

## EL LIDERAZGO: UN ACERCAMIENTO AL TEMA

Por Gonzalo Ortiz Crespo

### Por qué hablar de liderazgo

Uno ve con recelo esto del “liderazgo”. Es una palabra ajena a las ciencias sociales tal como las conocemos. Más bien pertenece al ámbito de los negocios, específicamente de la administración de negocios. Es en ese ámbito donde se habla del liderazgo y es en el área de la formación de ejecutivos, donde se enseña, como uno de los campos de estudio, a ser “líder”.

Un sano ejercicio es dejar de lado el concepto comercial del liderazgo. Hay miles de programas que en unas pocas sesiones ofrecen el aprendizaje instantáneo del liderazgo, que prometen que quien los concluya habrá “tomado la vida en sus propias manos” y se “encaminará hacia un éxito seguro”; la mayoría de ellos no pasan de ser ejercicios de charlatanería con alguna capa superficial de lo que se llama “desarrollo personal”. Igualmente, es mejor dejar de lado los centenares de libros que supuestamente le entregan al lector la piedra filosofal que le permitirá ser líder, tener una vida “fascinante y apasionante” y conducir su trabajo hacia “los niveles de excelencia” que uno “siempre ha deseado”.

Entonces, después de despejar la cancha de esa manera, ¿queda algo del tema del liderazgo? Sí, porque las escuelas más famosas de Administración de Negocios, desde Harvard en EE.UU. hasta la London School of Economics en Inglaterra, pasando por las de todos los países desarrollados y en desarrollo, incluyen en sus programas más serios las materias, actividades y estudios de caso relativos al liderazgo.

Algo pasa, entonces. Uno ya lo ha pensado en la soledad de su mente: los administradores y gerentes del Primer Mundo tienen, por lo general, una muy buena formación. Y esas técnicas de administración y organización que ellos manejan son eficaces. Podemos criticar todo lo que queramos al capitalismo y a la globalización, o más específicamente al “globalismo” como ideología, pero lo que no podemos negar es que los administradores que forma el sistema son bastante exitosos cuando se proponen ejecutar sus propósitos de preeminencia mundial de sus negocios... Así que, en vez de reírnos de los estudios de liderazgo, como mínimo deberíamos reconocer que algo debe haber en ellos para que se los siga manteniendo, impulsando y enseñando en los principales centros mundiales de formación de los empresarios y políticos.

¿No despierta su curiosidad saber que justamente en este año 2002 hay un renacimiento de los estudios de liderazgo en las principales universidades del mundo desarrollado? En un artículo titulado precisamente “*The re-emergence of leadership*” la famosa revista The Economist aseguraba en enero del 2002 que, aunque varios temas han crecido consistentemente en los últimos años en los programas de estudios empresariales, lo más dramático es el resurgimiento del tema de liderazgo. Esto se debe, dice el artículo, preparado por la *Economist Intelligence Unit* (EIU), a la escasez de líderes ejecutivos que se siente en todas partes. Afirman que no se trata solo de una percepción subjetiva sino que está apoyada en estudios demográficos.

Por ejemplo, citan un estudio de la EIU de 1998, titulado *“Building and retaining global talent: towards 2002”*: “Todos los ejecutivos principales y consultores con los que hablamos a lo largo de nuestra investigación dejaron en claro que estamos enfrentando una futura hambruna de talentos”. La investigación muestra en encuesta tras encuesta que la mayor preocupación citada por los ejecutivos máximos de las firmas es cómo encontrar y retener a los ejecutivos de talento<sup>1</sup>.

Y afirma la revista que “la formación ejecutiva encabeza la reapreciación del liderazgo como una habilidad administrativa práctica, sin héroes, basada en la gente ... Nuevos programas y diferentes aproximaciones al sujeto sugieren que el liderazgo jugará un papel mucho más importante en el futuro”. Más aún, dice que el enfoque del liderazgo basado en la gente se está filtrando inclusive hasta los programas de MBA más conservadores, todos los cuales tienen ya materias obligatorias sobre liderazgo, a las que se añaden cada vez más cursos opcionales.

De todo esto se concluye, entonces, que el estudio del liderazgo es una herramienta clave en la formación de los ejecutivos de las más importantes firmas de la economía global, y que por lo tanto, no debe dejárselo de lado a la hora de pensar en la formación de dirigentes de la sociedad civil ni del gobierno.

### Origen del concepto y diferencias en las tradiciones anglosajona y latina

La palabra *líder* tiene un origen inglés, aunque haya sido aceptada por la Real Academia de la Lengua Española hace algún tiempo. En inglés, a su vez, proviene del viejo vocablo anglosajón *leith* que describía a quien conducía físicamente a un grupo en la batalla aún a riesgo de morir en ella. De ese significado bélico concreto se extendió su significado a todo aquel que conduce, que guía, que dirige, aunque quedó, por lo bajo y como sobreentendido que se refiere a aquel que está al frente, es decir no aquel que desde lejos ordena sino aquel que conduce inmerso físicamente en el grupo. Y precisamente ese matiz específico es lo que distingue al concepto “líder” de conceptos similares, pero no iguales, como “director”, “conductor” o “gerente” o “general”.

En efecto, el verbo “*to lead*” es, según el diccionario Oxford, “*to conduct, guide, esp. by going in front*”, lo que muestra ese matiz importante de que el líder es quien va él mismo al frente. Este carácter que podría llamarse físico del líder se refuerza con otra acepción del mismo verbo: “*to conduct (person) by the hand or contact*”: conducir a una persona por la mano o mediante el contacto. A su vez, como sustantivo, “*lead*” es “*direction given by going in front, example*”, dirección que se da yendo al frente, dar ejemplo. Por eso, cuando se dice “*give one a lead*” quiere decir

---

<sup>1</sup> “More dramatic is the re-emergence of the subject of *leadership*. The instigator of this is the widely perceived shortage of executive leaders. This perception is supported by demographic and other research. For example, a 1998 study by the EIU, “Building and retaining global talent: towards 2002”, reported: “All the senior executives and consultants we spoke to during our research make it clear that we are facing a future talent famine.” The research found in survey after survey that the major concern cited by chief executives and other senior managers was finding and retaining executive talent”, The Economist, “The re-emergence of leadership”, 28 de enero del 2002.

“*encouraging him by doing thing*”, es decir, de nuevo, que el hecho de hacerlo primero uno mismo es lo que anima a la otra persona.

Mientras en el mundo anglosajón, los términos *leader* y *leadership* (este último implica la condición de líder o el ejercicio de sus funciones) se han aplicado a una gran variedad de situaciones — desde quien conduce un baile (“*lead in dance*”) y el concertino en una sinfónica (“*leading performer in orchestra*”), hasta el abogado que lleva una causa (“*counsel who leads in case*”)—, en los países latinos la aplicación tradicional de *líder* y *liderazgo* estuvieron confinados casi un siglo al ámbito de la conducción política.

Esto quizás se debió a que Max Weber, en los propios inicios de la sociología como estudio sistemático de la sociedad, utilizó el concepto de líder para referirse a las formas de conducción de las organizaciones sociales. En un principio esto se aplicó, sobre todo, al liderazgo político.

Ríos de tinta derramaron autores italianos, franceses, españoles y latinoamericanos desde finales del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX para describir las condiciones excepcionales del líder, sus atributos poco comunes, sus dones especiales y los mecanismos por los que ejerce su influencia y conducción. La retórica de estos tratadistas se refleja en las palabras del historiador italiano César Cantú (+1895), cuando, para ponderar la serenidad y firmeza del líder, dice que “sufre las heridas de la flecha y las picaduras del alfiler, todavía más molestas”, es decir que a quien lo es verdaderamente, los pequeños problemas le molestan más que los grandes<sup>2</sup>.

Por su parte, el escritor y filósofo español José Ortega y Gasset (+ 1955), insistió en que el líder es, a la vez, hombre de acción y hombre de pensamiento. Por eso “es el tipo de hombre menos frecuente, más difícil de lograr, precisamente por tener que unir entre sí los caracteres más antagónicos: fuerza vital e intelección, impetuosidad y agudeza”<sup>3</sup>.

Una de las condiciones del liderazgo político es su oratoria, la cual, según el propio Ortega y Gasset, “sopla, como el espíritu divino sobre las aguas, sobre el alma líquida de las muchedumbres, haciendo tormentas e imponiendo calmas”<sup>4</sup> Otras cualidades del líder así entendido son, según Rodrigo Borja: la seguridad en sí mismo, el conocimiento, la firmeza, la elocuencia y, sobre todo, la credibilidad que nace de la sinceridad. “Cuando llega al poder, el líder no se deja atrapar por la rutina. Con imaginación y perspectiva histórica señala las metas nacionales e induce, motiva y estimula al pueblo para alcanzarlas”, dice el ex presidente<sup>5</sup>.

## El liderazgo en la gestión de empresas

Por contraste, el funcionalismo y el conductismo (estudio del comportamiento

---

<sup>2</sup> Cit por Borja, Rodrigo, Enciclopedia de la Política (México, Fondo de Cultura Económica, 1997), 594.

<sup>3</sup> Cit por Ibid, 595

<sup>4</sup> Loc. cit.

<sup>5</sup> Ibid, 596

humano) que se desarrollaron como las corrientes principales de las ciencias sociales en el mundo anglosajón, insistieron más bien en aplicar el concepto de líder a una variedad de organizaciones, y no solo a la sociedad política.

Su influencia fue decisiva para que en las últimas décadas del siglo XX, el concepto de liderazgo se aplicara sobre todo a la conducción de grupos y empresas. Fue en los Estados Unidos donde, primero los consultores y poco a poco instructores de seminarios y luego profesores de cursos formales en las Escuelas de Negocios, aplicaron el concepto de liderazgo a la conducción o gerencia de las empresas privadas.

El tema comenzó por la necesidad de adaptar las empresas a los cambios que se iban dando en el mercado, cambios que, a riesgo de simplificar demasiado, eran parte del proceso que ahora conocemos como globalización. La sensación de que EE.UU. estaba perdiendo la batalla para el predominio mundial —que comenzó con el *shock* del lanzamiento por la URSS del primer hombre al espacio, revelador del retraso que llevaba EE.UU. en el tema; que se incrementó luego con la derrota de Vietnam; continuó con el “desafío japonés”, pues las empresas de ese país producían autos, barcos, juguetes y electrodomésticos mejores y más baratos, y culminó con los problemas internos de los EE.UU. por las tensiones raciales y Watergate—, se tradujo en una sensación real de que algo estaba fallando en la conducción de las empresas, y que había que buscar otras capacidades, otras cualidades, otras maneras de hacer las cosas.

Los expertos norteamericanos empezaron a pensar en que tal vez pudiera ser interesante estudiar lo que hacían en otros países. Y, claro, Japón fue el primero en revelar algunos secretos: la filosofía empresarial, el compromiso de los trabajadores con las empresas y prácticas concretas como los círculos de excelencia, eran temas muy novedosos que el capitalismo norteamericano había relegado.

Empezó a verse la necesidad de lograr una cohesión mayor en cada firma, de fortalecer los sistemas de colaboración, de reavivar el compromiso de todos por una meta. Y empezó a redefinirse el papel del administrador, del gerente. Algunos profesores universitarios se pusieron a estudiar qué hacía que algunas empresas, tanto en Japón, como en EE.UU. y Europa, tuvieran éxito y otras, en el mismo campo, no lo tuvieran. De allí surgieron libros como el de J Kouzes y B. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (Jossey-Bass, 1987) (El desafío del liderazgo: cómo lograr que las organizaciones hagan cosas extraordinarias), mientras que Patricia Ward Biderman y Warren Bennis escribieron *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (Perseus Press, 1988).

Ya entonces empezó el énfasis en el liderazgo. La idea básica era que el administrador que se limitaba a gerenciar según los cánones de la “*business administration*” no podía conducir a las empresas en sus procesos de cambio y terminaría sucumbiendo a la competencia. Precisamente Rodrigo Borja en su ya mencionada *Enciclopedia...* cita al ex presidente de los Estados Unidos Richard Nixon quien en su libro *Líderes* distingue al administrador del líder. Dice al respecto que *el administrador piensa en hoy y mañana mientras que el líder ha de pensar en pasado mañana. Añade que el administrador representa un proceso; el líder, una*

*dirección de la historia.*

También cita a Warren G. Bennis, profesor de la Universidad de California del Sur, quien afirma al respecto que “los administradores tienen como objetivo hacer las cosas de la forma adecuada, pero que los líderes tienen como objetivo hacer las cosas adecuadas”<sup>6</sup>.

Precisamente Warren Bennis, citado por Borja, es el pionero en los modernos estudios sobre los líderes y el liderazgo. Nacido en 1926, y vinculado sucesivamente al M.I.T., Harvard y la U. de Cincinnati, antes de ir a la U. de California del Sur, fue él quien definió en 1976 que el problema de EE.UU., y en especial de sus empresas, era que tenía muchos gerentes y muy pocos líderes. Desde entonces se dedicaría al estudio del liderazgo. Una década más tarde escribiría *On Becoming a Leader* (Perseus 1994), tal vez su libro más famoso. Warren es autor de 26 libros sobre liderazgo, incluyendo los *best sellers* *Leaders* y *On Becoming a Leader*, ambos traducidos a 21 idiomas. Otros libros suyos de gran éxito son *Organising Genius* y *Co-Leaders*. A lo largo de su obra, Warren ha tenido cuatro principales temáticas: liderazgo, cambio, grandes grupos y alianzas poderosas.

A partir de ese autor han surgido centenares y centenares de libros sobre liderazgo empresarial. A su vez, y dado el éxito del tema, las teorías de liderazgo también fueron un instrumento de análisis y de entrenamiento para la administración y manejo de organizaciones en muchos otros campos: el militar y el civil, el religioso y el comunitario, el empresarial y el educativo. Una de las características de este fenómeno editorial es que teorías que surgen en otros campos tarde o temprano terminan aplicándose, en nuevos libros, al liderazgo. Uno de estos ejemplos es la popularísima teoría de la “inteligencia emocional” de Daniel Goleman. No pasaron sino pocos años desde que surgió el primer best seller de este autor (*Emotional Intelligence*, 1995) cuando apareció, como era de esperarse, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* de Daniel Goleman, Annie McKee y Richard E. Boyatzis (Marzo, 2002).

Una fácil demostración de la insaciable avidez por publicar y leer libros sobre cómo ser un líder es hacer un simple ejercicio en Internet. En la librería virtual más famosa de todas, Amazon.com, pedí que se me diera la lista de todos los libros relacionados con la palabra “líder”. La máquina hizo la búsqueda y a poco me proporcionó la lista. ¿Cuántos libros estaban en ella? ¿200? No. ¿500? No. ¿Más de mil? Sí. ¡1.719 títulos! Títulos distintos, no ediciones, porque, como es sabido, Amazon.com, pone todas las ediciones bajo cada título. Muchísimos de estos libros tienen ediciones en pasta dura y luego varias en rústica, de manera que si se contasen las ediciones sería algo de nunca acabar. Desde manuales hasta guías, desde ensayos hasta debates, estos libros le muestran facetas distintas del liderazgo... como es de temer, muchas veces contradictorias.

Pero no es del liderazgo comercial del que hablamos

En efecto, no es el liderazgo comercial el que interesa. Lo llamo comercial no porque

---

<sup>6</sup> Loc. cit. El énfasis (las cursivas) es de Borja.

sea el liderazgo que se aplica al comercio (y, válgame Dios, hay ya demasiados libros sobre cómo ser un “líder” en ventas) sino porque es el resultado de esta tendencia de convertir al liderazgo mismo en una mercancía. Una mercancía que se concreta en una variedad de productos como libros, folletos, videos, seminarios y cursos.

Porque el liderazgo que interesa no es aquel que supuestamente lleve al éxito personal o de la empresa. O no es *solo* ese el que interesa.

Es aquel que logre el avance de la comunidad y de la sociedad en general. ¿Cuál es ese liderazgo? El que produzca cambios sociales duraderos, el que permita colaborar y construir.

No se trata, por otro lado, de hacer el panegírico del individualismo, en el que caen, con demasiada frecuencia, las teorías comerciales del liderazgo. Paradójicamente, y aunque en los Estados Unidos se exalte tanto el individualismo, una de las esencias, de las razones clave del desarrollo de ese país, más fuerte aún que el individualismo, es el trabajo comunitario. Desde Alexis de Tocqueville los observadores de la sociedad estadounidense lo han notado: la cantidad de tiempo que el estadounidense promedio dedica al trabajo voluntario es incomparable con el de otras sociedades. Ese voluntariado es para todo: desde ser entrenador de equipos infantiles hasta ser supervisor de tráfico, desde causas del barrio o la comunidad hasta apostolado religioso, desde la lucha contra el cáncer, o la defensa de los animales, hasta la recolección de fondos para la policía o el departamento de bomberos local. Es esa una de las fuerzas fundamentales de la sociedad norteamericana que se junta a la del “capital social” es decir a la existencia de una variedad muy grande de asociaciones, a todo nivel, para promover un amplio abanico de intereses.

En los últimos tiempos, fundaciones y asociaciones de la sociedad civil, han encontrado que la formación de líderes sociales es una respuesta a los problemas del subdesarrollo y la pobreza. Su experiencia a lo largo de años de promover el desarrollo, de financiar proyectos productivos, de comercialización, de infraestructura, de capacitación, sus propios proyectos de asistencia técnica, les ha convencido más y más de la necesidad de concentrar algunos de sus esfuerzos en formar líderes.

Entre estas instituciones están Esquel, el Instituto Synergos y una variedad de organizaciones académicas y de desarrollo social alrededor del mundo, que han coincidido que la respuesta es la promoción del liderazgo integrador, una forma específica de ver el liderazgo que es capaz de unir esfuerzos, concertar voluntades, unir intereses dispares. De allí nace el Proyecto de Liderazgo Integrador de Esquel, que es parte de un esfuerzo internacional: el Bridging Leadership Program del Instituto Synergos y de instituciones en 15 países del mundo.