¿Es un auténtico líder o solo lo aparenta?

Las empresas requieren líderes que no solo posean talento, sino también con actitud y habilidades específicas: madurez, autoestima y humildad.

20 de mayo de 2015

Miles de libros aparecen en Amazon al buscar "liderazgo", cientos de miles si introduce el término en inglés. La abundante literatura, a veces con teorías poco contrastadas, ha obligado a redefinir este concepto. ¿Cuál es la base de un verdadero líder? Adelantarse a los problemas, equipo, confianza, autodominio, sensatez, energía, saber vencer... No son conceptos extraídos del último libro de *management*, sino de *Ciropedia*, un tratado escrito por Jenofonte en el siglo IV a.C. sobre la vida del rey Ciro, que sentó las bases ideológicas del imperio de Alejandro Magno.

A partir de esta obra, considerada la primera que analiza las bases del liderazgo de forma sistemática, han corrido ríos de tinta sobre este concepto escurridizo. En la nota técnica "Las raíces del liderazgo", el profesor del IESE **Guido Stein** separa el grano de la paja, desmenuzando las cualidades que debe tener un verdadero líder.

Ingredientes necesarios

El liderazgo y la eficacia personal van inexorablemente unidas. La experiencia muestra que el tiempo, esfuerzo y concentración que dedican unos directivos y otros varía mucho para conseguir unos resultados similares. Además, al verdadero líder no le basta con el talento, también necesita una buena actitud y ciertas capacidades:

- **Influencia**. Un termómetro para medir la eficacia del liderazgo es el respeto y calidad de su círculo más próximo.
- **Orientación**. Salomón recuerda que, allí donde no hay una visión orientadora, la

©IESE Business School

gente perece. Esta requiere una buena intuición asentada en la experiencia y aplicada con un método. El líder debe saber alejarse de los objetivos para tener una visión completa y volverse a acercar para ver el detalle y actuar.

- **Conexión**. El líder tiene que saber llegar a los otros y ser natural, sincero y coherente con lo que dice. Una buena comunicación también exige conocimiento, adaptación y confianza en los interlocutores.
- **Priorización**. Hay que saber identificar las prioridades y sentirse cómodo con la toma de decisiones. Si el líder sabe poner primero lo que debe ir primero, sus seguidores reconocerán qué es lo relevante en cada momento.
- **Entrega**. Una vez elegida su red de colaboradores, el líder debe aprender a delegar y no entrometerse en su trabajo. Para multiplicarse, tiene que llegar a liderar líderes.

El alcance del liderazgo

Existen distintos niveles de liderazgo por los que todo líder puede transitar:

- **De posición**. El estatus de líder emana del hecho de ser nombrado como tal. El título de jefe le legitima para dar órdenes y la gente que depende de él le sigue porque es su obligación. Este liderazgo es necesario para el funcionamiento de la organización, pero aposentarse en él no es suficiente para desplegar todo el potencial de las personas.
- **De permiso**. El líder, además de ostentar un cargo que le legitima, construye una buena relación personal con sus colaboradores, que están dispuestos a hacer esfuerzos adicionales. Estos se sienten valiosos, por lo que reina un buen clima laboral.
- **De producción**. Más allá del buen ambiente, el líder demuestra su compromiso con la organización mediante la consecución de objetivos. Hace lo que tiene que hacer. Los objetivos conseguidos comunican más que cualquier otro mensaje.
- **De reproducción**. Caer bien a los empleados y alcanzar las metas de producción solo garantizan la eficacia a corto plazo. Por ello, el líder debe ver más allá y preocuparse por añadir valor a la empresa y a sus miembros. Así logrará su lealtad.

Saltar de un nivel al siguiente lleva tiempo. Incluso puede afirmarse que **la relación de liderazgo varía de un colaborador a otro**. Puede que para algunos sea solo jefe; que con otros mantenga además una buena relación; y que en el caso de un tercer grupo también disfrute de su lealtad y compromiso.

©IESE Business School

Del yo auténtico al líder auténtico

Para un ejercicio sano del liderazgo es necesario un buen conocimiento de uno mismo. Sin embargo, en el mundo de los negocios, donde la superficialidad tiñe las relaciones, florecen los "yoes" inauténticos que se adaptan mejor a ciertas políticas organizativas.

Muchos directivos presentan una imagen de sí mismos distante de la real hasta el punto de que ya no son capaces de ser genuinos. Esta falta de autenticidad se cobra en términos de falta de curiosidad, creatividad y espontaneidad. Por el contrario, vivir de acuerdo con el verdadero yo aporta equilibrio y coherencia y permite la espontaneidad y la naturalidad necesarias para el trato cercano con terceros.

Las empresas necesitan líderes maduros psicológicamente y con la autoestima y la humildad equilibradas. Todo el equipo conoce los motores de estos líderes y ellos saben leer la realidad interior de sus colaboradores como leen la realidad del negocio. Así todos saben que pertenecen a una misma comunidad y que el fin que persiguen apunta a un bien común.

Del respeto recíproco nacen el compromiso y la entrega, ingredientes fundamentales para crear organizaciones robustas, cuyo fin no es otro que lograr que gente ordinaria consiga cosas extraordinarias. En esencia, es algo que apenas ha cambiado desde la época de Jenofonte.

+INFO

La nota técnica de "Las raíces del liderazgo" está disponible en IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School