



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

3 DE ABRIL DE 2012

DE LIDERAZGO, VEINTE AÑOS Y UN DÍA

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square SL

Hace ya más de 20 años, el liderazgo se convirtió en un gran *buzzword*—hoy acaso un cierto *fuzzword*—dentro del mundo empresarial. En realidad el término se utilizaba, aunque poco, en la primera mitad del siglo XX (recordemos por ejemplo a Mary Parker Follett), pero, en España y otros países, empezó a sonar con más fuerza en los primeros años 90, cuando se ponían en marcha algunos cambios técnicos y culturales precisos en las organizaciones. Sobre liderazgo no han dejado de orquestarse cursos, talleres y conferencias, ni de publicarse libros y artículos. Contamos en verdad con diferentes concepciones y modelos teóricos del liderazgo en la empresa; atribuimos, sí, distintos significados al significante.

Quizá, en su contexto más espontáneo o *natural*, vendría a tratarse de una relación en que unos individuos reconocen u otorgan a otro la condición de guía, representante, orientador, de modo que este asume una autoridad y, en cierta medida, piensa por aquellos; establecida la relación, el elegido ocupa el puesto de líder y se supone que liderará en beneficio del grupo, con la adhesión de los miembros. Llevada esta idea a la empresa (especialmente en la economía de conocimiento), los directivos son ciertamente vistos por la literatura del *Management* como líderes, ya sea por su posición, o por las características de la relación jerárquica que se les demanda.

Dimos la bienvenida al liderazgo porque venía a alumbrar metas, a enriquecer la comunicación con los subordinados; porque sugería asentimiento de estos, catálisis de su compromiso, activación de su energía psíquica, de su potencial. Pero el directivo-líder no podía dejar de ser, a la vez, un buen gestor estratégico y táctico. Así como el dios romano Jano tenía dos caras, algunas grandes empresas se dotaron de un presidente como sumo líder para otear el horizonte y el futuro, y un director general para la buena gestión; en otras y por decirlo así, se recurría—no sin acusar a veces cierta fatiga—ora al teleobjetivo, ora al gran angular, a pesar de que, por muy inteligentes que seamos, nuestra atención (capacidad de mantener enfocados distintos puntos) es limitada.

En todo caso, la dualidad liderazgo-gestión parecía tener que materializarse en cada directivo intermedio en su ámbito específico, y así ha venido ocurriendo sin duda y en general. No obstante, la *obligación* de ser un jefe-líder pudo en algún caso distraer al directivo de la buena gestión; pudo incluso llevarlo a fundir-confundir el liderazgo con la manipulación de los seguidores. Hoy, aceptado que, en general, la Dirección *no progresa adecuadamente y necesita mejorar*, no faltará quien piense que quizá *la torta nos costó un pan*; sin embargo, contamos felizmente con directivos ejemplares, que se muestran a la vez buenos gestores y buenos líderes en el puesto que desempeñan. Idóneamente interpretado el liderazgo, libre de delirios y visiones irreales, parece dejar espacio en la conciencia para una gestión que salvaguarde, en lo posible, la prosperidad.

¿Qué espera un subordinado para percibir a su jefe como líder? Tal vez esta pregunta no se ha formulado suficientemente, pero es que además cada relación es singular. Algún subordinado puede valorar en el líder el apoyo tutelar, la corrección en las formas, la brillantez en las ideas, la proximidad relacional y aun cierta dosis de seducción; otros, en cambio, pueden mostrarse más sensibles a la integridad, a la visión de futuro, al acierto en las decisiones y a los resultados favorables (favorables también, acaso y en alguna medida, para el propio seguidor), y tal vez estimar asimismo un grado sensible de *empowerment*. Puede decirse que el *nimbo* o *aureola* de líder se sitúa en los ojos del seguidor, y que muchos supuestos líderes se ven realmente rodeados de subordinados, y no tanto de seguidores.

Hay sin duda un liderazgo genuino, relacional, cálido, alentador, catalizador de la profesionalidad de los seguidores tras logros colectivos; pero cabe asimismo encontrar, no obstante y a modo de *sucedáneo*, un incierto liderazgo meramente posicional, de temperatura ambiente, ni frío ni calor, en que el subordinado, porque se ve obligado, se deja guiar a la vez que, con mayor o menor conciencia de ello, inhibe alguna parte de su iniciativa y potencial, y actúa de forma semiautomática como prolongación del líder. Es lo de la alineación y la alienación, lo del seguimiento y el seguidismo. Dicho así todo suena *literario*, y mucha literatura hay en verdad al respecto; pero, como se sabe, la realidad es bastante compleja y viene generando síntesis dispares.

El poder formal de los directivos-líderes procede, claro, de la soberanía empresarial, mientras que la autoridad moral llega de los subordinados; muchos directivos se la ganan en sintonía con las expectativas de su entorno. Algunos expertos vinculan todavía especialmente la autoridad moral con el conocimiento, y nos dibujan jefes-líderes maestros, capacitadores, que enseñan el trabajo a sus subordinados; sin embargo, en nuestro tiempo y con más frecuencia, quizá estos demandan de aquellos sobre todo una buena gestión estratégica del área, departamento o empresa, y no tanto un detallado conocimiento técnico.

Se diría no obstante que del liderazgo se habla más *para la galería* —en aulas, salones de actos, artículos y libros— que en la vida cotidiana de la empresa; que en buena medida forma parte de los sentimientos, de lo implícito o subyacente, aunque pueda desde luego ser advertido, percibido, por el observador. Los directivos pueden sentirse adulados por la literatura e incluso por algunos subordinados, y hasta incubar en más de un caso cierta dosis de narcisismo, y dedicar una parte de su atención a cultivar el ego; pero, por decirlo así, ni suelen ir por los pasillos proclamándose líderes, ni los subordinados van, en general, declarándose seguidores.

Se ha dicho tanto del liderazgo en la empresa, se le han puesto tantos adjetivos (situacional, transformacional, relacional, motivador, ético, resonante, inspirador, de servicio, emocional, capacitador, participativo, de fusión, visionario...) para añadirle significado, se han orquestado tantos seminarios y escrito tantos libros, que apenas cabría ya añadir doctrina; pero el hecho es que parecen seguir abonándose los campos de la doctrina y la *liturgia*. Diríase también que, así como a veces se atribuye sinonimia a conceptos como “*recursos humanos*” y “*capital humano*”, o a “*innovación*” y “*renovación tecnológica*”, o a “*calidad*” y “*normalización de procesos*”, viene ocurriendo lo mismo con “*liderazgo*” y “*dirección de personas*”.

Abundantes las interpretaciones del liderazgo, se podría empero reflexionar sobre algunos posibles abusos o excesos —algunas *derivadas* o perversiones— que quizá habríamos de neutralizar. La excelencia de los directivos pasa, sobre todo, por los buenos resultados en todos los aspectos, pero el directivo-líder parece haberse convertido en el *héroe* de la literatura del *Management*. Bienvenidos sean sin duda los buenos líderes, cuando no sean malos gestores que conduzcan al fracaso. Sí, hemos conocido altos directivos que, tenidos por líderes ejemplares, han protagonizado grandes desastres en sus organizaciones. Por otra parte, recordábamos al principio que del líder se espera que actúe en beneficio del grupo; pero el directivo-líder se halla en medio de intereses diversos, a menudo encontrados.

En cuanto a la formación para el liderazgo, puede orientarse tanto a reforzar la “*posición*” (*el desempeño del puesto*) como la “*relación*” (*jerárquica*). Quizá apunta sobre todo, si el lector asiente, a cultivar el afán de logro y la adhesión de los subordinados. Se abordan rasgos intra e interpersonales, porque el liderazgo demanda sin duda buena dosis de inteligencia emocional; como también demanda idóneas disposiciones de ánimo y mentalidades. Mediante las acciones formativas habituales, no resulta empero

sencillo el desarrollo de la inteligencia emocional, ni la revisión de actitudes y modelos mentales, y a veces se cuestiona la efectividad de los esfuerzos dedicados.

Se diría que las empresas ven en el liderazgo una herramienta de motivación, y algunos expertos nacionales definen al líder como alguien que *“logra que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer”*. Van más lejos, y sostienen que el directivo-líder *“conquista la inteligencia, la voluntad y las emociones de sus colaboradores”*, o subrayan la dificultad de *“lidar con humanos”*, para decir también que *“gestionar personas es sobre todo gestionar incompetentes”*. No faltará quien perciba aquí intentos de engrandecer artificialmente al líder a costa de los seguidores, pero estas cosas (y otras similares) se escuchan y aplauden en salones de actos.

A veces se despliega, en efecto, el liderazgo sobre la premisa de que los subordinados son incapaces de autoliderarse tras metas establecidas, y quizá lo que haya en ocasiones sea dificultad, o falta de voluntad, en los directivos para asignar metas específicas a sus subordinados y catalizar la expresión de su potencial. Todo esto es sin duda complejo, y cada caso es ciertamente singular.

Bienvenido sea desde luego el liderazgo bien entendido, orientado a metas profesionalmente atractivas, y en cuya consecución se desplieguen medios saludables y se libere el potencial de las personas. El mejor liderazgo cataliza la mejor expresión de los seguidores, como el peor liderazgo puede generar la peor. Se argumenta que, en realidad, quienes desvirtúan el liderazgo no son auténticos líderes (lo que suele descubrirse *a posteriori*); aunque también puede pensarse que el liderazgo es lo que como tal se manifiesta (distinguiéndolo siempre de *sucedáneos*), y que la diferencia moral que envicia en algunas ocasiones al líder son las metas a que conduce y los medios que utiliza.

En Internet puede accederse a un interesante estudio sobre liderazgo, del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN). En efecto, aunque aquí enfocamos el ámbito empresarial, cabe obviamente hablar de liderazgo, con lecturas particulares del término —son mundos funcionalmente distintos— en el ámbito militar, como en el político, el religioso o el científico. En este documento, diferentes miembros de un club de *business experts* coinciden, por ejemplo, en sostener que el *führer* (líder) del Tercer Reich alemán no fue propiamente un líder, sino un alborotador de masas. Para desgracia de todos, aquel *Führer* ejerció de líder, como tantos otros enormemente dañinos, en otros países y en tiempos anteriores y posteriores; pero algunos de los más activos predicadores del liderazgo intentan lógicamente preservar el término de su peor manifestación, en beneficio de su mejor significado.

Hay en verdad quienes solo ven el liderazgo como algo positivo, y niegan la condición de auténticos líderes a los corruptos, manipuladores, agitadores de masas; no obstante, otros expertos admiten, sí, diferentes expresiones morales del concepto. Por ejemplo, Juan Luis Arsuaga, prestigioso paleoantropólogo, se refería hace años al aludido *Gran Dictador* como un *“perfecto líder”*, y añadía que *“fue nefasto, pero fue un líder”*. En la misma entrevista para *Cinco Días*, Arsuaga sostenía que en ocasiones *“dentro de la empresa, liderar consiste en manipular”* y señalaba que *“en Atapuerca ya había manipuladores que eran líderes”*. La manipulación perversa constituye ciertamente uno (entre varios) de los posibles excesos o lados oscuros del liderazgo a que nos referíamos párrafos atrás.

Después de 20 años podríamos, sí, dedicar una jornada completa, o varias, a la reflexión sobre diferentes aspectos del liderazgo en la empresa, alumbrando coincidencias y disensiones. De hecho, estos párrafos recogen en parte una prolongada conversación mantenida con mi colega Prudencio Bernal, sociólogo que colaboró muchos años con ejecutivos de diferentes empresas. El lector hará su propio balance y podrá encontrarlo positivo; pero sin duda hay *derivas* a prevenir, y tal vez habría de

evitarse concretamente que el despliegue del liderazgo se hiciera con sensible perjuicio del grado de profesionalidad y ética en el ejercicio del *Management*.

Parece oportuno recordarlo. Al principio de los años 80, resultaba ya visible cierta adulteración del sistema profesional de gestión (Dirección por Objetivos) que, mediado el siglo XX, se había impulsado en varias grandes compañías (quizá sobre todo en General Electric, en la época de Ralph J. Cordiner) y que Peter Drucker había formulado en *The Practice of Management (1954)*. No sorprende que, por entonces (1982), el *padre* del *quality movement*, William E. Deming, sugiriera sustituir la DpO por el mero liderazgo de los ejecutivos; pero no criticaba Deming la DpO, sino su habitual aplicación turbulenta y desdibujada.

En nuestro país y en los últimos tiempos, el liderazgo parece haber venido a sustituir en ocasiones el “*perseguir*” y “*conseguir*” resultados, por el mero “*seguir*” al líder. Incluso a veces, cuando aparentemente se perseguían resultados, se ha tratado más bien de una cierta “*dirección por encomiendas y tareas cuantificadas*”, desarrolladas estas según las instrucciones y el criterio del líder, o según el procedimiento establecido por exigencias del certificado de calidad.

La profesionalidad (incluido el sentido común) del trabajador cualificado, o del directivo intermedio, podría haber quedado en alguna medida condicionada; dicho de otro modo, los criterios profesionales propios podrían haber sido preteridos o infringidos en algún caso, *por mor* de la subordinación al superior jerárquico o líder. En efecto, aunque liderazgo y profesionalidad habrían de desplegarse sinérgicos en las organizaciones, se diría que a veces se nos muestran como elementos *disjuntos*, e incluso alternativos. Pero aquí lo dejamos. Ojalá hayan surgido en estos párrafos elementos de reflexión, que lleven al lector a consolidar o revisar su propio análisis del liderazgo en la empresa.

© José Enebral Fernández

© Know Square S.L.