LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Carlos SÁNCHEZ BARIEGO
General de división del Ejército del Aire

La excelencia en el liderazgo se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades.

(Peter Drucker, escritor y consultor de empresas).

COMO es sabido, en una sociedad mucho más igualitaria la concentración de poderes en una sola persona es cada vez menor y los mecanismos de control cada vez mayores. Especialmente en las sociedades democráticas, los grados de libertad otorgados por el sistema a sus líderes son muy limitados en comparación con los de otros tiempos. Esta realidad ha ido poco a poco calando a todo el tejido social y ha hecho que se desvanezca parcialmente aquel halo de misterio y poder que en otras épocas rodeaba a los elegidos para mandar. A los actuales jefes, a nuestros dirigentes, se les sigue viendo como unos responsables legítimos, pero no ya como unos «dioses».

Por otra parte, es fundamental hacer referencia a la enorme velocidad con la que se suceden los acontecimientos en la actualidad y al principal de sus efectos: la incertidumbre. Efectivamente, la velocidad del entorno obliga a acelerar dramáticamente el proceso de la decisión, en cualquier campo y a cualquier nivel jerárquico.

La formación para el liderazgo ha sido objeto de infinidad de trabajos, investigaciones y fórmulas más o menos brillantes en las últimas décadas. Uno de sus puntos más polémicos es el que se refiere a la definición de las cualidades que debe poseer un líder, y específicamente un líder militar. En realidad se trata de un problema difícil, pues la Historia nos ha mostrado líderes militares de muy diversa personalidad y cualidades, y muchos de ellos no coinciden en absoluto con el estereotipo que se maneja habitualmente.

Y es que en el liderazgo militar, como en todas las actividades humanas, resulta aventurado establecer modelos y patrones. En la actualidad, la calidad de un líder tiene que ver más con su capacidad para comprender la realidad y movilizar los recursos necesarios para modificarla que con los rasgos de su personalidad. Es decir, su calidad depende más de su comportamiento que de sus características psicológicas. Este comportamiento, que debe tener como referencia la capacidad de adaptación (capacidad de adecuarse a la realidad del momento) y la flexibilidad (habilidad para actuar en consonancia con esa realidad) es el que mide esa capacidad de liderazgo: «Los hombres nacen suaves y blandos; muertos, son rígidos y duros. Así, quien sea rígido e inflexible es un discípulo de la muerte. Quien sea suave y adaptable es un discípulo de la vida. Lo duro y rígido se quiebra. Lo suave y flexible prevalece» (Lao-Tsé).

La tentación de definir y enumerar una lista de cualidades que todo líder debería poseer se convierte por tanto en una tarea estéril y desalentadora. Es imposible reducir el liderazgo a un conjunto de aptitudes o destrezas. Debemos superar el llamado concepto de «líder heroico» como ser especial y carismático. El heroismo de hoy consiste en dar lo mejor de cada uno mismo, en cumplir, nada más y nada menos, con nuestro deber. Cada uno de nosotros debemos liderar nuestras obligaciones y deberes, conducir nuestro propio destino sin esperar la llegada de ningún salvador. El liderazgo es un desafío que nos tiene que comprometer a todos. El líder aparece y desaparece, por lo que deberíamos hablar de liderazgo —forma de cómo un grupo se enfrenta a los problemas— más que de líderes imprescindibles. Churchill o Adolfo Suárez son ejemplos de dos formas de enfrentarse a los problemas del momento en que les tocó vivir; después fueron olvidados por la sociedad a la que habían servido. Por tanto, no podemos permitir que el trabajo de un equipo dependa de una persona; como solemos decir, nadie es imprescindible.

En las sociedades, el trabajo adaptativo consiste en esfuerzos por cerrar la brecha entre la realidad y las oportunidades que nos brinda un futuro incierto. Percibimos problemas siempre que las circunstancias no concuerdan con

nuestra idea de cómo deben ser las cosas, de modo que el trabajo adaptativo no solo involucra la evaluación de la realidad, sino también la clarificación de los valores.

Hemos comentado que una característica de nuestra sociedad hoy es el continuo cambio en el que se vive. Así, el objetivo más inmediato de cualquier grupo será gestionar ese cambio y, por ello, los conflictos que se generan en cualquier transformación. Cualquier cambio siempre es percibido como inseguridad porque aporta incertidumbre por el futuro. Tenemos que asumir la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad. Lo que no tenemos que asumir en medida alguna es la desorientación.

La tarea principal del líder es facilitar las condiciones necesarias para capacitar a su gente a que se enfrente a las nuevas realidades, ayudar a otros a que tengan el valor de tomar sus propias decisiones. Esta disposición nos produce una cierta tensión creativa de a dónde queremos llegar partiendo de donde estamos, entre lo tradicional y lo novedoso, entre lo viejo y lo nuevo. «Un hombre es como una bicicleta, solo puede mantener el equilibrio si se sigue moviendo» (Einstein).

El liderazgo bajo esta nueva concepción no se amolda a la tradicional noción común de líder como héroe, sino que se cimenta en facilitar el desarro-

llo del aprendizaje del grupo, valorando su diversidad y explorando los conflictos de manera constructiva. En lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de características, quizá nos resulte mucho más útil definirlo como una actividad, como la actividad de un ciudadano de cualquier condición que moviliza a personas para que hagan algo. Es decir, estamos hablando primero de una actividad, de un proceso. Liderazgo no es una cuestión de ser líder, es una cuestión de ejercer liderazgo. En segundo lugar, se trata de movilizar al grupo, no de darle respuestas, sino de hacer que el grupo sea consciente de que hay una realidad incierta que requiere el desarrollo de nuevas capacidades.

Imagínense las diferencias de conducta que resultan según se piense que «el liderazgo significa influir sobre la comunidad para que siga a un líder» o «influir para que enfrente sus problemas». En el primer caso, la característica del liderazgo es la influencia. Si algo marcha mal, la culpa la tiene el líder. En el segundo caso la medida del liderazgo es el progreso en la solución de los problemas, y las comunidades logran ese progreso porque los líderes las desafían y las ayudan a hacerlo. Si algo marcha mal, la culpa es conjuntamente de los líderes y la comunidad. «O nos salvamos como equipo o morimos como individuos» (Juan Mateo).

Antes se hablaba de líder como la persona que es foco y referencia, la persona a seguir, la que guía, dirige, fija objetivos y nos dice lo que hay que hacer. Hoy, más que personas «salvadoras», se necesita una forma de comportamiento de todos los individuos, una estrategia llamada liderazgo, acción conjunta de ayudar al grupo a enfrentarse a desafíos, a movilizarlo en un trabajo adaptativo en el que todos deben cooperar y resolver dudas.

El liderazgo es un tipo especial de educación en el cual el maestro plantea problemas, interrogantes, opciones, interpretaciones y perspectivas, a menudo sin respuestas, calibrando constantemente las oportunidades de acelerar o mantener el ritmo. «No hay seguridad en esta tierra. Solo existen oportunidades» (Douglas MacArthur).

Por tanto, en lugar de buscar salvadores, deberíamos pedir un liderazgo que nos desafíe a enfrentar los problemas que no tienen soluciones simples e indoloras, los que exigen que aprendamos nuevos métodos.

Pilar básico del liderazgo: saber delegar

«El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros» (Lao-Tsé).

Todas las organizaciones tienen por lo menos una cosa en común, las personas. Los hombres son la materia prima de cualquier ejército: «Un general que olvida eso no solo comete un crimen contra la humanidad, sino contra su propio código profesional» (REGAN, Geoffrey: *Historia de la incompetencia militar*). Los planes, las hojas de ruta, las previsiones, no hacen que las cosas se muevan. Para que algo se haga tienes que lograr que la gente se comprometa. Las personas son las que finalmente marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Como hemos comentado, los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar. El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás, sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común.

No hay mejor forma de desarrollar el liderazgo en una persona que dándole un trabajo en el que tenga responsabilidad y dejándole trabajar. Debemos tratar de evitar decirle cómo tiene que hacerlo. Al subordinado hay que decirle lo que queremos que haga y dejarle a él los detalles. Esto demuestra un axioma atribuido a Patton: «No les diga a las personas cómo hacer las cosas. Dígales qué hacer y deje que les sorprendan con sus resultados».

«Los grandes líderes ganan autoridad cuando se desprenden de ella» (James B. Stockdale). También Sun Tzu hace referencia a la humildad con una bella metáfora: «La razón por la cual los ríos y los mares reciben el

homenaje de los torrentes de la montaña es que se mantienen por debajo de ellos».

Mandar por órdenes —yo te doy una orden y tú la ejecutas— frente a mandar por tareas —yo te doy un objetivo y tú decides cómo lo alcanzas y para ello te doy la formación, medios y responsabilidad necesarios—. En este sentido se puede decir que el líder es un jugador que reparte juego.

Precisamente delegar consiste esencialmente en ayudar a sacar lo mejor de los componentes del equipo y a ser ellos mismos, dejar que cada uno realice sus funciones; solo así seremos capaces de obtener éxitos en todo lo que nos propongamos, puesto que habremos aunado la llegada a la meta con la satisfacción personal de nuestros colaboradores y el refuerzo de nuestro liderazgo.

En definitiva delegar, además de facilitar la tarea de los jefes, alimenta y fortalece el trabajo en equipo, aumenta la moral de sus componentes, que sentirán que se confía en ellos. La delegación aumenta la satisfacción, pues no deja de ser una forma de confianza hacia los demás.

La esencia del liderazgo son los seguidores, y estos tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El líder debe hacer sentir a su gente útil, importante, orgullosa y privilegiada por

pertenecer a un grupo en el que puede aportar su trabajo, su talento y su punto de vista en el cumplimiento de sus cometidos. Por tanto, el liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. «Utilizará todos los medios a su alcance, principalmente la persuasión y el ejemplo, para motivar a sus subordinados en el ejercicio profesional» (Artículo 70 RR. OO.).

Una forma de motivar: la pasión por la misión

«Para construir un barco, lo primero no es hacer un plano, ni encontrar madera, ni buscar herramientas, sino evocar en los hombres el anhelo de la mar libre y ancha» (Antoine de Saint-Exupéry).

La construcción del famoso concepto de inteligencia emocional giró en torno a que desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos el factor determinante no era el cociente intelectual, como se venía sosteniendo, ni la pericia técnica, sino un conjunto de habilidades como la autoconciencia, la autoestima, el autocontrol, la empatía, la dedicación, la integridad, la habilidad para comunicar y para iniciar y aceptar cambios. Estas habilidades interpersonales y sociales son las que nos permiten relacio-

narnos con los demás, movilizarles, inspirarles, persuadirles, influirles y tranquilizarles. Podemos decir que tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia que piensa, la racional, y la inteligencia que siente, la emocional, y nuestro funcionamiento en la vida está determinado por ambas. Por tanto, no debe existir el viejo problema de la contradicción entre la razón y el sentimiento, ya que la cabeza y el corazón deben estar armonizados.

Las emociones influyen en el buen nivel de motivación y compromiso, y la movilización emocional constituye la esencia misma de la capacidad de influir en los demás. Se suele explicar en términos racionales, pero solo funciona cuando además hace vibrar la cuerda de las emociones.

La función principal de la inteligencia es dirigir la acción, y esto implica la gestión de los deseos, los motivos, las creencias, es decir, los sentimientos y las emociones. No podemos olvidar, como decía Platón, que la educación sirve para enseñar a tener buenos deseos.

Se puede comprar el tiempo de un hombre, su experiencia y sus habilidades, pero no es posible comprar su corazón y sus ilusiones.

Se cuenta una historia reveladora de la importancia de la ilusión como elemento motivador y hasta inspirador de personas y grupos: un viandante se acerca a un albañil que pone argamasa en un ladrillo. «¿Qué hace usted?», le pregunta. «Pues ya ve —responde el operario—, estoy pegando ladrillos». El transeúnte continúa unos pasos y formula a un segundo operario la misma pregunta, a la que este responde: «Estoy levantando una pared». Unos metros más allá, plantea exactamente lo mismo a un tercer albañil, que se levanta, y con un gesto de orgullo y brillo en los ojos, responde gallardo: «¡Estoy construyendo una catedral!». Tres respuestas a una misma pregunta y a una misma actividad; la diferencia estriba en el compromiso con la misión concreta que contribuye a realizarla. Aparentemente los tres obreros hacían lo mismo, pero ¿era igual la vivencia de su actividad y, como consecuencia, el espíritu y la ilusión con el que trabajaban? La diferencia en el grado de implicación y de contento (o descontento) interior solo podía ser producto de la calidad del liderazgo.

Un líder debe ser capaz principalmente de ganarse la mente y los corazones de un grupo. Los seres humanos se movilizan cuando alguien moviliza sus emociones, por lo que la tarea de un líder es inspirar lo mejor en los demás para que puedan contribuir con eficacia a los fines de la organización. «El liderazgo es cuestión de emociones» (Pilar Jericó).

El promotor de todas las empresas humanas es el entusiasmo. El mundo pertenece a los entusiastas. Amor, pasión, empatía, capacidad de conectar con el corazón de su gente son cualidades exigibles a los líderes. «El corazón tiene razones que la razón no entiende» (Pascal).

Algunos han afirmado que se dirige con la mente y se manda con el corazón, se persuade con la razón y se mueve con la emoción. La meta proporcio-

na dirección y sentido. La gente se ve influida en sus acciones más por los sentimientos que por la razón. Las emociones, y no la razón fría, son las que ponen en funcionamiento la facultad creativa de la mente, por lo que se suele decir que un equipo es un estado de ánimo.

Los auténticos líderes no se dedican a resolver problemas, sino a motivar al grupo para que se pongan en disposición de enfrentarse a ellos. Dado que hay un principio fundamental del aprendizaje que dice «dímelo y lo oiré, enséñamelo y lo veré, involucrarme en ello y lo aprenderé», la pasión de un líder es la mejor forma de tener éxito, ya que tiene la virtud de ser contagiosa. Un hombre apasionado es capaz de arrastrar a un equipo entero con su desbordante entusiasmo. «No bastan el talento ni las condiciones personales; hace falta una motivación tan cargada emocionalmente que rebase las premisas de lo razonable» (Vallejo-Nájera).

Pero ¿cómo se induce la pasión por una actividad, por un proyecto, por conseguir un objetivo? Muchas veces tenemos la impresión de que el nivel de pasión cambia en función del éxito. Si no logro lo que me propongo, mi pasión desciende, me desmoralizo. Parece que el éxito es la causa de la pasión, y no al revés. Creo que más que en el éxito, la pasión y el entusiasmo

por conquistar una meta descansan en la confianza, y esto se enlaza con lo que hemos considerado el pilar básico del liderazgo: el saber delegar, que en esencia es confiar en el modo de hacer de cada componente del grupo. Pero no debemos olvidar lo que nos recordaba Mark Twain: «La credibilidad es como la virginidad, una vez que se pierde ya no se recupera». Si el subordinado se da cuenta que su aportación y su trabajo son fundamentales para el éxito, sin lugar a dudas se involucrará en su trabajo y estará motivado para enfrentarse a los problemas.

Motivar consiste en dar razones para actuar, para satisfacer determinadas necesidades. Sabemos que el hombre es un ser social, es decir, tiene necesidad de ser reconocido y aceptado por los demás. Es esencial que se sienta valorado y participe en el logro de los objetivos del grupo al que pertenece. Participación y reconocimiento que fundamentalmente se consiguen confiando en su buenhacer, ya que la confianza es la forma más elevada de motivación humana.

Por tanto, es difícil conseguir que la gente actúe si primero no conectamos con sus emociones. El corazón precede a la mente. Dice un antiguo refrán: «Para dirigirse a usted mismo, use la cabeza; para dirigirse a los demás, use su corazón». La paradoja de nuestro mundo interconectado, como sostienen muchos autores, es que cuando más nos conectamos electrónicamente, menos nos conectamos emocionalmente.