

Nacimiento de la era Caórtica. Dee Hock. Fundador de Visa Internacional.

“Lo que el mundo de hoy necesita es verdadero liderazgo; liderazgo hacia adentro, hacia arriba, hacia alrededor y hacia abajo. Lo que ha obtenido – y ello es triste -- ha sido un management dominador” D. Hock

El líder supone al seguidor. El seguidor supone capacidad de elección. Alguien que es coaccionado a los propósitos, objetivos o preferencias de otro, no es un seguidor en el verdadero sentido de la palabra, sino un objeto de manipulación. El que ambos acepten el dominio y la coerción no altera sustancialmente la relación. El liderazgo y el seguimiento verdaderos suponen la libertad perpetua tanto del líder como del seguidor para servir la relación y seguir un camino distinto. Un verdadero líder no puede estar obligado a liderar. Un verdadero seguidor no puede estar obligado a seguir a otro. Desde el momento en que estén obligados, dejan de ser líder y seguidor. Los términos *líder* y *seguidor*, implican la libertad y la independencia de juicio de ambos. Si la conducta de cualquiera de ellos es obligada, sea por fuerza, por necesidad económica o por arreglo contractual, la relación deviene una de superior-subordinado, gerente-empleado, amo-siervo, dueño-esclavo. Todas estas relaciones son sustancialmente diferentes de la relación líder-seguidor.

La conducta inducida es la esencia de la relación líder-seguidor. La conducta obligada es la esencia de todas las demás. Cuando la conducta es obligada, allí yace la tiranía, independientemente de cuán benigna ella sea. Cuando la conducta es inducida, allí yace el liderazgo, independientemente de cuán poderoso éste sea. El liderazgo, sin embargo, no implica necesariamente una conducta constructiva, ética o abierta. Es perfectamente posible inducir una conducta destructiva, maligna o torcida y hacerlo por medios corruptos. Por lo tanto, un propósito claro y portador de sentido y principios éticos con capacidad de atracción, evocados por todos los participantes, debieran ser la esencia de toda relación y de toda institución.

Una pregunta ineludible es cómo asegurar que aquellos que lideran sean constructivos, éticos, abiertos y honestos. La respuesta consiste en seguir a aquellos que se comportarán de esa manera. Ello apunta al sentido, tanto individual como colectivo, de a dónde y cómo las personas escogen ser liderados. Son los seguidores los que crean el liderazgo al escoger hacia donde son liderados. A donde será liderada una comunidad es algo inseparable de los valores y creencias que, de manera consciente y compartida, detentan los individuos que conforman esa comunidad.

Los verdaderos líderes son aquellos que expresan el sentido general de la comunidad: aquellos que simbolizan, legitiman y fortalecen conductas de acuerdo con el sentido de la comunidad; que permiten la emergencia, la expansión y la transmisión de una generación a otra, de sus valores y creencias, conscientes y compartidos; que hacen posible que

aquello que busca salida, efectivamente suceda. La conducta del verdadero líder está inducida por la conducta de cada individuo que decide hacia donde será liderado.

Lo importante es recordar que el verdadero liderazgo y la conducta inducida pueden ser constructivas o destructivas, pero tienen una tendencia inherente hacia el bien, mientras que la tiranía y la conducta obligada tienen una tendencia inherente hacia el mal.

A través de los años, he tenido frecuentemente largas y inestructuradas conversaciones con cientos de grupos de personas, de todos los niveles, en diversas organizaciones, sobre cualquier tema que les preocupara. Las conversaciones a menudo se inclinaban hacia el tema del management y las aspiraciones, insatisfacciones o confusiones que se tenían sobre él. Para evitar ambigüedad en la conversación, yo les preguntaba que me describieran la responsabilidad principal de cualquier gerente o directivo. Por muy increíblemente diversas que fueran las respuestas, ellas siempre tenían algo en común. Todas respondían mirando hacia abajo. El management era concebido con el ejercicio de la autoridad: con las acciones de seleccionar empleados, motivarlos, entrenarlos, evaluarlos, dirigirlos, controlarlos. Esa percepción es errónea.

La primera y principal responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciar es gerenciarse a sí mismo. Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Esta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida. La gerencia de sí mismo es algo en lo que dedicamos muy poco tiempo y en lo que escasamente logramos resultados destacables porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuanta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega, más peligros resultan. La gerencia de sí mismo debiera consumir la mitad de nuestro tiempo y lo mejor de nuestras habilidades. Y cuando nos dedicamos a ella, los elementos éticos, morales y espirituales resultan ineludibles.

Preguntados sobre la segunda responsabilidad de un gerente, nuevamente las personas suelen producir una gran variedad de opiniones, todas ellas, nuevamente, mirando hacia abajo. Otro error. La segunda responsabilidad está dirigida a gerenciar a aquellos que tienen autoridad sobre nosotros: jefes, supervisores, directores, reguladores, etc. En un mundo organizado, hay siempre gente con autoridad sobre nosotros. Sin su consentimiento y respaldo, ¿cómo podemos seguir nuestras convicciones, ejercer nuestro juicio, usar nuestra habilidad creativa, lograr resultados constructivos o crear las condiciones para que otros hagan lo mismo? Gerenciar a nuestros superiores es esencial. Dedicar un cuarto de nuestro tiempo y habilidad en este esfuerzo no es demasiado.

Preguntados por la tercera responsabilidad, las personas comenzaban a verse incómodas e inseguras. Con todo, sus pensamientos seguían dirigiéndose hacia sus subordinados. Nuevo error. La tercera responsabilidad es gerenciar a nuestros pares, a aquellos sobre quienes no tenemos autoridad y que tampoco tienen autoridad sobre nosotros: colegas, asociados, competidores, proveedores, clientes, en rigor, todo el entorno. Sin su respaldo, respeto y confianza, poco o nada podremos alcanzar. Nuestros pares pueden hacer de nuestras vidas un pequeño infierno o cielo. ¿No es sabio, acaso, dedicar por lo menos un quinto de nuestro tiempo, energía e ingenio a gerenciar nuestros pares?

Preguntados por la cuarta responsabilidad, las personas mostraban dificultades para responder dado que han comenzado a comprender que no era adecuado mirar hacia abajo. Sin embargo, si uno ya se ha hecho cargo de uno mismo, de los superiores y de los pares, no queda mucho más donde mirar que no sea hacia abajo. La cuarta responsabilidad es gerenciar aquellos sobre los que tenemos autoridad. La respuesta habitual es que luego de preocuparse de uno mismo, de los superiores y de los pares, prácticamente no queda tiempo disponible para preocuparse de los subordinados. ¡Exactamente! Sólo se necesita seleccionar a personas decentes, introducirlos a este concepto de management, inducirlos a que lo ejerciten y luego disfrutar el proceso. Si aquellos sobre los que tenemos autoridad logran gerenciarse adecuadamente a sí mismos, nos gerencian adecuadamente a nosotros, gerencian a sus pares y replican el proceso con quienes ellos emplean, ¿qué queda por hacer sino reconocerlos y premiarlos adecuadamente, sin obstruirles el camino? El management no consiste en hacer mejor a los demás. Consiste en hacerse uno mismo una persona mejor. Para ello, el ingreso, el poder y los títulos no son necesarios.

Entonces suele irrumpir una pregunta obvia. ¿Cómo se gerencia a los superiores o jefes? ¿A los reguladores? ¿A los asociados? ¿A los clientes? La respuesta es igualmente obvia. No se puede. Pero, en cambio, ¿es posible entenderlos? ¿Persuadirlos? ¿Motivarlos? ¿Perturbarlos? ¿Influirlos? ¿Perdonarlos? ¿Es posible ofrecerles un ejemplo de cómo comportarse? Eventualmente la palabra adecuada aparece. ¿Es posible *liderarlos*?

Por supuesto que es posible, en la medida que uno ha sabido liderarse a sí mismo. No existen reglas y regulaciones que sean tan rigurosas, ni organizaciones que sean tan jerárquicas, ni jefes que sean tan abusivos, de manera que impidan que podamos comportarnos de la manera indicada. No existe individuo ni organización que pueda impedirnos tal uso de nuestra energía, de nuestras habilidades, de nuestro ingenio. Pueden hacerlo más o menos difícil, pero no tienen cómo impedirlo. El verdadero poder está en nuestras manos, no en las de ellos.

Existe una inmensa dificultad en esta manera de percibir las cosas. El fracaso es constante y seguro. Si nuestra conducta, inteligencia y esfuerzo son deficientes, como sucederá inevitablemente muchas veces, éste es un fracaso de primera magnitud. Si uno falla en ganarse la confianza, el consentimiento y el apoyo de los superiores, es un fracaso de segunda magnitud. Si uno es obstruido por sus pares, dominado por sus competidores o incapacitado por reguladores sin criterio, éste es un fracaso de tercera magnitud. Si quienes dependen de nuestra autoridad no se ven inducidos a comprender y a practicar este concepto, se trata de un error de cuarta magnitud. Pero en cada fracaso, cualquiera sea la magnitud, uno debe siempre volver la mirada hacia si mismo.

Al principio, esto pareciera ser una carga imposible de llevar. Pero al reflexionar, comprobamos que ella no debiera asustarnos. En rigor, no se trata de una carga. El éxito, aunque suele proveer motivación y generar confianza y alegría, a menudo nos enseña una lección insidiosa: nos lleva a una sobreestimación de nosotros mismos. Es del fracaso que normalmente provienen el crecimiento sorprendente y la gracia, sólo en la medida que uno sea capaz de reconocerlo, de admitirlo, de aprender de él y elevarse por sobre él y de intentarlo nuevamente. No hay razón para desanimarse de los fracasos. El verdadero liderazgo supone un estándar que nos lleva más allá de la perfectibilidad humana. Ello no tiene nada de malo. De hecho, la alegría y la satisfacción se encuentran en la búsqueda de un objetivo y no en su realización. La única pregunta importante es si uno logra elevarse constantemente en la escala.

Es fácil someter este concepto a prueba. Reflexione por un momento sobre alguna labor colectiva en la que Ud. es un espectador y no un participante. Si su interés lo conduce al ballet, podrá recordar cuando el grupo pareció elevarse por sobre la habilidad individual de cada bailarín y lograr un desempeño mágico, aparentemente sin esfuerzo. Si su interés lo conduce a los deportes, podrán encontrar situaciones equivalentes. Equipos cuyo desempeño trasciende la habilidad de los individuos. Lo mismo puede observarse en una sinfonía, en el teatro, de hecho en cualquier labor de grupo, incluyendo los negocios y el gobierno.

Todo coreógrafo, conductor, coach o, para estos efectos, presidente de una corporación, busca destilar la esencia de ese tipo de desempeño. Muchas personas han tratado de explicarlo y de reducir aquello que causa este fenómeno a un proceso mecánico y cuantitativamente controlado. Ello no se ha logrado nunca y nunca se logrará. Se trata de algo fácilmente observable, de algo admirado universalmente y experimentado ocasionalmente. Acontece, pero no puede ser hecho en forma deliberada. Raramente se sostiene largamente en el tiempo, aunque suele repetirse. Emerge de las relaciones e interacciones de quienes está compuesto. Algunas organizaciones parecieran ser capaces de hacerlo en forma consistente, de la misma manera como ciertos líderes parecieran ser capaces de producirlo, consistentemente, incluso en organizaciones diferentes.

Para ser precisos, uno no puede hablar de líderes que *causan* el que las organizaciones se desempeñen a niveles superlativos, pues nadie puede *causar* que ello suceda. Los líderes sólo pueden reconocer y modificar las condiciones que lo impiden, pueden percibir y articular en sentido de comunidad, una visión de futuro y un cuerpo de principios al que las personas pueden comprometerse con pasión, para luego motivarlos y desde allí permitirles descubrir y generar las capacidades extraordinarias que están contenidas en cada uno y que luchan por encontrar un cauce.

Sin lugar a dudas, el recurso más abundante, más barato, más subutilizado y aquel que se encuentra en constante abuso en el mundo es el ingenio humano. La fuente de ese abuso son los conceptos mecanicistas y dominadores provenientes de la Edad Industrial y las prácticas de management que resultan de ellos.

En su sentido más profundo, la distinción entre líderes y seguidores no tiene sentido. En todo momento en la vida, estamos simultáneamente liderando y siguiendo a otros. No existe un momento en el tiempo en que nuestro conocimiento, juicio y sabiduría tienen una mayor utilidad y aplicabilidad que aquellos que posee algún otro. No existe un momento en el tiempo en que el conocimiento, juicio y sabiduría de otro son más útiles y aplicables que los nuestros. En todo momento ese otro puede ser superior, subordinado o par.

Cada uno nace un líder. ¿Quién puede negar que desde el momento del nacimiento hubiera padres, hijos y compañeros líderes? Observe como un bebé llora y como los padres saltan. Todos nacimos líderes. Esto es, hasta que fuimos obligados a ir a la escuela y fuimos enseñados a ser gerenciados y a gerenciar.

Las personas no son cosas a ser manipuladas, etiquetadas, encasilladas, compradas y vendidas. Por sobretodo, las personas no son recursos humanos. Son seres humanos completos que contienen todo el universo en evolución, sin límites, hasta el momento en que comenzamos a limitarlos. Debemos examinar el concepto de liderazgo y de seguidores con nuevos ojos. Debemos examinar el concepto de superior y de subordinado con creciente escepticismo. Debemos examinar el concepto de management y de trabajo con nuevas creencias. Y debemos examinar la naturaleza de las organizaciones que exigen de esas nuevas distinciones con una conciencia completamente diferente.