

El idioma del liderazgo: aspectos técnicos y éticos

Desde hace tiempo vengo proponiendo que el liderazgo es el resultado de la asunción de un determinado número de habilidades comportamentales, que pueden estructurarse como si de un idioma se tratase. Esa metáfora, que aplico en mi trabajo de asesoramiento a altos directivos, permite avanzar de manera rápida en la comprensión conceptual y también en las aplicaciones prácticas del liderazgo.



Javier Fernández Aguado
Socio Director de MindValue
Jefe del Área del Liderazgo directivo
y Deontología profesional del IEB

Aprender un idioma

Las lenguas se aprenden con la práctica. Podría alguien conocer a la perfección la gramática de un idioma, pero ser incapaz de formular expresiones que fueran entendibles por quienes hablan esa lengua. Y esto, porque los idiomas son realidades vivas, y a ese vigor hay que adaptarse. Un idioma no se habla con la mera repetición de expresiones enlatadas. Ayuda, sin duda, estar al tanto de la estructura lingüística, pero la prueba de fuego llega en la mutua comprensión de quienes poseen el conocimiento de aquella lengua. Al igual que el inglés, o cualquier otra habla, su empleo habitual, con la supervisión de un profesor particular, facilita el dominio de la estructura mental que permite la interlocución. Ésta es la función que debería cumplir un *coach* en un proceso de

desarrollo de habilidades para el liderazgo.

Inviabile será que alguien aprenda un idioma si considera que nadie tiene nada que enseñarle. Si una persona pronuncia mal una palabra, y se niega a ser corregida, será imposible que la vocalización sea correcta.

Al igual que sucede con cualquier lengua, si no se emplea frecuentemente, pasado el tiempo acaban por olvidarse muchas palabras e incluso llega el caso de ser incapaces de hablar un idioma que tiempo atrás fue tolerablemente dominado.

Palabras del liderazgo

Frente a lo que sucede con otros, que precisan de unas mil quinientas palabras, el liderazgo cuenta con un diccionario de aproximadamente unas doscientas. Algunas de ellas

resultan esenciales, otras -al igual que en otras lenguas- son deseables, pero no imprescindibles. El paso del tiempo implica que deban incorporarse algunos vocablos, pero hay otros permanentes.

Algunas palabras del liderazgo son habilidades estrictamente técnicas: capacidad de comunicación, visión realista y positiva de la realidad, habilidad para unificar equipos en torno a un proyecto, etc. Sin embargo, existen locuciones del liderazgo que son habitualmente desatendidas. Ese olvido ha coadyuvado a la lamentable situación de quiebra económica y de valores en la que muchas organizaciones se debaten en la actualidad.

Para mí, el término líder califica no sólo a quien arrastra gente tras de sí, sino a quien lo hace transfiriendo a esas personas a lugares que merecen la pena. No tomar en cuenta este aspecto, conduciría a confundir a líderes con meros alborotadores de masas, tal como he mostrado en los trabajos que he publicado sobre diversos personajes de la Grecia y la

Roma clásica, y también sobre dirigentes modernos.

Técnica sin ética conduce al desastre

Rudolf Hoss, director general de Auswitch-Birkenau, nunca entendió el motivo por el que fue condenado a la horca en Nuremberg. Él fue -desde el punto de vista técnico- un directivo de primera línea. Le indicaron objetivos y los cumplió, logrando un alto nivel de compromiso por parte de los subordinados con los que logró elevadísimos resultados numéricos. Durante la I Guerra Mundial Douglas Haig, en la parte británica, y Joffre, en la francesa, acarrearón a centenares de miles de soldados hacia metas arduas, movilizándolo como nunca antes había sido realizado. Es más, por emulación técnica, cada uno quiso demostrar al otro su capacidad inveterada de activar a más y más hombres. Carente de ética, aquella aparente emulación devino más bien en envidia, y condujo a la perdición a personas que hubieran esperado otro

comportamiento más humano de sus dirigentes.

La ética -junto a muchos vocablos que de ese término dependen- coadyuva a enfocar adecuadamente el liderazgo. Uno de esos subvocablos es la sana búsqueda de objetividad a la hora de interpretar los hechos, para que no nos suceda lo que le acaeció a autores tan supuestamente preparados como Henri Bergson cuando escribía en el Boletín de los Ejércitos de la República, del 4 de septiembre de 1914: "El conflicto actual nos muestra dos fuerzas en oposición (...). La fuerza que se desgasta (la alemana) porque no se apoya sobre un ideal superior y la que no se desgasta (la francesa) porque se apoya en un ideal de justicia y de libertad".



El término líder califica no sólo a quien arrastra gente tras de sí, sino a quien lo hace transfiriendo a esas personas a lugares que merecen la pena

Ridículas expresiones las de Bergson que encuentran, en aquel mismo periodo, un eco tan grotesco como el expresado por Hettner (geógrafo): “Nosotros, los alemanes, debemos imponer a los pueblos utilitaristas, egocéntricos o frívolos, nuestra civilización. Nosotros los alemanes, queremos expandir nuestra cultura y ser los educadores del mundo”.

El liderazgo no es la mera suma de doscientas palabras (habilidades comportamentales). Quien aspira a ser líder en sentido pleno debe conocer también la causa final, que -a decir de Aristóteles- es lo primero en la intención y lo último en la consecución. Dicho de otro modo, no existe liderazgo sin perspectiva, y mucho menos sin prudencia. Es decir, sin la capacidad de *procul-videre*, de ver lejos, de anticipar -dentro de lo humanamente posible- una situación a la que se conducirá a los seguidores y que será necesariamente mejor de la que en la actualidad se encuentran.

El ejemplo etrusco

El Imperio romano logró vencer a los colectivos que habitaban la península itálica cuando aquéllos fueron cayendo debido a las moratorias éticas que se fueron concediendo. Por muy buena que sea la técnica, si no hay prudencia y ética, el fracaso llegará y con más probabilidad antes que después. Posidonio escribió así de los etruscos: “como pueblan y cultivan una tierra extraordinariamente fértil, tienen gran cantidad de frutos, que no sólo bastan para el sustento diario, sino que también permiten el despilfarro en placeres de la mesa y en comilonas. Y es que se hacen servir dos veces al

día mesas suculentas y todo lo que implica una francachela exagerada. Se instalan lechos de flores y tienen todo tipo de vasos y copas de plata y una cifra no pequeña de servidores internos. De éstos, unos se distinguen por su belleza y los otros van adornados con vestidos mucho más elegantes de lo que corresponde a la situación de los esclavos.

En general, han perdido parte de la fuerza entrenada desde antiguo, bien en orgías y con una frivolidad nada viril y, no sin razón, han perdido la fama guerrera de sus padres”.

¿Hacen falta más explicaciones de por qué fueron arrasados por el impetuoso pueblo que desde la Urbe expandía un nuevo modo de contemplar el mundo?

Conclusiones

La actual situación del mundo, y de múltiples organizaciones dentro de él, reclama con urgencia la presencia de líderes y no saltimbanquis, meros agitadores de banderines, trileros sin escrúpulos. Esto sucede en todos los ámbitos de la vida social, pero muy principalmente en cuatro. En primer lugar, en el ámbito de la política, donde es precisa una regeneración ética y también técnica, que devuelva a esa ocupación al ámbito de la dignidad de don-

de no debería haber emigrado nunca.

En segundo lugar, la Universidad y las Escuelas de Negocios deberían recuperar tanto el afán técnico como sobre todo la conciencia de que su formación ha de estar impregnada de valores. En tercer término, la administración pública -verdadera columna vertebral de un Estado- habría de reconquistar su sentido originario, obviando comportamientos como los crudamente descritos a vuelapluma por Cicerón en el 55 a.d.C.: “el presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada (...). La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de vivir a costa del Estado.”

Por último, los responsables de las organizaciones privadas tendrían que volver a asumir en su ADN que el objetivo de su trabajo no es convertirse en los más ricos del cementerio, sino crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los grupos de interés (los stakeholders).

La ética no es, en el idioma del liderazgo, un elemento opcional, sino propiedad indispensable en el que nos jugamos el futuro a corto, medio y sobre todo largo plazo.

La Universidad y las Escuelas de Negocios deberían recuperar tanto el afán técnico como sobre todo la conciencia de que su formación ha de estar impregnada de valores