



Harvard Business Review  
América Latina

# Comprendiendo el liderazgo

por W.C.H. Prentice

---

Enero 2004

---

Reimpresión RO401K-E

Aunque el trabajo más reciente de autores como Abraham Zaleznik y Daniel Goleman ha cambiado fundamentalmente nuestro modo de ver el liderazgo, muchos de sus temas fueron vislumbrados en este artículo de W.C.H. Prentice publicado en 1961. En éste rechazaba la noción de liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la posesión de una habilidad analítica extraordinaria. Prentice definió liderazgo como “el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos”, y al líder exitoso, como aquel que puede entender las motivaciones de la gente y lograr la participación de los empleados haciendo confluir las necesidades e intereses individuales con el propósito del grupo. Exigió un liderazgo democrático que, sin crear anarquía, diera oportunidades de aprendizaje y crecimiento a los empleados. Si bien en algunos pasajes el lenguaje suena anticuado, las observaciones de Prentice acerca de cómo los líderes pueden incentivar a los empleados a apoyar las metas de la organización son atemporales y fueron notablemente premonitorias.

# Comprendiendo el liderazgo

por W.C.H. Prentice

Para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpático” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización.

Los intentos de analizar el liderazgo tienden a fallar porque el aspirante a analista concibe mal su tarea. Por lo general, no estudia el liderazgo en absoluto. En su lugar, estudia la popularidad, el poder, el talento para el espectáculo, o la sabiduría para la planificación de largo plazo. Algunos líderes poseen estas habilidades, pero ellas no forman parte de la esencia del liderazgo.

El liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día, año tras año, en una amplia variedad

de circunstancias.

Puede que no posea o ejerza poder y que la fuerza o las amenazas nunca formen parte de su conducta. Puede no ser popular; sus seguidores tal vez nunca hagan lo que desea por cariño o admiración hacia él. Puede no ser una persona pintoresca; puede que nunca use recursos memorables para dramatizar los propósitos de su grupo o que no llame la atención por su liderazgo. En cuanto a la importante tarea de fijar metas, quizás sea realmente un hombre de poca influencia, o de pocas habilidades; como líder, tal vez sólo lleve a cabo planes ajenos.

Su logro excepcional es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores y de la relación entre

las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo.

### Problemas e ilusiones

No es difícil expresar en pocas palabras lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos. Pero es mucho más difícil detallar los componentes que determinan su éxito. El método tradicional consiste en otorgar un reconocimiento adecuado a cada función del empleado de forma tal que él pueda prever la satisfacción de alguno de sus principales motivos o intereses en la realización de la empresa grupal. Las manifestaciones más toscas del liderazgo descansan solamente en fuentes únicas de satisfacción, por ejemplo, las recompensas en dinero, o el alivio de temores relacionados con varios tipos de inseguridad. La tarea es asumida porque obedecer las órdenes implica recibir un cheque de sueldo y desobedecerlas es el camino al desempleo.

Nadie puede dudar de la efectividad de tales formas de motivación, dentro de ciertos límites. De una manera mecánica logran vincular los intereses individuales del empleado con los intereses del empleador o del grupo. Pero las debilidades de estas técnicas tan simples son indudables. Los seres humanos no son máquinas que funcionan con una serie de botones. Cuando sus complejas respuestas al amor, al prestigio, a la independencia, al logro o a la pertenencia de grupo no son reconocidas en el trabajo, se desempeñan en el mejor de los casos como autómatas, muy alejados de su máxima eficiencia; y en el peor de los escenarios, se comportan como esclavos rebeldes que consciente o inconscientemente sabotean las actividades que se supone debieran impulsar.

Es irónico que nuestra única imagen de “el líder” sea, a menudo, la de un militar. Esto porque las organizaciones militares –la mayoría de las veces, al

menos– son el ejemplo más puro de la aplicación poco creativa de la recompensa y el castigo como recursos de motivación. La invención, durante la Segunda Guerra Mundial, del término “snafu” (las siglas, en inglés, de “situación normal, todo estropeado”) no hace más que resumir lo que la literatura sobre la vida militar, desde Grecia y Roma hasta la actualidad, ha registrado ampliamente; a saber, que no existe otra iniciativa humana que sea moralmente más pobre, ni que evidencie más negligencia y despilfarro.

En defensa de los militares, son relevantes dos observaciones:

1. Es innegable que los militares tienen problemas especiales. Debido a que mueren hombres y deben ser reemplazados, hay razones importantes para tratarlos uniforme y mecánicamente.

2. La claridad sobre los deberes y responsabilidades, maximizada por la cadena autocrática del mando, no sólo es esencial para la guerra, sino que tiene indudable importancia para la mayoría de las empresas grupales. En efecto, cualquier desviación de un modelo de liderazgo esencialmente militar todavía es considerada, en algunos círculos, como una forma de anarquía.

Todos hemos oído el lamento “alguien tiene que ser el jefe” y supongo que nadie estaría, seriamente, en desacuerdo. Pero es peligroso confundir la cadena de mando o el organigrama con un método para hacer las cosas. Es más bien comparable al diagrama de una jugada de fútbol que muestra un plan general y cómo cada individuo contribuye a éste.

El diagrama no es liderazgo. Por sí solo no tiene ninguna incidencia, de una manera u otra, en cuán bien se ejecutará la jugada. Sin embargo, el tema mismo de la ejecución efectiva es el problema del liderazgo. Las recompensas y amenazas pueden ayudar a cualquier jugador a realizar su tarea, pero, en el largo plazo,

para que el éxito continúe y la moral sobreviva, cada jugador no sólo debe entender su parte y su relación con el esfuerzo grupal; también debe desear hacerlo. El problema de todo líder es crear estos deseos y encontrar formas de canalizar los deseos existentes hacia una cooperación efectiva.

### Relaciones con personas

Cuando el líder tiene éxito, será porque ha aprendido dos lecciones básicas: los seres humanos son complejos y distintos, y no sólo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño de un asno, sino también a la ambición, al patriotismo, al amor por el bien y la belleza, al aburrimiento, a la falta de autoconfianza y a muchas otras dimensiones y formas de pensar y sentir inherentes a su ser. Pero la fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan ser satisfechos en el trabajo. Por ejemplo:

- Un hombre puede caracterizarse principalmente por una necesidad religiosa profunda, pero sentir que ello es totalmente irrelevante para su trabajo diario.

- Otro puede encontrar sus principales satisfacciones resolviendo problemas intelectuales y no llegar nunca a descubrir cómo su afición al ajedrez y a los problemas matemáticos puede aplicarse en su trabajo.

- Otro, incluso, podría necesitar una relación amistosa de admiración que no tiene en su hogar y decepcionarse constantemente por la incapacidad de su superior de detectar y aprovechar esa necesidad.

Un líder tendrá mejores resultados creando un interés intrínseco y verdadero en el trabajo que le toca hacer, en la medida que sus circunstancias y su destreza le permitan responder a tales patrones individuales. Y, en último término, una organización ideal debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer en su di-

*W.C.H. Prentice fue presidente de Bryant and Stratton Business Institutes, en Buffalo, New York, presidente del Wheaton College en Norton, Massachusetts, y decano del Swarthmore College en Swarthmore, Pennsylvania. Actualmente está retirado.*

mensión humana a quienes dependen de él.

### Límites a la Regla de Oro

Por suerte, los motivos primordiales de la gente que vive en una misma cultura son, a menudo, muy parecidos y existen algunas reglas generales de la motivación que funcionan bastante bien. La efectividad de los famosos consejos de Dale Carnegie, en su libro *Cómo ganar amigos e influir en la gente*, es un buen ejemplo. Su precepto más importante es una variación de la Regla de Oro: “Trata a los demás como quisieras que te traten a ti”. Pese a ser limitada y simplificada en exceso, tal norma es un gran avance comparada con los enfoques coercitivos primitivos o con el de “recompensar la conducta deseada”.

Pero sería un gran error no reconocer que algunos de los liderazgos menos efectivos del mundo están inspirados en aquello de “trata a los demás como quisieras que te traten a ti”. Todos hemos conocido a personas altruistas que sinceramente deseaban satisfacer las necesidades de sus semejantes, pero que, a pesar de todo, eran completamente ineptos como ejecutivos (o, quizás, como amigos o como esposos), porque nunca pensaron que los otros tienen gustos y requerimientos emocionales diferentes a los suyos. Todos conocemos al trabajador incansable que no percibe el agotamiento ni el aburrimiento en nadie, al adicto a las historias de bar que cree muy divertido entretener hasta a las damas con sus anécdotas favoritas, al devoto del servicio público que intenta ganar amigos e influir en la gente ofreciéndoles entradas para charlas sobre el trabajo misionero en África, al avaro que piensa que todos andan detrás del dinero, y a muchos otros.

El liderazgo realmente requiere más sutileza y discernimiento que los que están implícitos en la frase “haz lo que quisieras que otros te hagan a ti”.

Aquel que nos dirige de manera eficaz debe dar la impresión de que entiende nuestras metas y propósitos. Debe proyectar que está en posición de

satisfacerlos; proyectar que entiende las implicaciones de sus propias acciones; proyectar ser una persona de decisiones claras y consistentes. El verbo “proyectar” tiene mucha importancia aquí. Si no asumimos al potencial líder como poseedor de estos rasgos, no importará realmente cuán capaz sea. No lo seguiremos. Si, por otra parte, nos hemos engañado y él sólo aparenta tener esas cualidades, igual lo seguiremos hasta que descubramos nuestro error. En otras palabras, es la impresión que causa en todo momento lo que determina su influencia sobre sus seguidores.

### Trampas de la percepción

Para los seguidores, reconocer a su líder como realmente es puede ser tan difícil como lo es para él entenderlos a ellos cabalmente. Algunas de las peores dificultades en las relaciones entre superiores y subordinados provienen de una mala percepción de la realidad. Mucho de lo que entendemos del mundo que nos rodea está teñido por las concepciones y prejuicios con que partimos. La visión que tengo de mi empleador o de mi superior puede estar tan teñida por las expectativas basadas en la conducta de otros jefes, que los hechos pueden no aparecer en la misma forma para él y para mí. Muchas fallas del liderazgo pueden tener su origen en malas percepciones muy simplificadas de parte del trabajador, o en fallas del superior en reconocer el contexto o el marco de referencia dentro del cual sus acciones serán entendidas por el subordinado.

Un par de ejemplos de demostraciones psicológicas del trabajo de S. E. Asch<sup>1</sup> ilustrarán este punto:

- Si describo a un hombre como cálido, inteligente, ambicioso y reflexivo usted se hará una imagen de él. Si describo a otro como frío, ambicioso, reflexivo e inteligente, usted probablemente se hará una imagen de un hombre muy diferente. Sin embargo, he cambiado sólo una palabra y el orden de otras dos. El tipo de preparación que un adjetivo les da a los que siguen es tremendamente efectivo en la determi-

nación del significado que se les asignará. La palabra reflexivo puede significar que piensa en los demás, o quizás racional cuando se aplica a una persona cálida hacia quien ya he aceptado una orientación positiva. Pero al aplicarla a una persona fría, la misma palabra puede significar sombrío, calculador, intrigante. Debemos aprender a estar alerta al grado en que un conjunto de observaciones sobre un hombre nos puede llevar a conclusiones erróneas acerca de sus otras conductas.

- Suponga que muestro a dos grupos de observadores una película de un intercambio de puntos de vista entre un empleador y su subordinado. La escena retrata el desacuerdo, seguido por la ira y el despido del empleado. La culpa de la discusión será asignada en forma muy diferente por los dos grupos si a uno le he mostrado una escena del trabajador en el ambiente feliz y cariñoso de un desayuno familiar, mientras el otro grupo ha visto una escena en que el trabajador gruñe a su familia en la mesa y se aleja indignado de la casa. El altercado será entendido de manera muy diferente dependiendo de si las personas tienen una opinión favorable o desfavorable del carácter en cuestión.

En los negocios, un trabajador puede percibir una oferta de aumentar su autoridad como un peligroso alejamiento de la certeza de un ascenso lento pero seguro. Un cambio en los canales de autoridad o de dependencia, sin importar lo valioso que sea para aumentar la eficiencia, puede ser tomado como un desafío personal o como una afrenta. La introducción de un proceso que ahorre trabajo puede ser percibido como una amenaza para el trabajo propio. Una invitación a discutir las políticas de la empresa puede ser percibida como una elaborada trampa para incitar a un empleado a expresar ideas desleales o herejes. Un nuevo beneficio complementario puede tomarse como una excusa para no pagar mejores remuneraciones. Y así sucesivamente.

Con demasiada frecuencia, el superior carece totalmente de preparación

para estas interpretaciones, que le parecen estúpidas, deshonestas o perversas, o las tres juntas. Pero el líder exitoso estará preparado para tales reacciones. Él ya sabe que muchos de sus empleados han sido empujados a creer que sus empleadores son sus enemigos naturales y que el hábito se ha convertido en una segunda naturaleza que los hace “actuar como empleados” y sospechar de cualquier apertura amistosa que venga desde arriba.

La otra cara de la misma situación es igualmente mala. El hábito de actuar como jefe también puede ser destructivo. Por ejemplo, gran parte de la resistencia a los conceptos modernos de relaciones industriales proviene de empleadores que piensan que tales ideas representan una gran amenaza a su arraigada imagen de sí mismos como autócratas de los negocios. Esa imagen hace difícil el progreso de las relaciones laborales.

### Problemas de un subordinado

Hay otro factor, aun más sutil, que puede intervenir entre el empleador y el empleado; un factor que los líderes industriales exitosos sabrán reconocer y manejar. Ese factor es la dificultad psicológica que representa ser un subordinado. No es fácil serlo. Si recibo órdenes de otro, eso limita el alcance de mi decisión y juicio independientes; se establecen ciertas áreas donde yo hago lo que él quiere en lugar de hacer lo que yo quiero. Para aceptar ese rol sin rebelión o fricción, debo encontrar en ello un reflejo de algún tipo de orden que está más allá de mi situación personal (por ejemplo, mi edad, mi clase social, mi rango), o quizás el equilibrio entre dependencia e independencia que realmente llena mis necesidades. Estas dos posibilidades llevan a consecuencias prácticas diferentes.

Por una parte, es difícil recibir órdenes de alguien que no es considerado superior en algún sentido. Es verdad que uno de los fracasos más penosos del liderazgo práctico tiene lugar cuando

un ejecutivo trata tan arduamente de ser uno más del equipo, que destruye todo vestigio del temor que sus trabajadores puedan haber sentido ante él, con el resultado de que éstos comienzan a verlo como un hombre igual a ellos y se preguntan por qué deberían recibir sus órdenes. Un líder comprensivo no dejará que sus empleados piensen que él los considera inferiores, pero inteligentemente mantendrá una distancia social que les permita aceptar su autoridad sin resentimiento.

Cuando una persona está en una posición superior y debe tomar decisiones finales, difícilmente podrá evitar frustrar los deseos de sus subordinados, al menos ocasionalmente. Y la frustración parece llevar a la agresión. Es decir, la frustración trae aparejada una tendencia natural al contraataque. No se necesita una gran frustración para generar el hábito de estar listo para atacar o defenderse cuando hay que tratar con el jefe.

La situación empeora si en la organización es impensable la manifestación abierta del enojo contra el jefe, por lo que la respuesta a la frustración es también frustrada, dando origen a un círculo vicioso. Los buzones de sugerencias, los comités de quejas, las rivalidades entre departamentos y otros mecanismos similares pueden servir como pararrayos para la hostilidad diaria que engendran las frustraciones inherentes a la subordinación. Pero, en el largo plazo, un líder eficaz estará alerta a la necesidad de equilibrar la dependencia y la independencia, la restricción con la autonomía, de tal forma que las consecuencias psicológicas inevitables de recibir órdenes no se transformen en una amenaza mayor.

Mejor aún, el líder reconocerá que mucha gente teme a la independencia total y necesita sentir la seguridad de un sistema que fije límites a su libertad. Tratará de ajustar los tipos y cantidades de libertad que encajen con las necesidades psicológicas de sus subordinados. Generalmente, esto implica poner en marcha un programa de desarrollo en

el que se entregue al empleado algún sentido de dirección dentro de la empresa, y el líder eficaz se asegurará que sea una visión realista. Una analogía puede ser útil en este caso:

En cualquier situación grupal, nada destruye más el estado de ánimo que una falsa democracia, similar a la que se encuentra en algunas familias. Los padres que anuncian que los niños van a participar de igual a igual en todas las decisiones, pronto se dan cuenta de que no pueden permitirlo, y cuando el programa falla, los niños terminan más frustrados aún. Éstos perciben como arbitrarias cada una de las decisiones –inevitadamente frecuentes– que no son tomadas por votación o consulta, desarrollando un fuerte sentimiento de injusticia y rebelión.

Las mismas condiciones son válidas en la empresa. No es bueno pretender que los subordinados puedan tomar ciertas decisiones cuando, en la práctica, no pueden. Para hacer tolerable la dependencia, deben estar muy claros los límites entre las decisiones que son prerrogativa del superior y aquellas que pueden ser tomadas por o consultando con el subordinado. Una vez que esos límites han sido fijados, es esencial no transgredirlos más allá de lo absolutamente necesario.

Idealmente, debería asignarse al subordinado un área en la que sea libre de actuar sin tener a alguien mirándolo por encima del hombro. El superior debería clarificar las metas y quizás sugerir vías alternativas para alcanzarlas, pero el subordinado debería sentirse libre de hacer sus propias elecciones. Ese ideal puede sonar artificial a los autócratas de la “vieja escuela” y, de ser ése el caso, no significará nada aunque expresen un falso respaldo a la iniciativa. Si el empleado sabe que al jefe le gusta el plan A, no intentará el plan B arriesgando su trabajo si falla. Si él sabe que su empleo está en juego en cada decisión importante, sólo podrá actuar con seguridad si adhiere en cada ocasión con los puntos de vista de su superior. Pero eso lo transforma en

un autómata, incapaz de aportar inteligencia a la organización y de liberar a sus superiores de algunas decisiones. De esta forma no se ganará el respeto de nadie, ni siquiera del jefe que lo indujo a actuar así.

### Metas en desarrollo

Ninguna decisión merece ese nombre al menos que implique un equilibrio entre riesgos y retornos. Si fuese algo seguro, no necesitaríamos de un hombre que emplee su juicio para resolver. Los errores son inevitables. No debemos esperar de los empleados que nunca cometan errores, sino que aprendan de ellos. Los ejecutivos deberían prestar atención al desarrollo en el largo plazo de sus empleados para ver si, en la medida que aprenden, sus éxitos superan sus fallas.

Este concepto de crecimiento en el largo plazo es una parte vital del liderazgo continuo. A cada empleado debe permitírsele saber que su rol en el grupo está sujeto al desarrollo y que ese desarrollo está limitado sólo por sus contribuciones. Por sobre todo, el empleado debe ver al líder como la persona más interesada y participe en su desarrollo. No basta con tener encargados de personal u otros miembros de staff que no juegan rol alguno en la generación de políticas. Pese a toda la ayuda técnica que puedan prestarles, nunca deben reemplazar el interés del ejecutivo responsable.

### Actuando con tacto

Justo en este punto es frecuente toparse con malentendidos. Ninguna persona razonable desea hacer del ejecutivo un sustituto del padre o del psiquiatra o, incluso, del director de personal. Su interés puede y debe ser completamente impersonal y no sentimental. Podría expresarlo al empleado de la siguiente manera:

“No hay nada personal en esto. Cualquiera en su puesto obtendría el mismo trato. Pero mientras usted trabaje para mí, voy a procurar que tenga siempre

la oportunidad de usar hasta su último gramo de potencial. Su crecimiento y satisfacción son parte de mi trabajo. Mientras más rápido se convierta en un colaborador importante para esta empresa, más me gustará. Si usted encuentra una mejor forma de hacer su trabajo, hágalo; si hay algo que lo esté reteniendo, venga a conversar conmigo. Si usted tiene razón, le daré toda la ayuda que pueda y el reconocimiento que se merece”.

El crecimiento genuino de un empleado no se consigue sin una dosis de enseñanza. De cuando en cuando, el superior debe tomar conocimiento de

El líder exitoso sabe que muchos empleados han sido empujados a creer que sus empleadores son sus enemigos naturales.

los éxitos y fracasos, y de sus consecuencias, asegurándose de que el subordinado los vea tal como él. Y en este momento de la evaluación surge una grave dificultad del liderazgo. ¿Cómo se puede lograr que una crítica sea impersonal pero al mismo tiempo efectiva? ¿Cómo se puede criticar un método o una decisión sin que el empleado sienta que está siendo humillado personalmente?

Llegado este punto, la importancia de una comunicación adecuada es doble. No sólo se pueden ocasionar daños de largo plazo al estado de ánimo de los empleados; también hay un efecto específico de corto plazo cuando la falla del empleado ha sido en el cumplimiento de una función requerida por el plan alternativo del jefe, ya que este fracaso podría demostrar que el empleado estaba en lo correcto en primer lugar. Es demasiado fácil para el líder propiciar antagonismos

y defensas al tratar impersonalmente un problema olvidando las emociones y razones humanas involucradas.

Llama la atención que tales fallas parecen ocurrir más a menudo en situaciones de oficina que en otros lugares, y deberíamos preguntarnos si no habremos tendido a aislar la conducta dentro de la empresa de la conducta fuera de ella (en el hogar, por ejemplo). Nunca supondremos que una orden o un memo sean la mejor forma de hacer aceptables nuestros deseos en casa. La mayoría de las personas razonablemente inteligentes aprende temprano en su vida cómo conseguir la cooperación de otros. Es casi innato crear un ambiente personal y emocional que sea adecuado para una persona particular (por ejemplo, la esposa, un hijo adulto, una hija adolescente o un niño) y para la petición específica que se hará.

Más aún, es probable que sepamos, por ejemplo, qué aspectos de un plan de vacaciones debemos enfatizar para hacerlo atractivo para la esposa que quiere ser atendida, para el hijo que quiere pescar, o para la hija que requiere compañía adolescente. También es posible que sepamos cuál de ellos será persuadido más fácilmente si se le integra en el proceso de decisión, mientras que otro preferirá que sólo se le presente un programa definido para su aprobación o rechazo. De hecho, probablemente en casa respondamos a tales diferencias sin tener que pensar mucho.

Pero en la oficina dejamos de lado nuestras habilidades intuitivas para las relaciones humanas cotidianas y nos ponemos la máscara del empleador o la del ejecutivo. Tratamos de llevar a cabo nuestras tareas con órdenes o instrucciones dirigidas impersonalmente a quienquiera que sea el responsable de su ejecución, olvidando que la movilización efectiva de recursos humanos siempre requiere la participación voluntaria de todos. El liderazgo es una interacción entre personas. Requiere seguidores con características y destrezas particulares y un líder que sepa cómo hacer uso de ellas.

## Secretos de un director de orquesta sinfónica

El director de una orquesta puede servir como un modelo para algunas de las relaciones más importantes que se dan en cualquier situación de liderazgo:

1. Bastante obvio en este contexto, aunque no siempre recordado, es el hecho de que los hombres deben tener las habilidades y el entrenamiento requeridos para sus roles. No todas las fallas del grupo son culpa del jefe. Toscanini no podría obtener gran música de una banda escolar.

2. Debe establecerse un contexto psicológico para la tarea común. Un director de orquesta debe fijar sus reglas básicas, sus señales y sus gustos de tal forma que la mecánica para dar comienzo a un ensayo no interfiera con el propósito musical. Tal como debe establecer un acuerdo en torno a la rapidez de los ensayos, el fumar o conversar entre los números, la música nueva o la antigua, y una docena de otras cosas que de otro modo se interpondrían entre él y sus colegas en un objetivo común, así también cada oficina o fábrica debe tener reglas o costumbres que sean claramente entendidas y fácilmente seguidas.

3. Lo más importante, los músicos deben compartir con su líder la satisfacción por la producción musical o de música de cierta calidad. Al menos que consigan individualmente un sentido de logro o, incluso, de realización personal, el liderazgo del director habrá fracasado y no hará gran música. Algunos directores de orquesta han sido pequeños tiranos; otros juegan póquer con sus músicos y apadrinan a sus hijos. Estos aspectos son esencialmente irrelevantes. Lo que un gran director de orquesta logra es la convicción de cada instrumentista de formar parte de la producción de un tipo de música que sólo puede lograrse bajo la dirección de ese líder. Las cualidades personales y los gestos pueden tener una importancia secundaria; pueden servir como recordatorios, que restituyen y refuerzan la imagen vital de un hombre con los más

altos estándares musicales. Pero nadie puede convertirse en un Toscanini imitando sus ademanes.

## Liderazgo de “baja presión”

Estos simples hechos suelen pasarse por alto. En las empresas podemos encontrar un número infinito de ejecutivos que simplemente imitan las características superficiales de algún colega o superior exitoso, sin tratar nunca de encontrar formas de reclutar la participación activa de sus propios equipos, mostrándoles caminos de realización personal en la tarea común.

Estos ejecutivos adoptan el enfoque de cierto tipo de vendedores. Y creo que es significativo que los equipos de investigación, fabricación y finanzas de muchas empresas vean a los vendedores como un mal necesario, y que se horroricen ante la idea de utilizar un “enfoco de ventas” en la gestión. Puede que nunca logren formular claramente sus razones, pero seguramente algo tienen que ver con un cierto aire de trampa y manipulación que rodea a la publicidad, al marketing y a las ventas. Los vendedores y avisadores a los que me refiero suelen estar dispuestos a buscar y explotar un punto débil en las defensas de los clientes y hacen la venta aun cuando sospechan, o quizás saben, que el cliente se arrepentirá de la compra.

La hábil utilización de trucos sociales y psicológicos puede persuadir a alguien para que acepte su oferta, pero hacerlo así no es apropiado para una relación humana continua. Tal como sabe cualquier vendedor genuinamente constructivo, una transacción de negocios debería beneficiar tanto al comprador como al vendedor. Y eso significa investigar las necesidades del cliente, asegurarse que él mismo las entiende, y entregarle un producto que satisfaga su necesidad. Entrenado en tal enfoque, el vendedor sería el ejecutivo por excelencia, capaz de utilizar en los asuntos administrativos relacionados con personas lo que ha estado usando en las ventas.


En cambio, el manipulador astuto y

charlatán que se enorgullece de burlar astutamente a los clientes y que se cree capaz de vender cigarrillos a un hombre apelando a su vanidad o cosméticos a una mujer invocando su ambición, podría transformarse en un ejecutivo que desprecia a los trabajadores tanto como antes despreciaba a los clientes. Si goza engañando a sus empleados y jugando con sus motivaciones e intereses, éstos descubrirán muy pronto que han sido utilizados, y la lealtad y confianza, que son ingredientes esenciales del liderazgo eficaz, se desvanecerán.

## Conclusión

En última instancia, un ejecutivo debe usar sus habilidades y su percepción humana como un líder de orquesta: capturando las satisfacciones individuales en el objetivo común y crear un nivel de realización que mantenga a los subordinados a su lado. Ninguna colección de astutos trucos de seducción ni teatralidades pueden reemplazarlo en esa misión.

El liderazgo, a pesar de lo que a veces pensamos, consiste en mucho más que “entender a la gente”, “ser gentil con las personas” o “no atropellar a los demás”. Se piensa, a veces, que la democracia no implica una división de la autoridad, y sí que cada uno puede ser su propio jefe. Por supuesto, eso no tiene sentido, especialmente en los negocios. Pero el liderazgo en los negocios puede ser democrático en el sentido de proveer la máxima oportunidad de crecimiento a cada trabajador sin crear anarquía.

De hecho, la distribución ordenada de funciones y la percepción precisa del rol de un líder dentro de esa distribución deben preceder siempre al desarrollo de sus habilidades al máximo. La tarea del líder es proporcionar esa identificación de roles y funciones dentro del grupo que permitirá que cada miembro satisfaga y realice un propósito o interés mayor. 

1. “Forming Impressions of Personality”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1946.

Reimpresión R0401K-E