

# El Liderazgo Depende de la Perspectiva del Seguidor\*

JAMES M. KOUZES

BARRY Z. POSNER, PHD

Lo que usted ha escuchado sobre el liderazgo es solamente mitad de la historia. El liderazgo no solo se trata acerca de los líderes, también es acerca de los seguidores. El liderazgo es un proceso recíproco. Ocurre entre dos personas. No de una persona a otra.

El liderazgo exitoso depende mucho más en la percepción que los seguidores tienen del líder que en las aptitudes del líder. Los seguidores, no el líder, definen cuándo alguien posee las cualidades de liderazgo. En otras palabras, el liderazgo depende de la perspectiva del seguidor.

## Características de liderazgo

Durante un periodo de cinco años, investigamos las percepciones que los seguidores tienen de los líderes. Les preguntamos a más de 10.000 gerentes en toda la nación, provenientes de empresas públicas y privadas, que nos dijeran qué buscan o admiran en sus líderes. Los resultados de estas encuestas han sido sorprendentes en su regularidad. Parece que hay varias pruebas esenciales que el líder debe pasar antes de que estemos dispuestos a darle el título de líder. Según nuestra investigación, la mayoría de nosotros admiramos a los líderes que son honrados, competentes, progresistas, estimulantes y, en un final, fiables.

### Honradez

En cada encuesta que llevamos a cabo, la honradez fue seleccionada más que ninguna otra característica de liderazgo. Después de todo, si debemos seguir a alguien voluntariamente, ya sea a una batalla o al salón de conferencias, primero debemos asegurarnos que la persona es digna de nuestra confianza. Preguntaremos, “¿Es esa persona honrada? ¿Con ética? ¿Con principios? ¿De gran integridad? ¿Posee carácter?” Estas no son preguntas sencillas de responder. No es fácil medir esas características subjetivas. En nuestra discusión con los encuestados, encontramos que el comportamiento del líder fue lo que dio la prueba. En otras palabras, indistintamente de lo que los líderes digan acerca de su integridad, los seguidores esperan que se les muestre.

Los seguidores consideran que los líderes son honrados si hacen lo que dicen que van a hacer. Acuerdos no cumplidos, falsas promesas, encubrimientos e inconsistencias entre la palabra y la obra son todos indicadores de un líder ostensible que no es honrado. Por otra parte, si un líder se comporta de maneras consistentes con sus valores y creencias proclamadas, entonces podemos confiarle a esa persona nuestras carreras, nuestra seguridad y, en un final, nuestras vidas. Este elemento de confianza está sustentado por otro estudio que llevamos a cabo sobre las prácticas de liderazgo. En ese estudio descubrimos que de todos los comportamientos que describen el liderazgo, el factor más importante fue las muestras de confianza de líder en los demás. *Irwin Federman*, capitalista de riesgo y ex presidente y director ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés) de *Monolithic Memories*, fabricante de microchips, fue quien mejor lo expresó: “La confianza es un juego de riesgo. El líder primero tiene que poner de su parte. Si los líderes quieren que se les considere confiables, deben dar pruebas de su propia confianza en los demás”.

\*Publicado anteriormente en el libro de AU Press AU-24, *Concept for Air Force Leadership*, agosto 2008. Reimpreso con permiso de la editorial. Este artículo fue publicado en *The 1989 Annual: Developing Human Resources* (San Diego: University Associates, Inc., 1989) y fue adaptado en parte del *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. Copyright 1987 by Jossey-Bass, Inc., Publishers.

Sam Walton, fundador y presidente de *Wal-Mart Stores, Inc.*, provee un excelente ejemplo de confianza y “primero poner de su parte” en liderazgo. En 1983, Walton—calificado por la revista *Forbes* como el hombre más rico en los Estados Unidos—hizo una apuesta. Preocupado por que la compañía podría tener un año decepcionante, él le apostó a los empleados de *Wal-Mart* que si lograban mayores ganancias que en años anteriores, él se pondría una falda de hula y bailarían el hula por *Wall Street*. Los empleados apostaron. Y él también. Él cumplió su palabra e hizo lo que dijo que iba a hacer. Mostró que tenía integridad, aún cuando eso implicara bochorno público. Pero imaginen qué hubiese sucedido si Sam no hubiese cumplido su palabra. ¡Usted puede estar seguro que sus empleados no hubiesen sido los primeros en apostar para la próxima apuesta!

### Aptitud

El siguiente atributo del liderazgo seleccionado con más frecuencia es la aptitud. Para captar la causa de otros, debemos creer que esa persona sabe lo que está haciendo. Debemos considerar a la persona capaz y eficiente. Si dudamos de las capacidades del líder, probablemente no nos uniremos a la cruzada. La aptitud del liderazgo no necesariamente tiene que ver con las capacidades técnicas del líder. En cambio, la aptitud que los seguidores buscan varía con el puesto del líder y la condición de la compañía. Por ejemplo, mientras más elevado sea el rango del líder, más personas exigirán ver muestras de las capacidades en la planificación estratégica y la formulación de leyes. Si una compañía necesita desesperadamente aclarar su estrategia corporativa, un CEO ducho en mercadeo competitivo será considerado un buen líder. Pero al nivel de línea funcional, donde los subordinados esperan pautas en las áreas técnicas, esas mismas capacidades administrativas no serán suficientes.

Nosotros hemos llegado a catalogar el tipo de aptitud que los líderes necesitan como aptitud con valor añadido. Puede que la aptitud funcional sea necesaria, pero no es suficiente. El líder debe aportar algo de valor agregado al puesto. Tom Melohn, presidente de *North American Tool and Die (NATD)* en San Leandro, California, es un buen ejemplo. Tom, junto con un socio, compró NATD hace varios años.

Un ex ejecutivo de productos de consumo, Tom desconoce cómo hacer funcionar una perforadora o una máquina de estampado. Según él, ni siquiera puede colocar las placas en su automóvil. Sin embargo, en los nueve años desde que compró la compañía, NATD ha sobresalido en todas las medidas posibles en su industria, mientras que bajo el fundador original—un experto fabricante de herramientas—NATD solamente logró resultados promedio o por debajo del promedio.

Si Tom no aporta ni a la industria, ni a la compañía ni ninguna pericia técnica a NATD, ¿qué le ha permitido llevar a la empresa a sus resultados sorprendentes? Nuestra respuesta: Tom le añadió a la empresa lo que más necesitaba en ese momento—las aptitudes para motivar y vender. Tom les confió a los empleados capacitados el trabajo que conocían bien; y, por su parte, puso en práctica las destrezas de venta que había aprendido durante un cuarto de siglo vendiendo productos de consumo. Además, premió y reconoció a la “pandilla” de NATD por sus logros, aumentando su sentido de pertenencia financiera y emocional en la empresa.

### Ser un progresista

Más de la mitad de nuestros encuestados seleccionaron progresista como el tercer rasgo de liderazgo más deseado. Esperamos que nuestros líderes posean un sentido de dirección y se preocupen por el futuro de la empresa. Algunos emplean la palabra visión, otros la palabra sueño. Incluso otros se refieren a este sentido de dirección como un llamado o agenda personal. Indistintamente de cuál sea la palabra, el mensaje es claro: Los verdaderos líderes deben saber hacia dónde se dirigen.

Otras dos encuestas que llevamos a cabo con altos ejecutivos recalcaron la importancia de la claridad de propósito y dirección. En un estudio, 284 altos ejecutivos calificaron “crear una capacidad de planificación estratégica y previsión” como la inquietud más crítica. Esos mismos ejecutivos, cuando se les pidió que seleccionaran las características más importantes en un CEO primero mencionaron “un estilo de liderazgo de honradez e integridad” seguido por una “visión y dirección a largo plazo para la empresa”.

Por progresista no queremos decir el poder mágico de un visionario profético. La realidad es mucho más centrada: Es la aptitud de establecer o seleccionar un destino deseable hacia el cual la organización se debe dirigir. La visión de un líder es la brújula que establece el rumbo de la empresa. Los seguidores piden que un líder tenga una orientación bien definida del futuro. La visión de un líder es, de esta manera, similar a un edificio nuevo o el prototipo de un ingeniero de un producto nuevo.

Piénsenlo de otra manera. Suponga que usted quiere viajar a un lugar a donde nunca ha ido—por ejemplo Nairobi, Kenya. ¿Qué haría usted durante los próximos días si supiera que va a viajar ahí en seis meses? Probablemente buscar un mapa, leer un libro acerca de la ciudad, mirar fotografías, hablar con alguien que ha estado ahí. Usted buscaría qué lugares visitar, cómo es el clima, qué tipo de ropa usar, y dónde comer, ir de compras y hospedarse. Los seguidores no le piden al líder más que un tipo de orientación similar: “¿Cómo será la empresa cuando llegue a su meta en seis meses o seis años? Descríbanosla. Díganos con lujo de detalle de manera que podamos seleccionar el camino correcto y saber cuándo llegamos”.

### Inspiración

Queremos que nuestros líderes sean entusiastas, energéticos y positivos sobre el futuro—un poco como las porristas. No es suficiente que un líder tenga un sueño sobre el futuro. Él o ella debe poder comunicar la visión de maneras que alienten a participar en ella. Tal como lo expresa Dave Patterson, gerente de *Apple Computer*, “El líder es el evangelista para el sueño”.

Algunas personas reaccionan con inquietud a la idea de que ser alentador es una cualidad esencial del liderazgo. Un CEO de una corporación grande inclusive nos dijo, “No confío en las personas que son alentadoras”—no hay duda que fue en respuesta a los cruzados que llevaron a sus seguidores a la muerte o destrucción. Otros ejecutivos son escépticos de sus aptitudes para inspirar a los demás. Es absolutamente esencial que los líderes inspiren nuestra confianza en la validez de la meta. El entusiasmo es una señal de la convicción personal del líder de seguir ese sueño. Si un líder no muestra pasión por una causa, ¿por qué deben hacerlo los demás?

### Credibilidad

Tres de estos cuatro atributos—honradez, aptitud, y ser inspirador—forman parte de lo que los expertos en comunicaciones le llaman credibilidad. Encontramos, bastante inesperadamente, en nuestra investigación de las cualidades de liderazgo admiradas, que más que nada las personas quieren líderes que son creíbles. La credibilidad es la base sobre la cual se construyen las visiones de liderazgo inspiradoras. Cuando creemos que un líder es fiable, de alguna manera nos sentimos más seguros alrededor de él o ella. Este sentido de seguridad nos permite despojarnos de nuestras dudas y liberar una energía personal enorme a favor de la visión común. La credibilidad y una imagen atractiva del futuro son la esencia pura del liderazgo.

Sin embargo, la credibilidad es sumamente frágil. Toma años granjeársela y un instante perderla. La credibilidad crece minuto por minuto, día por día, a través de una demostración persistente, consistente y paciente que uno merece el respeto y la confianza de los seguidores. Se pierde con un paso en falso, un comentario irreflexivo, un acto inconsistente, un acuerdo incumplido, una mentira, un encubrimiento.

## Prácticas de liderazgo

Los líderes establecen y mantienen su credibilidad mediante sus acciones, y en nuestra investigación descubrimos cinco prácticas fundamentales que les permiten a los líderes granjearse la confianza de los seguidores y hacer cosas extraordinarias. Cuando están en su mejor forma, los líderes (1) retan el proceso, (2) inspiran una visión compartida, (3) permiten que otros actúen, (4) modelan el camino y (5) exhortan el corazón.

### Retando el Proceso

Los líderes son pioneros—personas que buscan nuevas oportunidades y están dispuestos a cambiar el *statu quo*. Hacen innovaciones, experimentan y exploran maneras para mejorar la organización. Los líderes también se mantienen preparados para lidiar con los retos que puedan enfrentar.

### Inspiran una visión compartida

Los líderes miran hacia y más allá del horizonte. Ellos visualizan el futuro con una actitud positiva y prometedora. Los líderes son expresivos y atraen a los seguidores a través de su sinceridad y habilidad en las comunicaciones. Ellos les muestran a los demás cómo los intereses mutuos pueden satisfacerse mediante el compromiso con un propósito común.

### Permitir que otros actúen

Los líderes infunden a las personas con relaciones que desarrollan el espíritu basadas en la confianza mutua. Ellos recalcan las metas colaborativas. Además, activamente involucran a los demás en la planificación, concediéndoles la discreción de tomar sus propias decisiones. Los líderes se cercioran que las personas se sientan fuertes y capaces.

### Modelando el camino

Los líderes son claros acerca de los valores y creencias de sus negocios. Ellos mantienen a las personas y los proyectos encaminados comportándose consistentemente con esos valores y actuando como ellos esperan que los demás actúen. Los líderes planifican y dividen los proyectos en pasos que se puedan lograr, creando oportunidades para pequeños triunfos. Ellos les facilitan a las demás personas poder lograr sus metas enfocándose en los puntos clave.

### Exhortar el corazón

Los líderes exhortan a las personas para que insistan en sus esfuerzos reconociendo sus logros, reconociendo visiblemente sus contribuciones a la visión común. Les dejan saber a los demás que sus esfuerzos son apreciados y expresan orgullo por los logros del grupo. Los líderes buscan maneras para celebrar los logros. Ellos nutren un espíritu de grupo que les permite a las personas a continuar sus esfuerzos.

## Relación singular

El liderazgo es una relación, una confianza singular y especial entre el líder y los seguidores. El desarrollo de esta relación de confianza requiere toda nuestra atención como líderes. A continuación hay cinco prerrequisitos para forjar y mantener este lazo de confianza.

### Conozca a sus seguidores

Forjar cualquier relación comienza con conocer a aquellos que deseamos guiar. Conozca sus ilusiones, temores, preferencias, sueños, pesadillas, aspiraciones y desilusiones. Averigüe qué es importante para sus seguidores. Conozca lo que buscan. Muéstreles cómo sus intereses se pueden lograr alineándolos con los suyos.

### Defienda sus convicciones

En nuestra cultura valoramos a las personas que adoptan una postura. Rehusamos sin titubeos seguir a aquellas personas que carecen de confianza en sus propios valores y decisiones. La confusión entre los seguidores con respecto a su postura crea estrés; no conocer lo que usted cree conlleva al conflicto, indecisión y rivalidad política. Sin embargo, hay un peligro en siempre defender nuestros principios: lo pueden tornar a uno rígido e insensible. La clave para evitar la rigidez es permanecer abierto a los demás: escuche, comprenda y sienta empatía. Respetamos a líderes que puedan escuchar y comprender nuestros puntos de vista, pero que creen en su corazón que otros puntos de vista son superiores. Si sus convicciones son firmes, éticas y se basan en la lógica, los seguidores siempre encontrarán formas para alinearse con usted.

### Hable con pasión

Los gerentes constantemente hablan acerca de motivar a sus empleados, prender un fuego debajo de ellos, o sea hacerlos actuar rápidamente. Si el líder es un fósforo mojado, no habrá chispa para prender la pasión en los demás. El entusiasmo, la energía y el compromiso comienzan con el líder. Para lograr que otros se comprometan usted debe comunicar su entusiasmo acerca de su sueño. Dibuje imágenes verbales. Relate historias. Cuente anécdotas. Teja metáforas. Permita que otros vean, escuchen, prueben, huelan y sientan lo que usted experimenta. Cuando el sueño vive adentro de otros, vive para siempre.

### Predique con el ejemplo

Los líderes son modelos de conducta. Ponemos en ellos nuestra mirada en busca de pistas sobre cómo debemos comportarnos. Siempre creemos en sus acciones en lugar de sus palabras. Nunca olvidaremos el relato de un joven gerente, John Schultz, acerca de sus días como jugador de fútbol americano en la secundaria:

Cuando jugaba fútbol en la secundaria tenía tres árbitros. Los primeros dos eran exactamente iguales. Cada uno decía, “Hombres, mientras estén en entrenamiento, no quiero que fumen, ni que beban, ni que trasnochen, ni que anden con mujeres. ¿Entendieron?” Entonces observábamos a los árbitros durante la temporada. Ellos fumaban, tomaban, trasnochaban y andaban con mujeres. Entonces, ¿qué cree que hacíamos? En un final, los chicos serán chicos.

Mi tercer árbitro fue el mejor que tuve. Al inicio de la temporada recibíamos el mismo sermón que el de los otros árbitros. Salvo que este árbitro solamente decía, “Tengo una sola regla. Pueden hacer todo lo que yo hago. Si fumo, bebo, trasnocho o ando con mujeres, entonces espero que ustedes hagan lo mismo. Pero si yo no lo hago, ¡más les vale que ustedes tampoco lo hagan!”

Si los líderes les piden a los seguidores que acaten ciertas normas, entonces los líderes tienen que acatar las mismas reglas. Eso es exactamente lo que líderes ejemplares nos dijeron muchas veces. Uno solo puede predicar con el ejemplo. El liderazgo no es un deporte de espectadores. Los líderes no se sientan en las gradas a mirar. Haciendo a un lado los mitos de héroe, tampoco los líderes sustituyen a los jugadores en el juego. Los líderes entrenan. Ellos les muestran a los demás cómo comportarse.

### Vencerse a sí mismo

Jim Whittaker, el primer norteamericano en llegar a la cima del Monte Everest, aprendió que no podía conquistar las montañas, porque las montañas no se pueden conquistar. Él tuvo que vencerse a sí mismo—sus ilusiones, sus temores. Puede que mejore la imagen de los líderes creer que ellos pueden conquistar organizaciones, comunidades, estados, naciones, el mundo. Podría ser una buena película imaginar al líder llegando a un pueblo montado en un caballo blanco venciendo a los villanos sin la ayuda de nadie. Pero este retrato de Llanero Solitario de los grandes líderes solamente perpetúa una falacia. La verdadera lucha del liderazgo es interna. Las lu-

chas diarias de los líderes incluyen preguntas internas tales como: ¿Comprende lo que sucede en su empresa y en el mundo en el cual funciona? ¿Está preparado para lidiar con los problemas que la empresa enfrenta? ¿Tomó la decisión correcta? ¿Hizo lo correcto? ¿Hacia dónde cree que la empresa se debe dirigir? ¿Es usted la persona correcta para guiar a los demás hacia allí?

Esta lucha interna pone mucho estrés en el líder. Los seguidores no quieren ver que sus líderes carecen de confianza en sí mismos. Por supuesto que ellos quieren saber que sus líderes son humanos, que se pueden reír y llorar y divertirse—pero los seguidores no depositarán su confianza en alguien que parece ser débil, inseguro o que carece de determinación. Los seguidores necesitan sentir que el líder ha peleado y vencido su lucha interna. Vencerse a sí mismo comienza con definir su sistema de valores. Las convicciones firmes nos obligan a adoptar una postura.

### El punto de vista del seguidor

Estas características, estas prácticas, estas relaciones son medidas rigurosas para el líder. Puede que no sea correcto ser juzgado tan severamente, pero los seguidores perciben el liderazgo en sus propios términos, y esos términos no siempre son justos. Al fin y al cabo, el líder no es un líder a menos que haya seguidores; y no hay verdaderos seguidores a menos que el líder sea un líder según el punto de vista del seguidor. □