

LIDERAZGO

"El mundo que hasta este momento hemos creado como resultado de nuestra forma de pensar, tiene problemas que no pueden ser resueltos pensando del modo en que pensábamos cuando lo creamos"

A. Einstein

"Vivimos un tiempo lleno de ideas y en el que creemos saberlo todo, pero en ocasiones parecemos olvidar lo más importante, qué es la persona y su necesidad de llenar la vida con algo que internamente le satisfaga y sea útil a los demás"

S.A.R. Don Felipe de Borbón y Grecia, Príncipe de Asturias.

El liderazgo está de moda. Dotada de un cierto aire de refrescante inefabilidad, esta palabra ha hecho fortuna y resulta atractiva. Sin embargo, un gran número de personas reconoce que actualmente existe carencia de liderazgo en el mundo y que se necesitan más líderes en todos los ámbitos del quehacer humano.

Si vemos rápidamente la situación actual de las ciencias y de la tecnología nos encontramos con el siguiente panorama:

La **ciencia física** está a la espera de nuevos genios como Galileo, Newton, Einstein o Max Plank.

La **psicología**, en la que con demasiada frecuencia se deposita una gran esperanza, aparece como una "*ciencia fragmentaria: pan para hoy y hambre para mañana... Las teorías psicológicas construyen una casa demasiado pequeña y algún miembro de la familia tiene que dormir al sereno*".¹ Y con la **sociología** sucede lo mismo: aún no ha encontrado la manera para lograr la cohesión social de modo estable.

A la **filosofía** se la mira con una mezcla de interés y recelo por la aparente renuncia a pensar. La **economía**, si bien ha progresado, aún no consigue dar cuenta del nexo entre macro y microeconomía ni de las progresivas diferencias entre ricos y pobres: hay "externalidades" (asuntos no económicos y, por tanto, inexplicables para la ciencia económica) que influyen de modo determinante. La **biología** y la **medicina** han logrado avances sorprendentes y tienen ante sí importantes retos.

El manifiesto desarrollo de **aplicaciones tecnológicas** debe evitar ser un "vivir de las rentas" de descubrimientos hechos hace ya algún tiempo². Además, suscitan temor y desasosiego por los potenciales atentados contra el hombre y el medio ambiente.

El mundo actual necesita de líderes que nos ayuden a transitar por los muchos caminos abiertos en todas las ciencias mencionadas, así como a gobernar las organizaciones que son probadas fuentes de logros en el desarrollo humano. Por eso es muy importante saber lo que significa ser un líder.

Usualmente se llama líderes a todos los que están a la cabeza de una organización, sea del tipo que sea: una familia, una empresa comercial, una asociación sin fines de lucro, una organización política, el gobierno de un país, o una entidad transnacional. Ellos dirigen dichas organizaciones y las personas tienen que seguir el rumbo que les señalan, cada una a su manera y con mayor o menor agrado. Sin embargo, cuando se pone ejemplos de líderes, por lo general se nombra a personas famosas por el modo cómo han gobernado, sin discernir mucho si su influencia ha sido positiva o negativa para las personas y las organizaciones.

¹ José Antonio Marina, *EL LABERINTO SENTIMENTAL*, Ed. Anagrama, Barcelona 1996, p. 25.

Sobre el estado de la psicología es ilustrativo el siguiente comentario de Marina: "En los introitos de este siglo, la psicología introspectiva se batió en retirada. Mientras la filosofía contemplaba el mediodía de la conciencia, los psicólogos la empujaban a un precipitado ocaso. El fuego cruzado del inconsciente freudiano y el consciente conductista consumió un fusilamiento injustificado. El afán imperialista del conductismo barrió no sólo a sus enemigos naturales-la conciencia y la introspección-, sino a todos sus compañeros de viaje: la cognición, la motivación, la memoria; la percepción... La Motivación prosperó con el psicoanálisis, que descuidó la cognición, y el aprendizaje. El aprendizaje prosperó con el conductismo, que olvidó la motivación y la cognición. La cognición, la memoria y la percepción prosperaron con la Gestaltpsychologie, que olvidó la motivación. La psicología cognitiva ha privilegiado la cognición, por supuesto, pero hasta hace poco dejó de lado la emoción, el sujeto y algunas minucias más..." op.cit, pp. 24-25

² Con poco más que la mecánica de Newton y Galileo se ha enviado un hombre a la Luna.

El liderazgo aparece, así, como algo ambivalente: se habla de líderes buenos y malos, positivos y negativos, verdaderos y falsos, etc. Otras veces se dice que el liderazgo "depende de...", porque no se sabe definir muy bien qué es. Dada la importancia del tema, es vital poder responder con precisión a preguntas como ¿cuál es la clave del liderazgo?, ¿los líderes nacen o se hacen?, ¿cómo se aprende a ser líder?, ¿es líder todo el que se cree líder o lo llaman líder?, ¿entre tantos tipos de liderazgo, con cuál nos quedamos?³. El planteamiento que expondremos en este capítulo nos proporcionará un buen procedimiento para entender qué es un líder.

Para empezar, diremos que una persona no es líder por el sólo hecho de ocupar el cargo jerárquicamente más alto de una organización. Si ocupa un cargo de gobierno será simplemente un directivo, un gobernante o un alto dirigente. Y sólo será un líder auténtico en la medida en que contribuya a la unidad de la organización.

"En una ocasión- narra Ch. Handy -, el propietario y gerente de un horno de pan se puso en contacto conmigo y me dijo:

- *Quiero hacer que mi pequeña empresa sea la mejor del país.*
- *Qué quiere decir con la mejor-le pregunté- ¿Está hablando de beneficios?*
- *Sólo hasta cierto punto- me respondió- Sin alguna rentabilidad a largo plazo no podré mantenerla en marcha, pero esa no es la cuestión; quiero que sea una vitrina, la clase de empresa de la cual yo y todos los que trabajan en ella nos sintamos orgullosos al decir "ésta es mi empresa".*

*...Y Art Fury, famoso debido al Post-It, hablando del éxito empresarial dijo una vez: "Los que invierten sólo para hacerse ricos, fracasarán. Aquellos que invierten para ayudar a los demás, es probable que triunfen".*⁴

Dimensiones del Directivo

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, Pérez López caracteriza las dimensiones de la acción directiva del siguiente modo:

1. **Dimensión estratégica:** es la **capacidad para aumentar la eficacia**, es decir, incrementar el valor económico producido por la organización. Un directivo es buen estratega si logra mejorar la eficacia sin deteriorar la unidad ni la competencia distintiva.
2. **Dimensión ejecutiva:** es la **capacidad para mejorar la atractividad** de la organización; es la aptitud para adaptar las operaciones a aquellos trabajos o tareas que las personas que tienen mayor talento están inclinadas a realizar por motivos intrínsecos. Un buen directivo es un buen ejecutivo si logra buenos niveles de atractividad sin deteriorar la eficacia y la unidad al hacerlo.
3. **Dimensión de liderazgo:** es la **capacidad para acrecentar la unidad**, es el saber impulsar a las personas para que actúen movidas por motivos trascendentes. Un directivo es líder si logra la unidad, confianza mutua e identificación con la organización, a la vez que consigue eficacia y atractividad

Ilustración 29

TIPOS DE MOTIVOS DE LAS PERSONAS	FINES DE LA ORGANIZACIÓN	DIMENSIONES DEL DIRECTIVO
Extrínsecos	Eficacia	Estratégica
Intrínsecos	Atractividad	Ejecutiva
Trascendentes	Unidad	Liderazgo

Para que un directivo pueda hacer crecer la organización hacia los fines señalados debe tener, al menos un nivel mínimo, las tres dimensiones o competencias antedichas. No es cuestión de grados. No basta con ser un estratega genial para lograr automáticamente la atractividad ni la unidad. Logrará atractividad si, además de estratega, es ejecutivo. Y logrará la unidad, si, además de estratega y ejecutivo, es también

³ Es sorprendente la enorme bibliografía sobre el tema y la pluralidad de enfoques acerca del liderazgo: liderazgo en acción, liderazgo situacional, liderazgo por integridad, liderazgo por personalidad, etc.

⁴ Charles Handy, LA EDAD DE LA PARADOJA; DAR SENTIDO AL FUTURO, Ediciones Apóstrofe, Barcelona 1996, p. 271

líder. Las tres dimensiones son diferentes e irreducibles entre sí: tener una de ellas no significa tener automáticamente las otras.

1. El estratega

Cuando los demás solo ven problemas, el estratega descubre oportunidades en el entorno. No solo encuentra oportunidades de negocio, sino que las aprovecha, ofrece soluciones, es emprendedor, toma la iniciativa. Desarrolla estrategias que aumentan el rendimiento o reducen los costos, es decir, mejora la eficacia.

Al estratega a veces se le llama "hombre de negocios", "empresario" o "emprendedor" sabe como compaginar las necesidades *sentidas* por la gente (el mercado) con las capacidades de la empresa, para así desarrollar un buen negocio. Son personas muy valiosas, pues no solo descubren modos de hacer económicamente viable a la organización, sino que los ejecutan. En ocasiones se les resta méritos diciendo que "cualquiera lo hubiera echo", pero las empresas sobreviven gracias a ellos o al aprovechamiento de lo que descubrieron e iniciaron. Si una empresa se queda sin estrategias –que por cierto no tienen por qué ser el presidente o el gerente general- comienza el declive económico. Ejemplos de grandes estrategias son Henry Ford, Rockefeller, Napoleón, Julio Cesar, Churchill, el almirante Nelson, Lee Iacoca, Temístocles el Astuto, Alejandro Magno, el Mariscal Rommel, Al Capone, Bill Gates...

En el campo científico o intelectual, estrategias son todos los grandes pensadores que han ampliado o profundizado las fronteras del conocimiento humano y que han abierto sendas que después han seguido muchos otros, como Tales de Mileto, Sócrates, Aristóteles, Tomás de Aquino, Copérnico, Descartes, Newton, Mendel, Einstein...

Los grandes estrategias no se hacen, nacen con esa cualidad. La capacitación y el estudio solo pueden mejorar el rendimiento de esa capacidad innata, pero ninguna formación en estrategia hará que una persona sea un Napoleón si no nace con esa cualidad. Parafraseando el refrán castellano, *lo que la naturaleza no da, Salamanca –o Harvard diríamos hoy- no lo presta.*

El reparto de la calidad estratégica sigue una "distribución normal" (Campana de Gauss)⁵, de modo que la mayoría de las personas tiene una capacidad estratégica normal, unos pocos son muy deficientes y también unos pocos tienen una capacidad genial. Ahora bien, el estratega le gusta iniciar negocios pero, como señala Pérez López, cuando la organización crece suele perder el control de la misma si carece del nivel proporcionado de la cualidad ejecutiva.

Henry Ford (1863 - 1947): Un Gran Estratega. Después de pasar un tiempo como aprendiz de maquinista, reparador de relojes y mecánico, construyó su primer automóvil en 1896. Inicialmente se sintió fascinado por las posibilidades mecánicas, pero rápidamente se convenció del potencial comercial y creó su propia empresa en 1899. Gracias a la innovadora utilización de nuevas técnicas de producción en serie, entre 1908 y 1927 fabricó 15 millones del Modelo T. Cuando dimitió en 1919, Ford fabricaba un auto por minuto.

Su pensamiento lo expresaba con sencillez: <<Nuestra política es reducir el precio, ampliar las instalaciones y mejorar el artículo. Se darán cuenta de que la reducción de precios va lo primero. Nunca hemos considerado ningún coste como fijo. Por lo tanto, primero reducimos el precio hasta el punto en que creemos que se conseguirán más ventas. Luego seguimos adelante y tratamos de conseguir esos precios. No nos preocupamos por los costes. Los nuevos precios hacen que los costes bajen>>. Y cumplió su compromiso: entre 1908 y 1916 redujo los precios en un 58%, en un momento en que la demanda era tal que fácilmente podría haberlos subido.

Como señala Ted Levitt, <<en cierto sentido, Ford fue el comercializador más brillante y más insensato de la historia norteamericana. Era insensato, porque se negaba a dar al

⁵ Se trata de una curva en forma de campana que grafica la incidencia de un fenómeno. Según Thorndrike, la mayor parte de los rasgos humanos siguen una "distribución normal".

cliente cualquier cosa que no fuera un coche negro. Fue brillante, porque puso en marcha un sistema de producción destinado a satisfacer las necesidades del mercado. Habitualmente lo alabamos por la razón que menos se lo merece: su genialidad en la producción. Su verdadera genialidad fue el marketing... la producción en serie fue el resultado no la causa de sus bajos precios>>. La pieza maestra fue su intuitiva comprensión de la existencia de un mercado masivo para los automóviles; a él sólo le quedaba suministrar los productos que el mercado quería. El Modelo T era negro, sencillo y asequible a los compradores.

En su enorme factoría de Detroit la producción se basaba en estrictas divisiones funcionales. Ford creía en la gente que se ceñía a su trabajo y no levantaba la cabeza por encima de parapetos funcionales. No quería que los ingenieros hablaran con los vendedores, ni que la gente tomase decisiones sin su aprobación. Consideraba que la dirección y los directores eran en gran medida innecesarios. Según Drucker, espiaba a los directivos para evitar que tomaran decisiones.

Fue un improvisador y un innovador, tomó prestadas ideas y luego las adaptó y sintetizó. Aunque se piense que él deshumanizó el trabajo, no hay que olvidar que generó un nivel de riqueza para los trabajadores y unos productos para los consumidores que previamente eran inalcanzables, señala Ray Wild, director de la Facultad de Gestión de Empresas en Henley (Reino Unido) Entre sus muchas innovaciones tan sólo hubo una humanitaria: introdujo el salario de 5 dólares para sus trabajadores que, en aquella época, prácticamente duplicaba la media del sector.⁶

2. El ejecutivo

Es quien sabe descubrir capacidades y oportunidades en las personas y sabe también aprovechar sus talentos y habilidades para conseguir aumentar la competencia distintiva de la empresa: el saber hacer coordinado y diferencial que contribuye a la eficacia. Es un experto en temas de estructura y organización, delegación, comunicación, etc.

Pérez López los describe como grandes comunicadores. Son muy persuasivos al momento de transmitir objetivos difíciles a un gran número de personas, y logran que les resulte atractivo lo que han de hacer a pesar de los sacrificios que esto les pueda suponer. Desarrollan y satisfacen los motivos intrínsecos de los miembros de la organización, buscando que sientan satisfacción por hacer lo que hacen en la empresa. Encuentran el trabajo adecuado para cada persona y la persona adecuada para un determinado trabajo; cuando se busca una persona honrada saben hallarlas y cuando se necesita un traidor también lo consiguen. Logran que las personas hagan las cosas por aceptación interna o espontánea, apelando a todo el abanico de tendencias humanas, desde los más bajos instintos hasta las más nobles cualidades.

Son psicólogos natos, conocen a la gente y lo que la gente puede dar de sí. Ejemplos de grandes talentos ejecutivos son: Adolfo Hitler, Benito Mussolini, Stalin, Julio II, Alfred Sloan...

La capacidad ejecutiva es distinta de la estratégica pero tienen una cosa en común: **también se nace con la capacidad ejecutiva**. Estadísticamente se reparte en una "distribución normal": unos pocos son geniales, unos pocos son pésimos y la mayoría tiene una capacidad normal que puede ser mejorada con una capacitación específica.

Estadísticamente es muy difícil encontrar una persona que tenga a la vez cualidades geniales de estrategia y de ejecutivo. Los que son geniales en una de las dos dimensiones lo más probable es que sean normales en la otra. De la misma manera, es muy difícil encontrar a alguien que sea simultáneamente muy deficiente en ambas cualidades.

Alfred Sloan (1875 -1966): Un Gran Talento Ejecutivo. En 1920 entró en crisis la General Motors, ingobernable conglomerado de empresas con ocho modelos de autos que básicamente competían entre sí y también contra los Ford. El Ford T absorbía más de 60% del mercado y GM a duras penas llegaba al 12%. Sloan corrigió la estrategia y se

⁶ Extraído de Stuart Crainer, Los 50 MEJORES LIBROS DE GESTIÓN EMPRESARIAL, Ed. Deusto, Bilbao 1997, pp. 101-5.

puso a transformar la organización: la estructura descentralizada y las unidades estratégicas de negocio son ideas suyas. Los directores superiores eran responsables de la estrategia, del diseño de la estructura y de sus sistemas de control. Sloan invirtió gran parte de su tiempo en la selección de las personas adecuadas para el trabajo; seleccionaba personalmente a todos los ejecutivos desde directores hasta maestros de taller y, aunque no le importaba perderse a veces las reuniones de política estratégica, siempre asistía a las de personal. En 1925, GM había superado a Ford. Contando con casi la misma gente y los mismos recursos materiales, convirtió a la GM en la mayor empresa del mundo, y en el modelo de organización para muchas otras empresas de la época.

3. El líder. Entendemos por líder aquella persona que, además de tener cualidades estratégicas y ejecutivas por encima del mínimo, se preocupa de que su gente desarrolle el sentido del deber y aprenda a valorar sus acciones en tanto que éstas afectan a otros. Busca mejorar a las personas y satisfacer en lo posible todo el espectro de sus necesidades, especialmente las afectivas, fomentando su motivación racional por motivos trascendentes.

Al líder le interesa lo que las personas hacen, pero también y principalmente, el tipo de motivo que tienen y la motivación (racional o espontánea) que los impulsa. Dan confianza y la gente puede confiar en ellos. Los líderes construyen la unidad de la organización y labran la identificación de las personas con ella. Son el fundamento de la continuidad de las organizaciones como fuentes de satisfacción para las diferentes necesidades humanas.

A diferencia de la cualidad estratégica o ejecutiva, **los líderes no nacen, se hacen ellos mismos con su esfuerzo perseverante por mejorar su racionalidad y virtualidad.** Actúan movidos por las necesidades de los demás (motivo trascendente) pagando el *costo de oportunidad* en el que conscientemente incurrir. Son ejemplares en toda su actuación personal. Son maestros y formadores de otros líderes.

El líder posee las siguientes características que lo hacen digno de confianza:

- **Profesionalidad.** Virtudes intelectuales: piensa bien
- **Ejemplaridad.** Virtudes morales: sabe querer.

Ahora bien, al mismo tiempo que percibe y atiende a las **necesidades reales**, sin descuidar la satisfacción mínima de las necesidades **sentidas**, el líder puede ser muy duro y exigente. Por eso, a veces es difícil descubrirlo, pero cuando no está presente todo el mundo siente su ausencia. Es intransigente en la defensa de los derechos de otras personas, no tanto de los propios. Se preocupa por el valor real de las acciones y no sólo de la eficacia.

Ejemplos de personas con fuerte calidad de liderazgo, son Gandhi, el Almirante Nelson, Hernán Cortés,⁷ Antonio Valero (fundador del IESE), Robert Schuman (padre de la Unión Europea), M Luther King, Juan Pablo II y la Madre Teresa de Calcuta. También en el ámbito empresarial encontramos figuras como Bill Hewlett, Akio Morita (fundador de Sony), Peter Drucker y Rafael Escolá (fundador del IDOM), aunque a corto plazo suelen, por lo general, pasar desapercibidos.

Es importante darse cuenta de que la capacidad estratégica y la ejecutiva suelen exigir decisiones que son contrarias entre sí, pues mientras que uno logra la eficacia –capacidad de satisfacer los motivos extrínsecos de los miembros de la empresa-, la otra logra la atraktividad –capacidad de satisfacer los motivos intrínsecos- y, como ya sabemos, ambos tipos de motivos buscan cosas distintas.

La motivación racional por motivos trascendentes, que caracteriza al líder, es la única que puede producir la síntesis entre los desequilibrios inestables del conflicto entre eficacia y atraktividad. Esta motivación siembra unidad,⁸ es decir, identificación con los fines y modos de operar de la empresa, facilitando

⁷ ver la excelente biografía de Salvador de Madariaga, HERNÁN CORTÉS, Espasa Calpe, Madrid 1984.

⁸ El sentimentalismo, la motivación espontánea –aunque impulse hacia motivos trascendentes-, no siembra unidad sino que introduce, a corto plazo, una gran inestabilidad y desunión en cualquier organización, tanto en una empresa como en una familia.

así el crecimiento de autocontrol –racionalidad y virtualidad- en sus miembros, lo que permite que les resulte atractiva la eficacia de la organización. Cuando eso se logra, se logra la unidad y, consecuentemente, también la eficacia y la atraktividad en el mediano plazo, pero, sobre todo, en el largo plazo: estamos entonces frente a una autentica institución. El líder crea instituciones en el genuino sentido del término, sin darle importancia a la alabanza y el reconocimiento.

El Almirante Horace Nelson: Un Gran Líder. El estilo de mando de Nelson demuestra que no es el tono autoritario y despectivo, sino el estilo de dirección humana –acompañado, cuando es necesario, de la debida disciplina y de la necesaria dureza⁹ –el que lleva a resultados sobresalientes. El estilo, por tanto, de quien ve a los <<subalternos>>, no como a unos receptores de órdenes descerebrados, como a unos robots sin alma o unos objetos sometidos a la arbitrariedad personal, sino como a hombres con voluntad de que se les respete y reconozca, con anhelo de recibir un trato caballeroso y con un entusiasmo interior por las cosas justas y legítimas.

La dotación de la flota de Nelson estaba compuesta por aventureros, criminales y marginados, reclutados a la fuerza, en unos tiempos en que la vida de un sencillo marino no tenía más valor que una raya en una lista. Nelson consiguió que sus hombres, hasta entonces despreciados, se sintieran orgullosos. Dio sentido a sus vidas y transmitió a cada uno en particular el sentido de responsabilidad personal. Hizo de ellos los mejores, los más valientes y los más esforzados marineros que jamás tuvo Inglaterra.

Merced a ello, se convirtió no sólo en uno de los personajes más grandes sino también en uno de los más queridos de la historia universal. Sus virtudes humanas, a las que se unían sus grandes cualidades de estrategia, le permitieron aprovechar un histórico error de Napoleón y lograr una victoria abrumadora en la batalla de Trafalgar, dando a Inglaterra la supremacía marítima y hegemonía mundial.¹⁰

Perfiles de directivos

En cualquier miembro de una organización podemos encontrar, en mayor o menor medida, las tres dimensiones del directivo que hemos expuesto. Las diferencias de magnitud en cada persona dan lugar a una gran variedad de combinaciones.

Presentamos a continuación ocho perfiles extremos de directivos, entre muchos otros posibles, resultantes de combinar dos grados (alto y bajo) con cada una de las dimensiones. Para simplificar, utilizaremos letras para referirnos a las cualidades y mayúsculas o minúsculas para indicar el grado:

- Letra **S**: alta capacidad e**S**tratégica.
- Letra **s**: deficiente capacidad e**s**tratégica.
- Letra **E**: alta capacidad **E**jecutiva.
- Letra **e**: deficiente capacidad **e**jecutiva.
- Letra **L**: alta cualidad de **L**iderazgo.
- Letra **l**: deficiente cualidad de **l**iderazgo.

I. **Perfiles de directivos que no son líderes.** Los primeros cuatro perfiles corresponden a directivos insuficientes. La característica común es su deficiencia en la dimensión de liderazgo.

Recordemos que un directivo cumple con el *mínimo* indispensable en la dimensión de liderazgo, si logra salvaguardar un *mínimo* de unidad y confianza mutua. Este *mínimo* es el **modo justo de usar el poder que posee**, como veremos en el próximo capítulo. En estos cuatro perfiles los directivos

⁹ En el próximo capítulo desarrollaremos el tema del uso del poder.

¹⁰ Basado en Hans Christian Altman, MOMENTOS ESTELARES DEL LIDERAZGO, Ed Deusto, Bilbao 1993, pp. 178-98, donde puede verse la estrategia seguida por Nelson en la batalla de Trafalgar. También puede leerse la obra de Benito Pérez Galdos, TRAFALGAR, donde se describe el comportamiento de otros líderes que también participaron en la contienda, al igual que la triste actuación de otro almirante, pésimo estratega, peor ejecutivo y líder dudoso.

hacen mal uso del poder que tienen, y de ello se deriva una alta y rápida destrucción de la confianza entre los miembros de la organización. Muchos se sienten engañados y de hecho lo están, pues en términos reales no se les considera como personas: se les “maneja” como máquinas, o como animales a los que hay que domesticar.

1.-Mediocre (s, e, I) Deficiente en las tres dimensiones. Carece de cualidades estratégicas, ejecutivas y de liderazgo y no ha adquirido virtudes humanas (racionalidad y virtualidad). No se preocupa por los demás, salvo por sentimentalismo. Es una persona *light*, y, para él los demás son un simple suceso que incomoda a su falta de energía. Cae en La mediocridad en cualquier puesto donde se desempeñe, pues no consigue **ningún logro**. Su pereza o cobardía-falta de virtualidad-lo lleva a no tener preocupaciones ni aspiraciones. No cambia fácilmente, por eso, de ser posible, es preferible retirarlo de la empresa.

2.-Tirano (S, e, I) Alta capacidad estratégica pero deficiente talante ejecutivo y de líder. Tiene fuerza y empuje, pero no tiene principios y cae en lo que hemos denominado racionalización. Sabe ver oportunidades en el entorno y aprovechar buenos negocios, de modo que logra la eficacia a corto plazo. Su fuerza proviene de su **poder coactivo**: maneja a los demás satisfaciendo sus ambiciones materiales o por el miedo a la sanción. Para él las personas son “cosas”, “factor humano”, “recursos humanos”, en el mal sentido de estos términos, “instrumentos de usar y tirar”.

Tiene motivación racional y astucia¹¹ orientada principalmente a motivos extrínsecos. Cuando le importan los demás, ayuda, pero de modo errático y arbitrario, movido por una motivación espontánea. Ello hace que a veces se muestre tremendamente duro y desaprensivo con algunas personas, pero- paradójicamente- sentimental o paternalista con otros más allegados a él. Éstos últimos tienden a ver su “buen corazón”, desconociendo quizá la “otra cara” que permanece oculta.

No sabe organizar ni delegar, todo lo hace él con el propósito de satisfacer su ambición de poder, pues su única preocupación es el provecho personal y el éxito material. Su autoritarismo y falta de escrúpulos van destruyendo la confianza mutua, y, como consecuencia de ello, la eficacia que logra es sólo a corto plazo. En el mediano plazo deteriora la viabilidad de la empresa en todos los órdenes, la depreda.

La única solución posible consiste en ayudarle a mejorar su racionalidad, permitiéndole descubrir el impacto completo de sus acciones y desenmascarando las racionalizaciones en las que ha caído. Y también hay que lograr que delegue las cuestiones organizativas en algún otro ejecutivo que tenga un mejor perfil.

3.-Demagogo (s, E, I) Alta capacidad ejecutiva pero baja capacidad estratégica y de liderazgo. Es el típico “vendedor” en el mal sentido de la palabra, aquél que, como suele decirse, es capaz de vender refrigeradoras a los esquimales¹². Su fuerza es el **poder persuasivo**, pues manipula a las personas, pero lo hace de modo diferente al explotador.

Para el demagogo las personas son “juguetes”, casos para estudiar y analizar”, “organismos vivos” poco diferentes de los animales. Se entretiene experimentando con ellas, como un domador que amansa animales salvajes y consigue que no sean fieros sino dóciles a sus instrucciones. Sabe “venderse” muy bien y convencer con sus ideas; es seductor, atrayente. Aprovecha los motivos intrínsecos y extrínsecos de las personas y mejora la atractividad de la organización, pero sólo a corto plazo pues le falta liderazgo. Está muy atento a las cuestiones organizativas y muy preocupado por el consenso, pero su falta de concreción estratégica y de principios cultiva un ambiente improductivo, de desconfianza, que entorpece los negocios y va acabando con la empresa. Son por ello a mediano plazo, causa de desunión y confrontación social.

¹¹ Defecto que lleva a desconfiar por principio de los demás

¹² Evidentemente los esquimales no tienen necesidad real de refrigeradoras, pero el demagogo logra suscitar en ellos una necesidad sentida que los llevaría a comprarlas. Perversión del marketing.

Como su mayor preocupación es el *status*, el prestigio y la popularidad, fácilmente cae en la presunción y en el narcisismo. No obtiene resultados en el plano de la eficacia, salvo que descubra un explotador de quién servirse astutamente, y su falta de liderazgo lo lleva a encerrarse en sí mismo y a olvidarse de las necesidades reales de los demás. Es hábil para satisfacer los caprichos de las personas-necesidades sentidas pero no reales-que él sabe suscitar para aprovecharse de ellas. Por todo esto, sólo logra la atraktividad a corto plazo. También en este caso la confianza mutua se va deteriorando, y lo mismo sucede con la organización. Es un demagogo, pura fachada engañosa sin fundamentos sólidos. La solución también pasa por ayudarle a pensar con realismo, para que desenmascare sus racionalizaciones, y pueda pasar después a desarrollar virtudes.

4.- Manipulador (S, E, I) Tiene una alta capacidad estratégica y ejecutiva, pero una deficiente cualidad de líder. Muestra mayor fuerza que los perfiles anteriores, pues a su **poder coactivo** se le une un **poder persuasivo**, pero le faltan principios porque también ha caído en racionalizaciones.

Logra la eficacia a corto plazo, y la atraktividad a un plazo mayor que el ineficaz "demagogo", pero destruye rápidamente la confianza mutua porque su carácter desaprensivo hace que la viabilidad de la empresa penda de un hilo. La solución pasa por una tutoría de alto nivel personalizada que lo ayude a salir de sí mismo y a preocuparse sinceramente por servir a los demás.

Un buen ejemplo de manipulador sería Fouché, el genio tenebroso¹³, quien supo como nadie poner arteramente en práctica el consejo de ese gran teórico en el arte de la manipulación hipócrita, Maquiavelo: "*resulta útil ser un gran fingidor y encubridor*".

Actitud ante el cambio. Al igual que el mediocre, el tirano y el demagogo, el manipulador es muy rígido y difícil de cambiar. Ninguno de los cuatro perfiles analizados se adapta realmente al entorno y, con astucia, se oponen al cambio que las circunstancias del medio o de las personas hacen necesario; siempre generan problemas cuando hay que mejorar aspectos de la organización. Cuando estos perfiles predominan, la gestión del cambio se adentra en un laberinto de tácticas de negociación basadas en la fuerza o en la persuasión. Puesto que todos están encerrados en su propio ego -por unas razones u otras-, se produce, si acaso, un engañoso equilibrio de fuerzas, muy inestable, que en cualquier momento puede acabar con la organización. La vida en la empresa se convierte en un permanente estado de guerra fría que en ocasiones se calienta; es una lucha de todos contra todos por el poder¹⁴.

Ilustración 30

INTERES Ego	SERVICIO Tú	PERFIL	FUERZA	PREOCUPACIÓN	LOGROS ¹⁵	PELIGROS	SOLUCIÓN	Actitud ante el Cambio
s e	I	Mediocre	"Light"	No tiene	Ninguno	Flojera	Rescisión	Rigidez
S e	I	Tirano	Poder coactivo	Éxito	E (acp)	Ambición	Valores. Mejorar su racionalidad	
s E	I	Demagogo	Poder persuasivo	Status	A (acp)	Presunción	Virtudes	
S E	I	Manipulador	Coacción y persuasión	Poder	E (acp) A (acp)	Desaprensivo	Tutoría	Flexibilidad
s e	L	Bonachón	"Corazón"	Sentimental	Alejar	Incapaz	Reubicación /capacitación	
S e	L	Prestigioso	Autoridad	Habilidades	E (alp)	Exhibición	Iniciar	
s E	L	Persuasivo	Amistad	Actitudes	A (alp)	Verbalismo	Cohesionar	
S E	L	Líder	Ejemplaridad	Desarrollo, servicio	U (alp)	Auto complaciente	Descentralización, crecimiento.	

¹³ Así lo califica Stephan Zweig en su también genial biografía, FOUCHÉ, EL GENIO TENEBROSO, Ed Juventud, Madrid 1960.

¹⁴ Practican juegos de suma cero: lo que uno gana es lo que otro pierde; la suma total del conjunto es cero, en el mejor de los casos, pues puede terminar siendo negativa para todos. Le dan la razón a Hobbes: (homo, homini lupus) "el hombre es un lobo para el hombre". Cuando no hay auténtico liderazgo, la "libertad" de uno termina donde empieza la de los demás. Hay que poner cotos y encerrar a las fieras en jaulas separadas.

¹⁵ Logros en eficacia (E), atraktividad o competencia distintiva (A) y unidad (U); a corto plazo (acp), a largo plazo (alp)

2.- Perfiles de directivos con cualidades de liderazgo

1.-Bonachón (s, e, L) En realidad no es un directivo, pues no cumple los requisitos imprescindibles para serlo, es decir, mantener la eficacia, atractividad y unidad por encima del mínimo. Ocupa una posición directiva por casualidad, por razones políticas, de herencia, etc.

Es una persona bondadosa pero inútil para la empresa, pues carece de una mínima capacidad estratégica o ejecutiva. No tiene las cualidades necesarias para desarrollar un trabajo bien hecho que produzca resultados a la organización. Su carácter afable es, más bien, una debilidad, pues no le preocupan los resultados ni en el corto ni en el largo plazo. Sus únicas preocupaciones son estéticas y sentimentales. Felizmente, su honestidad lo puede llevar alejarse voluntariamente de la organización, cediendo el puesto a otro más capaz, o a mantenerse en ella sin ejercer ningún rol protagónico. No se puede decir que haya hecho nunca algo malo, pero tampoco ha hecho nada útil, es un **incapaz**.

Como no sabe decir que no, nunca tiene problemas con nadie. Es un "pseudolíder", siempre pacificando, porque no sabe enfrentarse a personas con opiniones encontradas que pueden ser oportunidad o consecuencia de la innovación y de un cambio bueno y necesario. La única solución con él es tratar de capacitarlo –aunque muchas veces no sea posible hacerlo por razones personales, de edad, u otras-, o reubicarlo en otra posición apelando a su sentido de servicio, pues no está encerrado en su ego y sabe descubrir las realidades humanas de las demás personas y la suya propia.

2.-Prestigioso (S, e, L) Su prestigio procede de saber cómo se logran grandes resultados externos, así como de su preocupación por servir a los demás. Sus motivos trascendentes lo llevan a ayudar a los miembros de la organización a mejorar como personas y como técnicos, siempre atento a que las personas sean más eficaces y desarrollen sus habilidades estratégicas. Es un verdadero hombre de negocios, visionario, rompedor de enfoques anticuados que traban la eficacia de la organización. Busca lograr la eficacia en el corto plazo, sin hipotecar el largo plazo, pues está dispuesto a sacrificar la eficacia inmediata para edificar la viabilidad futura de la empresa. Y lo hace sin maltratar a las personas, aunque sea muy exigente.

El peligro que podría amenazarlo es caer en el "**exhibicionismo**", si su motivación es predominantemente espontánea, es decir, si sirve a los demás sólo porque se siente a gusto, porque "le nace", y no como consecuencia del desarrollo de virtudes(motivación racional)

Por el contrario, si su actitud de servicio se mueve por una motivación racional, el riesgo es menor. Actúa no por sentimentalismo –espontáneamente-, sino por lo que su mente le indica como bueno. El buen uso que hace de su poder le impide caer en el autoritarismo y lo lleva a ganarse la autoridad o ascendiente ante los demás. Alcanza importantes resultados en el plano de la unidad y de la confianza mutua, pues logra a mediano o largo plazo buenas relaciones con sus empleados quienes reconocen su valía humana y profesional y encuentran en él un ejemplo a imitar.

Pero su menor capacidad ejecutiva trae como consecuencia que proporcionalmente desatienda los motivos intrínsecos de los profesionales que de él dependen, con la consecuente disminución de la atractividad de la empresa, lo que pone en riesgo los asuntos organizativos. Una vez lograda la eficacia, le incomoda la rutina de seguir en lo mismo y comienza a buscar dónde puede servir mejor a la empresa y a las personas. Es feliz detectando y resolviendo cada día problemas reales.

Es un iniciador de grandes negocios y empresas, tiene buenas iniciativas sociales y ánimo de servicio a las necesidades reales de las personas. Es leal con el mercado, a diferencia

de, por ejemplo, algunas empresas de crédito que se aprovechan del poco conocimiento legal o financiero de algunos clientes para introducir duras condiciones en la letra pequeña de los contratos de crédito.¹⁶

Su talento para el *marketing* le permite satisfacer las necesidades sentidas del mercado, pero fundamentalmente lo usa para facilitar que las personas descubran sus necesidades reales. Por ejemplo, algunas compañías de seguros de vida hacen reflexionar a los clientes sobre la conveniente previsión del futuro de sus familiares –necesidad real pero a veces no sentida-, lo mismo ocurre con algunas aseguradoras de fondos de pensiones. De esta manera se construye la unidad dentro de la organización y con el mercado.¹⁷ Este perfil de directivo requiere asociarse con otro que compense su debilidad en la dimensión ejecutiva, por ejemplo, con el que describe a continuación, y viceversa.

3.-Persuasivo (s, E, L). A diferencia del anterior, es un gran consolidador de empresas en funcionamiento. Si bien no es tan buen estratega y no sabe iniciar tan buenos negocios, sabe descubrir a quienes tienen esas cualidades que a él le faltan. Le entusiasma reorganizar, facilitar el consenso y mejorar la integración de las personas en el funcionamiento de la organización.

Comunica muy bien, sin palabreos manipuladores. Los demás creen en lo que dice, pues cumple su palabra y no miente. Toma en consideración las cualidades profesionales de cada uno, a la vez que se preocupa de su superación como persona.

Disfruta con lo que hace y facilita la participación de los otros para que les resulte atractivo su trabajo; es hábil logrando consensos. Ayuda a que los demás salgan de sí mismos y se pongan a pensar en los otros con una actitud de servicio.

Usa muy bien su poder persuasivo y así va ganando autoridad y la amistad de las personas. Consigue atraktividad en el largo plazo y ayuda mucho al fortalecimiento de la unidad y confianza mutua. Muestra siempre un comportamiento ejemplar y nunca miente, a diferencia de los perfiles de directivos con deficiente liderazgo expuestos anteriormente.

El único peligro que lo amenaza es caer en el **verbalismo** (o retórica vacía), que puede perturbar la búsqueda de resultados eficaces. Al igual que en el caso del “prestigioso”, este peligro será mayor cuanto mayor sea el componente espontáneo y sentimental de su motivación. Será menor cuanto más racional sea su motivación, más alejada de un sentimentalismo voluble.

Si al prestigioso hay que ponerlo a iniciar nuevas aventuras, al persuasivo hay que ponerlo a cohesionarlas.

4.- Líder (S, E, L). Es excelente en todos los planos y, por eso mismo, no se le encuentra con facilidad. Con sus acciones logra crear valores auténticos y profundos en los demás. Logra la eficacia, la atraktividad y la unidad a largo plazo. Convierte las organizaciones en auténtica *instituciones* al servicio de la satisfacción de las necesidades reales del entorno interno o externo que se presente en cada escenario. Es óptimo en el logro de resultados y desarrollo de culturas empresariales.

¹⁶ **Marketing y liderazgo.** Cuando se sigue ese tipo de estrategias, la empresa está siendo desleal con el mercado y éste terminará pasándole la factura. Los motivos extrínsecos de los clientes (garantía de la eficacia) coinciden con los motivos trascendentes de los miembros de la empresa (liderazgo y unidad de sus componentes), como vimos en el capítulo sobre Motivos.

¹⁷ En ciertas ocasiones la empresa puede usar medios –por ejemplo, la publicidad-, coherentes con su estrategia y objeto, que le permitan **educar al mercado**, es decir, facilitar a los clientes que descubran y sientan sus necesidades reales, ayudándoles a reconocer que pueden ir satisfaciéndolas comprando los productos o servicios de la empresa. Esta preocupación por lo que le pasa a los clientes, suele ser vital para la eficacia en el marketing industrial (business to business) También es posible en el marketing de consumo, aunque a veces pueda ser más difícil. Los intentos de fidelización de los clientes deben orientarse necesariamente de esa manera, y no por un simple descuento en precio, encubierto bajo el ropaje de ciertos beneficios futuros para el cliente. Nadie es fiel a quién solamente le ofrece descuentos, y además un descuento en precio es fácil de copiar por parte de la competencia. Sin embargo, educar a los clientes para que desarrollen su sentido crítico que les impida dejarse seducir – a través de la publicidad- por características superficiales de los productos, es una estrategia que cuando se emplea contribuye a construir auténticas barreras de entrada a la competencia.

Es un líder en el pleno sentido de la palabra. Arrastra a los demás con la autoridad de su ejemplo, tanto personal como profesional, y los que confían plenamente en él nunca se ven defraudados. Busca la unión entre todos y la identificación con la organización, preocupado, además, de que todos se desarrollen como personas; es un **formador de líderes**.

El peligro que puede amenazarle es la **autocomplacencia**, pero es poco probable que caiga en ello por su fuerte actitud de servicio a los demás, cimentada en su motivación racional por motivos trascendentes. **Su fuerza está en su ejemplo.**

Actitud ante el cambio. El líder, por mejor capacidad que el prestigioso, el persuasivo y el bonachón, es muy flexible. Se adapta muy bien al cambio bueno y necesario e incluso lo promueve, pues se pone siempre en el lugar de los demás y utiliza toda su capacidad para ofrecer soluciones en las que todos - incluido él- salgan favorecidos.¹⁸

Competencias directivas

Ya hemos señalado que las cualidades de estrategia y ejecutivo son en buena medida innatas, aunque una adecuada capacitación puede mejorar las que cada uno tiene; por ejemplo, *el método del caso*, bien llevado hasta sus últimas consecuencias, es un buen instrumento para desarrollar esas capacidades.

La cualidad de líder es adquirida. Es fruto del esfuerzo realizado, con talante deportivo, para superar las propias deficiencias de carácter, para ir creciendo –pagando el costo de oportunidad- en racionalidad y virtualidad y disponerse a servir a los demás. Este servicio se da con independencia del sentimentalismo que se mueve por criterios erráticos y espontáneos: al sentimental le importa más sentirse bien ayudando que ayudar realmente.

Hay muchas formas de ineptitud, pero en la mayoría de los casos éstas se reducen a dos: falta de cualidades de conocimiento (casos del mediocre y del bonachón) o morales (casos de tirano, demagogo y manipulador). Desde el punto de vista de la empresa ambas son nefastas. Las carencias intelectuales se pueden corregir, en cierta medida, con la formación. Lo realmente importante y decisivo es actuar sobre la capacidad de liderazgo, pues desde el punto de vista de la persona, una seria deficiencia de liderazgo corrompe y deteriora al individuo¹⁹ y revierte gravemente en la organización.

Ilustración 31

DIRECTIVOS INCOMPETENTES	¿QUÉ LES FALTA PARA SER COMPETENTES?		
	Habilidad de Conocimiento		Habilidades Morales
<i>Perfiles</i>	<i>Visión Estratégica</i>	<i>Capacidad Ejecutiva</i>	<i>Ejemplaridad, Liderazgo</i>
Mediocre	X	X	X
Tirano		X	
Demagogo	X		X
Manipulador			X
Bonachón	X	X	

® Derechos reservados

Como ya hemos dicho, un directivo es incompetente si su desempeño está por debajo del mínimo en cualquiera de las tres dimensiones señaladas. Los cuatro primeros perfiles que nos muestra la ilustración corresponden a tipos de directivos incompetentes que terminan perjudicándose a sí mismos, a los demás y también a la empresa. **Cuanto más alto sea el cargo, tanto mayor el daño.**

¹⁸ Juegos de **suma positiva**. El hombre no es lobo para el hombre y la libertad de uno –si es auténtica- no es límite, sino que se retroalimenta y fortalece con la de los demás.
¹⁹ Recordemos lo dicho en el primer capítulo sobre la insatisfacción afectiva.

También es incompetente el “bonachón”, pero por una causa diferente: le faltan las cualidades necesarias de conocimiento (racionalidad). Pero, aunque no sirva para trabajar en una empresa, él no deteriora su modo de ser, a diferencia de los otros cuatro.

En cambio, el “tirano”, el “demagogo” y el “manipulador” son incompetentes por culpa suya, porque no han querido desarrollar su liderazgo. Librementemente malogran su humanidad y producen fuertes estragos en la organización, tanto mayores cuanto más poder tengan en ella.

Cierto es que estos perfiles no son más que eso, una especie de caricaturas difíciles de encontrar en la realidad, pues la riqueza y variedad de cada persona escapa a cualquier intento de encasillamiento²⁰. Sin embargo, las personas podemos vernos más o menos retratadas en uno o en varios de estos perfiles, que nos pueden servir así como una guía para conocernos mejor y poder corregirnos. Nadie es absolutamente inepto ni nadie es totalmente perfecto: la incompetencia natural o temperamental –que no la moral del carácter²¹ de líder- se distribuye por curva de Gauss y a todos nos toca nuestra parte: “bien acierta quien sospecha que siempre puede equivocarse” (Quevedo)

La propia incompetencia: diagnóstico y soluciones²²

- Es vital **saber reconocer las propias incompetencias** y examinar de qué tipo son: “la falta más grave es no tener conciencia de ninguna” (A. Einstein).
- **Hay que distinguir las incompetencias superables de las insuperables.**
- **Se trata de esforzarse para superar las incompetencias superables.** Las más numerosas suelen estar relacionadas con aspectos morales de la capacidad de liderazgo. En el caso de directivos es muy escasa la incompetencia debida a la falta de inteligencia, pues como señala Barto Roig: “a la mayoría de los incompetentes, si se les cortara la cabeza, seguirían siendo incompetentes”. Si hubiera incapacidad mental o falta de conocimientos e inteligencia para el cargo, la incompetencia sería evidente.
- Frecuentemente la incompetencia se debe a la falta de voluntad o a defectos de carácter: las pasiones descontroladas, que enajenan y desquician, provocan contagios y salpicaduras que destruyen la paz necesaria para una buena gestión. La arrogancia, depredadora de mentes inteligentes, lleva a cometer errores imperdonables como despreciar a los demás (algunos piensan que escuchar a los otros es un despilfarro de energía mental). La ambición desmedida, impulsada casi siempre por el egoísmo, atropella todo a su paso para conseguir sus fines. La impaciencia ante los defectos de los demás induce a reaccionar con ira, desprecio o maltrato hacia las personas. El “superhombre” nietzschiano en acción con la subversión de todos los valores.
- **Aplicar algunos remedios.** Es importante la autodisciplina, autodomínio o autonegación, más aún en el caso de directivos de los que dependen otras personas. Humildad para reconocer las propias incompetencias. Se necesita mucha humildad porque siempre quedan residuos de arrogancia, amor propio, envidia, egoísmo, etc., y es necesario reconocerlo para evitar que entorpezcan nuestras acciones. Generosidad para ambicionar el bien de los demás, aún a costa de sacrificios propios si fuera preciso; esto se ejercita dándose a los demás sin esperar recompensa. Paciencia con los más torpes²³ y con los propios defectos. Y para terminar, nunca perder la esperanza ni el sentido del humor, pues como afirma el psiquiatra Enrique Rojas: nadie puede ser feliz sin la capacidad de reírse de sí mismo.
- **Coaching (asesoría personalizada).** Buscar un asesor personal y amigo que aconseje en concreto. También se denomina a esta actividad: *tutoring o mentoring*, según el enfoque que se le dé.

²⁰ Cada persona es todo un universo.

²¹ Temperamento y carácter son cualidades diferentes. El temperamento es la componente congénita o hereditaria en el modo de ser de una persona; el carácter es la componente adquirida como fruto del ejercicio de la propia libertad: es el fruto del crecimiento de la racionalidad y la virtualidad. La combinación de ambos configura la personalidad, valga la redundancia, de una persona: su modo propio de ser y de actuar.

²² Basado en Barto Roig, *DESCUBRE Y CORRIGE TUS INCOMPETENCIAS*, Ediciones Internacionales Universitarias, Barcelona 1995.

²³ “A tus amigos aconséjales en privado y elógiales en público” (Siro).

- **Humildad y prudencia para vivir con las incompetencias insuperables**, tratando que no afecten a los demás.

*Nota técnica tomada del libro Gobierno de Personas en la Empresa, de Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, 6ta. Edición. 2012.
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.
Derechos reservados. Mayo 2017.*

REVISADO: ABRIL 2023