



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# INFALTABLES DEL LIDERAZGO

Es manido el tópico del liderazgo pero no por ello menos relevante y decisivo en el vértice de las empresas y los equipos de trabajo; qué importa a la hora de seleccionar a un “líder”

POR VALERIA FRATOCCHI  
Profesora del IEEM

Las ciencias del management siguen teniendo bajo la lupa al liderazgo. Aportan datos, teorías para comprenderlo y gestionarlo mejor. Pero sin importar cuánto nos esmeremos en la disección conceptual, al final del día de esta competencia esquivada, e igualmente imprescindible, solo nos queda la ilusión de que vamos acercándonos a desentrañar sus misterios. Con un poco de imaginación aplica ese impecable final de la novela de Umberto Eco: de la rosa, solo nos queda el nombre... Con el liderazgo, nos está pasando un poco lo mismo.

Aun sabiéndonos condenados a fracasar en el intento de explicar el cómo y el por qué del liderazgo, hemos de oponernos a la resignación para entender al menos un poco más. Más aún, en esta pretensión, seamos ambiciosos a la hora de integrar las nuevas perspectivas con los hallazgos del siglo pasado.

A ese pasado le debemos un sinceramiento que resulta doloroso pero útil. Si bien hoy puede parecer una simpleza, no olvidemos que hubo un tiempo en el cual se creía que la clave del liderazgo estaba en la formalización de designaciones, el respaldo corporativo y el asunto jerárquico. Y, pese a que ya se sentían vientos de insatisfacción del lado de los liderados, el verdadero cuestionamiento solo llegó cuando el negocio arbitro la cuestión humana desde los resultados puros y duros. Ese pretendido liderazgo tenía mucho más que ver con el poder que con la autoridad y, claro, no estaba dando respuesta a un tiempo de gran pragmatismo que requería líderes ejecutivos que más que “ser” y “estar”, “hicieran”. Así fuimos testigos de la llegada de los “doers” o “hacedores”, que vinieron a remplazar a una generación de directivos que ponían en juego su estatus y sus relaciones, pero no lograban la efectividad esperada en un mundo cambiante; mostrándonos la ineludible obligación de ser competentes técnicamente para liderar equipos, sabiendo qué hay que hacer y haciéndolo incluso ellos mismos.

Promoviendo la ejecutividad, la orientación a resultados y la



“¿Hay algo que te apasiona?”. Si esa pasión es compartible y si sentimos que nos despierta entusiasmo, tenemos un líder en potencia.

ejemplaridad en la forma de trabajar, parecía que todo estaba encaminado y que habíamos dado con el perfil adecuado para la difícil misión de lograr que la gente trabaje en pos de los objetivos.

Pero, lejos de haber llegado a puerto seguro, una nueva tormenta sacude las teorías de liderazgo cuando estos doers o hacedores, organizados y realizadores, inspiran menos y menos cuanto más eficaces son.

Pensando que se trataba de aggiornarse un poco en herramientas de comunicación y trabajo en equipo, se apela a la formación y entonces se hace evidente que más allá de las pautas operativas que brindan los distintos cursos, el involucramiento de la gente interpela a la dimensión ética del liderazgo. Esa ética no pasa por un código que nos recuerda que no hay que robar o aceptar sobornos. El liderazgo centrado en valores apunta a la calidad personal del líder y al reconocimiento de la dimensión trascendente de las personas de lidera. Tan importante como ser un ejemplo de manejo honesto de las cuentas de la em-

presa, lo es ser capaz de compartir la misión de la organización y liderar a los colaboradores no solo con el listado de pendientes a completar sino con un rumbo que hace sentido para el negocio, para los colaboradores y para el entorno.

Este camino recorrido se centró en saber más y hacer mejor y si bien “todo suma”, más temprano que tarde los doers se decepcionan al ver solo una mejora marginal en el feeling con su gente.

## Carisma y pasión: dos infaltables

Así llegamos a un nuevo puerto. Llegada a un punto, la cuestión humana se dirige en una ejemplaridad que excede el compliance ético y el know how del oficio. Se trata de ser un modelo, pero en una valoración más completa, que apunta al líder como persona. Las barreras entre el profesional y la persona se diluyen, la máscara se esfuma, el liderado ve a través del líder y ahí encuentra o no su inspiración. En este punto, el líder tiene que tener su marca, su sello personal que lo hace único en el doble sentido de la palabra: único por la unicidad, por esa consistencia intrapersonal que le da robustez, y

único por esa originalidad, esa singularidad excepcional que le da “magia”.

Pero somos directivos de empresa, no magos; estudiamos en las universidades y las escuelas de negocios, no en Hogwarts; gestionamos con ERP y no con varitas mágicas... ¿qué hacer entonces? La buena noticia es que para tener magia no hay que ser mago, pero sí hay que tener un “algo”: carisma.

Sí, sé que no es la palabra que querían escuchar y que en todos los cursos de liderazgo que han tomado les han dicho que el carisma fue desechado en la prehistoria del management, pero hoy sabemos que lo que llamamos “carisma” o “personalidad” es una cualidad que genera un efecto bastante hipnótico, una adhesión sostenida y espontánea que nos convierte en admiradores, seguidores, fans y que opera fantásticos efectos en la motivación de las personas.

Cuando vemos a alguien que está verdaderamente ilusionado con algo, dedicado más allá del cansancio y fiel en su perseverancia, nos emocionamos. Estamos viendo que la pasión que tanto bien le hace al liderazgo no está reservada para los magos sino que efectivamente puede ser vivida y que presupone dos cosas: un permiso personal en este sentido y un objeto sobre el cual desarrollarse. Ese objeto de pasión surge de los intereses de la persona.

Por eso, cuando busquemos el próximo líder de nuestra organización, no nos conformemos con el currículum y su inventario detallado de saberes. Tampoco con los psicotécnicos y su descripción de actitudes y comportamientos esperables. Tomemos mucho tiempo a hacer entrevistas personales y en ellas preguntemos de frente: “¿hay algo que te apasiona?”. Si esa pasión es compartible y si sentimos que nos despierta entusiasmo, tenemos un líder en potencia.

Al final del día, la gente sigue al líder no tanto por sus logros sino por la pasión que pone en la forma en que vive su vida, esa pasión que se traduce en entusiasmo, que renueva energías ante las dificultades, que alimenta esperanzas que abren puertas de innovación, que nos aleja de la grisura y hace que otros sientan que vale la pena seguir nuestro ejemplo. ●