

EL LIDERAZGO COMO VOCACIÓN

PABLO GARCÍA RUIZ*

AMI MODO DE VER, un líder es aquel que conduce a otros hacia algo que merece la pena. Aunque ésta sea una manera sencilla de hablar, me parece que recoge esencialmente las tres dimensiones principales del liderazgo. En primer lugar, ser líder es conducir a otros: es preciso saber hacerlo, ser competente en esa tarea. En segundo lugar, conducir no es imponer: los demás siguen al líder voluntariamente y no por la fuerza, por eso la figura del líder ha de ser atractiva. En tercer lugar, la meta hacia la que conduce el líder ha de ser valiosa, ha de merecer el esfuerzo que, sin duda, exigirá a los seguidores para alcanzarla.

Estas tres dimensiones resumen toda una serie de virtudes propias del líder a la vez que permiten hacerse cargo de los problemas que aparecen en su

camino. Intentaré comentar a continuación algunas de estas cualidades y dificultades que lleva consigo el liderazgo, con especial referencia a su ejercicio en el contexto de las organizaciones empresariales.

El líder es un movilizador de energías ajenas. Toma iniciativas que mueven a otras personas a trabajar en esa misma dirección, porque les resulta interesante y positivo tomar parte en el proyecto que se les pone delante. El líder atrae a otros a colaborar voluntariamente con él, tanto por el contenido del trabajo que promueve como por su propia figura de protagonista del proyecto. El liderazgo no se fundamenta en el poder formal. El poder que confiere el cargo se apoya en las normas que definen la relación laboral, y, en último término, en la amenaza de sanciones a los

* Pablo García Ruiz es Profesor de Sociología en la Universidad de Navarra.

212

que no cumplen lo estipulado. Pero el liderazgo no es una cuestión de ejercicio del poder ni, mucho menos, de empleo de la coacción sobre los subordinados. Es cierto que el cargo directivo da visibilidad en la organización y protagonismo en la relación con los colaboradores: no se puede (ni se debe) evitar la relación formal. Sin embargo, hay elementos del liderazgo que no se pueden ordenar ni imponer. Por ejemplo, la ilusión. El líder resulta atractivo porque propone una meta que va más allá del rutinario cumplimiento de lo establecido y promete (implícita o explícitamente) una recompensa que va más allá de los resultados habituales de mi esfuerzo habitual. El líder introduce la novedad en la vida de los seguidores. Y una novedad que resulta atractiva, ilusorante para quienes están dispuestos a hacer el esfuerzo de seguirle: el líder es quien ve mejor y más lejos que los demás, y es capaz de abrirles los ojos para que también ellos sean capaces de admitir la novedad en sus vidas. Seguir al líder es una nueva forma de estar donde ya estás, una nueva forma que implica un *plus* de significado en la tarea

que asumes y, con toda probabilidad, un *plus* de esfuerzo y de compromiso en tu participación personal. El líder tiene algo de emprendedor, sin duda.

El líder ha de ser un buen comunicador. La retórica es un arte imprescindible para quien ha de transmitir a otros su visión y el convencimiento acerca de los medios necesarios para alcanzar esa visión. Es preciso comunicar bien tanto el objetivo propuesto como el papel que ocupa el líder en esa tarea colectiva. El liderazgo no es una especie de trueque, que procura el compromiso a cambio de un beneficio tangible: es algo más. El líder, fundamentalmente, promete. Por eso, su promesa ha de llegar nítida a sus oyentes pero, además ha de ser creíble. La credibilidad del líder supone, al menos, dos cosas: por una parte, la transmisión de una imagen y, por otra, la generación de confianza en su figura. Maquiavelo lo destaca claramente en *El Príncipe*: para mover a otros hay que transmitirles una imagen determinada, adecuada a los propósitos que persigues. Sólo te seguirán aquellos que te vean como alguien adecuado para la

tarea que encabezas. Confiarán en ti aquellos que te vean como digno de esa confianza de acuerdo con la imagen que se han formado de ti. Por eso, es vital para la relación jefe-subordinado, si el jefe quiere además ser líder, crear espacios de confianza.

Transmitir ilusión, comunicar un objetivo atractivo y presentarse como alguien capaz de conducir a otros hacia allí es el comienzo del liderazgo. Pero sólo el comienzo de una relación con vocación de permanencia. Es el largo plazo lo que acrisola la retórica inicial del líder. Y en la distensión temporal de la relación es donde comparecen efectivamente (y no sólo como promesa) la capacidad del líder y la meta hacia la que se dirige y nos dirige.

El líder ha de ser capaz, competente en la tarea que se ha impuesto. Conducir a otros implica tener cualidades directivas. Estas cualidades se definen a partir de los términos en que se basa toda tarea de dirección: conducir a otros es conseguir que otros realicen bien aquello que se supone hay que hacer. "Hacer hacer" es mucho más difícil que reman-

garse y arreglar uno mismo las cosas. Conseguir que otros sepan y quieran trabajar bien, esforzarse seriamente, requiere conocerles bien, en sus puntos fuertes y débiles, para fomentar aquellos y ayudarles a desarrollar estos. Requiere también tener conocimiento cumplido de la tarea y dirigir el esfuerzo de los colaboradores hacia ella. Un líder necesita ser un gran profesional para dar solidez a la imagen que su retórica ha construido. La eficacia es una virtud que genera adhesión en sus colaboradores. La ineficacia, en cambio, es una limitación: no gestionar bien las propias responsabilidades quita credibilidad a las buenas intenciones, por muy sinceras que sean. El líder necesita prestigio; y el prestigio -en el ámbito profesional- lo otorga la competencia en las propias responsabilidades.

Un jefe ha de ser competente, sobre todo, en la tarea de organizar, coordinar, comunicar y motivar a aquellos que deben realizar la tarea. Y esto no es fácil porque, con el tiempo, la ilusión y el compromiso dejan paso al acostumbramiento, la inconstancia, el tedio. El líder no siempre puede resultar simpático a sus

colaboradores, porque parte de su misión directiva es exigir el compromiso personal continuo. La tarea a largo plazo requiere sostener el esfuerzo y sacrificar, con frecuencia, la satisfacción inmediata de los objetivos a corto. El líder ha de ser fuerte para darse cuenta de que simpatía y atractivo no son lo mismo. Maquiavelo dice que a un príncipe no le debe preocupar la fama de cruel si con ello consigue la unidad y confianza de sus súbditos. Maquiavelo está pensando en términos de poder formal y, por eso, no es directamente aplicable al contexto del liderazgo. Pero sí se puede entrever una cualidad directiva importante también para el líder: la virtud de la fortaleza para saber corregir cuando es necesario y para saber sostener el esfuerzo a largo plazo de los demás, aún cuando exista el riesgo de resultar desagradable. Lo crucial es saber mostrar la conexión entre la comprensión y la meta propuesta.

El líder, al reclamar el seguimiento, no elimina la libertad. En realidad, más bien, si es un verdadero líder, la desarrolla. Explica Leonardo Polo en su libro *Quién es el hombre*, cómo el ser libre es el que asume ta-

reas. Forma parte de la libertad la recepción de un encargo cuyo cumplimiento exige superar obstáculos adversos y se realiza en beneficio de otro. El líder, lo hemos dicho ya, es quien propone tareas a otros y se propone a sí mismo como conductor, como quien encarga y, a la vez, ayuda a realizar una tarea. Desde la perspectiva que abre Polo, el líder es quien ayuda a otros a asumir y desarrollar su libertad, al tiempo que asume y desarrolla la suya propia.

La tarea que asume y ofrece el líder la he descrito como “algo que merece la pena”. Y es cierto, porque no cualquier tarea promovida por alguien le convierte inmediatamente en líder auténtico. La autenticidad del líder depende radicalmente de la autenticidad de su meta. Y esta reflexión nos introduce necesariamente en el ámbito de los valores. El líder no es sólo alguien que encandila con su retórica, que levanta entusiasmos, que moviliza los esfuerzos de los seguidores. Todo esto es necesario pero no suficiente. El problema es que muchas veces se toma por líder a quien muestra estas cualidades, sin saber exactamente si su retórica es

verdadera, si las esperanzas son fundadas, ni hacia dónde se dirigen los esfuerzos. No basta la atractividad y la eficacia para construir un liderazgo. Es preciso, por parte del líder y también de los seguidores, una reflexión crítica sobre la tarea que asumen y promueven. El problema es serio, porque esta reflexión muchas veces se da por supuesta, cuando realmente nunca ha existido. Max Weber lo señaló al distinguir entre racionalidad formal y racionalidad sustantiva: la sociedad moderna se caracteriza por la creciente racionalización formal de sus relaciones y estructuras. Nuestra sociedad, con frecuencia, suprime la discusión sobre los valores deslumbrada por la eficacia de sus técnicas. Y al final, la eficacia se convierte en el único valor, nunca críticamente puesto en solfa.

Para el líder, en una organización es imprescindible la reflexión sobre los valores, es decir, sobre la meta a la que quiere conducir a sus colaboradores. Hay metas que merecen la pena porque, tanto el camino hacia ellas como su logro, ayudan a su desarrollo como profesionales y como personas. Habrá metas que

merezcan poco la pena, porque son poco valiosas desde el punto de vista de la empresa o de las personas que trabajan en ella. Otras, en cambio, lo serán más. Estas son las que dan al líder que sabe descubrirlas y mostrarlas a otros, su carácter como tal. En cambio, los objetivos que destruyen o los caminos tortuosos para conseguir ciertos logros no sólo no desarrollan realmente a las personas sino que más bien les hacen daño.

Por eso, si el líder es quien fomenta la libertad de sus seguidores, la tarea que promueve no es indiferente desde el punto de vista de su contenido. Es absolutamente crucial, para él mismo y para los demás. En realidad, una tarea que ilusione, que se alcance con competencia pero que haga daño, en realidad no merece la pena porque, en vez de ayudar a desarrollarse como persona, destruye la libertad para llegar a serlo en plenitud. Un jefe mafioso no es un líder sino alguien que engaña: conduce a sus secuaces hacia una manera de ser violento, prepotente, inmisericorde y vengativo. Y ser así no merece la pena, por mucho dinero que se tenga.

Digo que el que conduce hacia algo que no merece la pena es un mentiroso. Engaña porque los demás han confiado en él, que les ha mostrado un camino y una meta. Pero esa meta no es un bien: por eso Hitler no fue un líder; no sólo porque cometió crímenes contra otros pueblos sino también porque corrompió a los propios alemanes.

Todo jefe tiene ante sí una cuestión difícil: ¿hacia dónde llevo a mis colaboradores? El jefe poco activo, menos creativo y apenas competente conducirá muy poco a pocos: su responsabilidad se cifra más en su omisión que en sus acciones. Quien sí tiene arrastre, porque es imaginativo, valiente, porque sabe comunicar y organizar, no puede olvidar las consecuencias de sus cualidades. La reflexión sobre las metas que alcanza es inexcusable: en sus consecuencias para la organización y en sus consecuencias para sí mismo y sus colaboradores.

Dice Aristóteles en la Política que el gobierno de los hombres es la actividad más noble que alguien puede realizar. Es, sin duda, la de mayor responsabilidad: porque ayudas a otros a desarrollarse verdaderamente

o les manipulas al hacerles correr tras una mentira. Evidentemente, todo esto tiene sus grados: la grandeza de un líder como la Madre Teresa viene de la grandeza de las metas que señala y del ejemplo que da al encarnarlas personalmente. El ejemplo es, quizá, uno de los argumentos más sólidos para arrastrar a otros hacia una meta. El sacrificio personal da autenticidad a los objetivos que se presentan a los demás para su seguimiento. Y sobre todo, da autenticidad a la imagen que el líder quiere transmitir. Aristóteles, en el capítulo segundo de la Retórica, lo dice así: “A los hombres buenos les creemos de modo más pleno y con menos vacilación; esto es por lo general cierto sea cual sea la cuestión, *y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones están divididas...* No es verdad, como suponen algunos escritores en sus tratados de retórica que la bondad personal de quien habla no contribuye en nada a su poder de persuasión; por el contrario, su carácter casi puede considerarse el medio de persuasión más efectivo que posee” (la cursiva es mía). Este antiguo

texto me parece muy aplicable al mundo actual de las negocios, que convive permanentemente con el riesgo y la incertidumbre.

El empresario, el directivo de una organización, debe también ser un líder en su propia escala, adecuada al carácter de los objetivos que tiene entre manos, que no se reducen a una cuenta de resultados, sin duda, pero que tampoco exigen transformar el carácter de sus subordinados (al menos, en su papel meramente profesional; otra cosa sería si además median relaciones de amistad). Hay una jerarquía en los valores, del mismo modo que hay una articulación de los bienes. Es importante saber en qué tipo de valores estás apoyando tu liderazgo para ser respetuoso con el orden de los bienes: ¿es un buen jefe el que no deja tiempo para la vida personal a sus colaboradores?

Hablar sobre liderazgo nos lleva inexcusablemente a la reflexión sobre los valores que mueven nuestra conducta. La

legitimidad de los valores depende de su coherencia con otros superiores; y, estos, con los valores últimos, es decir, los religiosos. La eficacia es necesaria, ya lo hemos comentado, pero la eficacia sola no se justifica autónomamente. La razón instrumental nunca puede descubrir el peso de los valores: la eficacia sólo sabe ser cada vez más eficaz, pero no sabe en qué dirección. Es también Polo quien afirma: “toda forma de ateísmo plantea el problema de quién ha depositado en mí su confianza”. Si la libertad es tarea, el líder está en condiciones de llegar a ser más libre que nadie, pues tiene la tarea más valiosa por delante. Pero uno no es responsable sólo ante sus seguidores, ni ante su propia conciencia, porque la libertad no es trueque de intereses, ni autoinvención de encargos. La libertad madura pasa por ser consciente del propio lugar en el mundo y ante los demás; y asumir responsablemente la tarea que constituye la propia vocación personal y social.