

## **Softología: tratamiento contra el “hipoliderazgo”<sup>1</sup>**

*“La gente observa con preocupación que una verdad útil puede conocerse y existir durante mucho tiempo antes de ser aceptada por todo el mundo”*

Benjamín Franklin

### **1. Un mundo nuevo, ...medio loco...**

En un momento en el que la guerra contra Irak amenaza con producirse inevitablemente y en el que los pilares tradicionales de la política europea, sustentados sobre la supremacía del “todo” europeo por encima de los intereses de las “partes” de los países miembros, se tambalean por posturas discrepantes de sus líderes, la incertidumbre exacerba sus principios en un ámbito económico del que las prisioneras empresas no pueden escapar.

Por un lado Bush y Blair, y por otro Chirac y Schöeder principalmente están planteando un cisma de consecuencias impredecibles. Sadam Husein sonríe apreciando la debilidad de un orden mundial político que está acabando con la confianza económica. En esta situación, sus líderes –en este caso políticos- se ven sometidos a un contexto nuevo que, como pasase con la I y II Guerra Mundial, puede que termine configurando un nuevo escenario económico y un nuevo orden mundial con señas de identidad distintas a las de épocas pretéritas.

Todo ello está haciendo que la gran mayoría de los protagonistas económicos se encuentre divididos por temas que poco tienen que ver con la economía. Pero además, lo que hace apenas dos o tres años, la globalización como fenómeno imparable, fuera una realidad adulta, fuerte y segura se está revelando como el espejismo de un neonato débil e indefenso. La incertidumbre se ha convertido en el adorno indeseado, pero permanente, en la mesa de despacho de los gestores empresariales haciendo que la toma de decisiones se torne timorata e incluso inexistente, y que cuando ésta se produce se haga sólo en la dirección de una mayor presión sobre el cinturón de contención de costes que comprima, aún más, una cintura estrangulada casi ya incapaz de respirar. Se está situando a la empresa en una especie de parálisis de la sólo sus líderes podrán sacar.

En este escenario turbulento, en el que los líderes están en el centro de la tormenta, no hay tiempo que perder y las empresas deben comenzar a buscar aquellos caminos que promulguen la innovación para crear valor. Pero...¿quién tiene la respuesta?, ¿cuáles son las acertadas?, ¿qué se tiene que hacer y cómo? Sin duda los directivos, los líderes de las empresas tienen mucho que ver, decir y hacer.

Convendrán conmigo, que hablar de liderazgo, en estos momentos, intentando aportar algo nuevo sobre lo ya señalado por mayores expertos que el que suscribe este artículo, se nos antoja un ejercicio en el que es casi imposible no perder el equilibrio. De todas formas, asumiremos el riesgo

---

<sup>1</sup> Este artículo fue publicado en el número 40 de la revista especializada *Training & Development*, en mayo de 2003. Parte de las ideas principales de este artículo son desarrolladas por el autor en el libro de reciente aparición en el mercado titulado “ *El Valor de la Persona: Nuevos Principios para la Gestión del Capital Humano*” Prentice Hall, Madrid, febrero 2003.

de avanzar nuestra propia visión y abordaremos esta intrépida aventura con osadía, pero también con la humildad que el escenario de un mundo nuevo,...medio loco, requiere.

## 2. y...enfermo de “hipoliderazgo”...

La necesidad de desarrollar líderes nunca ha sido tan acuciante como lo es en este paso de página entre dos siglos. Vivimos en la sociedad de la abundancia segmentada (podemos adquirir pan de ajo, de cebolla, licores de todas las variedades de frutas sin alcohol, leche desnatada, semidesnatada, normal, enriquecida, con calcio....helado de higos chumbos...) en la que hay de todo, pero en la que existe una gran falta de talento directivo que sea capaz de combinar los retos de una cuestionada globalización, el avance de las nuevas tecnologías y un más que probable nuevo orden mundial con una -cada vez más- necesaria cultura emprendedora que asiente sus raíces sobre la innovación.

En esta nueva situación, de transformación radical en la forma de operar y hacer negocio, la imaginación de las personas y especialmente la de los directivos resultará decisiva para configurar un futuro empresarial, del que casi sólo sabemos que será distinto al pasado. Sin embargo, la mayoría de los expertos coincide en señalar que nuestra época padece la ausencia de auténticos líderes, hasta el punto de estimar que apenas una quinta parte de las personas que están ocupando puestos de responsabilidad revisten aquel carácter: hombres y mujeres capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos. La mayoría de ellos deben ser considerados más bien como gestores: individuos que mantienen, reproducen, conservan y responden con soluciones viejas a problema nuevos. Kotter ha llegado a decir, en clara alusión a este déficit que sufre el mundo de las organizaciones, que *“no se puede dirigir empresas del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y directivos del siglo XIX”*<sup>2</sup>.

Quizás por ello, el mundo empresarial ha comenzado ya a reconocer de manera manifiesta lo que hasta hace muy poco había sido un hueco discurso: “la necesidad de que las empresas estén dirigidas por líderes y no por gestores”. Obviamente no lo ha admitido porque a algún gurú se le haya ocurrido que ésta es una buena idea, sino al comprobar la tozuda realidad demostrada por la contundencia de los datos. En este sentido, diversos estudios -como el realizado por Kotter y Heskett<sup>3</sup>- demuestran que la cotización en bolsa, durante un periodo de 10 años, de las empresas que han sido dirigidas por líderes, han llegado a alcanzar una capitalización bursátil de un 900%, frente al sólo 74% que consiguieran aquellas otras que fueron dirigidas por directivos carentes de capacidad de influencia y liderazgo sobre las personas. A modo de ejemplo podríamos citar el caso de General Electric, cuyo máximo ejecutivo, Jack Welch, consiguió multiplicar su capitalización bursátil por 40 desde que llegase a la posición de líder en 1981. Esta misma empresa, sólo en el último año de permanencia de Welch en su puesto, incrementó el valor de su acción en más de un 50%<sup>4</sup>.

Pero la nueva realidad, mucho más exigente en cuanto a la consecución de resultados, hace que la permanencia media en los puestos de alta dirección se esté reduciendo drásticamente en los últimos tiempos. Diversas investigaciones ponen de manifiesto que los directivos duran en sus puestos de alta responsabilidad menos de la mitad del tiempo de lo que permanecían sus predecesores. Es evidente que los datos no sólo se refieren al primer ejecutivo de las compañías, sino a todos aquellos que conforman su Alta Dirección, entre los que se hallan los máximos responsables de las áreas

---

<sup>2</sup> Casado González, J.M. *“EL Directivo de Siglo XXI”*. Gestión 2002. Segunda edición. Barcelona 2001.

<sup>3</sup> Kotter, J.P. & Heskett, J.L. *“Corporate Culture and Performance”*. The Free Press. New York, 1992.

<sup>4</sup> No se impacienta, más adelante criticaremos al afamado Jack.

funcionales de la empresa: directores económico-financieros, de *marketing*, producción, de RR.HH., etc. A modo de ejemplo, y sin pretender ser exhaustivos porque la lista sería casi interminable, podríamos citar algunos casos recientes, como los de Schulte-Noelle, consejero delegado de Allianz; Chris Gent, máximo responsable de Vodafone, Lukas Muehleemann máximo ejecutivo de Credit Suisse o Rofh Hüppi directivo último de Zurich Financial Services<sup>5</sup>; unos porque se fueron y a otros porque les obligaron, pero todos forman parte y son consecuencia de las mayores demandas.

Por otra parte, se estima que en torno a un 85% de las empresas han emprendido en los últimos años, procesos significativos de cambio; y que cerca de un 40% de estos procesos fracasaron. Si a ello añadimos que la causa primera por la que dichos cambios fracasaron fue la falta de liderazgo, el resultado sale redondo: los directivos son el elemento fundamental y crítico de cualquier empresa. La frase de Bill Gates que apuntara hace no muchas fechas -“si los 40 primeros directivos dejaran mi empresa, ésta se hundiría”- ve confirmada su exactitud<sup>6</sup>.

Evidentemente, todo nos indica que hay una falta tal de liderazgo que perfectamente podríamos añadir el prefijo hipo para denominar esa falta de capacidad de influencia o “hipoliderazgo” como una de las patologías más corrosivas que padece el mundo las organizaciones.

Pero además, los tratamientos que están poniendo en práctica las empresas para combatir esta enfermedad no están siendo eficaces y se han demostrado como fracasos porque apenas consiguen aminorar los síntomas más dolorosos, pero no acaban con su etiología desencadenante. Comparto con Daniel Goleman parte de los estudios que refutan sus tesis, como aquellos que demuestran que dos tercios de las capacidades que hacen sobresalir a los grandes profesionales en el liderazgo se basan en la inteligencia emocional y que sólo un tercio de las capacidades que distinguen a los profesionales mejores en gestión empresarial se relacionan con la inteligencia racional y la competencia técnica<sup>7</sup>.

¡Señoras y señores! es hora ya de atacar el problema con recetas distintas, el tratamiento es largo, pero no podemos seguir así: dando prominencia a la inteligencia racional y a la parte técnica para gestionar la incertidumbre de un contexto empresarial totalmente diferente. Les propongo comenzar a solucionar esta dolencia con *softología*; un tratamiento basado en el fomento de influencias positivas; pero... antes hagamos una aproximación sobre lo que entendemos por liderazgo.

### **3. ...que no acaba de entender lo que significa el liderazgo...**

Hay miles de estudios y libros que hablan sobre el tema de liderazgo y que pueden ofrecernos una definición más o menos aproximada sobre este trascendental fenómeno. Nosotros concebimos el liderazgo como *un proceso dinámico y complejo de influencia para alcanzar objetivos mediante una eficaz combinación de recursos y personas en una situación concreta*. Tal y como lo entendemos –y como lo observamos en las empresas-, aun teniendo que ver con la parte técnica o *hard* del individuo, tiene mucho más que ver con la parte *soft* o de comportamiento de la persona. Bajo el principio de que el liderazgo es algo que es reconocido y apreciado por las personas que se relacionan con el directivo, son sus rasgos *softs* los principales responsables de la influencia positiva o negativa sobre los colaboradores; y son éstos y no otros los que ayudan a ganar la razón y el corazón de los miembros de la empresa. En *Geek and Geezers*, la última obra de Warren Bennis y Robert Thomas, se rescata de

---

<sup>5</sup> “Ser consejero delegado pierde atractivo”. Diario Cinco Días, 20 de diciembre de 2002.

<sup>6</sup> Casado González, J.M. y otros. “*Management Español: Los Mejores Textos*”. Ariel, Barcelona, 2002.

<sup>7</sup> Brown, Crainer, Dearlove y Rodrigues. “*Business Mind*” Prentice Hall. Madrid, 2002.

la biología un nuevo termino para el *management*; se trata de la *neotenia* que significa “conservación de las características juveniles en los adultos de una especie<sup>8</sup>”; esta sustancia actúa sobre los que nos rodean con un efecto tranquilizante, calmante y relajante y produce en ellos una especie de bienestar. Según Bennis y Thomas, cuando los niños sonríen producen en el adulto una hormona calmante que se llama oxitocina, que es una especie de antídoto para el estrés. Parece ser que este tipo de elixir de la eterna juventud es la que distingue a los líderes de los directivos.

Ya existe suficiente consenso entre los especialistas y podemos asegurar que los líderes deben cuidar especialmente, y sobre todo, sus actitudes. David Maister, experto en liderazgo, llevó a cabo una investigación entre 6.500 profesionales en 15 países y llegó a la conclusión –aunque quizá sería mejor decir que su conclusión refuta vigorosamente un resultado ya conocido- de que “las actitudes determinan los resultados financieros y no al revés”. Algo también compartido por muchos expertos de prestigio y ejecutivos del contexto español -como Santiago Álvarez de Mon (profesor del IESE), José Cabrera (primer ejecutivo de Sun Microsystems en España), Juan Carlos Cubeiro (socio de Eurotalent)- e incluso políticos, con los que coincidimos en el seno de un ciclo sobre “El reto del líder de hoy”, organizado por ICADE durante el primer semestre de 2002. Todos estuvimos de acuerdo en que liderar es servir; o como asegura Cubeiro, “cuando el líder, en lugar de controlar, imponer y acotar, impulsa el talento individual y colectivo desde la humildad, la integridad y el respeto, desde la vocación de servicio, consigue cotas insospechadas”<sup>9</sup>. En el mismo sentido Hunter, en su obra *La Paradoja*, pone de manifiesto que los principios del liderazgo son tan simples que a veces se nos olvidan totalmente. Hunter asegura que los líderes confunden autoridad con poder, respeto con miedo, lo que crea una relación de temor e imposición. El mismo autor afirma que, “paradójicamente –de ahí el título de su obra- para mandar, para dirigir, hay que servir a los demás”<sup>10</sup>.

#### **4. ...y que necesita un tratamiento a base de *softología***

Sin entrar a discutir la idoneidad del término, ni por supuesto sus raíces semánticas, ni si depende o no de la anteriormente reseñada *neotenia*, el significado de *softología* haría referencia al arte o parte de la ciencia- somos modestos- que trata de estudiar, analizar y describir los comportamientos directivos agradables y las habilidades blandas que tienen una influencia positiva sobre las personas.

La *softología* es la estrella de este principio de milenio, el *leift motiv* de inspiración en el desarrollo de sus líderes y, en consecuencia, la generadora de la confianza y compromiso; requisitos críticos para el éxito empresarial en este nuevo siglo.

Como antes señaláramos, son muchos los tratados que se esfuerzan por describir y enumerar los rasgos que conforman lo que es o no es un líder. Nos centraremos aquí sólo en algunos de aquellos comportamientos y habilidades de interacción y relación, utilizados de manera especial por líderes contrastados y reconocidos empresarialmente por la generación de resultados positivos en sus respectivas compañías y que, por tanto, tienen un impacto positivo sobre la gente y que, a modo de decálogo *softológico*, subrayamos a continuación:

---

<sup>8</sup> “Cosas de Niños”. Expansión, 11 de septiembre de 2002.

<sup>9</sup> Cubeiro, Juan Carlos y Linares, Antonio. “Liderar es liberar”. Expansión y Empleo, 7 de abril de 2002.

<sup>10</sup> Hunter, James.C. *La Paradoja*. Colección Empresa XXI. Urano. Barcelona, 1999.

1. *Conocerse a sí mismo.* Los griegos decían que el “autoconocimiento es el primer paso a la sabiduría”. Esto es especialmente importante para el directivo, cuyas reacciones, en todas las ocasiones, tienen un impacto significativo sobre los demás. Goleman nos demuestra que el cociente emocional ayuda a relacionarse mejor y habla de autoconciencia para remarcar que cuanto mejor nos comprendamos a nosotros mismos y a nuestras experiencias mejores decisiones seremos capaces de tomar.
2. *Tener una actitud mental positiva.* Solemos decir que la “actitud mental positiva determina nuestro éxito”. Si el directivo no es positivo nadie lo será, si él no ve las cosas positivamente ninguno de los colaboradores lo hará. La actitud mental positiva es contagiosa y despierta pasión. Cada directivo debe levantarse por las mañanas y plantearse ¿por qué puedo alegrarme hoy? Seguro que tiene muchas razones; pero si un día deprimente no le surgen a “bote pronto” debe buscarlas o inventárselas. De no ser así, es mejor que ese día haga “novillos” y no vaya a trabajar porque ahorrará dinero a su empresa y sus colaboradores se lo agradecerán.
3. *Comunicar.* Es la principal palanca que tiene el directivo para influir en sus colaboradores. Peter Drucker ha llegado a afirmar que “el 70% de los problemas empresariales tienen su origen en la comunicación”. Ésta es especialmente crítica en los directivos. Algunos estudios demuestran que a medida que se avanza en la escala directiva se dedica más tiempo a la comunicación y menos a otras cosas. Se ha llegado a estimar en un 90 ó 95% el tiempo que un alto directivo pasa comunicando. Por otra parte, según nuestra experiencia, gran parte de los problemas de comunicación se resuelven satisfaciendo la demanda del colaborador de que “el jefe hable más conmigo”. No olvide que comunicar no es informar; es mucho más. Comunicar viene de *communicatio* que significa participar, hacer en común, recibir feedback; en definitiva poner en común o compartir y no impartir ni repartir.
4. *Crear e innovar.* En una época como en la que estamos, sólo la imaginación y las nuevas ideas pueden marcar la diferencia. Como decía Pablo Picasso, “la inspiración existe, pero cuando llega debe encontrarte trabajando”. Según una reciente investigación, todos somos creativos, pero las ideas nuevas nos llegan: en primer lugar en la fase del sueño próxima al despertar; en segundo lugar, cuando estamos en la ducha; en tercer lugar, en el trayecto de nuestra casa a la oficina; y en último lugar - es curioso- cuando estamos en nuestro despacho. Tire barreras, destruya procedimientos, consienta el error y acabe con todas aquellas normas y burocracias que aniquilan la creatividad y la puesta en marcha del proceso creativo; es decir, la innovación.
5. *Teamworkear.* Éste es otro vocablo que nos sirve para expresar que debemos ser capaces de trabajar en equipos distintos integrados por personas de culturas y con valores diferentes y que, en la época que estamos, los líderes deben hacerlo en una situación de igualdad y de relación no jerárquica. Parafraseando a Montesquieu, “para hacer grandes cosas no hace falta ser un gran genio, no se ha de estar por encima de los hombres, sino entre ellos”.
6. *Energetizar.* Lo que significa movilizar el caudal de energías que cada individuo lleva dentro. Supone saber asignar responsabilidades y tareas en función de la formación e intereses de los colaboradores. Los líderes deben estudiar más sobre qué es una persona y sobre cómo funciona. No basta, por ejemplo, con ser un buen ingeniero de telecomunicaciones; hay que ser un buen ingeniero social y saber cómo despertar las “ganas” latente de las personas. Mi buen amigo

Javier Fernández Aguado<sup>11</sup> suele decir que “gobernar –liderar- es conseguir que la gente quiera hacer aquello que debe hacer”. Es obvio que este arte, no está en las hojas de cálculo, en las integrales o en los pensamientos analíticos o lineales.

7. *Apreciar*. Practicar el reconocimiento y saber utilizarlo es fundamental para que los colaboradores añadan todo su talento al trabajo que ejecutan. Ser generosos en su uso y utilizar la felicitación más que el agradecimiento es primordial para animar el esfuerzo y materializar los logros. En este sentido, deberíamos imitar un poco más a los anglosajones que suelen ser buenos practicadores de este obligado ejercicio para la dirección. Pero lo más difícil no es reconocer a la gente lo que hace, sino sentirlo cuando se lo transmitimos a nuestros colaboradores. Fíjese que utilizo el término de colaboradores y no subordinados. Erradique de su vocabulario esta palabra para siempre, olvídense de que alguna vez existió este desafortunado término, máxime cuando intente practicar el reconocimiento con sus equipos de trabajo. Un subordinado es como una “subpersona”<sup>12</sup>, es una persona venida a menos en su trabajo que espera que su “superpersona”- su jefe- le diga qué tiene que hacer, cómo y cuándo; pero que mantiene su integridad o vuelve a ser persona cuando está fuera de su trabajo habitual o cuando está forjando y gestionado su propia vida y quizá la de una familia.
8. *Apoderar*. Un directivo debe aplicarse la máxima de San Francisco de Asís: “Haz pocas cosas, pero hazlas bien”. Saber delegar, transferir poder y posibilitar la decisión en función de la tarea y la madurez de los colaboradores, es esencial para dirigir a unos empleados cada vez más capacitados y preparados. Basta ya de saberlo todo y de hacerlo todo bien. No es verdad; ningún directivo puede hacerlo y si cree que es así debe contratar perfiles más ignorantes que no tengan criterio propio; además le costará mucho menos.
9. *Arriesgar*. Para conseguir resultados distintos debemos hacer cosas distintas; si seguimos haciendo lo que hacemos continuaremos obteniendo los mismos resultados. Si realmente queremos estar por delante de los demás, debemos hacer algunas cosas diferentes a lo que hacemos habitualmente; lo que siempre supone un cierto riesgo que debemos controlar. Como dice Mitzberg, “un directivo está en el mundo para calcular sus riesgos y asumirlos”. El confort lo seguro y predecible pertenece al pasado. Cuentan que el magnate y filántropo John Davison Rockefeller tenía un cartel en su despacho que cualquier directivo cuando entraba a visitarlo podía ver claramente y que decía “Correr un riesgo cada día”. Sólo si nos arriesgamos diariamente de manera controlada podremos cambiar nuestra empresa.
10. *Ilusionar*. Ser un poco mago, capaz de ilusionar a los colaboradores con una idea o visión trascendente y atractiva, es vital para que la gente se sienta unida a la empresa. En el liderazgo la gestión de la impresión es fundamental para conseguir la ilusión de los otros; algo que los líderes exitosos saben hacer especialmente bien. Recuerde el dicho de “la ilusión mueve montañas” para mover su empresa. Transmitir ilusión y entusiasmar a sus equipos es un gran reto; pero cuando lo consiga la gente de su organización disfrutará trabajando.

Pero esto de la *softología* es algo compartido por grande personajes. Les pondré un ejemplo. Cinco días antes de la ya histórica fecha del 11 de septiembre, aunque un año después, en el 2002 y con motivo de una reunión de directivos de mi empresa celebrada en Orlando, tuve la oportunidad y el placer de escuchar a un hombre ilustre que jugó un papel decisivo en los trágicos acontecimientos

---

<sup>11</sup> Aparte de buen amigo y profesor del CEU; Javier Fernández Aguado es autor de doce libros y uno de los mejores expertos españoles en temas *management*.

<sup>12</sup> Cardona, Pablo. “*Las Claves del Talento*” Empresa Activa, Barcelona, 2002.

que convulsionaron al mundo el 11 de septiembre de 2001; se trata del ex -alcalde de Nueva York Rudy Giuliani, quien nos ofreció, de una forma amena y divertida, su particular visión sobre el liderazgo en momentos de dificultad o crisis. Puedo asegurarles que su forma de actuar e influir en una audiencia compuesta por más 2.500 directivos procedentes de todas las partes del mundo, así como el contenido de su discurso se sustentó también en esa parte más *softológica* y esencial del directivo. Este hombre, conocido por sus grandes logros y popularizado como consecuencia de su intervención en la situación de emergencia de los desgraciados acontecimientos ocurridos en la fecha señalada, apuntó los grandes rasgos que debe tener un líder para tener éxito en situaciones de incertidumbre como las que ahora vivimos en el mundo.

En primer lugar, resaltó la importancia de tener un conjunto de creencias. Según él, cada uno debe conocer qué es realmente importante para uno y comprometerse con esos principios rectores, “si sabes cuáles son tus creencias y principios, siempre podrás recurrir a ellos en los momentos más difíciles”.

Otro rasgo fundamental apuntado por Giuliani, y relacionado con la importancia de mantener la calma en momentos de crisis, para poder pensar más allá de la presión del momento, fue el optimismo. “Los directivos están obligados a ver la cara positiva de todas las cosas, incluso en los momentos más trágicos”. Esta es la actitud mental positiva de la que hemos hablado y que es aún más importante cuando las cosas van mal.

El tercer rasgo, que el insigne orador señaló, fue el coraje. De acuerdo con sus palabras, los directivos deben “aprender a gestionar sus miedos para poder hacer frente a aquello que deben hacer en los momentos más críticos; el coraje real -añadió- se tiene cuando sientes la experiencia del miedo, pero lo controlas y haces lo que debe ser hecho”. Sin duda se refería a arriesgar ante la incertidumbre siendo más intuitivos que analíticos. El diccionario define la intuición como la capacidad de presentir-que no es pre-razonar- y la filosofía nos apunta que es la percepción de una verdad diferente a aquellas que es alcanzada por medio de la razón o la objetividad<sup>13</sup>. Se trata en definitiva de tener coraje intuitivo para la anticipación.

En cuarto lugar, subrayó la importancia de tener una preparación impecable. Añadiendo una vez más, algo de lo que personalmente estoy convencido: “los grandes líderes no nacen.....se hacen”, pero se hacen trabajando duro su propia preparación.

No dejó de connotar Giuliani, en quinto lugar, la trascendencia de trabajar en equipo. “Como líder debes reconocer tus propias debilidades y balancearlas con las fortalezas de otros miembros del equipo”. Hablaba de lo que hemos señalado: de autoconocimiento y de *teamworkear*.

Por último, hizo un énfasis especial en la necesidad de comunicar, algo en lo que él, a lo largo de su charla, demostró gran maestría. Aconsejó: “Tu tienes que comunicarte contigo mismo. Las personas sólo te seguirán si tu les dices lo que piensas y lo que crees. Habla con las personas...y hazlo francamente”.

En fin, todo un repertorio de aspectos fundamentales para garantizar resultados incluso en los momentos de mayor ambigüedad y presión exterior; porque el liderazgo no puede ni debe entenderse sin ellos. Comparto con Ulrich, Zengel y Smallwood que liderazgo es igual a atributos por resultados (liderazgo = atributos x resultados)<sup>14</sup>. Cada elemento de la ecuación multiplica al otro. Un liderazgo sin atributos o sin resultados no es liderazgo.

---

<sup>13</sup> Riberio, Lair. “*Inteligencia Aplicada*”. Planeta Prácticos. Barcelona, 2003.

<sup>14</sup> Ulrich, D. Zenger, J. Smallwood, N. “*Liderazgo basado en Resultados*”. Gestión 2000. Barcelona, 2000.

Es evidente, como ya hemos apuntado en páginas anteriores, que hay una mayor proporción de gestores que de líderes al frente de las empresas, y que la comunidad de negocios reconoce la escasez de los mismos. Pero también hemos dicho que existe una relación directa entre liderazgo y resultados de negocio, que a liderar se puede aprender, y por ello un gran número de empresas están abordando procesos de desarrollo de liderazgo. Sólo a modo de ejemplo podríamos apuntar que las empresas estadounidenses se gastan al año más de 50 billones de dólares en programas de mejora de liderazgo y que más del 70 por ciento de las empresas tienen establecido, en sus respectivas compañías, un programa de mejora de este tipo<sup>15</sup>.

The Conference Board realizó hace un par de años un estudio en el que encontró que apenas un 54 por ciento de las empresas participantes contaban con el liderazgo en calidad y cantidad suficiente para responder a los cambios y sólo un 8 por ciento de los entrevistados calificaron el liderazgo como excelente.

En el mismo sentido, otra investigación del Human Resources Institute entre 312 grandes compañías, a las que se les pedía que clasificasen los aspectos más críticos para las empresas, descubrió algo elemental y sabido por todos y que refuerza aún más nuestras tesis: el liderazgo es la competencia fundamental para la dirección efectiva de las personas<sup>16</sup>.

Empresas admiradas y admirables como Wal-Mart, Southwest, Berkshire, Dell Computer General Electric, Hewlett-Packard, Southern Company, Microsoft, Starbucks, FedEx, Procter & Gamble, y otras tantas lo tienen claro: Invertir en liderazgo es garantizar futuro. El propio Jack Welch, calificado por muchos como el *role model* del liderazgo, hace apenas dos años, estaba convencido de ello. No en vano dedicaba en torno a un 40 por ciento de su tiempo a la gestión directa del personal y la mayoría del mismo lo utilizaba al desarrollo de sus líderes. Algo compartido por muchos grandes líderes más como el de Continental, Greg Brenneman, quien igual que su CEO Gordon decía “cultivar la honestidad, la confianza, la dignidad y el respeto ha llegado a ser el trabajo de los líderes y es hoy ya su principal tarea”.

Todo ello nos lleva a sacar dos conclusiones fundamentales y una reflexión. La primera es que las empresas reconocen la necesidad de mejorar el liderazgo de sus equipos directivos, y la segunda es que creen que esta necesidad es una prioridad estratégica y por ello invierten grandes sumas de dinero. La reflexión es si para preparar el tipo de líderes que se necesitan para los próximos años siguen sirviendo los procedimientos de mejora del pasado. Estamos convencidos del no. El “hipoliderazgo” hay que tratarlo con *softología*; le recomendamos que comience hoy mejor que mañana, porque el tratamiento no es ni fácil ni corto

## **5. ..y tener en cuenta las nuevas exigencias**

Hace apenas dos años una fundamentada investigación<sup>17</sup> subrayaba catorce características fundamentales para dirigir en el futuro una empresa global.

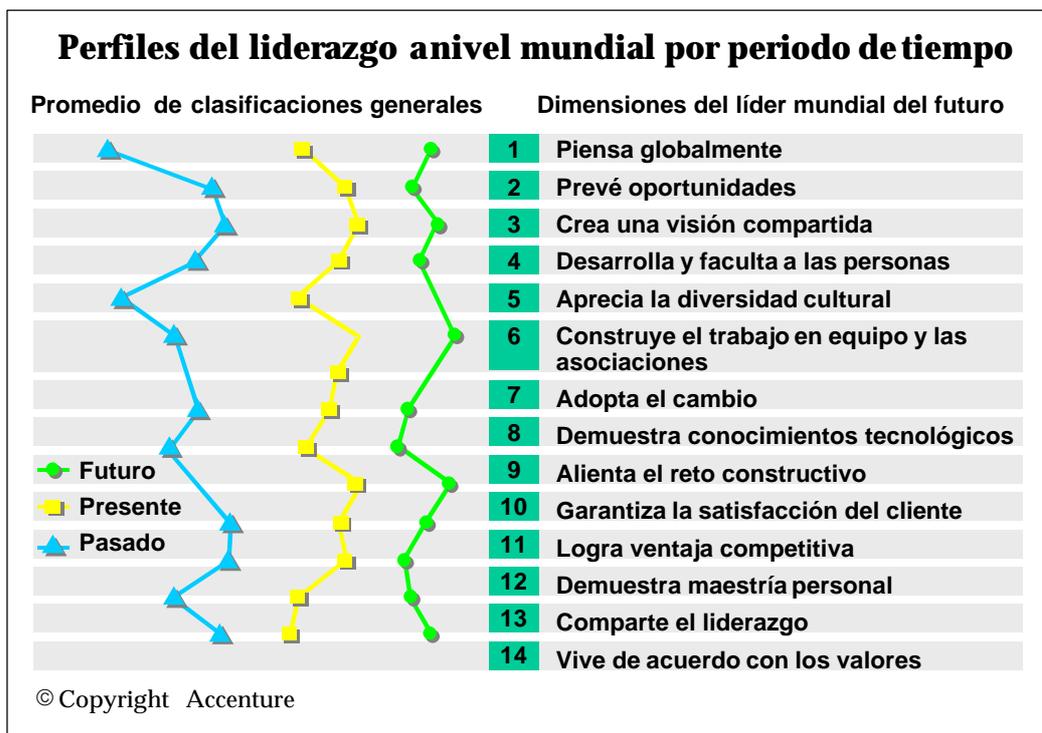
---

<sup>15</sup> Casado González, José Manuel. Op.cit..

<sup>16</sup> Casado González; J.M. y otros. “*Coaching Directivo: Desarrollando el Liderazgo*” Ariel, Barcelona, 2003.

<sup>17</sup> Accenture Institute for Strategic Change. The Evolving Role of Executive Leadership. NorthBrook, Illinois, junio 1999.

**Figura 1**



Como podemos ver, estos catorce rasgos siguen siendo todavía muy importantes y necesarios. En el gráfico anterior destacan aspectos como el de pensar globalmente, ser capaces de crear una visión compartida, fomentar el trabajo en equipo y crear una red de relaciones efectiva, garantizar la satisfacción del cliente y vivir de acuerdo a unos valores.

Además, se destacaba que los líderes empresariales deberían poseer ciertas cualidades para preservar la lealtad y la confianza de sus empleados; es decir, ser capaces de generar compromiso, única receta idónea para garantizar resultados sostenibles. Si los líderes empresariales no poseen estas cualidades, la empresa podría perder a miembros valiosos de su personal. En una situación en la que el talento es tan importante, los consejos de administración y los directores generales deberán esmerarse en formar y retener a sus futuros líderes, puesto que el riesgo de la empresa de perder a sus empleados más capacitados- a pesar de la actual recesión económica- es mucho mayor de lo que fuera hace diez años.

La verdad es que actualmente, a los directivos, se les exige mucho más que antes; incluso estas mayores exigencias se mantienen aunque el directivo esté jubilado. Pero ahora se exige todavía más a los líderes, incluso cuando estos se jubilan. Seguro que cuando leía usted este artículo no ha estado muy de acuerdo con ejemplos como los del propio Jack Welch. Yo también creo que al final de su vida se ha equivocado y no ha sabido dimensionar ni gestionar su influencia de hombre público retirado. El “lío de faldas” con la atractiva periodista y las sorprendentes condiciones de su jubilación, con un lujoso apartamento en Manhattan, coche secretaria, etc. a cargo de la empresa, está dañando de manera importante la imagen de su antigua enseña provocando-en parte-que su cotización en bolsa haya caído desde enero de 2001 hasta hoy un cuarenta y dos por ciento (no vale echarle la culpa de todo; seguro que la crisis económica también tiene bastante que ver con este derrumbe bursátil) y que su empresa haya pasado de ser la primera de la lista de las empresas más

admiradas a ocupar un relegado quinto puesto, detrás de Wal-Mart, Southwest, Berkshire y Dell Computer<sup>18</sup>. Los que le admiraron ahora le condenan. A pesar de todo, personalmente considero que durante el tiempo que fue directivo fue un auténtico líder. Creo que lo hizo muy bien, pero es humano, (quizá humano debería escribirse sin hache; en referencia a la imperfección consustancial de la persona). De todas formas, todo esto no hace más que refutar aún más la gran influencia e importancia de los líderes en los resultados empresariales; lo que confiere al liderazgo el carácter estratégico que a lo largo de este documento hemos sostenido.

En la misma dirección, un reciente estudio titulado “*The Role of the CEO Today*”<sup>19</sup> señala que los propios directivos entrevistados consideran que el papel del CEO (*Chief Executive Officer*) nunca ha sido tan trascendental e importante como lo es hoy en día.

Según este último estudio un alto directivo tiene que ser visionario y tener claro dónde quiere llevar a su organización en el futuro, saber innovar para ser más competitivo y saber gestionar mejor sus recursos humanos, a la vez que ser ejemplo y modelo para su gente.

Si hay un rasgo que destaca como necesario en esta investigación, y que en el primero de los estudios que hemos citado no aparecía tan claramente, es la integridad. Los acontecimientos que hemos vivido en los dos últimos años y los escándalos asociados a la caída y derrumbe de empresas casi míticas de empresas otrora ejemplo de imitación, hace que la integridad del líder sea un atributo que valga su “precio en oro”.

Aparte de estos rasgos, que vienen a completar un perfil, que el paso del tiempo y los acontecimientos han ido esculpiendo como ideal, el último estudio referenciado analizó, también, cuáles serán las prioridades estratégicas de los Altos Directivos, poniéndose de manifiesto, una vez más las relacionadas con la gestión de personas. En este sentido, la prioridad número uno para el sesenta y siete por ciento de los participantes en el último estudio es retener y desarrollar la capacidad de las personas que trabajan en la organización.

En fin, rasgos que tampoco tienen que ver con el perfil “duro o *hard*” sino con el “blando o *soft*” – moral o ético en este caso- que hacen más necesaria la *softología* para combatir la enfermedad del “hipoliderazgo”. Una verdad que debe ser aceptada cuanto antes en el proceloso y complejo mundo de las organizaciones. Como diría Benjamín Franklin, es hora ya de que esta verdad útil sea aceptada por todo el mundo empresarial. Ya ha pasado demasiado tiempo desde que nos dimos cuenta y quizá nos hemos preocupado en exceso; pero con ello hemos resuelto poco. Ahora toca ocuparnos y actuar; es decir, comenzar el tratamiento para combatir esta grave dolencia.

José Manuel Casado González

Socio de Human Performance

y responsable de Accenture Learning

---

<sup>18</sup> Diario Expansión “Los escándalos hacen menos admirable a General Electric”. Martes, 25 de febrero de 2003.

<sup>19</sup> Estudio realizado por Accenture y Economist Intelligence Unit a nivel mundial y finalizado en noviembre de 2002.

