiendo parcelas de actuación y fines a conseguir distintos.

Le propongo al lector un paso adelante en nuestra particular fenomenología, descripción de lo que vemos, a través, en primer lugar, de un descarte de lo que percibimos que no es el liderazgo, si bien lo parece; ahí radica el riesgo de dar gato por liebre. En la enumeración de Warren Bennis, éste los califica de mitos.

¿Cuáles son esos mitos que ocultan los quilates de un liderazgo que merezca ese nombre?

El liderazgo es algo esotérico, una competencia rara, un conjunto de comportamientos propio de unos pocos e inaccesible a la mayoría. No vale cualquier materia prima, como el mármol en el que Leonardo da Vinci veía ya la escultura realizada, y cuya labor creadora estribaba sencillamente en extraer lo que ya pujaba por aparecer.

- Los líderes, por consiguiente, nacen, están hechos de una pasta especial, con un ADN singular. Aunque puedan pasar por procesos de desarrollo personal y profesional, no crecen como líderes, sino que se confirman o malogran. Los que valen es porque ya

¹ «The earliest writers on the subject, in ancient Greek or ancient Israel, knew all that has been known about leadership. The scores of books, papers, speeches on leadership in the business enterprise that come out every year have little to say on the subject that was not already old when the Prophets spoke and Aeschylus wrote. The first systemic book on leadership: the *Kyropaidia* of Xenophon – himself no mean leader of men – is still the best book on the subject. Yet three thousand years of study, exhortation, injunction and advice do not seem to have increased the supply of leaders to any appreciable extent or enabled people to learn how to become leaders». Peter Drucker, *The Practice of Management*, Elsevier, Oxford, 2004, p.156. P. Drucker (2004), *The practice of management*, Elsevier, Oxford, p.156. (N. del T.: «Los primeros escritores sobre el tema, en el antiguo Israel y la Grecia clásica, sabían todo lo que se conoce sobre el liderazgo. Las decenas de libros, ponencias y conferencias sobre liderazgo empresarial que salen cada año tienen poco que decir sobre el tema que no estuviera ya anticuado cuando los profetas hablaban y Esquilo escribía. El primer libro sobre el liderazgo sistémico, la *Ciropedia*, de Jenofonte –sin ser él mismo líder alguno–, sigue siendo el mejor libro sobre el tema. Aun así, tres mil años de estudio, exhortación, requerimiento y advertencia no parecen haber aumentado la reserva de líderes de forma notable ni permitido a la gente aprender cómo llegar a serlo»).

tenían potencial; y los que no es porque o se malograron o carecían de lo que únicamente el nacimiento puede aportar.

- El liderazgo existe exclusivamente en las cimas de las organizaciones, desde donde el líder controla, dirige, azuza, influye y conduce. El principal ingrediente para crear una estrella es el resto del equipo.
- El liderazgo es un carisma: un don que algunas personas tienen para atraer y seducir a otras, que las convierten en sus seguidores.

Valga como botón de muestra la fórmula mágica de uno de los primeros capitanes de empresa de la era industrial, atribuida a Henry Ford, que sintetiza plásticamente lo que venimos diciendo en este apartado:

«El verdadero secreto del éxito es el entusiasmo.

Sí; y, más que entusiasmo, yo diría exaltación.

Me gusta ver a las personas exaltadas.

Cuando se sienten exaltadas consiguen triunfar en su vida.

Puedes hacer cualquier cosa si sientes entusiasmo.

El entusiasmo es la levadura que hace subir la esperanza hasta las estrellas.

El entusiasmo es la chispa en tu mirada, es el ritmo de tu paso, es el apretón de tu mano, el impulso irresistible de tu voluntad y la energía para realizar tus ideas.

Los entusiastas son luchadores.

Tienen fortaleza, cualidades permanentes.

El entusiasmo se encuentra en la base de todo progreso.

Con él hay logros.

Sin él, sólo excusas».

Como todos los tópicos, éstos también reflejan una parte de la realidad de lo que es –y, por lo tanto, tiene que llegar a ser– verdaderamente un líder. Tienen en común que exaltan la individualidad; sin embargo, en la empresa, como en otros ámbitos de la vida, uno es un número demasiado pequeño para conseguir grandes metas.

3. Profundidad y alcance de liderazgo

Una aproximación intuitiva e ingenua al fenómeno del mando en las organizaciones nos ofrece una tipología del liderazgo estratificada en distintos niveles. Si empezásemos por el elemento más básico, nos encontraríamos con el estatus que viste a un líder por el hecho de ser nombrado como tal. El título de jefe le legitima en una organización para dar órdenes y que éstas sean, en principio, obedecidas; en caso contrario, que ejerza coerción o castigue. Tiene el derecho a hacerlo. Estamos ante el poder que supone ejercer la contratación, retribución, promoción o despido de las personas que de él dependen. John Maxwell lo denomina «el nivel de la posición». Las personas siguen al líder porque es su obligación.

Se trata de un aspecto elemental en el que se ancla el poder coercitivo sin el que ningún liderazgo empresarial y general es posible; ahora bien, aposentarse en él no es suficiente para desarrollar una labor cabal de liderazgo que ayude a desplegar todo el potencial humano y profesional que atesoran las personas.



Si uno va más allá del poder que otorga el estatus, conectando con sus subordinados para construir una buena relación personal (lo que hoy denominamos comúnmente como «tener química»), entonces estamos en el nivel que Maxwell denomina «de permiso»: los seguidores siguen al líder y además están dispuestos a hacer esfuerzos adicionales de los puramente formales anejos a su obligación porque además les cae bien; eso suscita deseo de seguirle.

La conexión se basa en que ellos notan que no les resultan indiferentes al quienes hacen cabeza. La confianza en el líder empieza a florecer porque las personas a su cargo son valiosas para él. En realidad, a las personas no nos importa cuánto sabe quien nos manda tanto como saber que somos importantes para él. En cierto modo, reconocen su generosidad, con la contrapartida del afecto y el esfuerzo.

Si esta situación anímica se consolida, surge un buen clima laboral, que reviste el ejercicio del poder del primer nivel con una pátina eficaz de amabilidad. No obstante, es insuficiente para mantener un nivel de liderazgo duradero, que precisa de la confirmación de los objetivos conseguidos. Un líder que no produce resultados es banal. En este nivel, que Maxwell llama «de producción», el líder guía por lo que hace en pos de la organización, basándose en los objetivos que alcanza. Los objetivos conseguidos comunican más que cualquier otro tipo de mensaje, y aportan un punto de fuerza sobre el que apalancar las decisiones posteriores.

Liderazgo y resultados se complican. Es difícil hablar de liderazgo sin asociarlo de alguna manera a una cuenta de pérdidas y ganancias, se entienda el beneficio en un sentido económico restringido o en uno social y humano más amplio. El peso de la responsabilidad de quien manda se calibra en que hace lo que tiene que hacer. A partir de ahí, lo demás son explicaciones, por razonables y razonadas que sean.

Un líder puede decidir vivir en este nivel: existe reconocimiento por su eficacia, lo que asienta su seguridad personal; reina un buen ambiente por su calidad de trato; y no desalienta la motivación de sus seguidores, sino que alimenta su actitud positiva. Ha superado unos mínimos que encerraban las dos etapas anteriores. Sin embargo, si se para aquí, se perderá lo mejor que conlleva liderar y malogrará un enorme potencial que reside en él mismo y en los miembros de su organización.

Si el líder logra ver más allá de la cuenta de resultados y su línea de beneficios, superando la miopía inicial propia de la eficacia a corto plazo y de miras estrechas, se encontrará de nuevo con la gente: está en su mano que se conviertan en una prioridad real y no en una excusa enmascarada. Si se preocupa por añadir valor simultáneamente a la empresa y a sus miembros, de éstos recibirá algo más que un buen clima: lealtad, con la que se paga la ayuda a crecer como profesionales. «Ahora soy mejor que antes» es fruto de un despliegue del liderazgo integral. En este cuarto nivel, que Maxwell denomina «de reproducción», se puede hablar cabalmente del equipo, porque ya hay mucho en común, entre otras cosas, la consecución de un resultado externo comercial y otro interno personal. La estabilidad del primero se asienta en la densidad del segundo. El colofón de este escalón es que el líder tiene seguidores por ser quien es y por lo que representa para ellos. Supone el efecto vital, no la conclusión lógica, de un proceso de desarrollo, exigencia y compromiso.

El liderazgo se puede inducir en dosis individuales, pero no fabricar en series largas. Mientras la marca de liderazgo es otorgada por los demás, la del jefe del primer nivel la proporciona la compañía, y los niveles dos y tres se los gana el directivo con su esfuerzo unidimensional.

Algunas inducciones acerca de los niveles de liderazgo

Saltar de un nivel al siguiente lleva tiempo; los aceleradores conllevan riesgos de que el líder pretenda alcanzar prematuramente metas para las que no está maduro, ni tampoco sus seguidores. El empuje viene del compromiso, que cobra mayor peso paulatinamente; no obstante, la relación de liderazgo varía con las personas lideradas: el líder no puede estar en el mismo nivel con todos sus seguidores, pues no depende sólo ni principalmente de él, sino de la actitud de ellos. Con unos será jefe; con otros, además, será capaz de mantener una buena relación; y con algunos, de generar resultados; y con otros, también de desarrollarlos y disfrutar de su lealtad comprometida.

Por otro lado, se lidera mejor desde el segundo nivel que sólo desde el primero, y es más fácil hacerlo desde el tercero que desde el segundo sin la eficacia contrastada; ahora bien, cuando se cuenta con la lealtad contrastada y conjuntada de las personas de la organización, los obstáculos externos menguan, por formidables que sean.

Asimismo, la firmeza de lo conseguido estará mejor asentada cuanto más alto haya llegado en el ejercicio de su liderazgo y cuanto mayor sea el número de sus seguidores más próximos, su equipo. En definitiva, serán ellos, con su obediencia inteligente y libre, los que le manden el mensaje taxativo de que ha de mantenerse en la excelencia. Al obedecer se están mandando órdenes al jefe.

4. Lo que distingue a un líder

La habilidad de liderazgo es una variable que determina la eficacia personal de un líder, pues otorga altura a la variable de dedicación personal; sin la primera, la excelencia en la segunda no tiene el impacto que podría llegar a alcanzar. La experiencia más cercana muestra que hay directivos y profesionales que invierten cantidades de tiempo, esfuerzo y concentración muy superiores a la eficacia en resultados conseguida, mientras otras personas en situaciones comparables y con inversión de tiempo, esfuerzo y concentración multiplican su eficacia en resultados. La relación inversamente proporcional de los primeros se corrige con la capacidad de liderazgo de los segundos, que se fragua en un equipo al que se reparte juego, en el que no se trabaja uno *para* otro, sino uno *con* otro.

No es suficiente el talento personal para obtener unos resultados excelentes: la distancia entre un mal equipo y un gran equipo estriba en la actitud de sus miembros, no en el talento del que hace cabeza. Con gran talento y manzanas podridas se consigue un mal equipo; si al gran talento le sumas una mala actitud, creas un equipo del montón; si le sumas una actitud intermedia, se llega a un equipo bueno; ahora bien, si la actitud es positiva, la eficacia del equipo crece exponencialmente.

Como apuntaba Aristóteles, lo que uno hace a través de sus amigos es como si lo hiciera uno mismo.



Influencia. La medida del liderazgo es la influencia que se despliega en terceros, de los que se consigue que hagan lo que quiere el líder, incluso que se identifiquen con ese querer. Disponer de ese poder de influencia ha de ser connatural. Como refleja la frase que se atribuye a Margaret Thatcher, «estar en el poder es como ser una señora. Si se lo tienes que explicar a la gente, es que no lo eres».

Un líder asienta su influencia en el respeto que le otorga quien le obedece; justamente, un «termómetro» para medir la calidad del liderazgo es el respeto del círculo más próximo. La calidad de esas personas es directamente proporcional a la calidad del que las dirige: si uno desea dirigir mejores personas, ha de empeñarse en llegar a ser como aquellos a los que pretende dirigir. Para convertirse en lo que necesita ser, debe abandonar la comodidad de ser como es. Una pista interesante la aporta la opinión acerca de los seguidores: si piensa que son personas negativas, lo primero que ha de hacer el líder es examinar su propia actitud. La potencia de un líder viene determinada por los más próximos, quienes lo envuelven.

Orientación. Gobernar un barco es una tarea del que hace cabeza para la que valen muchos, pero saber decidir su curso es tarea reservada a unos pocos. Del líder no se espera que sea profeta, pues se trataría de una pretensión vana; no obstante, Salomón recuerda que, allí donde no hay una visión orientadora, la gente perece.

En cierto modo, los principios del liderazgo son constantes; sin embargo, la aplicación de esos principios es relativa, pues cambia de líder a líder y de situación a situación: las circunstancias importan, y mucho. Por eso, el liderazgo requiere la orientación que suministra una intuición crecida desde la experiencia con el cañamazo de un método. La literatura al uso la ha denominado también «la aproximación del helicóptero», pues es propio de él acercarse al objetivo para actuar y alejarse para tener una visión completa, volver a acercarse, y así de nuevo con flexibilidad y rapidez: acción, visión, acción, visión. También podemos hablar del vaivén de acercarse al detalle y alejarse para ver el cuadro completo.

Conexión: llegar a los otros. Las personas hacen lo que ven. La comunicación no es suficiente. El líder consigue que lo que piensa, su visión, cobre vida modelando sus ideas de manera eficaz a través de su comportamiento. Los seguidores se sienten, primero, interpelados por el modo de ser y actuar del que les dirige, y, después, por lo que dice. La gente va con quien se entiende. De hecho, otro modo de evaluar a un líder es por su habilidad para llevar realmente a la gente allí donde necesita ir.

Como hemos apuntado más arriba, a las personas no les importa cuánto sabe un líder hasta que saben que ellas le importan. A partir de ahí, ha lugar a otro tipo de juicios acerca del líder, que siempre serán derivados de su generosidad y capacidad de entrega.

Esa conexión en la que consiste la comunicación más real es inicialmente siempre de individuo a individuo; después viene la comunicación con el equipo. La conexión con la gente depende, según Maxwell, de lo siguiente:

- La naturalidad del líder, que sea él mismo y se sienta a gusto en su piel.
- La capacidad de transmitir con naturalidad y sinceridad.
- El conocimiento cabal de quien le escucha.
- La práctica de lo que dice.

- La adaptación a quien se lo dice: va a donde ellos están mentalmente (y, a menudo, también físicamente).
- Centrarse y creer en ellos.

Priorizar. Los líderes entienden que a veces hacer está reñido con liderar, que la actividad no siempre lleva a la consecución. Lo primero que ha de hacer es definir cuál es su realidad, su campo, porque para un líder todo está en juego. Si él sabe poner primero lo que debe ir primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento, y sus esfuerzos podrán seguir la regla de Pareto, según la cual el 80% de los resultados procede del 20% de las actuaciones.

Los líderes han de sentirse cómodos con el proceso que siguen las decisiones, con el modo en que identifican las prioridades, pues ésta ha de constituir una de sus fortalezas; de ahí que quepa afirmar que los líderes deben abandonar su zona de confort, pero permanecer en su zona de fortaleza.

Entrega. El líder gana su autoridad dándola. Una vez ha elegido a los colaboradores que van a hacer lo que él quiere, ha de autocontrolarse para no entrometerse mientras lo llevan a cabo. Si un líder quiere crear riqueza, basta con dirigir a otros. Si un líder desea multiplicarse, ha de llegar a liderar líderes, que sólo se acrisolan en la delegación de poder y responsabilidad. Para eso se precisa una mentalidad distinta.

Un líder ha de ceder para subir; es decir, ha de renunciar a derechos para asumir responsabilidades: en eso consiste el ascenso de quien manda. El ímpetu es su mejor aliado.

El último rasgo del líder se confirma en su sucesión. Como afirmaba Carlos Llano, el verdadero liderazgo se ve desde la tumba.

5. Conocimiento de uno mismo

El mandato clásico dicta así: «*Nosce te ipsum*» («Conócete a ti mismo»). Goethe apuntaba que si lo cumpliese y llegase a conocerse a sí mismo, saldría corriendo espantado. A menudo vivimos a la vera de nuestra propia sombra, preguntándonos por qué está tan oscuro. Aunque la teoría cavila acerca de la racionalidad del hombre económico, la vida nos enseña que las personas hacen de vez en cuando cosas inexplicables (o a las que no se les encuentra una aparente lógica), y no hay signos de que vayan a dejar de hacerlo en el futuro. Ser consciente de este punto añade realismo y sentido común al ejercicio del poder.

En la vida empresarial, que se construye sobre la personal, la lucidez psicológica acerca de cómo somos es el primer paso para la salud mental, y, por lo tanto, de un liderazgo también sano. Todas las personas tenemos puntos ciegos, que son comportamientos que los demás aprecian mientras que su impacto en terceros escapa al conocimiento del sujeto que los causa. Cuando uno conduce un coche, aunque haga los esfuerzos de mirar por los retrovisores, no acaba nunca de evitar del todo el punto muerto, que, aunque pequeño, a veces llega a ocultar un gran camión. Incluso las personas más racionales y los mejores profesionales tienen puntos ciegos, que escapan a su conciencia actual, y que no siempre desean iluminar con su autoconocimiento; en este caso se trataría de una ignorancia



interesada, y, por lo tanto, parcialmente ignorante: estaríamos ante el peor ciego, porque no querer ver.

Aún más, hay quien trabaja para incrementar el tamaño de su zona ciega, elevando a lo largo del tiempo estructuras de defensa para no ver la motivación de comportamientos nocivos o disfuncionales, incluso para impedir ver el propio comportamiento, que resulta obvio a los demás.

Shakespeare advertía que la vida es como un escenario, en el que nosotros somos los actores. Curiosamente, no pocos directivos presentan una imagen de sí mismos distante de la real; algunos se sienten a gusto dentro de esa falsedad, pero otros, no. Es como si estuviesen leyendo el papel de otro personaje. Viven la escena equivocada en el papel equivocado.

Dicen lo que no piensan, y se acostumbran a ello (porque les compensa o porque el exterior les invita a hacerlo para ser así aceptados), hasta el punto de que ya no son capaces de ser genuinamente ellos mismos. Después de haber representado el yo que no eran, o incluso varios yoes, la confusión se apodera de su personalidad, alejando una clara sensación y sentido de quiénes son. Esa impostura les aleja de desarrollarse como seres humanos cabales, y, por consiguiente, les perjudica en la construcción de relaciones con otras personas. Como apunta Kets de Vries, sólo a través de la congruencia entre el teatro interno y el externo puede uno sentir verdadera pasión por lo que hace a la vez que se siente vivo haciéndolo.

La autenticidad que aporta esa coherencia, el vivir de acuerdo a su verdadero yo, aporta una forma de ser equilibrada, centrada, compasiva, serena, segura y confiada. Destila optimismo vital, sana autoestima y disfrute vital, lo que ayuda a hacer las cosas que uno se propone con entrega y a fondo, porque nada impide que crea en sí mismo y en aquello a lo que aspira. Además, la autenticidad genera realismo, que aleja las ilusiones inalcanzables que finalmente desilusionan, y cercanía en el trato con terceros, pues ayuda a expresar las emociones con sinceridad. Evita que uno represente lo que no es, defiende aquello en lo que no cree, o aspire a lo que no quiere. La autenticidad cimenta la sociedad.

No obstante, hay que tener en cuenta que se dan situaciones en las que la construcción artificial de un falso yo se puede deber a una reacción de defensa, para protegerse frente a sentimientos de rechazo, dolor o abandono, que tienen sus raíces y primeros síntomas en la niñez, y que se consolidan en el comportamiento con el transcurso del tiempo. Hasta tal punto que la huida a través de otras personalidades o tomarse la vida como un juego se convierten en una realidad más palmaria que la verdadera realidad. El yo falso, por llamarlo de alguna manera, fagocita la vida del verdadero y lo suplanta, liberando una tensión entre ambos. Esa tensión de la inautenticidad se cobra su éxito en términos de falta de curiosidad, creatividad y espontaneidad. El corto plazo asequible gana la partida al largo plazo eficaz.

La inautenticidad se viste de una normalidad impostada y tiñe las relaciones personales, restándoles densidad y sentido, e impidiendo al final un desarrollo normal. El yo inauténtico no se compadece, ni se interesa de veras por los otros, carece de la condición necesaria para la empatía, que es sentir en uno mismo lo que le pasa al que tenemos enfrente.

Como enfatiza De Vries, el mundo de los negocios es un entorno donde parece que florecen los yoes inauténticos, pues se adaptan mejor a ciertas políticas organizativas y facilitan sin molestar el despliegue de la ambición profesional a cualquier precio. Si a eso se añade que,

en general, la superficialidad tiñe las relaciones en las empresas, el yo inauténtico resulta de gran utilidad: cambia de rol según lo exijan las circunstancias, y eso alcanza no sólo a directivos, sino también a quienes dirigen. Todos están dispuestos a mostrar lo que haga falta –compromiso, entrega, obediencia, disponibilidad, etc., «verdaderas»– a la empresa que sea en cada caso, porque... ¿no se trata de un juego? Ahora bien, un juego caro en términos personales, de los que psicólogos, psiquiatras y muchas otras especialidades médicas podrían dar cuenta, así como otros muchos que cuidan de la felicidad humana.

6. Del yo auténtico al líder auténtico

No hay un sustituto válido a una dirección certera y eficaz. Las empresas necesitan líderes en los que confiar íntegros moralmente y maduros psicológicamente, que sepan lo que se traen entre manos, tanto en términos técnicos como de gerencia. Una simbiosis de humildad y autoestima.

En las organizaciones robustas, los miembros saben cuáles son los motivos, sentimientos y deseos que animan a quienes les dirigen; conocen sus fortalezas y debilidades; entienden los rasgos que configuran su personalidad y los estados emocionales por los que pasan, e identifican el lado menos consciente que impulsa su comportamiento. Como contrapartida, el líder que necesitan las empresas ha de saber acotar su labor teatral y lúdica al relacionarse con las personas que les rodean, que merecen atención y respeto verdaderos y no aparentados.

El líder cabal ha de saber leer la realidad interior de sus colaboradores y seguidores, sus mentes y corazones, como lee la realidad del negocio o su reflejo en cuentas de resultados y balances. De esa lectura nacen el compromiso, la entrega y los cambios, que a la postre lo son de actitud.

Responden de sus actos, que transmiten los principios según los cuales desean vivir. No se engañan ni engañan, sino que afrontan la realidad tal y como es, no como una subjetiva percepción selectiva desearía que fuese. Apuestan todos sus recursos personales por la congruencia entre las necesidades de los empleados, las necesidades de la organización y las claves del negocio. De la congruencia nace la eficacia y el buen clima de quien está dirigiendo su propio destino. La congruencia favorece que líderes y seguidores sepan que pertenecen a una misma comunidad, que están inmersos en una aventura que merece las penas que supone llevarla a cabo, y que el fin que persiguen trasciende sus egoísmos particulares, porque apunta a un bien común, multiplica la suma de los bienes individuales.

Cuando se ayuda a la gente a creer en sí mismos, a conseguir lo que necesitan y desean, a desarrollar su potencial a base de esfuerzo y aprendizaje que suscita nuevos aprendizajes, a los que suceden otros, el líder les hará rendir aquello de lo que su mejor yo es capaz.

7. Reflexión final

Todo lo descrito más arriba no reemplaza el funcionamiento correcto de una organización, cuyo fin no es otro que hacer que gente ordinaria consiga cosas extraordinarias; y no que personas normales se transformen en anormales, rendimiento milagroso que a veces se



atribuye al liderazgo. El *management*, sostiene Drucker, no crea líderes, sino las condiciones bajo las que unas cualidades potenciales de un liderazgo se transformen en reales.

«El liderazgo no es una personalidad magnética, que puede ser también sólo demagogia. No es hacer amigos e influir en personas: eso es ser vendedor. El liderazgo es la elevación de la visión de una persona a un nivel superior; y la mejora del desempeño, a un estándar superior; desarrollar la personalidad más allá de sus limitaciones habituales. Nada prepara mejor el terreno para tal liderazgo que el espíritu del *management*, que confirma en las prácticas del día a día de la organización principios estrictos de conducta y responsabilidad, altos estándares de desempeño, y el respeto por el individuo y su trabajo. También aplica al liderazgo esta frase del anuncio de un banco: «Desear no lo conseguirá; hacerlo, sí»².

² P. Drucker (2004), *The practice of management*, Elsevier, Oxford, p.157.

Anexo

Ideas sobre el mando: el ejemplo del Rey Ciro

Jenofonte es un autor griego de la primera mitad del siglo IV a. C. *Ciropedia* es un tratado sobre el poder en el que se describe la vida de Ciro, creador del Imperio medo-persa, que prepara las bases ideológicas de lo que después sería el imperio de Alejandro Magno.

La **educación**, junto con las vivencias fundamentales de las personas más significativas, configuran la tierra sobre la que crecemos: «Su educación fue, sin duda, según las costumbres de los persas. Parece que en estas costumbres la preocupación por el **bien común** comienza desde una edad diferente a lo que es lo habitual en la mayor parte de las ciudades» (Libro I,2). De hecho, el resto de *Ciropedia* refleja a un gobernante preocupado más por los demás, incluidos los pueblos vencidos, que por su propio beneficio personal.

Adelantarse a los problemas: «No esperar nunca a procurarte lo necesario hasta que la necesidad te obligue, sino precisamente cuando nades en la abundancia; entonces, antes de la escasez, preocúpate de tomar medidas. Pues obtendrás más de aquellos a quienes pidas si parece no necesitarlo, y ante tus propios soldados no serás tachado de culpable. Por esta actitud merecerás más respeto por parte de los demás y, si quisieras actuar a favor o en contra de alguien con tus tropas, los soldados estarán más dispuestos a ayudarte mientras dispongan de lo necesario, y podrás pronunciar discursos más convincentes». (Libro I,6)

Obediencia, cercanía del que manda: «Lo que más impulsa a obedecer es el alabar y honrar al que obedece y, por el contrario, reprender y castigar al que desobedece; éste es el camino a la fuerza, pero para lograr una obediencia mucho mejor, la voluntaria, el camino es otro y más corto: los hombres obedecen de muy buena gana a quien consideran que comprenden mejor que ellos mismos lo que les interesa. [...] En cambio, cuando creen que la obediencia les traerá alguna desgracia, no están muy dispuestos a ceder ante los castigos ni a dejarse ganar por los regalos. Porque nadie está dispuesto a aceptar regalos si es para su propia desgracia». (Libro I,6)

Afecto de los seguidores. «Otra cosa, para conseguir el afecto de los subordinados, que, al menos a mí, me parece ser de las cosas más importantes es claro que el camino es el mismo que si uno quiere ser amado por sus amigos: es preciso dejar claro que se actúa en su favor. Sin embargo, es difícil poder actuar siempre a favor de los que uno quisiera; más bien lo que se debe hacer es participar con ellos, mostrándose alegre en sus alegrías, apesadumbrado si les ocurre alguna desgracia. Dispuesto a ayudarles en sus dificultades, temeroso de que fracasen en algo». (Libro I,6)

Con el ejemplo: «En las acciones de guerra es preciso también que el jefe se muestre el más resistente al sol, si son en verano; al frío, si son en invierno; a la fatiga, si hay que esforzarse; porque todas estas cosas contribuyen a conseguir el afecto de los subordinados». (Libro I,6).

Con el cuidado: «Cuanto tú exiges que te obedezcan, todos esos exigen que tú veles por ellos. De modo que nunca actúes irreflexivamente, sino que, por la noche, piensa qué harán los que están bajo tu mando cuando llegue el día, y por el día, la manera en que lo de la noche vaya lo mejor posible». (Libro I,6).



Anexo (continuación)

Las competencias para competir: físicas, psíquicas y organizativas: «En el combate tienen una gran fuerza las ventajas preparadas tiempo atrás: tener bien ejercitados los cuerpos de los soldados, sus espíritus bien aguzados, y las artes de la guerra bien practicadas». (Libro I,6).

Comunicación ineficaz: «No hay ninguna arenga tan hermosa que a los que no son buenos les vuelva buenos por escucharla un solo día; sin duda que los volverá arqueros si antes no se han ejercitado en este oficio... ¿Acaso podría un solo discurso, el mismo día que se pronuncia, llenar las almas de los que escuchan de sentido del honor, apartarlos de la indignidad, inclinarlos a afrontar toda fatiga, todo peligro, por afán de merecer alabanzas, arraigar fuertemente en sus mentes la idea de que es preferible morir luchando que salvarse huyendo?». (Libro III,6).

Saber vencer: «Si vencemos hay que guardarse de lo que a muchos vencedores les ha echado su suerte por los suelos: lanzarse al saqueo, que el que lo hace así deja de ser un soldado y se convierte en un porteador, y cualquiera puede tratarle ya como a un esclavo». (Libro IV,1).

Crear aliados, persuasión: «(A sus mandos) No es más obra mía que vuestra arreglárnoslas para que a la mayoría de los aliados les parezca bien quedarse con nosotros. Pero, igual que, cuando se trata de combatir, el que venza a más enemigos es considerado el más valiente, de la misma manera, también cuando se trata de persuadir, el que logre que más aliados piensen como nosotros con razón será jugado como el más hábil y el más eficaz. Vosotros cuidaos de esto; yo, por mi parte, intentaré tomar las medidas oportunas para que los soldados deliberen acerca de su continuidad en el ejército convencidos de que disponen de todo cuanto necesitan, en la medida de mis posibilidades». (Libro V,5).

Equipo y confianza: «Os habéis entrenado para la guerra mucho más que los enemigos, habéis convivido juntos y compartido las mismas formaciones, habéis obtenido una victoria con la mutua colaboración. En cuanto a los que todavía no han tomado parte en la lucha, tanto de un bando como de otro, los de los enemigos saben que tienen traidores como compañeros de filas; en cambio, vosotros, los que estáis a nuestro lado, sabéis que combatís en compañía de hombres que voluntariamente se prestan a ayudar a sus aliados: os tenéis una confianza mutua; sin embargo, los que desconfían unos de otros sólo piensan en cómo salir del aprieto lo antes posible». (Libro VI,4).

La dignidad del líder: «Que cada uno demuestre ante sus subordinados que es una persona digna de ostentar el mando, porque se muestre, tanto en su pose como en su rostro y sus palabras, una persona impasible ante el miedo». (Libro VI,4).

Autodominio, sensatez y energía, claves para mantener lo conseguido: «No basta el haber tenido un comportamiento noble, para mantenerlo toda la vida, si uno no se preocupa de ello hasta el final; al contrario, lo mismo que también las demás artes, si se descuidan, pierden categoría, y los cuerpos que están bien ejercitados, cuando alguien se deja llevar por la molición, se transforman en algo que da pena, así también la sensatez, el dominio de uno mismo y el vigor, cuando se relaja uno en su práctica, a partir de ese momento se van transformando en la negación de esas cualidades. En consecuencia, no hay que abandonar nuestra actitud vigilante,

Anexo (continuación)

ni entregarse al disfrute de lo inmediato. Porque yo creo que haber transformado un imperio es una gran empresa, pero es aún mayor conservarlo. Porque muchas veces es posible conquistar un imperio sólo con un golpe de audacia, pero que quien lo ha conquistado lo retenga, ésa ya no es posible sin sensatez, sin dominio de uno mismo y sin gran cuidado en ello». (Libro VII,5)

Actitud constante de esfuerzo: «Si a alguien se pregunta qué provecho sacamos de haber obtenido lo que deseábamos si hemos aún de soportar el hambre y la sed, las fatigas y las preocupaciones, debe de tener esto en cuenta: que tanto más disfruta uno con los bienes cuando más esfuerzo previo le ha costado llegar a ellos. El esfuerzo es la salsa de las cosas que valen la pena; y, sin la necesidad de algo, no hay nada, por lujosamente que sea preparado, que pueda resultar agradable». (Libro VII,5)

Educación en la excelencia: «Nosotros nos haremos mejores al querer aparecer ante nuestros hijos como los mejores ejemplos a seguir». (Libro VII,5)»

Fuente: elaboración propia.



Bibliografía

- Bennis, W. y B. Nanus (2003), *Leaders. Strategies for taking charge*, Harper & Row, Nueva York.
- Es un libro repleto de casos reales en el que los autores describen principios y fórmulas para llevar a cabo un aterrizaje eficaz en un nuevo puesto, explicitando qué no es liderazgo.
- Drucker, P. (2004), *The practice of management*, Elsevier, Oxford.
- Un libro generalista sobre la profesión del directivo, con ideas singulares y críticas, enfocado al hacer pero pensando. La importancia del cliente se refleja en cada página, junto con el carácter personal de la dirección.
- Kets de Vries, M. (2006), *The leader on the coach: A clinical approach to changing people and organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- Una aproximación clínica a los estilos de liderazgo. El autor aplica el psicoanálisis a situaciones conflictivas, y sus intuiciones dan que pensar.
- Llano, C. (2004), *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?*, Ediciones Ruz, México D. F.
- Una visión del fenómeno desde la filosofía clásica y con especial hincapié en las virtudes que han de acompañar a un líder. Una lectura imprescindible.
- Maxwell, J. C. (1995), *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*, Thomas Nelson, Nashville.
- Un *bestseller* en la materia, alejado de las obras académicas, pero intuitivo, realista y práctico. Aporta claves serias para la gestión y el desarrollo de personas.
- Pfeffer, J. (1997), *New directions for organization theory. Problems and prospects*, Oxford University Press, Oxford. (Se trata de un manual trascendente y comprensivo en el que el autor resume y discute la mejor y más reciente bibliografía académica. Es muy crítico con las visiones carismáticas.)