

## NOTA DEL AUTOR

Según la información de la que disponemos, Confucio no escribió ningún libro, pero sus discípulos elaboraron un compendio de sus dichos conocido como las *Analectas*, palabra que deriva de un término griego que significa «cosas recogidas», y esta antología constituye nuestra fuente principal para conocer su ideario.

Las *Analectas* también nos ofrecen algunos atisbos de Confucio como hombre, conservados para siempre en ámbar. Espero que en las páginas siguientes esas pinceladas consigan que para los lectores sea un personaje que cobra vida y atrayente.

Por motivos prácticos, las *Analectas* se dividen en capítulos y versículos, a semejanza de los libros de la Biblia o del Corán. En inglés también existen ligeras variantes entre las distintas traducciones de las *Analectas*; las referencias de este libro siguen el sistema presente en la edición de Penguin Classics (1979).

Las referencias a los capítulos y versículos del *Tao Te Ching* («El libro del Camino y el poder», atribuido a Lao Tse) también siguen la edición de Penguin Classics (1963).



## INTRODUCCIÓN

Bienvenido a este libro. Sus páginas le ofrecerán la oportunidad de explorar por sí mismo la sabiduría práctica de la antigua China sobre el tema del liderazgo. La intención tanto de Confucio como mía es que, al hacerlo, dé algunos pasos importantes hacia su objetivo, que es convertirse en el mejor líder que pueda ser.

Antes de elegir este libro, es posible que Confucio no fuera más que un nombre para usted, de modo que permítame que se lo presente brevemente y le explique por qué tiene tantas cosas que ofrecerle. Si siente el deseo de conocer mejor su vida y su época, le sugiero que consulte la biografía breve que incluyo en el apéndice.

Confucio es la forma latinizada de *Kungfutzu (zi)*. Este nombre se compone de tres elementos: *Kung*, que es el nombre de la familia; *fu*, un título de respeto parecido al «señor»; y *tzu (zi)*, un título honorífico que significa «maestro». Gracias al sistema de transliteración moderno, los chinos actuales lo conocen como *Kung-Zi*. Descubrirá que sus discípulos o alumnos le llamaban sencillamente «el Maestro». Además, dentro de la cultura china, a Confucio se le considera maestro de maestros.

Si busca información sobre Confucio en las obras de consulta, descubrirá que habitualmente lo clasifican como filósofo. Es cierto que lo fue, pero no fue un filósofo en el sentido analítico occidental. Como su casi contemporáneo Sócrates, Confucio es un filósofo genuinamente pragmático. Su interés primordial consistió en aplicar su pensamiento y sus conocimientos diáfanos a la inmensa tarea que optó por cargar sobre sus hombros: asegurarse de que en el futuro China dispusiera de buenos líderes y de líderes para hacer el bien.

Por lo tanto, Confucio fue el primer gran maestro del liderazgo en este mundo. Sé que esta afirmación es atrevida; tendré que esperar a que haya leído este libro para ver si acepta mi dictamen.

No es sino hasta hace muy poco que hemos podido apreciar las contribuciones que hicieron estos dos grandes maestros del liderazgo, Confucio en Oriente y Sócrates en Occidente. Lo que ha facilitado esta tarea es mi trabajo (aún inconcluso) de reunir por primera vez el cuerpo de conocimientos universales sobre el liderazgo y su desarrollo. Y esto ha sido posible gracias a un gran descubrimiento que tuvo lugar dentro del contexto de este campo, a saber, la identificación por fin del papel genérico de *líder* (véase el capítulo 1). A la luz de este avance usted podrá evaluar mejor el valor de lo que tiene que ofrecernos Confucio sobre este tema.

Hace un instante mencioné la palabra *papel*. Originariamente, con esta palabra se definía el personaje que adoptaba un actor en el teatro. Hoy día, cuando le damos un uso más amplio, se refiere a la función característica de una persona o

a la que se espera de ella. Según un dicho habitual, lo que determina el papel concreto que desempeña un individuo en un grupo humano o sociedad son las expectativas de las personas. Recordemos también una expresión que se ha introducido hace relativamente poco en el inglés: *role model* («modelo a imitar»), una persona a quienes otros consideran un ejemplo realmente bueno de un papel determinado.

Por consiguiente, su primer paso en el camino hacia la excelencia como líder es tener claro cuál es el papel genérico de un *líder*, de modo que sepa qué esperan de usted los suyos. Esto es, en esencia, lo que intentó enseñar Confucio a los príncipes y líderes gubernamentales de su tiempo. Pero gracias al hecho de que el rol de líder es genérico, usted puede traducir su sabiduría haciéndola aplicable a sus responsabilidades actuales como líder empresarial. ¿Entiende lo que quiero decir?

Por supuesto, ese proceso exigirá que usted participe activamente en él. Los grandes maestros son también grandes líderes, y Confucio se comporta como un verdadero líder cuando nos exige que participemos plenamente en la creación de la sabiduría práctica.

El Maestro dijo: «Nunca ilumino a alguien que no se haya exasperado al intentar comprender un problema, o que no se haya puesto frenético intentando expresar con palabras sus ideas. Cuando he señalado un ángulo de un cuadrado a una persona y ella no me ha mostrado los otros tres, no vuelvo a señalarlo».

*Analectas, 11.8*

Lo que me gusta de este dicho es que es una invitación para que usted y yo utilicemos la creatividad: que edifiquemos sobre ideas, exploremos posibilidades y hagamos conexiones que el propio Confucio (recuerde que vivió hace 2.500 años) no habría podido ni siquiera soñar con establecer. En este sentido nuestro reto consiste en emular a Zigong, uno de sus discípulos más cercanos, de quien Confucio dijo: «Dile algo a un hombre como él y sabrá ver la relevancia que tiene respecto a lo que no le has dicho». (*Analectas*, 1.15).

Por lo tanto, usted y yo hemos de completar los cuadrados y triángulos que Confucio empieza con un simple pensamiento. ¿Cree que está a la altura de este desafío?

Si usted reacciona al liderazgo intelectual confuciano como hizo Zigong en su época, estoy totalmente convencido de que cuando acabe de leer este libro y de meditar sobre él dispondrá de:

- ☉ Una visión clara del rol genérico del *líder*: lo que necesita ser, saber y hacer.
- ☉ El acicate para aplicar esos principios en su trabajo cotidiano como líder.
- ☉ Una comprensión más profunda de la naturaleza humana y de lo que esperan las personas de un líder.
- ☉ La oportunidad de replantear, confirmar o corregir su propio conjunto de valores como líder.
- ☉ Un dominio sólido del conjunto de conocimientos

## *Introducción*

universales sobre el liderazgo y su desarrollo, que constituye el fundamento del liderazgo eficaz en todo contexto internacional.

Aparte de estos beneficios personales, creo que este libro es importante por un motivo global. Ahora que China está adoptando un papel tan dominante entre las naciones del mundo, la gran pregunta es ésta: ¿adoptará China los modelos hegemónicos occidentales, un tanto imperfectos, o será fiel a su propia tradición moral, esa tradición que empieza con Confucio y que esbozaré para usted en este libro?

Para concluir con una nota personal, diré que en 2005 la República Popular China tuvo la gentileza de nombrarme su Profesor Honorario de Liderazgo, convirtiéndome así en la primera persona no china de la historia a quien se ha ofrecido el manto de Confucio. Es un honor que tengo en alta estima, y este libro no es más que una pequeña expresión de mi gratitud.





PRIMERA PARTE

EL PAPEL GENÉRICO  
DEL LÍDER





# 1

## ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?



«Escucha a todos, toma una pluma  
de todos los gansos que pasen volando,  
pero no sigas a nadie incondicionalmente.»

*Proverbio chino*

Para Confucio, el pensamiento claro y el liderazgo eficaz van de la mano. Y según él, un elemento clave del pensamiento claro es lo que llamaba el uso correcto de los nombres, las palabras que usamos para denotar conceptos mentales, como las palabras con las que conocemos a una persona, un animal, un lugar o un objeto, las que usamos para hablar de tales cosas o con ellas. Sin embargo, Confucio no aboga por que intentemos ser precisos porque sí. A lo que aspira es a la claridad expresiva, no a la precisión escrupulosa. «Basta con que las palabras que usemos transmitan nuestro mensaje», dice (15.41). En esencia, es un pensador práctico.

Zilu preguntó: «Si el señor de Wei te confiara el gobierno [cheng] de sus posesiones, ¿cuál sería tu máxima prioridad?»

El Maestro respondió: «Si a algo hay que dar prioridad, quizá sea a la rectificación [*cheng*] de los nombres». [En chino, los dos usos de *cheng* se distinguen sólo por la entonación.]

Zilu volvió a preguntar: «¿De verdad es así? ¡Tomas un derrotero tortuoso! ¿De qué serviría esa rectificación?»

El Maestro dijo: «Cuando los nombres no son los correctos, lo que se dice no parecerá razonable; cuando lo que se dice no parece razonable, las tareas no alcanzarán el éxito [...]. Por lo tanto, cuando el caballero nombra algo, sin duda esa palabra puede usarse en el lenguaje, y cuando dice algo, seguro que puede llevarse a cabo. La esencia del caballero es que se toma muy en serio su forma de comunicarse». (13.3)\*

Siguiendo esta pauta del Maestro, hemos de tener claro de buen principio qué significan las palabras *líder*, *liderar* y *liderazgo*. Como veremos, el hecho de no haber dado este primer paso ha generado mucha confusión entre numerosos escritores contemporáneos que han hablado del tema del liderazgo, sobre todo en Estados Unidos, el mayor productor del mundo de literatura sobre este tema.

Por lo que yo sé, estos términos no tenían un equivalente en el chino que se hablaba y escribía hace 2.500 años. En

---

\* Podemos comparar con esto las palabras que Platón pone en boca de Sócrates en *Fedón*: «Puedes estar seguro, querido Critón, que el lenguaje impreciso no es sólo un error por sí solo; insufla el mal en las almas de los hombres».

el idioma chino moderno sí que hay vocablos que se usan para *líder* y *liderazgo*, pero las imágenes subyacentes en ellos no se corresponden con las que dotan a su contrapartida en una lengua occidental de su significado distintivo y reconocible.

Por supuesto, los idiomas toman prestadas palabras unos de otros. La inmensa mayoría de términos ingleses que se han tomado prestados del chino son préstamos lingüísticos normales con una adaptación fonética habitual, como *chop suey* (que en cantonés es *tsap-sui*, que significa «miscelánea»). Pero la expresión *losing face* («quedar mal»), que está tan arraigada en el léxico de los angloparlantes que el hablante medio no tiene ni idea de su origen chino, es más que un préstamo lingüístico: llena una laguna real en el idioma inglés, como lo hace el préstamo lingüístico del francés *morale*.

En las últimas dos o tres décadas, otros idiomas que, al igual que el chino, carecen de equivalente nativo para el término inglés *leader* han optado por la vía más evidente. El francés, el español, el polaco, el finés y el japonés, por ejemplo, han importado de forma invisible el término *leader* a sus propios léxicos.



Aunque Confucio no tenía una palabra para definirlo, sin duda poseía un concepto del papel genérico propio de las relaciones humanas que tiene que ver con la administración, y que era distinto a los roles, funciones, oficios o profesio-

nes más especializados a los que se dedica la inmensa mayoría de los hombres.

Confucio relaciona este papel generalista e innominado con el hecho de ser «un caballero». Cuando no se dedicaba al estudio o a la meditación (las otras ocupaciones aceptables), el caballero contribuía de esta manera a la sociedad.

El sustantivo chino *junzi*, que suele traducirse como «caballero», se refería originariamente al hijo de un gobernante (*jun* significa «gobernante», y *zi*, «hijo»). Al principio, *jun* hacía referencia al antiguo soberano de un estado, el gobernador o dirigente. Tradicionalmente, el hijo primogénito de ese gobernador era educado y formado mediante el máximo estándar de conocimiento y de ética. Por consiguiente, a menudo tales personas eran los modelos morales de otros. Así pues, la palabra *junzi* acabó aplicándose a aquellas personas que tienen rasgos honorables y alcanzan metas que también lo son, hombres civilizados de elevados principios morales.

Más adelante, *junzi* empezó a tener un significado cada vez más amplio, y se usaba para definir a una buena persona o a un buen esposo. En la época de Confucio, la palabra «caballero» (como pasa en inglés) se empleaba ya en un sentido cultural más amplio, para definir a un hombre civilizado y con moral. Sin embargo, había perdido casi del todo su connotación de una persona que podía considerarse por encima de las demás debido a sus cualidades personales, una persona que, por lo tanto, estaba preparada para liderar y ejemplificar para otros la mejor conducta posible.

Aparte de los gobernantes y sus hijos, en la antigua China había una clase de hombres que constituían lo que en

Gran Bretaña se llamaría *gentry* («pequeña nobleza»). Normalmente procedían de familias que habían adquirido la dignidad de tener apellido (Confucio provenía de la familia Kung), y que eran candidatos para ocupar puestos elevados en las jerarquías administrativas o militares de sus estados. Confucio sostenía que, tomada en su conjunto, la función de estos hombres era contribuir a la dirección y el control de la sociedad. A medida que, partiendo de las *Analectas*, empieza a surgir la imagen de ese rol generalista (lo que uno tiene que hacer y que ser), es evidente que en realidad Confucio está hablando del liderazgo tal como lo conocemos hoy día. Por eso he escrito este libro.



En la antigua China, un rol muy concreto en la sociedad (o la persona que lo desempeñaba) se conocía como una «vasija». Es una metáfora que los chinos extraían de la vida cotidiana: una vasija es un receptáculo hueco destinado a contener un líquido, como puede ser un barril, una taza, un cuenco, una botella o un plato; en otras palabras, tiende a tener una función especializada muy evidente. Las vasijas usadas en los ritos de sacrificio dentro de los templos solían hacerse de jade, un mineral duro que normalmente es de color verde:

—¿Qué piensas de mí? —preguntó Zigong.

—Eres una vasija —dijo el Maestro.

—¿Qué tipo de vasija?

—Un jarrón ceremonial. (5.4)

Dicho sea de paso, la interpretación evidente en este caso, que Confucio pensaba que Zigong tenía el interés, la aptitud y el temperamento necesarios para convertirse en sacerdote de uno de los grandes templos estatales, no puede ser acertada. Sabemos que Zigong, a quien ya conocimos en la introducción, no se convirtió en sacerdote. De hecho, fue el único de los tres discípulos más conocidos de Confucio que sobrevivió a su maestro. Más tarde disfrutó de una distinguida carrera como diplomático y mercader. Al definirle aquí como «jarrón ceremonial», creo que es probable que Confucio quisiera decir que Zigong (como él mismo) había sido llamado por el cielo (o llámesele como se quiere) para ser lo que William Wordsworth bautizó como «espíritu dedicado», un hombre elegido para cumplir un elevado propósito o un destino especial.

El líder o caballero no es una vasija en el sentido de estar limitado a una función altamente especializada, como deja claro Confucio (2.12). Sin embargo, lo interesante del caso es que incluso en aquellos tiempos los hombres sólo eran muy estimados si poseían algún conocimiento o habilidad especializados, como sucedía con un maestro arquitecto o un músico. Esta habilidad les proporcionaba una reputación local, o incluso fama, en su propio ramo profesional, y si no la tenían, sus vecinos apenas les consideraban importantes. Cuando uno de los vecinos de Confucio llamó la atención sobre el hecho de que el filósofo carecía de este tipo de reputación, el Maestro replicó, con cierto humor:

Un hombre de una aldea de Daxiang dijo: «¡Pues sí que es grande vuestro Confucio! Posee un vasto conocimiento,



pero todavía no ha logrado destacar en ningún campo concreto». Cuando el Maestro oyó este comentario dijo a sus discípulos: «¿Y en qué habilidad debería destacar? ¿En la conducción de carros? ¿En el tiro con arco? Creo que preferiría conducir carros». (9.2)

Parece que Confucio era un hombre pragmático por lo que respecta al tipo de trabajo de baja categoría que hacían los siervos en la casa o en las tierras. Una vez explicó a Zi-gong que él había adquirido aquellas habilidades porque «cuando era joven pertencí a una familia humilde». Pero en su caso eso fue un mero accidente; no esperaba que todos los caballeros poseyeran las mismas competencias. «¿Acaso un caballero debe ser experto en muchas cosas? No, en absoluto» (9.9). Él mismo nunca había sido «probado en un oficio», es decir, que nunca se había hecho un nombre como especialista en el gobierno: «Por eso mismo no soy experto en ningún campo» (9.7).

El uso distintivo del término *vasija* para hacer referencia a un especialista se encuentra también en el *Tao Te Ching* («El libro del Camino y su poder»), la obra taoísta central que se atribuye a Lao Tse, considerado tradicionalmente el fundador del taoísmo. Esta obra, que según se pensaba fue escrita originariamente como una guía para enseñar a los gobernantes a ser «sabios» (el término con que Lao definía a un líder realmente excelente), sirve como introducción clásica al Tao (el Camino), un concepto que en la China de aquellos tiempos compartieron ampliamente muchos pensadores chinos, incluyendo a Confucio.

Existen ciertas dudas sobre si el maestro *Lao* (que significa «anciano») existió realmente como individuo aislado o si fue, por el contrario, el nombre personalizado de una tradición. Sea como fuere, queda claro que Confucio tenía mucho en común con Lao Tse. Por consiguiente, existe cierta veracidad poética en la antigua leyenda de que, en su juventud, había hecho un largo viaje para conocer a Lao Tse, quien le impartió sus enseñanzas sobre, aparentemente, la realización correcta de los rituales.

Lao Tse sostiene que, contrariamente a las vasijas (funciones laborales concretas que tienen nombres, como los oficios y las artes individuales), el papel del gobernante es innominado, carente de nombre. Lo compara con un bloque de jade en bruto, arrancado de una cantera que tampoco tiene nombre.

De igual manera, el Camino en sí (que el sabio sigue y ejemplifica) tampoco tiene nombre. En el pensamiento taoísta, un nombre siempre lo es de algo concreto; distingue una cosa de otra. Pero el Camino no tiene límites ni fronteras. Por consiguiente, dar un nombre (o conjunto de nombres) al Camino supondría el riesgo de limitarlo al nivel de conjeturas inconscientes respecto a una función o tipo de trabajo y no a otra. Como el viento, el Camino no respeta las definiciones ni las fronteras. Tampoco posee la arrogancia que se desprende de tener un nombre, por no mencionar una reputación.

Como hemos visto, lo que tiende a acumular honra, fama y gloria sobre la cabeza de una persona es su experiencia especializada en funciones con nombre propio. Por

## ¿Qué es el liderazgo?

consiguiente, el Camino (que carece de nombre) es, esencialmente, humilde. Como el agua, cuando reposa, siempre desciende hasta el nivel más bajo. Por lo que respecta a la miríada de criaturas:

Les da vida, pero sin reclamar su posesión;  
las beneficia, pero sin recibir su gratitud;  
es el administrador, pero sin ejercer autoridad. (51.116)

El sabio, que ocupa un rol general que no tiene nombre y que se fundamenta en un Camino innominado, se presenta como una persona que mantiene una actitud totalmente modesta con quienes le rodean. En concreto, no les exige ningún tipo de agradecimiento recíproco. Da gratuita y constantemente, pero sin esperar recompensa, ni siquiera la de que otros perciban su presencia:

El sabio los beneficia, pero sin recibir su gratitud;  
cumple su tarea, pero no reclama mérito alguno. (77.185)

Por consiguiente, como aquel bloque basto de mármol que no tiene nombre, y por lo tanto ningún motivo para enorgullecerse, el auténtico líder excelente ejemplifica la humildad. *Humildad* proviene del latín *humilitas*. En la Biblia, Jesús se describe como «manso y humilde de corazón», es decir, carente de orgullo o altivez. Quizá dentro de este contexto el sustantivo más adecuado sea *modestia*. Una expresión justificadamente famosa de este espíritu de humildad es la que encontramos en el capítulo 17 del *Tao Te Ching*:

El mejor gobernante es aquel de cuya existencia la gente apenas se entera.

Después viene aquel al que se le ama y alaba.

A continuación, aquel al que se teme.

Luego, aquel a quien se desprecia y desafía.

Si eres irrespetuoso y desconfiado, otros te faltarán al respeto y desconfiarán de ti.

[El gran dirigente] habla poco.

Cuando ha cumplido su tarea y ha hecho su trabajo, todo el mundo dice: «¡Somos nosotros los que las hemos hecho!»

Ese mismo espíritu (la disposición de dejar en un segundo plano el ego) sigue siendo una señal distintiva de la excelencia. Sin embargo, no nace del hecho de que el papel general que desempeña la persona carezca de nombre, como creían Lao Tse y Confucio. Porque ese papel universal sí que tiene nombre: *liderazgo*.



En inglés antiguo, el sustantivo *lead* («dirigir») significaba «sendero, camino, carretera o rumbo» (como el de un barco en el mar). Etimológicamente es un término relacionado con el viaje. Por lo tanto, liderar significa mostrar a otros el camino, sobre todo al ir delante de ellos. Un *líder* es el agente o actor que desempeña el liderazgo.

Dicho sea de paso, en inglés antiguo el verbo está en forma causativa, de modo que significa «inducir a otros a

realizar un viaje». Pero la connotación oculta en el término *liderazgo* siempre es que los demás le seguirán libre o voluntariamente, de motu proprio. No sugiere en absoluto el uso de la fuerza para obligar a otros a moverse en contra de su voluntad. Si saca una pistola y amenaza a las personas para que le sigan, usted ha salido, indudablemente, del ámbito del liderazgo.

En realidad, es como si el mero hecho de que el líder vaya delante y muestre el camino baste para inducir a otros a seguirle. Seguramente lo que sucede es que en los humanos, como somos seres gregarios, el instinto de seguir a un líder en un sentido literal está muy arraigado en nuestros genes. Por vestigial que sea, en este sentido tenemos algo en común con todos los seres vivos que se juntan y a quienes les gusta desplazarse como un solo cuerpo. Como dice el proverbio chino:

Lo que induce a la bandada a volar y a seguirle  
no es la llamada del ánade salvaje,  
sino su vuelo.

Normalmente, al nivel de las personas (agrupaciones de personas), esta actitud reviste algo más que un mero instinto animal. Somos más complejos que las ovejas. Dentro de la sociedad humana, un líder es aquel a quien otros siguen voluntariamente porque detectan en él o ella la capacidad de abrirles camino dentro de ese contexto o situación particulares. Es decir, que *liderazgo* [leadership en inglés], en su sentido primario, significa precisamente eso.

Pero el sufijo inglés —*ship* es ambiguo; por eso a tantos escritores norteamericanos les ha confundido la palabra *leadership* («liderazgo»). Y es que también puede significar una posición, un cargo o un estatus, como sucede en las palabras *chairmanship* (presidencia) o *dealership* (concesionario). En este segundo sentido, *leadership* («liderazgo») hace referencia solamente a quienes ocupan cargos directivos de grupos u organizaciones, comunidades o naciones. Así, en este sentido genérico hablamos del liderazgo de una industria o sindicato concretos o del liderazgo de un partido político determinado. Por supuesto, que las personas a quienes nos referimos mediante este uso general manifiesten o no el liderazgo en el primer sentido (la capacidad de dirigir) ya es harina de otro costal.

De hecho, se da más el caso de que quienes son líderes en el segundo sentido (ostentan cargos de liderazgo) carecen de la cualidad del liderazgo en el primero. Plutarco, el escritor griego del siglo II d.C., describía al desafortunado político romano Gayo Antonio, elegido para el cargo más elevado de Roma, como «un hombre carente de toda aptitud para el liderazgo en cualquier sentido, tanto bueno como malo». Y del emperador romano Galba se decía que todo el mundo pensaba que sería un emperador excelente, hasta que ocupó el cargo.

Confucio observó el mismo fenómeno en su propia época y lugar, lo cual sugiere que se trata de un problema universal:

—¿Y qué hay de los hombres que figuran en la vida pública de nuestros tiempos?

## ¿Qué es el liderazgo?

—¡Oh! —dijo el Maestro—, tienen una capacidad tan limitada que apenas cuentan para nada. (19.20)

¿Realmente importa esta incompatibilidad entre quienes ostentan un puesto de liderazgo y la capacidad de ser líder? Es evidente que, según Confucio, sí que es importante. De otro modo, ¿por qué llegaría a tales extremos para sembrar las semillas de un nuevo tipo de liderazgo en China, ofreciendo consejos para los sabios del mañana?

¿Importa hoy día? Por supuesto que sí. De hecho, aún importa más, porque las consecuencias de la falta de liderazgo en la vida pública (en la política y en la vida empresarial, y en especial en esa forma de administración económica a la que llamamos banca) se hacen sentir en todo el mundo. En nuestro mundo complejo e interdependiente, vulnerable a la discontinuidad, pocas cosas hay que sean más importantes que la calidad y la credibilidad de los líderes.



En todas las culturas e idiomas, los puestos de liderazgo en campos como el militar, el empresarial o el deportivo tienen nombres concretos, y normalmente se conocen bien sus responsabilidades. Un término metafórico que usamos para todos ellos (no exclusivamente, por supuesto) es el de *roles*.

El inglés tomó prestado el término *rol* del francés antiguo, donde reflejaba una metáfora extraída del teatro. El rollo de papel donde estaba escrito el diálogo de cada actor se convirtió, con el tiempo, en el propio papel del actor, y

más tarde, por extensión, en la función característica o esperada de una persona en la vida.

Aquí la palabra clave es *esperada*. Y es que lo que define más o menos el rol de una persona es un conjunto de expectativas sociales. Por ejemplo, esperamos que los camareros, los policías o los médicos se comporten de determinada manera, y estas expectativas clarifican sus roles. Estas expectativas se fijan a todos los roles extremadamente específicos del liderazgo que tienen nombres, y contribuyen a definirlos; por ejemplo, lo que los músicos esperan de un *director*, las tropas de un *comandante* o los ciudadanos de su *presidente*.

Mi contribución principal a este campo ha sido el descubrimiento del rol genérico de *líder*, un papel prototípico que subyace en todas las formas que adopta el liderazgo en los diversos campos de la actividad humana. Se aplica tanto a comunidades y a naciones como a grupos de trabajo y organizaciones, aunque en estos entornos más difusos en ocasiones resulta difícil detectar su presencia. Como una introducción para comprender este rol genérico, echemos un vistazo a la metáfora sobre el liderazgo más antigua que se conoce: el modelo del pastor y las ovejas.



El ejemplo más temprano de escritura humana (inscrito en escritura cuneiforme en una tablilla sumeria de arcilla, en Mesopotamia, más de 3.000 años antes del nacimiento de Confucio) dice lo siguiente: *Los soldados sin rey son ovejas sin*



*pastor*. Es el primer ejemplo de un tipo de proverbio (que aparece en muchos idiomas) que da testimonio de la necesidad universal de que existan líderes eficaces en todas las áreas de la actividad humana. ¿De dónde surge esa necesidad? Podemos encontrar algunas pistas si observamos trabajar a un pastor oriental.

La domesticación de las ovejas comenzó hace muchísimo tiempo en Oriente, aprovechando el instinto natural gregario de estos animales para seguir a un líder, el carnero dominante. El pastor, por así decirlo, ocupó el lugar del carnero, y condujo a las ovejas caminando delante de ellas. De un modo bastante más eficaz que el carnero, pudo guiarlas a los pastos lejanos y a fuentes de agua. En medio de un entorno desértico, estos viajes cotidianos podían prolongarse muchos kilómetros. Dicho sea de paso, el pastor oriental no se ayudaba de perros, a los que sólo empleaba como guardianes durante la noche.

El pastor tenía buen cuidado de mantener el rebaño junto, formando una piña, porque el agrupamiento proporciona seguridad; mantenía cierto grado de orden, sobre todo cuando el rebaño estaba en marcha y existía el riesgo de que alguna oveja se descarriase. Como dice un proverbio ruso: *Sin pastor, las ovejas no son un rebaño*. Los depredadores siempre estaban al acecho, esperando la oportunidad de intentar dispersar al rebaño para poder atacar a sus víctimas una a una. La gente comentaba que un buen pastor es aquel que está dispuesto a entregar su vida para proteger a sus ovejas de los leones, los leopardos, los lobos o las hienas.

El pastor conocía a sus ovejas individualmente: las distinguía por su aspecto y podía llamarlas por su nombre, de modo que acudieran a él. Lavaba y curaba sus heridas y las atendía cuando estaban enfermas, y si era necesario llevaba a hombros a un cordero débil.

Puede comprobar que el *rol* del pastor (la imagen primordial del liderazgo en el mundo antiguo) se divide en tres áreas que se encuentran imbricadas: la *tarea* de pastor propiamente dicha, alimentar a las ovejas guiándolas al caminar delante de ellas en busca de pastos; el *grupo*, mantenerlas juntas formando un rebaño; y el *individuo*, cuidar de cada oveja o cordero. Estas tres áreas funcionales de actividad son, en realidad, comunes a todos los grupos y organizaciones, las cuales no son más que grupos de trabajo más amplios y complejos.



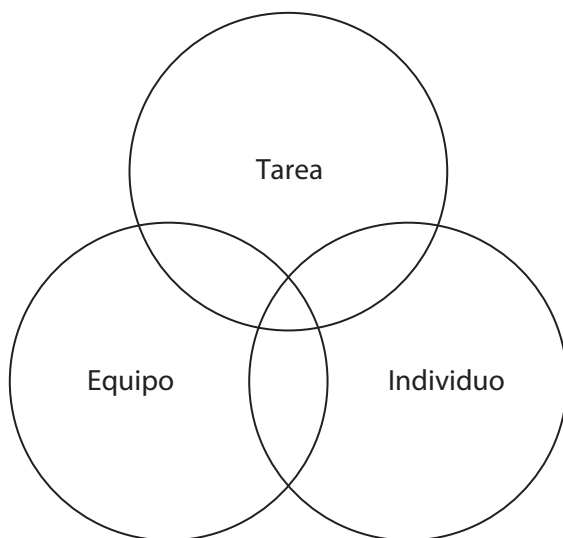
Los grupos de trabajo son algo más que la suma de sus partes: tienen vida propia. Si un grupo se mantiene junto durante un periodo de tiempo determinado, empieza a desarrollar una personalidad grupal, distinguiéndose de todos los demás grupos, incluso dentro de la misma organización o campo. En este último caso, a veces a esta individualidad se la llama «cultura empresarial».

Sin embargo, por distintos que podamos ser usted y yo, al final del día ambos tendremos hambre y estaremos cansados: tenemos necesidades comunes. Hay tres conjuntos de necesidades presentes en todos los grupos de trabajo y organizaciones:

## ¿Qué es el liderazgo?

- ☉ La necesidad de realizar la *tarea* común.
- ☉ La necesidad de mantenerse cohesionados o unidos como *grupo* o *equipo* operativo.
- ☉ La necesidad que las personas llevan consigo al grupo de trabajo en virtud de su *individualidad*.

Estos conjuntos de necesidades no se encuentran aislados los unos de los otros, en apartados distintos: son fuerzas que interactúan constantemente para bien o para mal. De esto se desprende el modelo:



*La interacción de las áreas de necesidad.*

Quizá le interese explorar algunas de las interacciones posibles. Por ejemplo, si pusiera una moneda sobre el círcu-

lo «Tarea», taparía también segmentos de los otros dos círculos. En otras palabras, la ausencia de una tarea o la incapacidad de realizarla afectará tanto al mantenimiento del equipo (aumentando así las tendencias disruptivas) como al área de necesidades individuales, reduciendo la satisfacción de los miembros dentro del grupo. Desplace la moneda al círculo «Equipo» y, una vez más, saltará a la vista el impacto de una falta de relaciones dentro del grupo en las áreas de «Tarea» y de necesidades individuales.

Por el contrario, cuando un grupo realiza una tarea, el grado de cohesión interna y de satisfacción de los miembros que lo componen deberían aumentar. La moral, tanto colectiva como individual, se acrecentará. Y si resulta que los miembros de un grupo se llevan extremadamente bien y descubren que pueden trabajar de forma estrecha como equipo, esto aumentará su rendimiento laboral y satisfará a la par algunas necesidades importantes que aportan los individuos a la vida comunitaria.

Es evidente que, para que el grupo realice su labor y se mantenga cohesionado como equipo de trabajo, deberá realizar ciertas *funciones*. Con el término *función* me refiero a cualquier conducta, palabras o acciones que satisfagan una o más esferas de necesidad, o áreas de responsabilidad de liderazgo. «Definir la meta, planificar, controlar, evaluar, respaldar y animar» son ejemplos de lo que significa la palabra *función* dentro de este contexto. Una cualidad es lo que usted *es*; una función es lo que *hace*. Y cada función se puede realizar con mayor o menor habilidad.

## ¿Qué es el liderazgo?

El rol genérico de líder se centra en ser la persona responsable de estas funciones. Esto no quiere decir que los líderes tengan que hacerlo todo solos; es imposible que una persona realice todas las funciones necesarias en un grupo.



La responsabilidad del liderazgo existe en diversos niveles. El modelo de los tres círculos que hemos visto antes es aplicable a todos los niveles de una organización. En este sentido es un fractal: un patrón repetido en la naturaleza que se puede observar en diversos niveles sistémicos. Pero existen diferencias evidentes en la forma de liderazgo que surge del tamaño y de la complejidad de las organizaciones amplias, y esto conduce, a su vez, a funciones de liderazgo más complejas. Éstos son los niveles clave:

- ☉ *Equipo*: el líder de un equipo de entre diez y veinte personas que deben realizar tareas muy específicas.
- ☉ *Operativo*: el líder de un departamento de la organización, con más de un líder de equipo bajo su control. Se trata de ser un líder de líderes.
- ☉ *Estratégico*: el líder de toda una organización, que tiene bajo su dirección personal a cierto número de líderes de operaciones.

Una receta sencilla para obtener el éxito organizacional es asegurarse de que quienes desempeñan esos roles son líderes eficaces, que cooperan en armonía como equipo. Esto es fácil de decir, pero ello no significa que sea fácil de conseguir ni de mantener bajo las presiones que nos reporta hoy día la vida.



En realidad, existen dos tipos básicos de grupo humano: la partida de caza y la familia. La partida de caza, formada tradicionalmente por varones, trabaja como equipo; el cazador más experimentado y capaz (no necesariamente el más viejo del grupo) suele ser el líder. De la partida de caza y su prima hermana, la horda saqueadora, nació la primera gran organización humana, el ejército, y partiendo de éste, a la postre y con el correr de los tiempos, emergieron todas las demás formas de organización.

Sin embargo, dentro de la familia las relaciones no son funcionales, sino ontológicas, consanguíneas. El esposo o padre es, tradicionalmente, el cabeza de familia. En la mayor parte de los seres vivos, cuando éstos avanzan, la cabeza es la que siempre va delante; ocupa el primer lugar y parece dirigir al resto del cuerpo, y por tanto simboliza la posición de liderazgo. Y de la familia nacen el clan, la tribu, un pueblo o nación distintivos.

Hoy día solemos encuadrar a las organizaciones y a las comunidades en categorías distintas, pero en la antigüedad las cosas no fueron así. Los hombres de la tribu, por ejem-

plo, luchaban como unidad. En las comunidades sedentarias trabajaban juntos en la realización de proyectos comunes, como construir la casa del vecino o dedicarse a obras públicas, como la edificación de fortificaciones.

En los tiempos de Confucio no existían grandes organizaciones tal como las conocemos hoy, ni siquiera ejércitos permanentes. Si había que realizar una obra pública, como la construcción de un templo, el gobernante y sus ministros se convertían en la práctica en los líderes de la tarea pendiente. No podían recurrir a una compañía constructora externa. Por ejemplo, cuando China tuvo que fortificar su frontera norte contra los invasores mongoles, no creó una organización separada dotada de su propia junta directiva. Fue el pueblo de China, unificado bajo un gobernante, el que construyó la primera gran muralla en el año 210 a.C., una hazaña arquitectónica extraordinaria que se extendía unos 2.400 kilómetros por las fronteras del norte de China, y que en su mayor parte era lo bastante ancha como para permitir el paso de cinco caballos, uno junto a otro, en los tramos comprendidos entre las atalayas y los fuertes.

Dada esta visión holística de la sociedad, no es de extrañar que Confucio viera las relaciones intrafamiliares (sobre todo la relación entre padre e hijo) como el modelo y el fundamento del liderazgo dentro de la comunidad más amplia. Su idea de una sociedad armónica era sencilla: desempeñamos roles complementarios, y alcanzamos la felicidad o el bienestar cuando cada uno de nosotros cumple el papel que le corresponde.

El duque Ping de Qi preguntó a Confucio sobre el gobierno. Confucio respondió: «Deja que el señor sea señor, que el súbdito sea súbdito, que el padre sea padre y que el hijo sea hijo». El duque comentó: «¡Espléndido! Pues si el señor no fuera un señor, el súbdito un súbdito, el padre un padre, y el hijo un hijo, aun habiendo abundancia de grano, ¿cómo conseguiría yo comer todos los días?» (12.11)

Creo que lo que Confucio sugiere aquí es que si las personas entienden sus roles y actúan en consecuencia disfrutarán de armonía social. Sin embargo, la diferenciación de roles y el desempeño de los mismos representan solamente una cara de la moneda. La otra se revela cuando nos formulamos la siguiente pregunta: «¿Qué tienen en común cada gobernante o súbdito, cada padre o hijo?» Sin duda, la respuesta es: nuestra naturaleza humana; ellos son personas y nosotros también.

Ciertamente, el motivo principal por el que la enseñanza de Confucio sobre el liderazgo ha perdurado a lo largo de unos 2.500 años, y sigue hablándonos hoy día, es la profunda comprensión de la naturaleza humana subyacente en sus preceptos. Sin embargo, como veremos en el capítulo siguiente, Confucio nos da sólo un ángulo con el que jugar: nosotros debemos identificar los otros tres vértices que componen el cuadrado.



## IDEAS CLAVE

- ☺ Su viaje como líder progresa de verdad cuando entiende claramente el concepto de liderazgo.
- ☺ Liderar significa mostrar el camino a otros, y llevarles a su lado en su viaje por tierra o por mar. Es la misma metáfora que nos proporcionan las palabras *gobernador* y *gobierno* (de los términos griegos y latinos que significaban «timonel», que en la antigüedad solía ser tanto quien marcaba el rumbo de la nave como su capitán).
- ☺ La sociedad humana funciona cuando quienes ocupan cargos de liderazgo tienen capacidad para ser líderes, de modo que es esencial que en el mundo haya personas que tengan esta capacidad.
- ☺ Todos los idiomas tienen un conjunto de sustantivos para quienes ocupan papeles específicos de liderazgo, como *jefe*, *director*, *administrador*, *comandante*. Pero subyacente en estos nombres se encuentra el rol genérico y universal de *líder*, cuya definición en todas las lenguas refleja en términos generales las mismas expectativas asociadas a aquellos que ocupan puestos con responsabilidad de liderazgo.
- ☺ El rol genérico de *líder* nace de la presencia de las tres áreas de necesidad solapadas (*tarea*, *equipo* e *individuo*) en todos los grupos de trabajo, y del

conjunto consiguiente de *funciones* prácticas necesarias para satisfacer estas áreas en el contexto de unos entornos siempre cambiantes.

- ☉ Un buen líder es alguien a quien las personas siguen contra viento y marea, en los buenos y en los malos momentos, porque confían en él como persona, en su capacidad y en su conocimiento del trabajo, y porque saben que ellos, como seguidores, son importantes para el líder.
- ☉ El liderazgo se realiza en diversos niveles. El modelo de los tres círculos sigue siendo constante, pero las funciones cambian de acuerdo con el contexto y tienden a volverse más complejas a medida que ascendemos por la jerarquía de responsabilidades.

«Sin un líder, las aves no llegan muy lejos.»

*Proverbio chino*