

LIDERAZGO COMO TRABAJO*

El liderazgo es todo un furor en la actualidad. Abundan libros, artículos y conferencias sobre el liderazgo y la calidad de los líderes. Cada gerente o director de empresa tiene que ser, actuar y desarrollarse de acuerdo con un patrón establecido.

El liderazgo importa. Pero, ¡ay de mí! es algo diferente de lo que ahora está identificado como tal. Tiene poco que ver con la "calidad del liderazgo" y aún menos con el "carisma". Es algo mundano, poco romántico y hasta aburrido. Su esencia es "el desempeño".

En primer lugar el liderazgo no es en sí mismo bueno o deseable; el liderazgo es un medio. Una pregunta crucial es ¿qué es el liderazgo?

La historia nos habla de tres máximos líderes carismáticos: Stalin, Hitler y Mao, tres engañosos líderes que infligieron tanto sufrimiento a la humanidad como jamás se haya recordado.

Pero efectivamente el liderazgo no depende del carisma: Dwight Eisenhower, George Marshall y Harry Truman fueron singularmente líderes efectivos y ninguno poseyó más carisma que un esturión muerto. Tampoco lo fue Konrad Adenauer el ministro alemán que reconstruyó la Alemania Occidental después de la Segunda Guerra Mundial. Asimismo habría que reconocer al agrio y malhumorado Winston Churchill en los años de guerra y posteriores, ¿qué podía importar su carácter si sus resultados eran altamente positivos?

De esta manera el carisma llega a ser una carga para los líderes. Los hace inflexibles, convencidos de su propia infalibilidad, no dispuestos al cambio. Esto es lo que les sucedió a Stalin, a Hitler o a Mao y es una característica común a personajes de la historia, de la cual solamente Alejandro Magno se salva, porque se murió muy joven, y así evitó caer en acciones censurables.

El carisma no es por sí mismo garantía de efectividad; como líder John F. Kennedy puede haber sido el más carismático de los últimos presidentes de los Estados Unidos, pero su efectividad dejó mucho que desear.

Tampoco son garantía cosas como "cualidades de líder" o "personalidad de líder" ya que Franklin D. Roosevelt, Dwight Eisenhower, el mariscal Montgomery y Douglas MacArthur fueron altamente efectivos en el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial y ninguno de ellos compartió rasgos de personalidad o calidad significativa.

Trabajo, Responsabilidad y Confianza ganada

¿Qué es entonces el liderazgo si no es carisma y no es una serie de rasgos de la personalidad? Lo primero que hay que decir es que es **trabajo**, algo remarcado una y otra vez por los más carismáticos líderes: Julio César por ejemplo o el general Douglas MacArthur o para usar un ejemplo en el área de los negocios el Sr. Alfred Sloan que construyó y dirigió la General Motors desde 1920 hasta 1955.

El fundamento de un liderazgo efectivo es pensar a través de la misión de la organización, definiéndola y estableciéndola clara y visiblemente. El líder fija las metas, fija las prioridades y fija y mantiene los estándares. Él hace compromisos y está firmemente convencido que no es el centro del universo, solamente los líderes engañosos como Stalin, Hitler o Mao sufrieron de esta ilusión. Pero antes de aceptar un compromiso, el líder efectivo ha pensado que éste es correcto y deseable. La primera tarea de un líder es ser la trompeta que emite el más claro sonido.

Lo que distingue a un líder real de un líder engañoso son sus metas. Cualquiera que sea el compromiso que él haga con las limitantes de la realidad –lo cual puede comprender problemas políticos, sociales, financieros o interpersonales– es compatible con su misión y metas y esto determina al verdadero líder efectivo. En cualquier caso él mantiene rapidez en la implementación a unos cuantos estándares básicos (ejemplificándose en su propia conducta) o a cualquier “estándar” que pueda vaciar en sus seguidores, fuera de toda hipocresía.

El segundo requisito es que el líder vea el liderazgo como una **responsabilidad**, más que como un rango o privilegio. El líder efectivo es raramente “permisivo”, pero cuando las cosas van mal, no culpa a otros. Precisamente porque un líder efectivo sabe que él y solamente él es el último responsable, no se detiene a exigir y apoyar a sus asociados y subordinados; los líderes engañosos por el contrario, siempre van por las purgas. Un líder efectivo quiere asociados fuertes, los motiva, los impulsa y los reconoce en sus triunfos; se mantiene como único responsable de los errores de sus asociados y de sus subordinados. El líder efectivo ve el triunfo de sus asociados y subordinados como sus triunfos, más que como una amenaza. Un líder puede ser personalmente vanidoso como lo fue el general MacArthur hasta en forma patológica, o bien puede ser humilde como Lincoln o como Truman a tal grado de tener complejo de inferioridad. Pero los tres estaban dispuestos a todo, a ser independientes y confiables a otra gente. Ellos motivaban a sus asociados y subordinados, los reconocían y los promovían, los hacían ver como personas diferentes.

Un líder efectivo sabe, por supuesto, que hay un riesgo: la gente tiende a ser ambiciosa, pero está consciente que tal riesgo es mucho menor que el de ser servido por personas mediocres. También sabe que lo más grave que un líder puede causar a una organización es el colapso que pudiera originarse cuando la deje o muera, como cuando Stalin murió y hubo un fuerte impacto negativo en el país. Esto sucede muy a menudo en las compañías. Un líder efectivo sabe que la última tarea del liderazgo es crear energía y visión humana: hacer gente efectiva.

El requisito final de un líder efectivo es ganarse la **confianza**, de otra manera no puede tener seguidores y la única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Confiar en un líder no implica necesariamente ser como él; tampoco es, estar de acuerdo con él. Confianza es la convicción de que lo que él dice es lo correcto, es lo que alguien menciona como “integridad”. Las acciones de un líder y sus creencias, deben ser congruentes o al menos compatibles. La efectividad de un líder no está basada en que sea listo, sino consistente.

* Extracto del libro: “The Essential Drucker”,
Sixty years of Peter Drucker’s Essential Writings on Management,
Harper Press