

Mejor liderar

Prólogo de Ricard Serlavós

Jorge Cuervo

que mandar

Liderarse y liderar para motivar

Libros de Cabecera

Mejor liderar que mandar

Jorge Cuervo

Vivimos el entorno más incierto de la historia... ¿cómo podemos llevar a los equipos a generar oportunidades y a saber aprovecharlas? Hace falta más *compromiso*: que las personas vuelquen en la tarea su corazón y su cabeza para ser más creativos y flexibles, que pasen del simple *hacer* al *querer hacer*... ¿Cuántas veces ha pensado «¡ojalá tuviera robots!»? ¡Hace falta más y mejor liderazgo!

Solemos pretender que los demás acepten los cambios y crezcan sin querer cambiar nosotros... El liderazgo exige armonizar el **liderazgo personal** con el **liderazgo hacia los otros**. Estas páginas exploran esa doble naturaleza del liderazgo para entender cómo funciona y saber qué hacer para desarrollarlo, de manera clara y práctica. Un líder debe construir su propio camino. ¡Además de mejorar sus resultados, obtendrá un enorme crecimiento profesional y personal!

«Jorge aporta espacio e inspiración para el desarrollo de los demás. Después de mi experiencia personal con Jorge resumiría el liderazgo como la acción que sale del ser. Por qué buscar definiciones complicadas si con lo más esencial podemos conseguir nuestros objetivos».

Santi Freixa, capitán de la Selección española de hockey sobre hierba.

Atleta olímpico en Atenas 2004, Pekín 2008 y Londres 2012

«Jorge Cuervo, minucioso, analítico hasta el límite, nos lleva de manera inexorable al reto de gestionar nuestras emociones. Aporta una visión fresca y moderna de la relación de influencia entre los líderes y sus seguidores en el camino del perfeccionamiento del ser humano».

Jesús Serafín Pérez, Presidente de FIAB y de Food Drink Europe;

Vicepresidente de la CEOE

Incluye un anexo con ejercicios básicos que permitirán al lector obtener un mejor equilibrio personal y el desarrollo de un liderazgo de calidad.

IBIC: KJMB

ISBN: 978-84-940572-2-9



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Mejor liderar que mandar

Liderarse y liderar para motivar

Jorge Cuervo

Prólogo de Ricard Serlavós

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid - New York

1ª edición: noviembre 2012

© 2012 Jorge Cuervo Cimadevilla

© 2012 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, ático
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix
Editora: Virtuts Angulo
Cubierta: P.A.R
Maquetación: Barreras & Creixell

ISBN papel: 978-84-940572-2-9
ISBN e-book: 978-84-940572-3-6
IBIC: KJMB

Depósito Legal: B-14235-2012
Impreso por Romanyà Valls, S.A.
Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	7
Intención del libro	11
Introducción	15
PARTE I: Entender el liderazgo	
1. Qué demonios es el liderazgo y por qué me lo encuentro hasta en la sopa	25
2. Emoción y liderazgo	47
3. Liderazgo desde el ser	59
4. Un barniz de pensamiento sistémico	69
5. Líder y jefe	89
PARTE II: Ideas que no ayudan	
6. Idea número 1: Soy líder	107
7. Idea número 2: La objetividad	111
8. Idea número 3: La flexibilidad hoy	113
PARTE III: Herramientas de liderazgo	
9. Sentido y visión	121
10. Gestionar los valores	135
11. Gestionar las creencias, suposiciones y prejuicios	143
12. Gestionar las expectativas y modificar perspectivas	149
13. Confianza	157
14. Articular	167
15. Normalizar	173
16. Desarrollar a las personas	181
17. Sintonizar	187
18. Afrontar el conflicto	193
Conclusiones	199
Anexo	
Ejercicios para estar conectado con el ser	205
Agradecimientos	217

Prólogo

En tiempos de crisis como los actuales el liderazgo –o, más bien, su ausencia– suele servir de proverbial catarsis colectiva para descargar las iras de la gente sobre los presuntos culpables de la situación, sean estos políticos, empresarios o directivos. Los debates sobre esta cuestión ponen de relieve que el liderazgo es un fenómeno social poliédrico y complejo que admite múltiples aproximaciones. En estas circunstancias, siempre viene bien que alguien haga el esfuerzo de poner un poco de sentido común en lo que se dice sobre el fenómeno, sistematice y actualice los conocimientos existentes sobre el tema y aporte algunas sugerencias prácticas dirigidas a quienes deseen mejorar en el ejercicio del liderazgo.

Este libro de Jorge Cuervo cumple estas condiciones, explotando hábilmente la combinación de experiencias que el autor atesora como directivo, como formador y como *coach*, y mostrando un innegable talento para traducir esta experiencia en un texto de lectura fácil y amena.

La lectura del libro me ha suscitado múltiples reflexiones sobre lo que enseñamos acerca del liderazgo y cómo se puede aprender o mejorar su ejercicio. Me centraré en dos cuestiones que considero de especial relevancia: el papel de la influencia y la importancia de la introspección en el desarrollo de las capacidades de liderazgo.

Gary Yukl, uno de los mayores estudiosos del liderazgo, ha llegado a contabilizar más de 1500 definiciones distintas. A pesar de esta gran diversidad, buena parte de ellas comparten algunas características: el liderazgo es una forma de relación que tiene que ver con el ejercicio de influencia al servicio de un proyecto u objetivo común. La influencia es, pues, un elemento clave en el ejercicio del liderazgo que, sin embargo, suele analizarse como

algo externo, como una cualidad de la relación entre quien ejerce el liderazgo y aquellos a quienes se dirige. Para entender la efectividad de una relación de influencia tiene mayor interés fijarse en los efectos internos que esta genera en los distintos actores.

Como acertadamente señalaba en sus clases un gran profesor de ESADE y viejo amigo, Paco Vilahur, *in-fluir* es hacer fluir, remover algo en el interior de las personas logrando una respuesta que apela a las dimensiones racional y emocional de la mente humana. Obviamente no es lo mismo hacer surgir lo mejor que llevamos dentro que despertar los peores demonios, lo que nos permite intuir una notable diferencia entre un buen y un mal ejercicio del liderazgo.

Conviene desconfiar de los directivos que reniegan de su voluntad de influir, porque esta es la esencia del liderazgo. Suelen ser personas que creen en la posibilidad de dissociar lo racional de lo emocional –«los sentimientos se aparcan a la entrada de la oficina»-. Jorge Cuervo nos recuerda, apoyándose en los descubrimientos en el ámbito de la neurociencia de los dos últimos decenios, que tal cosa es biológicamente imposible. También pueden ser personas que tienen una connotación negativa de la influencia, que asocian con la manipulación. Una parte del desprestigio actual de la palabra liderazgo tiene que ver con esta percepción, alimentada por demasiados desgraciados ejemplos en los que la capacidad de influencia se ha puesto al servicio de intereses espúreos y faltos de transparencia.

Precisamente, la línea divisoria entre influencia y manipulación, que puede ser muy tenue, se aclara cuando nos preguntamos por las intenciones y valores subyacentes y constatamos el grado de libertad real para aceptar o rechazar la idea, adherirse o no al proyecto.

A pesar de todas las críticas, las empresas y los propios directivos a título personal siguen invirtiendo millones de euros al año en el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Conseguir un retorno adecuado de esta inversión es un gran desafío y un camino plagado de obstáculos que encuentran sus raíces en ideas y creencias ampliamente extendidas. Jorge Cuervo revisa algunas de estas creencias y propone un decálogo de herramientas para allanar el camino.

Una idea sugerente es dirigir la mirada hacia el interior. Kay Peters en un celebrado artículo ponía de relieve cuatro estadios que conducen a la madurez en el desarrollo directivo: el aprendizaje de las técnicas del *management*, la comprensión de la estrategia, el ejercicio del liderazgo y el descubrimiento de uno mismo y del sentido de las propias acciones proyectado en el servicio a los demás. El mensaje con reminiscencias clásicas vendría a ser «la mejora del liderazgo basada en la mejora del liderazgo de sí mismo».

La invitación a un ejercicio introspectivo, recogida también en el modelo de cambio intencional de Richard Boyatzis que el autor reconoce como fuente de inspiración, es una invitación al directivo para que se autoregale un espacio de su inestimable tiempo dedicado a pensar sobre sí mismo, y a recuperar el aliento y el sentido de orientación y prioridad. Paradójicamente, este repliegue hacia el interior facilita las condiciones para la reconstrucción de un modelo de liderazgo más abierto y *desprendido*. Como apunta Cuervo bebiendo de las fuentes de Rafael Echeverría, una concepción del liderazgo como una cualidad del grupo y herramienta para su supervivencia, desde el sentimiento de libertad de acción que proporciona la plena conciencia de la transitoriedad de la situación y del privilegio que significa el rol desempeñado.

En tiempos de crisis como los actuales recupera plena vigencia el consejo de Joseph Badaracco de que más nos vale la suma de

muchos liderazgos esforzados y discretos que el concurso de algunos singulares liderazgos heroicos. El libro de Jorge Cuervo es un buen instrumento para estos líderes discretos que persiguen la constante mejora en el desempeño de sus complejas responsabilidades.

Ricard Serlavós, Profesor asociado del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE. Universitat Ramon Llull

Introducción

La calidad del liderazgo directivo justifica hasta un 45% del éxito de la organización. Day and Lord, 'Journal of Management', 1986.

«Las empresas no aprovechan bien a su gente» (Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axelrod, Beth: *The War for Talent*, Harvard Business Press, 2001): cuando los ejecutivos eran preguntados si sus compañías desarrollaban bien a su personal, solo el 3% respondió afirmativamente!

Algo está pasando... Si usted es directivo o empresario, sabe de sobras que su trabajo se ha convertido en una actividad de alto riesgo itanto para su carrera profesional como para su salud! Antes no era así, pero hoy la primera decisión que un directivo debe afrontar es: ¿puedo aplicar en este caso la experiencia previa? Y... ¿en qué medida? Le ha correspondido lidiar con las mayores dosis de incertidumbre de la historia... y a su gente le pasa lo mismo.

Del homínido al hombre

La raíz de este problema se halla muy lejos en el tiempo, cuando hace millones de años un primate aventurero «descendió de un árbol» en la sabana africana y comenzó la andadura del ser humano... Nuestros antepasados podrían parecernos, a simple vista, seres bastante desvalidos para sobrevivir en aquel entorno, sin mandíbulas poderosas ni afiladas garras. ¡Sin embargo tuvieron éxito y nosotros somos la consecuencia! –aunque al pensar esto miro a mi alrededor y me asalta la duda...–.

Sobrevivieron porque desarrollaron tres capacidades claves: el ingenio para encontrar respuestas creativas, el poder de actuar en grupo... y, sobre todo, la voluntad de sobrevivir a cualquier precio. Y todas ellas residían en su cerebro. Por eso, lo que somos

hoy es fruto de un cerebro orientado a la supervivencia. Esa es su función, su razón de ser, y no la búsqueda de la verdad o lograr la felicidad... De acuerdo, podemos utilizarlo también para eso, *pero no está esculpido por la evolución con ese fin*: si queremos usarlo con ese objeto tendremos que aprender a «reprogramarlo», porque el *software* necesario no lo «traemos de fábrica»; es preciso desarrollarlo ad hoc.

En suma, nuestro cerebro es una herramienta al tiempo poderosa y frágil, que apenas sabemos gestionar adecuadamente para los retos de nuestro hoy. En el pasado nos ha servido para prolongar nuestra esperanza de vida y para crear un mundo tan especulativo y cambiante que, a su vez, está tentado los límites de nuestra propia capacidad de adaptación

—Primero piense y luego tiemble: ¡el mismo cerebro que mandaba una horda de guerreros tribales, hoy dirige una flota nuclear... o un banco!

Esto explica muchas cosas, ¿no? Los espectaculares avances de las neurociencias ponen en evidencia las limitaciones de nuestra propia naturaleza para afrontar con éxito el mundo que creamos, con más ambición que consciencia. Autores como Antonio Damasio, reconocido con el Premio Príncipe de Asturias en el año 2005, han derribado algunos paradigmas básicos sobre los que se construía nuestro pensamiento. Por ejemplo, la clásica definición del ser humano como «ser racional» se ha convertido en «ser que razona sobre una base emocional».

La razón y la emoción

¡Hoy sabemos que no es posible tomar decisiones ni llevarlas a la práctica sin esa emocionalidad! De hecho, en ella está la raíz de nuestro éxito como especie. Entendiendo «éxito» en el sentido biológico más estricto, es decir, como la capacidad de proliferar. En su mayor parte, los descubrimientos que han cambiado nuestra percepción del potencial humano se han producido durante la primera década del siglo XXI, aunque todavía no están llegando de manera significativa a la gestión de las organizaciones. Seguimos planteando los proyectos como siempre: una Dirección desarrolla un Plan presuntamente «racional» emanado de un reducido número de cerebros, que luego se «implanta» en la Organización.

¿Somos conscientes de que el mismo concepto de implantación implica violencia? Es quirúrgico, metálico, se aplica por la fuerza... La gran ausente, o incluso la víctima, es la persona... ¡la responsable final de que nuestro plan, tan bien pensado, funcione! ¿No es ahí donde nacen las vías de agua que hacen naufragar los proyectos? El entorno organizacional actual es el más complejo de la historia, y es preciso aplicar los nuevos conocimientos para darle la vuelta a la forma de gestionar las organizaciones.

Ocurre que ciertas cosas no tienen nombre en la contabilidad. Y sabemos que lo que no tiene nombre, no existe. Hay partidas para los costes de personal, pero no para la desmotivación, la falta de iniciativa, la *rutinización* o la pérdida de oportunidades. Estos costes sí existen, son reales, pero están camuflados en otras partidas y por eso no llegan a incorporarse a la *consciencia directiva* de la organización.

—¡Ojo: usted gestiona aquello de lo que es consciente, lo inconsciente le gestiona a usted!

En un tiempo de cambios acelerados –a la vez fascinantes y estresantes– en el que los paradigmas sufren constante revisión, las seguridades tradicionales ya no garantizan nada. Hoy la supervivencia de las organizaciones depende de gestionar tres factores adecuadamente:

- ❶ Innovación-creatividad
- ❷ Flexibilidad ante el cambio
- ❸ Relación con los clientes

Tanto para innovar, como para adaptarse activamente o para cuidar bien a los clientes, hace falta que todos los miembros de la organización, incluso aquellos que no participan directamente en estos procesos, vayan más allá del mero cumplir, tienen que *querer hacerlo*. Y todavía mejor si disfrutan haciéndolo. Ese querer hacerlo es lo que denominamos *actitud*. Sin ella no hay compromiso, y sin compromiso no hay buenos resultados. El querer hacer –la actitud– es clave para la supervivencia de la empresa: estemos dispuestos a verlo o no, la diferencia entre la vida y la muerte de la organización está marcada cada vez más por el *factor humano* –y no por los «recursos humanos»–. ¡Por eso los tiempos que vivimos están siendo tan crueles con nuestro estilo directivo!

Los directivos de hoy no somos peores que los de antes... pero es cierto que lo parecemos. Nos enfrentamos a un entorno completamente nuevo, muchísimo más exigente, y vamos armados con conceptos y herramientas del siglo XX... o incluso del XIX. La complejidad hace que la incertidumbre impregne todas las situaciones de la vida y los parámetros clásicos que hasta ahora definían al buen directivo se muestran insuficientes.

Un entorno de tanta incertidumbre exige un estilo de dirección que inspire, fomente y desarrolle en los equipos las actitudes adecuadas para afrontarlo. Veremos que eso es exactamente lo mismo que decir más y mejor liderazgo

Actuar como líder hoy es mucho más necesario, difícil y requiere más compromiso que en cualquier otro momento de la historia conocida. No basta con conseguir que nuestros equipos pongan a trabajar sus brazos, ¡necesitamos también que incorporen a la tarea su corazón y su cerebro! Y las mismas dificultades que experimentan nuestros equipos ante el entorno las tenemos que superar previamente nosotros.

Ser directivo no implica ser líder

Podemos afirmar sin ninguna duda que hoy en día *ser directivo* no implica de manera automática *ser líder*. Debería ser así, es necesario que el liderazgo impregne toda la función directiva, pero esto requiere una dedicación personal y un entrenamiento específicos y constantes por parte de quien la ejerce. Los tiempos complejos que vivimos, consecuencia del cambio acelerado, exigen desarrollar y mejorar la gestión de las personas, empezando sin duda por aquellas que ejercen la dirección de las demás. ¡Movilicemos ese enorme potencial humano que apenas permitimos que aflore en las organizaciones!

Quienes tenemos años de experiencia en la dirección de equipos y en la consultoría, constatamos que los trabajadores vuelcan en su trabajo una pequeñísima parte de su potencial. Como ejemplo, recuerdo en cierta ocasión unos talleres sobre gestión del cambio que efectuamos en una empresa multinacional con gran tradición en un sector tecnológico. El ejercicio consistía en diseñar, mediante grupos de trabajo, un proyecto de cambio

a partir de unos parámetros preestablecidos. Los grupos formados por colaboradores *de a pie*, aunque utilizaron un lenguaje menos técnico, generaron propuestas de tanta calidad como aquellos que incluían directivos. ¡Lo difícil fue convencerles de que eran capaces de hacerlo! Se negaban a intentarlo, lastrados por años de castración mental. Quedaron sorprendidos del resultado... algunos incluso se asustaron, ¡hubieran preferido no descubrirlo!... La conclusión del taller fue que necesitaban un liderazgo de calidad, que les hiciera *sentirse capaces*.

La gestión del talento es el factor competitivo esencial. Se hacen grandes esfuerzos para captarlo y retenerlo. Sin embargo, filones de talento desaprovechado siguen dormidos en las mismas empresas que los están buscando desesperadamente en el exterior. ¿Pensamos que no existe solo porque no sabemos extraerlo?

Para lograrlo, hemos de saber y desarrollar nuestro conocimiento de cómo funcionamos los seres humanos –empezando por nosotros mismos– para movilizar esas tres palancas que han sido la clave de la supervivencia de nuestra especie: la capacidad de ingeniar, el trabajo en grupo...y, sobre todo, la voluntad de sobrevivir. ¿Acaso no son las mismas que están en la base del éxito en las organizaciones?

Sin cesar van siendo publicados estudios que correlacionan liderazgo y resultados en las organizaciones, y el mercado también dispone de herramientas metodológicas para evaluar la calidad de dicho liderazgo. Podemos afirmar que ya está demostrado hasta qué punto el desarrollo del liderazgo marca la diferencia: moviliza el conocimiento existente en los distintos niveles de la organización, involucra a las personas y aumenta el compromiso, facilita el seguimiento y la comunicación, y permite gestionar las resistencias al cambio, abriendo camino a transformarlas en iniciativa y creatividad.

— ¡Muy bien, de acuerdo! Pero... ¿eso cómo se hace?

Hay muchos caminos para lograrlo... y todos discurren por el mismo cambio de paradigma: pasar de «conseguir que las personas hagan» a «conseguir que las personas quieran hacer». Y, como hemos visto, el arte de «que las personas quieran» tiene un nombre: liderazgo. El libro que ahora tiene en las manos ha sido escrito con la intención de ayudarle a crear y a recorrer su propio camino.

Nuestro reto como directivos consiste en despertar y movilizar nuestra capacidad de liderazgo para cultivar ese verdadero filón de ventaja competitiva. Esto conllevará modificar la cultura corporativa de muchas empresas y, sobre todo, superar nuestra tradicional tendencia a estilos de gestión autoritarios. Tendremos que aprender, y también aprender a desaprender. Seremos más competitivos y –con toda probabilidad– también mejores personas...

Cierto que es un viaje difícil el que emprendemos ahora, porque nos lleva también a profundizar en nosotros mismos. Pero el envite vale la pena, y el premio será gigantesco. No solo llevaremos a nuestros equipos a triunfar en los entornos complejos, plagados de incertidumbre, en que debemos movernos hoy, sino que también experimentaremos un gratificante proceso de crecimiento profesional y personal.

¿Cómo está organizado este libro?

Como expuse en el apartado Intención del libro, el objetivo –probablemente inmodesto– de esta obra es ayudar al lector a construir su propio mapa para moverse en el brumoso mundo del liderazgo, y así obtener la máxima utilidad práctica. Para ello, mi primera recomendación es que inicie la lectura siguiendo los cánones, es decir, por el principio. No es una perogrullada, el libro está estructurado en tres partes bien diferenciadas, y la Parte I pretende mostrar la esencia del liderazgo y los procesos emocionales que lo mueven. Por lo tanto, resulta funda-

mental para captar el sentido de las siguientes dos partes.

Sin embargo, a partir de ese momento, y aunque el libro tiene una estructura lógica, puede usted seguir el orden que desee. La relación entre el liderazgo y la lógica racional existe, pero es muy indirecta, y *a menudo nos ayuda más profundizar en un aspecto que en ese momento de nuestra vida nos parece acuciante*. Por este motivo, los capítulos que constituyen las Partes II y III están redactados de tal manera que, aunque agradecen el orden de lectura en el que han sido secuenciados, pueden sostenerse por sí mismos.

La Parte II busca desmontar una serie de creencias y tópicos que tienen peso en nuestro mundo, pero que a menudo carecen de sentido real y dificultan el desarrollo del liderazgo. De ahí el título *Ideas que no ayudan*. La Parte III, en cambio, agrupa lo que he denominado *herramientas de liderazgo*, es decir, pretende dar respuesta a la pregunta «¿y yo qué puedo hacer para mejorar mi liderazgo?».

Al inicio de este apartado he utilizado la palabra mapa, y lo he hecho a conciencia: la experiencia me ha enseñado que el liderazgo no es un territorio propicio para los recetarios. La misma receta aplicada por personas diferentes, y en condiciones diferentes, sin duda proporciona resultados diferentes. Por lo tanto, mi segunda recomendación –y la más importante– es: más que «aprender conocimientos», «hágaselos suyos». Experimente y descúbrase en la acción. Le propongo que use este libro con el espíritu del explorador que se adentra en un territorio ignoto con el propósito de desvelar sus secretos, y no solo centrado en ese objetivo, sino también disfrutando con la propia aventura del camino. Así que ¡póngase un sombrero salacot virtual y adelante!

Parte I

**Entender
el liderazgo**

1. Qué demonios es el liderazgo y por qué me lo encuentro hasta en la sopa

— ¡Se habla tanto de liderazgo! Hay tantas publicaciones, tantos estudios... está de moda y, la verdad, ya estoy un poco harto de este asunto...

Muchos profesionales empiezan a sentirse así, y no es para menos. El liderazgo admite muchas aproximaciones diferentes, y es un campo sugerente que a menudo atrae la polémica. En el fondo, pasa lo mismo que en la publicidad, da la sensación de que todo el mundo se atreve a opinar y a expresarse con rotundidad, pero... ¿seríamos capaces de definir qué es el liderazgo de una manera sencilla y práctica?

Los humanos somos *monos contadores de historias*. Durante innumerables generaciones nos hemos reunido en torno a la hoguera para narrar leyendas y mitos destinados a estimular nuestra cohesión grupal, nuestros valores tribales y nuestras capacidades personales. En aquellas historias era clave la figura del héroe, que servía de ejemplo y referencia. Esta óptica ha impregnado también el estudio del liderazgo. A lo largo de la historia, la ciencia y la filosofía le han dedicado mucha atención, pero casi siempre desde el punto de vista del presunto protagonista, el propio líder: ¿cómo es?, ¿qué hace en las diversas situaciones a las que se enfrenta?, ¿qué actitudes muestra?, ¿cómo comunica?

Por lo tanto, los estudiosos han venido dando mucha importancia a las características del líder. Y esto finalmente se ha mostrado como un camino sin salida: con el paso del tiempo han ido surgiendo tantos estilos de liderazgo como líderes han sido estudiados. Líderes extravertidos e introvertidos, emocionales y fríos, carismáticos y sosísimos, hombres, mujeres, gays, altos, bajos y medianos... Conclusión: el estudio de las meras características del líder no nos conduce a un modelo general válido.

Sin embargo, en las últimas dos décadas los avances en la psicología social y en las neurociencias aportan nuevos enfoques mucho más clarificadores, al ir desvelando cómo funcionan realmente las relaciones humanas. Claves en este proceso han sido el desarrollo del concepto de Inteligencia emocional a partir de las aportaciones de Daniel Goleman, y la aplicación a los grupos humanos de la Teoría de sistemas. En conclusión, ahora sabemos que el liderazgo tiene naturaleza relacional y, además, que es un rol del sistema.

Me gusta especialmente el planteamiento que en su libro *El líder resonante crea más* abordan Boyatzis, Goleman y Mckee: ¡el liderazgo es una relación! El liderazgo es un tipo de relación humana, en la cual unas personas ponen su confianza en otra, a la que sienten como la más adecuada –y que denominamos líder– para que guíe al grupo hacia la consecución del objetivo común. De hecho, la palabra que utilizamos, *líder*, procede del idioma inglés y quiere decir precisamente eso, guía; el término equivalente alemán, *führer*, tiene el mismo significado, aunque desde el nazismo ha quedado marcado...

Un líder debe hacer cosas muy diversas, y todas muy meritorias como, por ejemplo, estimular la energía del grupo, haciendo vivir la tarea con sentido; desarrollar sus capacidades –incluso llevando a las personas más allá de lo que creían posible–; aprender a aprender, lo que implica *saber* fracasar bien, y, especialmente, gestionar los egos de manera que los valores colectivos prevalezcan sobre los valores de cada individuo. Esto, para empezar... Hay más cosas, pero demos tiempo al tiempo.

— ¡Fantástico! ¡Me interesa! ¿Qué hay que hacer para ser un líder?, ¿dónde se aprende eso?, ¿qué técnicas debo dominar?...

Bien, estamos en el principio del camino y aquí empiezan las dificultades... el campo de maniobras va a ser la gestión de las emociones en un marco relacional. Sabemos que gestionar rela-

ciones humanas es tarea complicada. Seamos sinceros, si usted tiene experiencia directiva, ¿cuántas veces ha pensado «¡quién me manda meterme en estos líos, ojalá tuviera robots!»? Sea honesto consigo mismo a la hora de responder; el autoconocimiento es una de las bases más importantes para el liderazgo...

A menudo acuden a mis cursos profesionales buscando técnicas «para manejar a la gente». Es decir, indagan en cómo cambiar a los demás y cómo incidir en sus conductas... pero sin cambiar ellos mismos. ¡Malas noticias! El liderazgo no es su camino, aunque no desesperen, hay otros.

El deber es lo que esperamos que hagan los demás, Oscar Wilde

Imagínese que en una tienda le entregan con el cambio una moneda con las dos caras de diferente tamaño, que no ajustan exactamente la una con la otra. ¿La aceptaría? ¿Verdad que no? Pensaría que está defectuosa o que se trata de una burda falsificación y exigiría que le dieran otra. Pues algo similar ocurre con el liderazgo: una cara de la moneda es su *Autoliderazgo*, que no es sino la propia capacidad de gestionarse a sí mismo; la otra cara es el *Liderazgo hacia los demás*, es decir, la capacidad de impactar en ellos y conseguir que le sigan voluntariamente.

¿Está usted ofreciendo una moneda con las dos caras de distinto tamaño? ¿Su autoliderazgo está al nivel de lo que pide a los demás? Parece que ser líder *mola* y a todo el mundo le gustaría... hasta que se encuentran con esta cruda realidad.

Atención... ¡aquí hay crecimiento personal y profesional! El liderazgo requiere esfuerzo, y el premio consiste en el desarrollo personal y el aprendizaje. Si usted –a través del liderazgo– quiere que los demás hagan las cosas de diferente manera, tendrá que empezar por sí mismo: tendrá que comenzar a cambiar el primero y además... ¡hacerlo a gusto! ¿Va descubriendo por qué

es tan difícil ser líder y por qué son tan escasos los buenos líderes?

¡Ah!, por cierto... que haya hecho sus deberes no le va a garantizar que su equipo le *compre* la idea. Puede darse el caso de que, por mucha razón que usted tenga, el grupo no le siga y usted no obtenga el liderazgo. Todo buen líder lo sabe: para serlo de verdad hay que estar dispuesto a arriesgar ese liderazgo. Los líderes mediocres se niegan a aceptar esta realidad y acaban traicionando su propia esencia como líderes y como personas.

En la película *Invictus*, del cineasta Clint Eastwood, se explica muy bien esta situación. El film narra la historia, basada en hechos reales, de cómo Nelson Mandela consiguió convertir un campeonato mundial de rugby celebrado en Sudáfrica el año 1995 en un *tipping point* –parafraseando al divulgador Malcolm Gladwell– para aglutinar a todo el país en torno a un símbolo, su propio equipo nacional.

En aquel momento la República Sudafricana atravesaba el frágil arranque de un nuevo sistema democrático en el que, por primera vez, se sentaban las bases de una convivencia pacífica e igualitaria entre todos los ciudadanos, cualesquiera que fuesen su etnia y su lengua, para superar el largo y doloroso período del *apartheid*. Había poderosas fuerzas interesadas en que el proyecto fracasase, alimentadas por el lastre de las diferencias culturales, el miedo al futuro y las cicatrices de años de conflicto. En suma, el país entero era un polvorín en el que habitaban muchos incendiarios.

Nelson Mandela fue capaz, pese a haber sufrido más de veintisiete años de cárcel y de malos tratos, de ver la importancia de superar los odios –y los miedos– para perseguir un milagro: ir más allá de una tensa convivencia para comprometer a todos con un futuro en común. Y así se le ocurrió la descabellada idea de aprovechar la Copa del Mundo de Rugby que su país iba a

albergar, para simbolizar y ritualizar esa nueva Sudáfrica que él soñaba, en sus palabras *el país arco iris*, un lugar en el que todos los colores pudieran convivir armoniosamente.

Ese objetivo parecía cosa de locos. El rugby era todavía «el deporte de los blancos» y el equipo nacional, los Springbocks –llamados así por una variedad de gacela africana– había llegado a erigirse en un auténtico símbolo de la sangrienta opresión del *apartheid*. Incluso la beligerante oposición negra se había esforzado –con cierto éxito– en boicotear sus giras a nivel internacional. Y Mandela pretendía nada menos que aglutinar a todos en torno a semejante monstruo. ¡Pero si en el seno del CNA –su propio partido– predominaba la idea de disolver el equipo, de borrar todo rastro de su existencia!

En una escena clave del film Nelson Mandela acude a la reunión en la que se está decidiendo la disolución y consigue convencer a la asamblea, abriendo así la puerta a sus planes. No obstante, antes de llegar a la reunión, su asesora le había preguntado: «¿sabes que esta idea te puede costar el puesto?». Él simplemente respondió «el día que eso me preocupe, habré perdido el derecho a dirigirlos». Y es esa convicción la que le da la fuerza para defender con energía y ecuanimidad su punto de vista. ¿Cuál hubiera sido su actitud si hubiera tenido miedo de perder su cargo? ¡Qué poco frecuentes son este tipo de actuaciones en la empresa y en la política!

Aquello que temes perder, no lo posees, en realidad te posee a ti

Un buen liderazgo requiere por tanto la presencia a espaldas de dos valores:

- **La humildad**, para entender y aceptar que el liderazgo no es una cualidad propia, sino un pacto entre el grupo y el líder. Cuando el grupo no *compra* lo que el líder les está *vendien-*

do, pone a otro en el puesto. En realidad, ¡el liderazgo es un rol del equipo! ¡No es «algo que tienes», sino «algo que ejerces»!

- ▶ **La generosidad**, para aceptar lo anterior y, aun así, trabajar para el bien común por encima del propio interés... y del propio egoísmo.

Y es que también en el liderazgo hay calidades: la presencia de estos dos valores es definitoria de calidad de liderazgo. De todas formas, si usted no estuviera interesado en hacer este esfuerzo, no se preocupe. ¡Ser líder no es obligatorio! También hay un camino interesante para usted: puede centrarse en ser «un buen jefe». Más adelante explicaremos en qué consiste eso exactamente.

Una definición práctica de qué es un líder

Partiendo de la experiencia, atrevámonos a establecer una definición práctica de qué es un líder. Para ello la idea de base será la siguiente: *un líder es la persona que recibe de otras personas la confianza para guiarlas en la búsqueda de lo que sienten como la mejor solución posible a partir de un contexto inicial concreto*. Vamos a diseccionar esta definición:

«Un líder es la persona...»: como hemos citado antes, el liderazgo es un tipo de relación humana, y como tal, viaja a través de las conexiones emocionales de individuo a individuo. En consecuencia, *solo pueden liderar las personas, no las organizaciones*. El motivo es que carecen de sistema límbico... A veces en la prensa se habla de, por ejemplo, «el movimiento liderado por Greenpeace» o «la campaña liderada por la ONU para...». Son aceptables como metáforas, pero no dejemos que eso nos confunda: el liderazgo es un fenómeno que se produce entre personas.

«...que recibe de otras personas la confianza...»: en la cultura anglosajona, siempre tan práctica, un líder es simplemente alguien que tiene seguidores. Hay una gran verdad detrás de ese concepto, porque son las personas que le siguen quienes hacen al líder. *El liderazgo no es algo que alguien tiene, sino que se lo confieren los demás*, y se lo pueden retirar igual que se lo han dado. Además la confianza se deposita en quien se cree que la merece... lo cual no siempre coincide con quien le dice lo que quiere oír, sino con quien se muestra *auténtico*. Más adelante profundizaremos en este concepto.

«... para guiarlas en la búsqueda...»: Como hemos dicho anteriormente, la palabra líder significa guía. Un guía indica el camino, sabe cómo orientarse, da ánimos... y no camina por usted. No se espera del verdadero liderazgo de calidad que le solucione los problemas, sino que le ponga en marcha hacia algo que quiere conseguir, o incluso a veces le pedirá que le ayude a descubrir qué quiere conseguir! Los liderados siempre serán parte activa del éxito, tendrán que caminar. Y a menudo desearán que el líder les lleve más allá de lo que creían que era su límite. *El liderazgo puede llevarle a la inspiración y al crecimiento personal y profesional, que será mayor cuanto más esfuerzo haya realizado*.

Y ahora es preciso hacer constar un «aviso para navegantes» dirigido a políticos y a ciudadanos en general: *Solo el liderazgo mediocre, ejercido por líderes mediocres guiando a personas mediocres, entiende que su función es proporcionar bienestar*. Esto es muy importante: *el liderazgo de calidad extrae lo mejor de nosotros mismos, nos impulsa hacia adelante, y nos hace esforzarnos y ser parte activa*.

Por el contrario, el liderazgo de baja calidad nos *vende* comodidad y bienestar, y cuando los ciudadanos lo *compramos* nos convertimos en seres tan mediocres como quienes nos lo venden. Cuando en una excursión pretendemos alcanzar una cima, sa-

bemos que habrá cansancio y esfuerzo, y ahí está el sentido de lo que vamos a emprender. Los comodones se quedan en casa.

«... de lo que sienten...»: No se engañe, ya hemos repetido muchas veces que el vehículo del liderazgo son las emociones. Por lo tanto, para liderar le vendrá bien disponer de datos y de argumentos racionales... *¡siempre que consiga que las personas «los sientan»!* No se trata de convencer, sino de movilizar, y eso se hace a nivel emocional. Recuerde cómo empezaba el famoso discurso de Martin Luther King, héroe de la lucha contra la discriminación racial en los Estados Unidos, y que dio su vida por ello: «He tenido un sueño...» ¿Se lo imagina diciendo algo así como «este año os prometo que reduciremos la discriminación racial en un 8,2%»?

Para que sientan lo que usted propone, el punto de partida es que usted mismo lo sienta de verdad: si usted cree en lo que dice, podrá comunicarlo con efectividad, el resto es solo técnica y se puede aprender. Pero si no lo siente, por mucha técnica que le eche se le va a notar, y no conseguirá que su mensaje llegue al corazón de las personas. Los humanos somos buenos en detectar incoherencias y en desconfiar, ¡llevamos milenios haciéndolo!

El buen liderazgo tiene que usar la cabeza, aunque nace en el corazón. Si, al igual que en mi caso, usted ha cursado estudios científicos o técnicos, sea consciente de que ha sido educado para infravalorar los aspectos emocionales, y que tendrá que desaprender para mejorar su estilo de gestión de personas. Es difícil hacerlo sin ayuda, y cualquier inversión que efectúe en un buen programa de *coaching* será la inversión más rentable de su vida. Como dijo el filósofo canadiense Marshall McLuhan, *el medio es el mensaje*, y usted es el medio –y el soporte– de su propio mensaje. Crea en lo que hace y sea auténtico. Lo demás es técnica...

«...como la mejor solución posible...»: Como indica John Kotter, antiguo profesor de la Harvard Business School, para que un grupo humano se ponga en marcha es imprescindible que desarrolle consciencia de necesidad, es decir, que se dé cuenta de que se enfrenta a un cambio inexorable y que debe aceptarlo como tal. Inexorabilidad es la palabra clave. Puede llegarse a ello como consecuencia de un problema acuciante, por el fuerte deseo de acceder a una situación mucho mejor, o incluso por la combinación de ambos factores. Acostumbran a ser elementos clave de liderazgo las capacidades del líder de desarrollar en el grupo esa consciencia de necesidad y de conducirlo hacia la aceptación.

«... a partir de un contexto inicial concreto...»: Al ser el liderazgo una relación, por su naturaleza experimenta ámbitos o contextos que la condicionan; en definitiva, el liderazgo se ve sometido a las leyes de cualquier relación humana. Por ejemplo, usted seguro que tiene amigos estupendos para ir al teatro, pero que quizás no llevaría a bailar, o al fútbol. En el mundo del liderazgo ocurre lo mismo: en gran medida dependerá del contexto. Ahí va un ejemplo muy intuitivo, y real, que utilizo en mis clases:

Imagine a un grupo de amigos que están jugando un torneo de fútbol. En el terreno de juego, uno de ellos mueve bien la pelota, sabe *leer* el partido y animar a los demás... es un auténtico líder. Acaba el partido, el equipo ha ganado y decide ir a celebrarlo, aunque nuestro líder futbolístico resulta ser un perfecto soso en la vida nocturna. Sin embargo, existe otro miembro del grupo que en el campo no sobresale... pero es un *conector* –en términos de Malcolm Gladwell–. Conoce a los porteros de todas las discotecas interesantes, tiene una enorme facilidad para romper el hielo con las chicas... Este otro *deporte* ¿se da cuenta de quién lo va a liderar?

**Lo importante es que en el equipo haya liderazgo,
no que usted sea líder**

El liderazgo es una cualidad del grupo, no es propiedad de una persona en concreto. En términos sistémicos, el liderazgo es simplemente un rol del sistema! Cuando usted *hace de líder* desempeña ese rol, pero cambios en el contexto pueden hacer que el sistema lo desplace hacia otra persona. Por lo tanto seamos modestos, el liderazgo no es una característica nuestra –algo que tenemos–, sino algo que el sistema humano nos otorga en préstamo, y si cambian las condiciones se lo confiere a otro que le parece más adecuado. Cuando el líder se deja llevar por su ego y cree que el liderazgo es de su exclusiva propiedad empieza su decadencia como líder, porque dificulta que dicho liderazgo fluya a través del sistema.

El contexto hace que el liderazgo tenga ámbitos:

- ▶ **Funcionales:** Como en el ejemplo de los amigos futbolistas, en atención a la actividad que el grupo está desarrollando puede convenir uno u otro líder.
- ▶ **Culturales:** Tal vez usted sintonice muy bien con europeos, y en Japón sea incapaz de *conectar* y que le sigan. O quizás le sea más fácil liderar vendedores que técnicos de producción, pues pertenecen a subculturas laborales distintas.
- ▶ **Personales:** Usted desarrolla gran capacidad de generar liderazgo; no obstante, en cierto momento de su vida puede que esté pasando por dificultades personales y se resienta su capacidad de generar confianza. O tal vez conozca a alguien que de niño «era muy líder», pero no así como adulto.

Una perspectiva distinta de la misma definición: el liderazgo se ejerce desde la persona completa

La definición de líder que antes hemos establecido –y diseccionado– está construida desde una perspectiva práctica –incluso mecanicista–. Sin embargo, hay otros enfoques posibles y ahora vamos a visitar uno especialmente trascendente. Partiremos de la función esencial del liderazgo, aquello que le da sentido, que no es otra que lograr que el grupo dé lo mejor de sí mismo ante unas determinadas circunstancias. Para ello deberá:

- ▶ Desarrollar conciencia de necesidad
- ▶ Conseguir que el grupo acepte la situación
- ▶ Estimular a las personas para que su actitud sea proactiva
- ▶ Hacer fluir la energía y los conocimientos de unos individuos a otros
- ▶ Obtener sinergias de la colaboración entre ellos
- ▶ Favorecer el *feedback* o realimentación permanente entre los miembros del grupo, para convertir los fracasos en aprendizajes y los éxitos en celebraciones
- ▶ Gestionar los conflictos de manera constructiva

Me gusta expresarlo de una forma menos racional y más sintética: *Liderazgo es el arte de lograr que las personas quieran hacer*. Me atrae mucho la palabra arte porque requiere conjugar la técnica con ese elemento intangible, casi mágico, que es el talento. El talento es el sustrato humano sobre el que se sustenta la técnica: ¡una misma técnica aplicada por personas diferentes, o en momentos distintos, dará resultados diferentes!

Veamos un ejemplo concreto: si me compro un libro de recetas de Ferran Adrià, considerado el mejor *chef* del mundo, ¿me convertiré en Ferran Adrià? Es obvio que no. Para ser cocinero tendré que adquirir conocimientos, probar diferentes técnicas,

estudiar los ingredientes, si me falta uno usaré otro, crearé... Iré aprendiendo a dominar la materia o, lo que es lo mismo, adquiriré maestría.

Ese proceso no solo me llevará a trabajar, sino también a trabajar-me: en paralelo habré vivido un proceso de evolución personal, habré aprendido a disciplinarme, a exponerme a la crítica, a asumir riesgos, a aprender a fracasar bien y a perseverar, a conocer mis límites y a desafiarlos, a cuestionarme y a inventar. Seré un maestro. Por tanto la maestría requiere la conjunción de ambos procesos, demanda conocimientos y técnicas que, para ser ejercidos con eficacia, necesitan una cierta *forma de ser*.

A quien escoge el arco o el sable, no se le indica de entrada la importancia considerable que puede tener la respiración. Es preciso que por sí mismo comprenda su necesidad. Por otra parte, esto es una constante en la enseñanza japonesa: nada debe ser masticado de antemano; sólo se le indica la dirección. Pero cuando el discípulo no lo reconoce, se le muestra nuevamente el sentido de la respiración; en resumidas cuentas, se lo vuelve a poner en la senda. (...) Ser maestro no es creer haber llegado a la cúspide de la jerarquía del saber, sino que, en el verdadero sentido del término, es un modo de vida que supone un determinado estado de ánimo. Quien se interna por los caminos de la maestría descubre que nada le pertenece en sentido propio, y generalmente esta búsqueda lo incita, a nivel de lo cotidiano, a desnudarse un poco más. (...) El maestro tiene como única vocación transmitir el conocimiento. Por tanto, ha de dispensar la generosidad que lleva en sí. (...) Servir es la palabra clave que condiciona su existencia. Si los rasgos de su carácter no se corresponden de alguna manera con este retrato, pocas son las probabilidades de que el que enseña haya comprendido el humanismo que sostiene su enseñanza. (...) El conocimiento no se asimila en unos gestos, en unas palabras dispersas. Es un compromiso de todo el ser. (Extraído de Camilly, J. y Normand, J.: *El Arma de Vida. El zen y el arte tradicional del samurai*. Ed. Teorema. Barcelona, 1982.)

Trayendo la comparación al mundo del liderazgo, viene a ocurrir lo mismo: el buen liderazgo se ejerce *desde la persona que soy*, desde ese estar preparado como ser humano para ejercerlo... y para soltarlo cuando sienta que no le corresponde ejercer ese rol, sin egoísmo ni egocentrismo, solo teniendo como referente el bien general del grupo. Esto hace que el liderazgo tenga más relación con el crecimiento personal que con ejercer técnicas o habilidades. ¡No sirven sin la adecuada preparación personal! Para ejercer el liderazgo con consciencia hay que estar preparado, pero a su vez el propio liderazgo es una auténtica escuela de desarrollo humano. Por eso se ha convertido en algo deseado que justifica una dedicación editorial y académica tan amplia que ya empieza a aburrir hasta a las piedras... ¡como sucede con todo aquello de lo que se habla mucho y se practica poco!

La humanidad ha sido consciente de esta conexión entre lo que hacemos y lo que somos desde la noche de los tiempos. Era tan importante para *ser* un maestro artesano como para *ser* campesino. Y esto ha sido así durante miles de años. Es ahora cuando hemos desligado el conocimiento de la evolución personal en muchos aspectos de nuestra vida.

Entonces, el líder ¿se hace o nace?

—¿Y usted qué opina?

Cuando lanzo esta pregunta en mis cursos siempre constato división de opiniones, con un ligero predominio de quienes creen que el líder se hace. Parece lógico, ¡se trata de participantes en cursos de liderazgo! Quienes creen que el líder se hace entienden que el liderazgo se puede aprender, y es coherente participar en un programa formativo para conseguirlo. Pero lo verdaderamente curioso es que también asistan muchas personas que creen que el líder nace. Si se nace líder y usted ya *lo es*, alégrese, posee esa característica en propiedad para toda su vida.

Por el contrario, si usted no lo es... ¿qué puede hacer?

—Bien, ¿y qué hace que una persona que piensa así se inscriba en un curso de liderazgo?

Quizás el liderazgo sea hoy un tema tan acuciante que genere curiosidad por sí mismo. Muchas personas buscan entender lo que está ocurriendo hoy en el mundo e intuyen que explorando la vía del liderazgo pueden conseguir alguna luz. Me parece una intuición muy afortunada, porque desarrollar el liderazgo es profundizar en el conocimiento de las personas y, en especial, en el de uno mismo.

Históricamente la ciencia tampoco ha acabado de clarificar esta cuestión: cuando en la segunda parte del siglo XX llegó el *boom* de la genética, toda explicación partía de los genes; con el despegue de la inteligencia emocional en los años noventa del mismo siglo, todo parecía ser educacional y aprendido... Ahora parece que la tendencia dominante se sitúa, en mayor o menor grado, a medio camino.

Existe una amplísima corriente de opinión –en la que milito– que aglutina a quienes piensan que ambas cosas son ciertas: el líder probablemente nace con ciertas capacidades, que favorecen que en su primera infancia desarrolle una buena base para la autogestión y para la comunicación interpersonal, que luego durante su vida va enriqueciendo con aprendizajes y con experiencias... o no. Algo similar a lo que ocurre con otras capacidades más tangibles: hay personas que nacen más fuertes o más rápidas físicamente... y todos podemos ir al gimnasio. Grandes deportistas se iniciaron en su disciplina para superar una deficiencia física o una enfermedad, y también hay personas *con facilidad*, es decir, con talento.

Si llevamos el comentario a nivel sistémico –al grupo humano– quienes trabajamos el *coaching* de equipos no tenemos ninguna duda de que el liderazgo se puede desarrollar de una manera

espectacular; simplemente, lo constatamos a diario. La experiencia demuestra que el punto clave no es solo que esté presente la figura de «el líder», sino de que en dicho grupo exista «potencial de liderazgo». Es decir, que en su seno realmente haya personas capaces de ejercer el liderazgo en un momento dado. Y el camino para conseguirlo es que el líder sea un verdadero *creador de líderes*, un sembrador de liderazgo. Para mí este es otro excelente indicador de la calidad del liderazgo, por supuesto claramente vinculado con la presencia de los dos citados anteriormente: los valores de la humildad y la generosidad.

Si usted dirige un departamento o una organización, ¿prefiere tener un solo motor –usted mismo– o disponer de muchos motores sinérgicos? La inmensa mayoría de los profesionales responden que prefieren lo segundo, pero... ¿cuántos lo practican? Aquí volvemos a toparnos con nuestro ego: si pienso que el liderazgo «es de mi propiedad», ¡no voy a preparar a otros para que luego «me lo quiten»! Ya me habré puesto en el camino que me llevará a ser, en vez de líder, un autócrata. Y es que el líder de buena calidad es un creador de líderes. Por el contrario, los líderes mediocres ven a los líderes potenciales como amenazas a *su* liderazgo y les cierran el camino.

Sirva este ejemplo para clarificar también algo importante: *el líder no solo se hace, sino que también se deshace*. Si pierde su conexión con el equipo, o su confianza, perderá asimismo el liderazgo. Por lo tanto, el liderazgo se hace, se aprende, se desarrolla... y también hay que cuidarlo, regarlo y abonarlo sin descanso.

¿Por qué el liderazgo está tan de moda? El científico del siglo XXI y el chamán

Con la Revolución industrial, el ser humano fue pasando gradualmente de artesano, dueño y responsable de su trabajo, a operario *atornillado* a un proceso de producción que no abarca

en su totalidad, que le excede y que con frecuencia, ni entiende; por eso, no lo siente como propio. La evolución tecnológica lleva a un mundo en que los seres humanos quedan al nivel de las máquinas, si no por debajo: masa laboral, fuerza de trabajo, recursos humanos...

Efectivamente, las personas acaban siendo *recursos*, a menudo incluso *stocks* de quita y pon, en función de la rentabilidad... o de la política. Un mundo de fuego y metal, áspero, formado por piezas, maquinarias, sistemas y fábricas, que cada mañana engullen a miles de hombres y mujeres para escupirlos, al final de la jornada, vacíos y cansados. A cambio proporciona un progreso material nunca visto. Ciencia y conocimiento crecen hasta extremos desconocidos en la historia. Hoy tenemos más *juguetes* que nunca, y los cambiamos con más frecuencia. Somos los hijos de esa época.

Desde la Ilustración, ese mundo nos ha ido impregnando de una aparente racionalidad en la que la lógica, la ciencia, la ingeniería han reinado en nuestras empresas, y los factores emocionales, como la esperanza, el miedo –y, por qué no, la magia–, si bien no han desaparecido, sí han ido pasando a la clandestinidad. Hemos sido, somos, personas presuntamente racionales –y educadas para serlo– sin tener en cuenta el verdadero motor de los seres humanos que, lo aceptemos o no, radica en la parte emocional de nuestro cerebro. Precisamente, ahí donde el liderazgo ejerce su principal efecto estimulante.

No obstante, desde la clandestinidad esos factores emocionales tan poderosos han seguido desempeñando su sorda labor. Eso sí, ha habido que aprender a leerlos entre líneas a través del ensordecedor ruido de los talleres y de la fría asepsia de las oficinas, en ese mundo *real*, gratificante y despiadado, en donde viven de verdad las personas. No se han dejado ver tan fácilmente en la vida *oficial* de la empresa, con sus grafos, sus hojas de cálculo, sus moquetas y su vestuario *fashion victim*...

Afortunadamente, la propia evolución de la ciencia nos está llevando hacia el saber cómo funcionamos realmente los seres humanos, a través del mayor conocimiento de nuestro cerebro. A partir de los años 90 del siglo pasado diversos investigadores empezaron a dar pasos de gigante en tal sentido: la tecnología permitió observar al cerebro en acción y Daniel Goleman agrupó esos aprendizajes dándoles un único sentido general bajo la etiqueta *inteligencia emocional*.

Lo que no tiene nombre no existe. Ciertas tribus de América cuando deseaban castigar a un traidor le retiraban el nombre, y acababa muriendo en soledad... Bien, desde que nació la inteligencia emocional, la naturaleza emocional del ser humano ya tiene nombre, y el mundo empieza a responder a su influjo.

El ser humano empieza a ser visto como un todo, y no como un mecano. El mundo en general –y el de la gestión empresarial en particular– se ve golpeado con fuerza por este nuevo concepto y se inicia la reconciliación con nuestra verdadera naturaleza. Es, y va a ser, una época fascinante –repleta de incertidumbres– que nos va a mostrar cosas que ni por asomo eran imaginables cuando nacimos. ¡Yo no la cambiaría por ninguna otra!

La física cuántica, la electrónica, proporcionan nuevas formas de afrontar la investigación y de medir –primeros balbuceos...– el citado *factor humano*. Y además brindan potentes analogías teóricas que abren nueva luz sobre cómo funcionamos individualmente y en comunidad. Un sencillo ejemplo: la traslación a los grupos humanos de la Teoría de sistemas, de amplia aplicación en *coaching* de equipos. Estamos viviendo el proceso maravilloso de reconciliación entre ese *hombre racional* y el nuevo-ancestral *hombre emocional* que estaba oculto y que acabamos de redescubrir. ¿No es un privilegio asistir a este proceso? ¿Y no sería mejor vivirlo participando activamente, en lugar de ser un simple espectador?

—¿Está el científico del siglo XXI en camino de reencontrarse con el chamán?

Pues bien, este proceso de reconciliación nos está llevando a replantear esos esquemas tayloristas dominantes, para recuperar un espíritu artesanal, gremial –incluso medieval, evocando al autor y profesor irlandés Charles Handy– en el que el hombre vuelva a ejercer el dominio sobre su trabajo y a estar orgulloso de lo que hace. ¡Un mundo en el que el trabajo vuelva a tener *sentido* y a hacer que nos sintamos orgullosos de lo que hacemos!

Sin apenas darnos cuenta, estamos recuperando formas milenarias de ver la vida –que estaban dormidas y que ahora volvemos a necesitar– para regenerar nuestra relación con la naturaleza y con lo trascendente. Una relación sacudida por el tremendo desarrollo de la ciencia. Se abre paso a trompicones una cierta *conciencia planetaria*, una sensación de que estamos todos conectados. La falta de dicha *conciencia* provoca hoy desajustes sistémicos en los que un pequeño colectivo puede originar problemas cuya resolución requerirá los esfuerzos de millones de personas durante largo tiempo. Ejemplos de esto pueden ser un accidente nuclear como el de Chernobil, o una crisis financiera de grandes dimensiones... ¡Que la sabiduría del chamán venga en nuestra ayuda!

Somos lo que creemos

No somos muy rápidos aprendiendo cuando ese aprendizaje nos obliga a modificar nuestros esquemas mentales, nuestra *estructura o sistema de creencias*. Las creencias son a nuestro pensamiento como el esqueleto a nuestro cuerpo: son los códigos fuente de los pensamientos que fabricamos y de cómo afrontamos lo que nos toca vivir. Es mucho más fácil cambiar las máquinas y los procesos que el conjunto de valores y creencias –lo que llamamos cultura corporativa– de una organización, o

de un país. Más adelante nos detendremos un tiempo para conocer cómo funcionan las creencias. Basta saber por ahora que aquí es donde suelen fallar los procesos de cambio, donde nacen las resistencias.

¡Es normal que tengamos miedo! Están pasando cosas que no habían ocurrido antes, y nos faltan recursos mentales para afrontarlas. Por eso, el mundo en el que nos estamos adentrando nos pide a gritos crecimiento, es decir, crecimiento personal y profesional –en el fondo es lo mismo–.

Recuerdo cuando España entró en el euro. Estaba hablando con mi abuela, que por aquel entonces superaba en mucho los noventa años y se mostraba muy preocupada porque no se acababa de aclarar con esas «pesetas nuevas». Yo, deseoso de animarla, le argumentaba que ya estaba muy acostumbrada a los cambios, y empecé a recordarle los principales que ya había vivido... pero según lo iba haciendo, yo mismo me asustaba: internet, los teléfonos móviles, la televisión... ¡los teléfonos!... ¡los aviones!... ¡los automóviles!... ¡demonios! ¡Pero si nació en 1907!

Me di cuenta de que yo mismo formaba parte de una generación *experimental*, a la cual los enormes cambios que mi abuela había vivido se le quedarían pequeños, y estos a su vez parecerían ridículos a la siguiente generación. Tomé consciencia bruscamente de que los recursos culturales y educacionales de que disponía no evolucionaban lo bastante rápido como para afrontar ese cambio, y de que eso me causaba una fuerte sensación de incertidumbre. Me faltaban referentes. ¡Cada día estaban pasando cosas *increíbles*! ¡Mi sistema de creencias iba a necesitar una revisión a fondo!

El cambio que vivimos se producirá con dolor y traumas. De hecho, el dolor será mayor cuanto más nos resistamos. Como dijo el psiquiatra Carl Gustav Jung, «lo que aceptas se transfor-

ma, lo que resistes, persiste». Para aceptar, y así poder cambiar, necesitaremos aprender a modificar nuestras creencias y a encontrar la fuerza en nuestro interior, porque los cambios también implican miedo, incertidumbres, a veces vértigo...

No estamos educados para modificar nuestras creencias, y es lógico, la vida humana ha sido tradicionalmente muy corta y se ha desarrollado en un contexto tecnológico y cultural estable, por lo que las creencias eran «para siempre»

Por ejemplo, la vida de un campesino medieval era muy parecida a la de su padre y a la de su abuelo. Se enfrentaría a los mismos peligros y a las mismas circunstancias. Para él la experiencia era un paradigma de máximo valor. Las incertidumbres de la vida eran básicas, brutales y claras, del tipo «si va mal la cosecha ¿sobreviviré al próximo invierno?». Por el contrario hoy en día, especialmente en Occidente, no estamos excesivamente preocupados por sobrevivir al invierno, y sí lo estamos por conseguir trabajo o por pagar la hipoteca. Además, padecemos una sobrestimulación informativa: en una semana procesamos más información que nuestro campesino medieval en toda su vida. Eso nos produce un nivel de estrés de naturaleza nueva y diferente.

—Es cierto, pero nos comerán los lobos en invierno, pero vivimos en una jaula llena de mosquitos tigre! Ninguno te mata, pero todos pican...

Se trata de problemas nuevos que afrontamos con unos sistemas de creencias procedentes del pasado. No estamos preparados ni educados para modificarlos. Vivimos una elevada sensación de incertidumbre que nos genera inseguridad, y nos despierta un amplio catálogo de miedos, actitudes defensivas, egoísmo y toxicidades.

¡Esta es la razón de que el liderazgo esté tan de moda! Para afrontar esa incertidumbre necesitamos liderazgo: es el recurso que tenemos los humanos para enfrentarnos a lo incierto y encontrar el camino en la niebla, y para dar lo mejor de nosotros mismos al recorrer ese camino... aunque no siempre salga como querríamos... ¿Y en qué otros tiempos la incertidumbre ante el cambio ha sido mayor? ¿Cuándo la niebla del futuro ha sido más densa que hoy en día?

Afortunadamente ya vamos disponiendo de muchas herramientas y técnicas para trabajar esos miedos y para poder decidir cómo queremos vivir una determinada situación. Algunas de esas técnicas proceden de los recientes avances de las neurociencias, pero otras son milenarias y están siendo redescubiertas ahora, como por ejemplo las técnicas de constelación.

Si usted puede ver en el liderazgo un camino de esfuerzo y de crecimiento personal, exigente aunque lleno de gratificaciones, ya tiene la base de partida. Y recuerde que, si en algún momento las cosas no salen como esperaba, usted se ha metido en esto voluntariamente. No hay que desfallecer. Como en todo camino de crecimiento personal, hay que tropezar para avanzar. No importa caer, sino levantarse. ¡Qué interesante va a ser construir ese futuro!

—¡Bienvenido al mundo del liderazgo!

El autor



Jorge Cuervo (Gijón 1959), es licenciado en Farmacia por la Universidad de Barcelona y MBA por ESADE; diplomado en Planificación Estratégica, coach certificado CPCC por CTI, *coach* certificado por ICF, titulado en Coaching de Sistemas Relacionales ORSC por CRR y certificado por The Leadership Circle Profile.

Durante casi veinte años ocupó posiciones directivas en compañías multinacionales en áreas de *marketing* y ventas. Desde el año 2001, ejerce como consultor y formador en Organización de Equipos, Liderazgo y Gestión del Cambio. Desde el año 2007 es Executive Coach y *Coach* de Equipos, trabajando para compañías nacionales e internacionales.

Es también profesor en Barcelona Activa en las áreas de Liderazgo y Gestión del Cambio. Colabora en programas formativos y posgrados con diversas universidades y cámaras de comercio. Ha desarrollado enfoques originales que combinan la formación y las técnicas de *coaching* para dotar a sus alumnos de recursos más eficaces de aplicación personal.

Su web es www.versorconsulting.com

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.