

## ELOGIO A QUE ES UN LÍDER

(GILBERT FABIÁN MUÑOZ PENNA)

Después de haber trabajado con varias organizaciones de todas clases, como profesor, asesor, como miembro de consejos y como voluntario, a lo largo de los años he cambiado impresiones con centenares de líderes, de sus misiones, sus objetivos y su actuación. He trabajado con organizaciones que se extienden por todo el mundo y con otras organizaciones como por ejemplo las que trabajan con niños minusválidos en una pequeña población. También he trabajado con algunos ejecutivos sumamente brillantes y con unos cuantos hombres de paja, con personas que hablan mucho de liderazgo y con otras que al parecer nunca se consideran líderes y que rara vez, por no decir nunca, hablan de liderazgo.

Las lecciones que se desprenden de todo esto no son enigmáticas. La primera es que puede haber <<líderes natos>>, pero seguramente son muy pocos como para contar con ellos. El liderazgo puede y debe aprenderse pero sobretodo puede aprenderse.

La segunda lección importante es que no existe la << personalidad para el liderazgo >>, ni el <<estilo del liderazgo>>, ni los << rasgos del liderazgo>>. Entre los líderes más eficientes que he encontrado y con los que he trabajado durante mucho tiempo, unos se encerraban en su oficina y otros eran excesivamente gregarios. Unos, aunque no muchos, eran personas agradables y otros, severos escrupulosos. Unos eran rápidos y ardorosos, otros estudiaban y volvían a estudiar y tardaban una eternidad en tomar una decisión. Unos eran afectuosos y simpatizaban con rapidez, otros se mostraban reservados incluso tras años de colaborar estrechamente con otros, no solamente con extraños como yo sino con las personas de sus propias organizaciones. Algunos hablaban inmediatamente de su familia, otros no mencionaban nada aparte de la tarea que tenían entre manos. Algunos líderes eran extremadamente superficiales y sin embargo esto no influyó en su actuación (como su vanidad espectacular no afectó a la actuación del general Douglas MacArthur con su famosa frase “volveré” hasta el mismísimo final de su carrera). Algunos pecaban de modestos y esto tampoco afectó a su actuación como líderes (como en el caso de la actuación del general George Marshall, militar y político estadounidense quien presentó el famoso y conocido Plan Marshall que permitió la recuperación económica de Europa tras la II Guerra Mundial). Unos eran tan austeros en su vida privada como los ermitaños en el desierto, otros eran ostentosos y amantes del placer y se divertían ruidosamente a la menor oportunidad. Algunos eran buenos oyentes, pero entre los líderes más eficaces con los que he trabajado también había unos cuantos solitarios que sólo escuchaban su propia voz interior. El único rasgo de personalidad que compartían los líderes eficientes con los que me he encontrado era algo que no tenían, tenían poco era que no tenían ningún carisma y les servía de muy poco esa palabra o lo que ella

significa.

Todos los líderes efectivos con que me he topado en el camino- tanto aquellos con los que he trabajado como los que meramente he observado - sabían cuatro cosas sencillas:

Lo que todo líder sabe:

1. La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Unos individuos son pensadores; otros profetas. Ambos papeles son importantes y muy necesarios. Pero sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplos.
4. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad

Independientemente de su casi ilimitada diversidad con respecto a la personalidad, el estilo, las aptitudes e intereses, los líderes eficaces que yo he conocido, con los que he trabajado y a los que he observado se comportaban además de modo muy parecido:

1. Ellos no empezaban con la pregunta "¿Qué es lo que quiero?" Empezaban preguntando "¿Qué es necesario hacer?"
2. Luego se preguntaban ¿Qué puedo y debo hacer para cambiar la situación? Esto tiene que ser algo que a la vez se necesite hacer y que corresponda a las fuerzas del líder y al modo en que él es más eficaz.
3. Preguntaban constantemente "¿Cuáles son la misión y los objetivos de la organización? ¿Qué es lo que constituye la actuación y los resultados en esta organización? "
4. Eran exageradamente tolerantes con la diversidad de las personas y no buscaban copias al carbón de sí mismos. Rara vez se les ocurría comentar "Me gusta o me disgusta esta persona". Pero eran totalmente - espeluznantemente - intolerantes cuando se trataba de la actuación, criterios y valores.
5. No temían la fuerza en sus asociados. Se enorgullecían de ella. Lo hubieran oído o no, su lema era el que Andrew Carnegie quería haber puesto en su lápida sepulcral: "Aquí yace un hombre que atrajo a su servicio personas mejores que él mismo".
6. De un modo u otro, ellos se sometían a la prueba del espejo es decir, se aseguraban de que la persona que veían en el espejo por la mañana era la clase de persona que querían ser, respetar y en la que creer. De ese modo se fortalecían contra las mayores tentaciones del líder: hacer lo que goza de

la aprobación general en lugar de lo que es correcto y hacer cosas insignificantes, mezquinas y ruines.

Por último, estos líderes eficaces no predicaban: hacían. A mediados de los primeros años de seminario, apareció de pronto un torrente de libros en inglés, francés y alemán sobre la primera guerra mundial y sobre sus campañas. Para nuestro trabajo trimestral, nuestro excelente profesor de historia – un veterano de guerra que había sido gravemente herido – nos dijo que cogiéramos varios de estos libros, los leyéramos cuidadosamente y escribiéramos el ensayo de dicho semestre basándonos en las selecciones de las lecturas. Cuando luego debatimos en clase estos ensayos, uno de mis compañeros dijo “Todos estos libros dicen que la primera guerra mundial fue una guerra de total incompetencia militar.

Además señala que los líderes eficaces delegan muchas cosas; tienen que hacerlo o de lo contrario se ahogarían en trivialidades. Pero no delegan lo que sólo ellos pueden hacer con excelencia, lo que hará que cambien las circunstancias, lo que fijará normas, aquello por lo que quieren ser recordados: lo hacen.

No importa en que clase de organización se trabaje. Siempre se encontrarán oportunidades para aprender acerca del liderazgo en todas las organizaciones: públicas, privadas y no lucrativas. Muchas personas no se dan cuenta de ello, pero el mayor número de puestos de liderazgo de los estados unidos esta en el sector social no lucrativo. Casi un millón de organizaciones no lucrativas son activas hoy en este país, y proporcionan excelentes oportunidades para aprender acerca del liderazgo. El sector no lucrativo es y ha sido el verdadero sector de crecimiento en la sociedad y economía norteamericana.

El líder del futuro es un libro para líderes de todos los sectores: el empresarial, el no lucrativo y el de la administración pública. Estará escrito por personas que son líderes con probados historiales de buen desempeño de sus funciones. Puede y debe leerse como el texto definitivo sobre el tema. Informa y estimula.

Gilbert Fabián Muñoz Penna  
Garzón, Huila, Colombia.  
2008