

Prefacio

Bajo sus muchas formas, medidas y estilos, «liderazgo» se ha convertido en una palabra de moda relevante para casi cada faceta de la vida moderna. En política, las exigencias de la globalización, el lentísimo crecimiento económico, la explosiva deuda soberana, etcétera, han creado problemas para las políticas públicas que sólo los auténticos líderes pueden resolver. En la empresa, los avances tecnológicos continúan redefiniendo rápidamente todos los aspectos del mundo corporativo de maneras que exigen ideas nuevas y visionarias, la clase de ideas que sólo puede proporcionar un auténtico liderazgo. En la educación, una población estudiantil en declive, unos costes disparados y nuevas metodologías pedagógicas someten a los gestores de colegios y universidades a unas exigencias sin precedentes a las que sólo aquellos con más talento podrán responder.

En estas circunstancias, no puede sorprendernos que haya surgido una industria casera en torno al tema del liderazgo. Aunque sigue habiendo quienes piensan que los líderes poseen unos atributos innatos que no se pueden enseñar, una amplia mayoría cree que una mezcla bien concebida de conocimientos técnicos, experiencia laboral en el mundo real y técnicas de gestión personales pueden dar como resultado un líder eficaz.

Aunque es innegable que factores como la competencia profesional y una experiencia laboral significativa son aspectos im-

portantes del historial de un líder, hay otra variable que aquellos involucrados en el debate del liderazgo suelen desatender. Entraña una visión amplia de la condición humana, lo que podríamos llamar una «filosofía de vida». La premisa de este libro es que se puede encontrar el origen del rasgo distintivo clave de un auténtico líder en una visión del mundo fundada filosóficamente, y que la antigua tradición clásica es una fuente rica y valiosa de esos conocimientos.

Los autores defienden esta posición porque entienden que la virtud de la indagación filosófica es una necesidad intemporal, tan valiosa hoy como lo era hace 2.500 años.

Introducción

*El auténtico liderazgo empieza
con una filosofía de la vida*

Existen pocas dudas de que muchos de los problemas que afligen a la sociedad moderna tienen su origen en una extraordinaria penuria de liderazgo. En la política, la empresa, la educación y muchísimos otros campos, se nos recuerda constantemente la ineptitud de los que están al mando. En algunos casos, las deficiencias se originan en una falta de pericia o experiencia técnicas. Hay, por ejemplo, ocasiones en que las políticas de la vida administrativa permiten el ascenso de personas no cualificadas; la victoria de la astucia frente a la aptitud no es, de ningún modo, rara. Por añadidura, parece haber un gran número de ejecutivos que, a pesar de unas credenciales técnicas y empíricas impresionantes, son, sin embargo, incapaces de ejercer un auténtico liderazgo. Aquí es posible que el problema resida en una falta de conocimientos más profundos y amplios, esa clase de conocimientos que no confiere sólo la destreza técnica: la capacidad para ver el panorama completo, conectar con miembros de la organización, promover un ambiente de trabajo productivo y significativo y gobernar la nave corporativa a través de los retos que plantean unas nuevas tecnologías y unos mercados muy competitivos.

Este problema nos obliga a reconsiderar varias de las «vacas sagradas» que han dominado la teoría del liderazgo en los últimos años. La primera es la idea de que casi cualquiera puede convertirse en líder. De alguna manera, la opinión generalizada da por

sentado que la materia prima del liderazgo está latente en casi todo el mundo y que sólo es necesario un empujoncito para hacer que se desarrolle. En este volumen defendemos que opiniones como esta están muy equivocadas y que las cualidades especiales del auténtico liderazgo son notablemente complejas e infrecuentes. Además, creemos que una gran parte de la confusión existente en este punto se deriva de que no se distingue entre la mera administración y el verdadero liderazgo. Es posible que un gestor eficaz sea capaz de cumplir, de forma habitual, los plazos establecidos y de evaluar competentemente los presupuestos, pero estos talentos no confirman en modo alguno la capacidad de liderazgo. En pocas palabras, liderazgo no es lo mismo que administración. El primero entraña una serie de conocimientos y cualidades que son categóricamente distintos de la ejecución rutinaria de los asuntos administrativos diarios.

Una segunda vaca sagrada que merece que la jubilen es la idea de que el liderazgo se puede «manufacturar» siguiendo una serie de pasos fácilmente identificables. Los defensores de esta forma de ver el liderazgo, propia de un «libro de recetas», quieren que creamos que con sólo una cucharadita de esto y media taza de aquello, abracadabra, ya hemos creado al próximo magnate de la industria. ¿Puede extrañarnos que haya crisis de liderazgo en esta cultura? La cuestión es que ni un MBA por Harvard ni años de participar en seminarios de gestión pueden, en modo alguno, garantizar la capacidad de liderazgo. Para decirlo sin rodeos, un auténtico líder no es como un conejo que está esperando a que lo saquen de la chistera.

Así pues, ¿qué hemos de hacer para llegar a un liderazgo legítimo? ¿Cuáles son los pasos necesarios que pueden llevar a hombres y mujeres a gobernar sus ambientes de trabajo con visión y propósito? Para empezar, ofrecemos una definición clara del término «liderazgo» que diferencia nuestra interpretación de

las opiniones improvisadas que, con demasiada frecuencia, distorsionan el sentido de la palabra. Los autores suponen que el liderazgo es un compuesto poco común de habilidad, experiencia y madurados puntos de vista personales. Es, por supuesto, el último de estos elementos el que distingue al auténtico líder de aquellos que se limitan a «llevar» una organización. Un punto de vista maduro es un ingrediente esencial en los esfuerzos de un líder por crear y ejecutar una visión corporativa sólida. Los auténticos líderes, personas como Bill Gates y Steve Jobs, ven las cosas con mayor rapidez que el ejecutivo típico. Por lo menos en parte, sus ideas son el reflejo de una claridad «interior» que les permite concentrarse más plenamente en los problemas que están a la vuelta de la esquina.

Por esta razón, el liderazgo no es una cuestión de «números», y es improbable que los que no han conseguido comprender las sutilezas motivadoras de su propia vida alcancen el estatus de «líder». Por decirlo sencillamente, sólo aquellos hombres y mujeres que han cultivado una filosofía de la vida cuidadosamente concebida están listos y son capaces de exhibir la clase de maestría en el lugar de trabajo sugerida por el término «líder». Para algunos, invocar el término «filosofía» en este contexto puede parecer extrañamente fuera de lugar. En cierta medida, todos hemos sido condicionados para creer que la filosofía es, en el mejor de los casos, una especie de noble pereza, un ejercicio especulativo carente de un beneficio concreto. Sin embargo, podría ser que muchos de los fracasos e ineficiencias de que están plagados nuestros ambientes directivos estén relacionados, en última instancia, con una idea inadecuada de lo que la filosofía puede ofrecer.

Es esta la razón de que ofrezcamos una serie de ideas antiguas propuestas por algunos de los mayores pensadores de la antigüedad; hombres como Aristóteles, Hesíodo, Sófocles, Heráclito y otros. Al hacerlo, reconocemos la premisa establecida en *La Re-*

pública, donde Platón observa que la falta de utilidad de la filosofía es un mito favorecido por los que no logran comprender su mayor utilidad. Estamos de acuerdo con la opinión de Platón. En consecuencia, sostenemos que hasta el momento en que los directivos se conviertan en filósofos o los filósofos se conviertan en directivos, es improbable que experimentemos algún alivio significativo de las consecuencias debilitadoras del seudoliderazgo.

- ♦ Liderazgo no es lo mismo que administración.
- ♦ Las especiales cualidades del liderazgo son complejas y poco comunes. No todos pueden ser líderes.
- ♦ El liderazgo no se puede fabricar fácilmente. No es el resultado de simples fórmulas o reglas.
- ♦ El liderazgo exige habilidad, experiencia y un punto de vista personal maduro respecto a los matices y complejidades de la vida.
- ♦ Sólo los hombres y mujeres que han cultivado una filosofía de la vida cuidadosamente concebida son capaces de ejercer un auténtico liderazgo.

Advertimos al lector desde el principio de que no ofrecemos este libro como una especie de «bala de plata» que dotará mágicamente a los que lo consulten de las cualidades y virtudes de un líder. ¡Ojalá superar los retos del liderazgo fuera algo tan fácil de conseguir! No, el camino al auténtico liderazgo es largo y empinado, y no es algo que se pueda lograr uniendo, simplemente, una serie de puntos de dudosa prescripción. Por lo tanto, nuestro propósito es elevar y ampliar la perspectiva, fomentar un espíritu de autoexamen crítico y alentar esas actitudes atrevidas y nada convencionales que distinguen de forma única al líder probado.

Introducción

En los capítulos siguientes, la filosofía del líder está codificada en diez sencillas reglas:

- Regla n° 1** Conócete a ti mismo
- Regla n° 2** El poder desenmascara a la persona
- Regla n° 3** Nutre a la comunidad en el lugar de trabajo
- Regla n° 4** No malgastes tu energía en cosas que no puedes cambiar
- Regla n° 5** Abraza siempre la verdad
- Regla n° 6** Deja que la competencia revele el talento
- Regla n° 7** Vive de acuerdo a un código superior
- Regla n° 8** Evalúa siempre la información con ojo crítico
- Regla n° 9** Nunca subestimes el poder de la integridad personal
- Regla n° 10** El carácter es el destino

REGLA N^o 1

«Conócete a ti mismo.»

TALES DE MILETO

No cabe duda de que el conocimiento es un rasgo indispensable del liderazgo. Entre otras cosas, es un componente esencial para encarar los muchos problemas a los que se enfrentan habitualmente los líderes. Por consiguiente, los líderes políticos afirman saber cómo dirigir una nación, los líderes educacionales afirman disponer de conocimientos que preparan a los estudiantes para el mundo después de la universidad, y los líderes empresariales afirman tener el saber y los conocimientos prácticos para crear productos y servicios que pueden mejorar y enriquecer la vida de la gente (premiando, en el proceso, a las partes corporativas interesadas). Pero deberíamos observar que hay dos tipos de conocimientos: la información factual que se puede adquirir mediante una educación formal y las prácticas del mundo real y el conocimiento de nuestro propio mundo «interior». Es esta segunda categoría la que establece de forma exclusiva el estándar del auténtico liderazgo.

«Conócete a ti mismo.» Comprende tu mundo interior, tus luces y sombras, tus puntos fuertes y débiles. La comprensión de uno mismo es una condición previa fundamental, necesaria para el auténtico liderazgo.

En el siglo VI a.C., Tales, uno de los Siete Sabios de la Antigua Grecia, formuló el famoso aforismo «conócete a ti mismo». Esta idea de autoindagación como rasgo obligado de una vida bien vivida alcanzó un estatus proverbial entre los griegos. De hecho, se la juzgó merecedora de una inscripción en el muro del templo de Apolo en Delfos. Todos los proverbios basados en una gran sabiduría, como este, tienen una cosa en común, con independencia del momento y el lugar en que se formularon: nos alientan a practicar una conducta exigente y fuera de lo común, pero que, a pesar de ello, ofrece la promesa de una gran recompensa. Las enseñanzas de Tales son una ilustración clásica de este aspecto.

Llegar a «conocerse a sí mismo» en el sentido moderno de la frase es una tarea de una inmensa dificultad por varias razones. Para empezar, el mundo moderno ofrece una serie interminable de ocupaciones triviales que alientan una existencia superficial, no analítica. Incluso para los inclinados a buscar un sentido y una comprensión más profundos, el volumen de distracciones es tal que muy pocos consiguen entregarse a nada que se acerque a un programa significativo de autointerrogación.

En segundo lugar, están las barreras psicológicas que todos tendemos a erigir con la intención de protegernos los ojos del agresivo fulgor de unas verdades molestas. Este obstáculo para la comprensión de uno mismo es mucho más formidable que las muchas tentaciones que, para distraer nuestra atención, nos ofrece la sociedad. Aquí hablamos de una poderosa tendencia a oscurecer, distorsionar y novelar en favor de una realidad inventada. El fracaso en eliminar estos obstáculos hace que resulte imposible formar un juicio de uno mismo. Por añadidura, los que fallan en este sentido nunca dominarán las intuiciones y percepciones necesarias para el auténtico liderazgo. Por lo tanto, es esencial que el que aspire a ser líder se obligue a someterse a un enérgico programa de autocuestionamiento, porque las distorsiones más leta-

les no surgen de labios de nuestros oponentes o competidores. Por el contrario, tienden a manar de nuestro propio corazón.

En tercer lugar, los humanos somos, por naturaleza, hedonistas; buscadores de placer que, de forma instintiva, perseguimos la facilidad y el confort por encima de los problemas y el dolor. Aquí es preciso decir unas palabras respecto a la cuestión de la verdad. La Biblia nos dice que la verdad nos hará libres. Sin duda, en cierto sentido, puede que este sea el caso, pero también lo es que la verdad no es algo fácil de obtener; en particular, cuando se trata de comprender quién y qué somos en realidad, qué hacemos y por qué lo hacemos. Esta clase de verdad, en concreto, exige esfuerzo, disciplina y valor. ¿Por qué? Porque aquí la verdad suele entrañar mucha angustia y desilusión. «Conocerse a uno mismo» significa dotar de una nueva transparencia a nuestros motivos e identidades ocultos. Implica un proceso de autorrevelación mediante el cual exponemos sin piedad a la luz los fraudes y engaños que nos ofrecen consuelo. Esta es la búsqueda de la verdad que nos hace libres, pero que, como devotos hedonistas que somos, comprendemos que es un camino lleno de dudas y, por lo tanto, un camino que raramente recorremos.

En cuarto lugar, está el obstáculo cada vez mayor de la imaginación de los medios de comunicación. Con muy pocas excepciones, nos vemos continuamente bombardeados con retratos de tipos «de éxito» que, se nos dice, merecen que los emulemos. La ubicuidad de estas imágenes en la televisión, las películas e Internet las ha convertido en un hecho irrefutable de la vida moderna. La dificultad reside en que estos dudosos paradigmas tienden a llenar de *glamour* unas vidas que son tan superficiales e inanes como poco representativas. Con demasiada facilidad, olvidamos que estas imágenes doradas tienen menos que ver con la verdad que con vender entradas y hacer subir los índices Nielsen. Como resultado, promueven una irrealidad que sugiere que no

hay ningún apremio particular para considerar las cuestiones mayores de la vida, que el esfuerzo por «conocerse a uno mismo» es, en gran medida, trivial y carente de importancia. Por el contrario, nos alientan a abrazar, ciegamente, la idea de la buena vida que propone la cultura popular, sin tomar en consideración qué sentido y qué mérito tienen una existencia así. En estas circunstancias, quienes buscan una verdad y un sentido superiores son considerados intrusos y excéntricos. ¿Cómo podemos seguir el dictado de «conócete a ti mismo» en una sociedad que promociona una vida vivida con piloto automático; es decir, una vida donde nos dedicamos muy poco, o no nos dedicamos en absoluto, al autoexamen?

Los cuatro impedimentos para conocerse a uno mismo

1. Las distracciones cotidianas que alientan una existencia superficial y no analítica.
2. Las barreras psicológicas que protegen nuestros ojos del agresivo fulgor de las verdades molestas.
3. El hedonismo, la falta de valor para hacer frente a las realidades dolorosas e incómodas.
4. La imaginaria distorsionada que nos presentan los medios de comunicación.

Dejemos claro lo que todo esto implica para el liderazgo. Primero, lo que acabamos de describir explica, en gran medida, por qué son tan pocos los hombres y mujeres que merecen de verdad el título de «líder». La enorme mayoría de personas no están dispuestas, sencillamente, a explorar las regiones oscuras de su ser interno. En lugar de despojarse de la máscara, mantienen esas zonas cerra-

das herméticamente, en un esfuerzo por contener unas verdades prohibidas. Al hacerlo, se crean una especie de realidad falsificada, que puede poner en grave riesgo a cualquier organización.

En concreto, esta falsa realidad se puede manifestar en toda una serie de políticas y enfoques distorsionados. Por un lado, puede producir estrategias arrogantes e irresponsables que son el reflejo del erróneo sentido de invencibilidad del ejecutivo; por ejemplo, una serie de adquisiciones que satisfacen el ego del equipo ejecutivo, en lugar de favorecer la causa de la organización. En otras palabras, no es posible que el programa falle, puesto que «yo» lo he concebido y desarrollado. Un líder seguro de sí mismo puede ser un activo valioso para una organización. No obstante, cuando esa seguridad se pasa de la raya y se convierte en presunción imprudente, el ejecutivo se acaba convirtiendo en un pasivo, en lugar de en un activo.

Otra forma de realidad falsificada atribuible a los líderes que se resisten a realizar un autoexamen es la idea del éxito «por derecho». «Tuve éxito como gestor de fondos de inversión en Wall Street; puedo darle la vuelta a la situación de esta empresa», o «Tuve éxito remodelando una empresa detallista de aparatos electrónicos; puedo hacer lo mismo para una cadena de grandes almacenes». Los ejemplos anteriores señalan una forma de entender las cosas que tiene un gran poder distorsionador sobre el papel del ejecutivo y qué resultados puede esperar razonablemente alcanzar. Al parecer, algunos administradores descartan por completo la posibilidad de fracasar, sencillamente porque están convencidos de que tienen derecho a triunfar. Esta lógica puede tener un efecto devastador en la organización, en tanto que la arrogancia tiende a alimentar la complacencia, la cual, a su vez, intensifica radicalmente las perspectivas de fracasar. De hecho, la historia corporativa está atestada de historias de grandes corporaciones que se deterioraron y acabaron desapareciendo porque

unos líderes arrogantes dieron el éxito por sentado, entre ellas Eastman Kodak, Lehman Brothers, Enron y Global Crossing.

Los auténticos líderes comprenden que el éxito no es, nunca, algo que se pueda reclamar como derecho inalienable. Exige un esfuerzo continuado, además de una cierta humildad para reconocer la posibilidad de la derrota. Los que mejor comprenden estas ideas son los que miran sincera y críticamente en su propia dirección. Dicho de forma sencilla, los líderes que no logran comprender sus propias deficiencias y limitaciones se convierten en intérpretes de una obra burlesca, en la cual los actores ya no saben que están actuando. Y será la organización la que lo pagará caro.

Conocerse a uno mismo significa acabar con los juegos de rol. Implica arrojar una luz dura e implacable sobre una serie de falsedades autoexculpadoras. Huelga decir que alcanzar una visión sin adornos de uno mismo es un proceso que intimida. Hace falta mucho valor para desenmascarar esas mentiras tranquilizadoras que tanto nos gusta contarnos. Pero, bien mirado, también es necesario mucho coraje para ser un auténtico líder.

Para seguir la máxima «conócete a ti mismo», los aspirantes a líderes deben:

- ♦ Explorar el lado oscuro de su ser interno, los fraudes y engaños que nutren una realidad falsificada.
- ♦ Poner al descubierto las deficiencias psicológicas y las verdades molestas.
- ♦ Arrojar una luz dura e implacable sobre las falsedades autoexculpadoras.
- ♦ Someterse a un programa de enérgico autocuestionamiento; un proceso de sincero autodescubrimiento diseñado para disipar los fraudes autoinducidos.

En conclusión, la autocomprensión es una condición previa fundamental para una vida vivida efectivamente. Además, creemos que este principio tiene una importancia particular para cualquier hombre o mujer decididos a tomar las riendas del liderazgo. En cuanto a los que rehúyen la tarea de enfrentarse a sus propias debilidades y carencias, es muy improbable que alcancen algo siquiera cercano al extraordinario estatus indicado aquí con el término «líder». ¿Cómo pueden los que permanecen ciegos ante sí mismos dirigir a otros?

PAUTAS DE ORO DEL LIDERAZGO

- ◆ Explora tu ser interior.
- ◆ Comprende quién eres. Debes estar preparado para someterte a un programa que desvele y disipe las deficiencias psicológicas, las inseguridades personales y el autoengaño.
- ◆ Desarrolla una autocomprensión precisa y sin ambigüedades que nutra, informe y actualice todo lo que haces.
- ◆ Ten una confianza tranquila, sin vanidad ni orgullo.