



EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI

Conceptos sobre el liderazgo

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



Introducción



N el tomo 253 de esta REVISTA, correspondiente al pasado mes de julio de 2007, aparece el artículo *Una de egipcios y piedras*, escrito por el teniente de navío Ángel Sáiz Padilla, que he leído con el entusiasmo que nos debe caracterizar a quienes trabajamos en el ámbito de los recursos humanos (1). En el último párrafo del artículo se hace referencia a un estilo de liderazgo que al autor le ha llamado la atención

(1) Los expertos en esta materia defienden un principio básico: «El mundo de los recursos humanos hay que vivirlo con pasión; si no, no merece la pena».



Aferrando la cangreja del trinquete.

por lo apropiado que puede resultar la aplicación de sus principios a los miembros de la Armada. Sin atreverme a sentenciar que sean esos principios los que deban ser aplicables en nuestra Institución, recojo el guante del teniente de navío Sáiz y me lanzo a plasmar unas ideas sobre cuáles son los principios que más se están utilizando en la mayoría de las organizaciones en este recién comenzado siglo vigésimo primero (2). Y, por supuesto, dejo que sea el equipo de expertos que debe apoyar al almirante jefe de Personal, tras el mandato del almirante jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA) (3), el que elabore el modelo de liderazgo que la Armada deba asumir.

En cualquier caso, esa directriz del AJEMA hay que considerarla totalmente acertada, ya que son muchas las razones que aconsejan que todos los miembros de la Armada lleguemos a tener capacidad de liderazgo, si bien creo que son dos las razones fundamentales. La primera tiene que ver con la relación

(2) ¿Recuperamos el correcto castellano? Hoy en día, hasta en muchos foros culturales se han dejado de usar los entonces llamados adjetivos, ahora denominados determinantes, numerales ordinales.

(3) Punto 3. 4 de la Directiva 07/2007, de 20 de diciembre, del AJEMA, de implantación de medidas derivadas de los resultados de las encuestas de motivación, que se puede encontrar en la *intranet* de la Armada.



En el Mar del Norte.

que nuestra Ley de la Carrera Militar establece entre la acción de mando y el ejercicio de la autoridad (4). Si todos podemos y debemos ejercer la autoridad, todos tenemos la obligación de saber mandar correctamente a nuestros subordinados. Y la mejor manera de hacerlo es conocer que el ancestral y, por supuesto, totalmente vigente concepto de autoridad está relacionado con el moderno concepto de liderazgo, por lo que hablar de líderes en los tiempos que corren de este siglo XXI es referirse a quienes ejercen correctamente la autoridad que tienen sobre las personas que dirigen. Y la segunda razón es que la misma Ley presta especial atención al liderazgo que, en distinto grado, considera cualidad fundamental para su desempeño en las diferentes categorías militares (5).

(4) La acción de mando, acción directiva específica en las Fuerzas Armadas, se refiere al ejercicio de la autoridad, con la consecuente responsabilidad que corresponde al militar en razón de su cargo, destino o servicio.

(5) En su artículo 20, la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, establece que:

- «a la categoría de oficiales generales ascenderán los oficiales que hayan acreditado en su carrera militar de modo sobresaliente su competencia profesional y capacidad de liderazgo»,
- que los oficiales «se caracterizan por... su liderazgo...»,
- y que los suboficiales «serán... líderes para sus subordinados...».

Pues bien, una investigación de la palabra «liderazgo» en el buscador *Google* de *internet*, en la fecha de enviar este artículo para su edición, arroja más de seis millones de páginas relacionadas con el término (si introducimos la palabra *leadership* resultan ser ciento cincuenta y dos millones las páginas que se encuentran). Al mismo tiempo, las librerías de todo el mundo ofrecen más de diez mil títulos sobre el tema. La existencia de tan vasta documentación deja claro que, a día de hoy, todo está prácticamente escrito. Por ello, lo que voy a intentar es simplemente ordenar los conceptos que más se tienen en cuenta hoy en día en la mayoría de las organizaciones.

No obstante, la importancia de este asunto no me permite poder plasmar en un solo artículo todo lo que pretendo dar a conocer, por lo que a la vista de la extensión del compendio de ideas que he realizado y de las razonables exigencias de la dirección de esta REVISTA, voy a exponerlas en dos artículos que, si es posible, considero conveniente que fuesen publicados en meses consecutivos. En este primer artículo voy a plasmar los conceptos del liderazgo, mientras que en el segundo intentaré transmitir lo fácil que puede resultar que todas las personas lleguen a ser líderes de las personas que les corresponde dirigir.

Estereotipos del liderazgo *versus* modelo real del liderazgo

Tres supuestos dominan los estereotipos del liderazgo, que históricamente han dominado el pensamiento y la actividad de toda la humanidad:

- Que los líderes son «quienes están encargados»: los que dirigen gobiernos, ejércitos, empresas, equipos deportivos y otros grupos y organizaciones de la más diversa índole.
- Que el liderazgo produce resultados directos y que la conducta más activa de un líder produce resultados inmediatos.
- Que el liderazgo produce «momentos determinantes»: la batalla decisiva, el campeonato deportivo, la nueva estrategia del negocio.

Pero la realidad es que existe un modelo real de liderazgo que puede ser aplicable en todas las organizaciones en el tiempo que nos está tocando vivir:

- La mayoría de las personas no se ve nunca en el caso de tener que motivar ejércitos o subalternos; nos enfrentamos al problema más prosaico: motivarnos a nosotros mismos.
- Rara vez se desenvuelve la vida según un plan estratégico preconcebido; el liderazgo es más bien improvisado. Los problemas se presentan de una manera sorpresiva. No vienen con un manual de liderazgo ni se ajustan a un plan de vida, y debemos apelar a nuestro ingenio y sabiduría acumulada.

- A diferencia del general que conduce la batalla o el entrenador que dirige su equipo, pocos experimentan un dramático momento determinante. Nuestros «momentos» son más bien un patrón de vida repleto de oportunidades ordinarias de producir sutiles diferencias.
- Pocos podemos discernir el impacto de nuestro liderazgo en el mundo con claridad y certeza. No tenemos que contentarnos con resultados manifiestos, sino con la mera convicción personal de que nuestros actos, decisiones y opciones tienen valor.

Conceptos sobre el liderazgo

La definición de liderazgo

Existen muchas formas de definir el liderazgo, pero la que a continuación transcribo es la que casi universalmente está siendo aceptada:

- «El liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común».

Una de las claves de esta de definición es la palabra «arte», que es una destreza innata, adquirida o aprendida. Cualquiera puede aprenderla y desarrollarla, si al deseo apropiado une las acciones apropiadas.

Y otra de las palabras claves es «influir», que debe llevar a hacerse una serie de preguntas:

- ¿Cómo se consigue desarrollar esta influencia sobre los demás?
- ¿Cómo se logra que la gente haga la voluntad del que dirige?
- ¿Cómo se obtienen sus ideas, su compromiso, su excelencia, que son, por definición, dones voluntarios?

El fundamento del liderazgo

El verdadero fundamento del liderazgo es tener autoridad en lugar de ostentar poder. La diferencia es clara:

- Poder es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que, aunque prefiriera no hacerla, haga la voluntad del otro debido a su posición o a su fuerza. Es decir, «o lo haces o te aplico el régimen disciplinario».
- Autoridad es el arte de conseguir que las personas hagan voluntariamente lo que se quiere, gracias a la influencia personal. Es decir,



En la central de máquinas.

conseguir que hagan voluntariamente lo que el otro desea, porque se les ha pedido que lo hagan.

Ejercer poder no exige inteligencia ni valor, mientras que tener autoridad requiere destrezas especiales. Se puede estar en una posición de poder sobre otro sin tener autoridad, y viceversa, pero el objetivo debe ser siempre estar en el poder y, además, tener autoridad.

La autoridad se construye sobre la base de buenas relaciones, amor, servicio y sacrificio y se sustenta en el binomio «autoridad = prestigio + servicio». Por ello, la autoridad que cada uno ejerce se ha de basar en el prestigio que ha de tenerse reconocido por todos los miembros de la organización, especialmente por los subordinados que se dirigen.

Aprovecho este momento para intentar dejar claro que siempre que hablamos de liderazgo, de autoridad y de prestigio nos estamos refiriendo a la ascendencia que cada uno tenemos sobre las personas que nos rodean (6). En

(6) A veces interpretamos la palabra castellana «liderazgo», como una traducción literal de la palabra inglesa *leadership* («dirección, liderazgo»). Para comprobar que el concepto del que estamos hablando no es esa traducción literal, os remito a la definición de liderazgo dada en este artículo, a la 2.^a acepción de la palabra «Prestigio» del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española («Ascendiente, influencia, autoridad») y a la 3.^a acepción de la palabra «Ascendencia» del mismo Diccionario («Predominio moral o influencia»).

consecuencia, tener autoridad es tener ascendente y saber aplicar uno de los verdaderos valores del liderazgo, el amor, que siempre ha de llevar a saber combinar la capacidad de dirigir con el saber estar pendiente de las necesidades de los subordinados.

Los subordinados son personas que prestan voluntariamente su servicio. Se puede disponer de la destreza y la fortaleza de sus manos, brazos, piernas y espaldas, así como de los conocimientos que poseen, pero ¿qué hay de su corazón, de su mente, de su compromiso, de su creatividad? Todo esto no puede exigirse, sólo se ofrece voluntariamente. Por eso, el liderazgo exige estar siempre pendiente de los subordinados:

- Atendiendo sus legítimas necesidades.
- Ayudándoles a lograr sus metas.
- Aprovechando sus capacidades al máximo.

No obstante, hay que tener en cuenta que, en ocasiones, no queda más remedio que ejercer el poder (ante un subordinado desastroso, ante una falta de respeto, etc.), si bien, en estas circunstancias, el líder debe dejar siempre claro por qué se ha visto obligado a hacerlo. En cualquier caso, si bien este comportamiento está siendo defendido por uno de los más excelsos eruditos sobre el liderazgo, me atrevo a pensar que el ejercicio de ese poder, que llevaría consigo la imposición de un castigo, es siempre consecuencia de no haber sabido ser verdaderos líderes, ya que supondría que no se ha sido capaz de influir en la forma precisa sobre las personas que se dirigen.

El principio básico del liderazgo

De entre los múltiples conceptos, principios y reflexiones que se manejan en la



Registro de un edificio.

literatura sobre el liderazgo, y a la vista de la definición y del fundamento antes señalados, en la mayoría de las organizaciones está siendo aceptado que liderar es dar servicio a los subordinados. La «inversión de la pirámide» que parece desprenderse de este concepto parece cuestionar la tradicional rigidez jerárquica de las organizaciones, pero está siendo asumida en tanto en cuanto se está siendo capaz de aceptar el desafío de perseguir un alto rendimiento en los equipos humanos. Para ello está siendo necesario dar protagonismo a aquellos que están en la «primera línea».

Desde esta perspectiva, se puede estimar que este perfil contrasta, hasta cierto punto, con una tradición cultural que históricamente se ha estado inculcando: la figura del subordinado cumplidor que «obedece sin pensar». En el complejo mundo actual es cada día más necesario «pensar para obedecer», en el sentido de que las órdenes han de incorporar una carga de ambigüedad que las organizaciones asumen en tanto en cuanto se confía en la buena fe de los colaboradores y en su grado de compromiso con los objetivos organizacionales.

Las premisas del liderazgo

Lejos de los enfoques acomodaticios que normalmente se dan al liderazgo («los líderes nacen, no se hacen», «no hay rasgos permanentes que caractericen a los líderes», «sólo se puede ser líder cuando se ocupan altos cargos en la organización», etc.), son cuatro las verdaderas premisas del liderazgo:

- Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo.
- El liderazgo nace de dentro, determina quién soy, así como qué hago.
- El liderazgo no es un acto, es mi vida, una manera de vivir.
- Nunca termino la tarea de hacerme líder, es un proceso continuo.

El liderazgo no está reservado para los altos cargos de gobiernos, ejércitos, empresas, equipos deportivos y otros grupos y organizaciones de la más diversa índole, ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario de trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos, en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y cuando aprendemos de los demás. Todo individuo es un líder y todo el tiempo está dirigiendo, a veces de manera inmediata, espectacular y obvia, más a menudo de una manera sutil, difícil de medir, mas no por ello menos real.

Todos debemos y podemos ser líderes, aunque a veces nos cueste llegar a serlo, debido a que la mayoría somos prisioneros de nuestra propia inercia, que nos impide cambiar y desarrollar nuestro potencial para conseguirlo. A pesar de ello, todos somos líderes y estamos liderando todo el tiempo, frecuentemente en pequeñas cosas y de manera inconsciente. El directivo que

adopta la teoría del «gran momento», pasa por ellos sin rumbo fijo, a la espera, en lugar de definir él mismo la dramática oportunidad de mostrar liderazgo. Por ejemplo, probablemente se forman más actitudes por la manera de comportarse con un subordinado durante un encuentro casual en un ascensor, que por los elocuentes discursos oficiales programados para producir una honda y duradera impresión en miles de vidas durante las generaciones venideras.

Pero, si todos lideramos, ¿qué papel se reserva a los altos directivos de las organizaciones, las corporaciones y las instituciones? Generalmente se da por supuesto que los líderes son los que tienen el mando: los generales, gerentes, jefes de equipos y directores ejecutivos. Si quienes antes eran considerados subordinados también son en realidad líderes, ¿qué son entonces quienes antes considerábamos como tales? Pues ante todo, deben dejar de actuar como si estuvieran dirigiendo a subordinados y empezar a actuar como líderes de líderes y hacer lo que ayuda a otros a liderar.

Los verdaderos valores del liderazgo

Los verdaderos líderes han de tener una dedicación incondicional a un modo exclusivo de trabajar y de vivir, a una vida que integre los principios del liderazgo. Para ello, tienen que desechar el estilo de liderazgo acomodaticio y aparatoso y concentrarse en engendrar cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo:

- El conocimiento de sí mismo, que es entender las propias fortalezas, debilidades y valores y tener una visión del mundo. El conocimiento de sí mismo arraiga y nutre las demás virtudes del liderazgo. El que descubre quién es, qué quiere y qué defiende ya ha dado el primer paso para el liderazgo heroico. El proceso de señalar explícitamente los propios valores (así soy yo, esto es lo que defiendo, esto es lo que quiero), tiene dos consecuencias.
 - La mayoría se sorprende gratamente de cuánto es ya lo que defienden, y se comprometen con más energía con sus valores sólo por el hecho de expresarlos.
 - Con el proceso viene inevitablemente la reevaluación (¿Estoy satisfecho con esto? ¿Es ésta la declaración de liderazgo que quiero hacer? ¿Es éste el legado que quiero dejar?).

Además, los verdaderos líderes están obsesionados con conocer el mundo tan bien como se conocen a sí mismos. Tratan de conocer el entorno que les rodea y así implicarse en ver cómo las cosas son de otra manera y se pueden hacer de forma diferente.

- El ingenio, que significa innovar confiadamente y adaptarse a un mundo cambiante. El ingenio predispone a las personas no sólo a pensar de una manera original, sino a vivir de una manera original, confiando en que la mayor parte de los problemas tienen solución.

El ingenio lleva a las personas a arrancar de raíz todo provincianismo, temor a lo desconocido, apego a su posición o sus posesiones, prejuicios, aversión al riesgo y la actitud de «así es como lo hemos hecho siempre». Con esa actitud, las personas pueden echar una mirada confiada, curiosa y optimista a las nuevas ideas y oportunidades. Librándose de las aficiones desordenadas que podrían impedirles exponerse al riesgo o a la innovación, se aprestan para lanzarse imaginativamente sobre las nuevas oportunidades. Y mirando al futuro con optimismo, es más probable que encuentren esas oportunidades y soluciones.

- El amor, que significa tratar a los demás con aprecio y con una actitud positiva. Para entender el amor como uno de los verdaderos valores del liderazgo, es necesario y útil comprender en primer lugar la importancia del verbo «amar».

Generalmente sólo se asocia la palabra «amor» con emociones agradables. Pero en griego existen varias definiciones. Una de ellas es «agápe», que se refiere al amor del tipo incondicional fundado en el comportamiento con los demás, independientemente de sus méritos, y no al amor de la emoción. Esta definición de «agápe», escrita como las restantes hace más de dos mil años, resulta ser una excelente definición del liderazgo de hoy. Se define mediante las siguientes cualidades:

- Paciencia: mostrar dominio de uno mismo.
 - Afabilidad: prestar atención, apreciar, animar.
 - Humildad: ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
 - Respeto: tratar a los demás como si fueran gente importante.
 - Generosidad: satisfacer las necesidades de los demás.
 - Indulgencia: no guardar rencor al que nos perjudica.
 - Honradez: estar libre de engaños.
 - Compromiso: atenerse a las propias elecciones.
- El heroísmo, que hay que entenderlo como la capacidad de fortalecerse a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas. El líder da oportunidades de liderar y apoya a la asunción de riesgos. Cuando el liderazgo está funcionando en todos los niveles de la organización, los

altos directivos se ven más comprometidos. En este sentido, para quienes no quieren entender este valor del liderazgo, la buena noticia se transforma en mala noticia, ya que preferirían que no existiese el liderazgo de abajo y así podría reinar la calma en la cumbre. Pero los que quieran paz deben más bien dedicarse a la vida monástica, no a la agitada vida de los cuatro verdaderos valores del liderazgo.



BIBLIOGRAFÍA

- AUBREY, C. Daniels: *Sacando lo mejor de la gente. Usando el poder del refuerzo positivo.* 1999.
- BENNIS, Warren: *Convertirse en líder. Primero, conózcase a sí mismo.* 1994.
- CARNEGIE, Dale: *El líder en ti. Cómo ganar amigos, influenciar a la gente y triunfar en un mundo cambiante.* 1995.
- HUNTER, James C.: *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo.* 1999.
- LOWNEY, Chris: *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo.* 2004.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la Carrera Militar.
- Directiva 07/2007, de 20 de diciembre, del AJEMA, de implantación de medidas derivadas de los resultados de las encuestas de motivación.