



knowsquare .

AGUSTÍN CARREÑO FERNÁNDEZ

13 DE DICIEMBRE DE 2011

EL LIDERAZGO. EL MODELO

CONFERENCIA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

El pasado mes de junio se celebraron en la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra las "I Jornadas de Liderazgo. Liderazgo & Motivación". Know Square ha tenido la oportunidad de acceder a lo tratado en las Jornadas, por lo que damos las gracias a la citada Escuela y, en sucesivas entregas, iremos publicándolo. Warren Bennis, uno de los gurús del liderazgo, decía que: *"El liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de percibir cuando uno lo ve"*. Y este es el principal problema con el que nos encontramos, que hablamos de algo que es difícil de definir y de lo que no entendemos todos lo mismo.

Analizando las definiciones de líder que nos ofrece el Diccionario de la RAE nos encontramos que la primera definición: *"persona que va a la cabeza de algo, primero de una lista"*, no es el concepto que buscamos. La tercera definición tampoco se ajusta a lo que buscamos: *"director, jefe, cabeza de una organización, cúpula, responsable máximo"*. Es la segunda definición la que se adapta mejor al concepto que pretendo describir: *"persona a la que un grupo sigue"*. Y de eso vamos a hablar.

Si decimos palabras o conceptos que están relacionados con el liderazgo, hablaríamos, entre otros, de decisión, visión, trabajo en equipo, metas y objetivos, responsabilidad, autoridad, comunicación y motivación. Los tres últimos, indudablemente asociadas al liderazgo, son las herramientas fundamentales del líder.

Pero primero describamos un poco el marco conceptual del liderazgo. Es decir, ¿De qué se trata?

La primera consideración es que el liderazgo toma prestado y se nutre fundamentalmente de conceptos de las ciencias sociales, como la psicología, sociología, filosofía, pedagogía, ética,...., centrándose en su adaptabilidad y aplicabilidad a la realidad del momento particular que se vive. Lo que, necesariamente, lo convierte en un arte. Las ciencias son necesarias pero no suficientes en el arte del liderazgo. Todo ello sin apartarnos de la idea de que el liderazgo se fundamenta en que una persona tiene que alcanzar una meta, que no puede alcanzar por sí mismo, a través de otras personas en el marco de una situación cambiante.

Otra consideración fundamental del liderazgo es que es invariable en el tiempo. Si analizamos situaciones similares de líderes de distintas épocas, tenemos que por ejemplo, entre Alejandro Magno, el Gran Capitán y el General Schwarzkopf, variaban las armas, variaban las dimensiones del campo de batalla, y variaban el alcance de las consecuencias de la batalla, pero la esencia del liderazgo que ejercían todos ellos era la misma.

Está también muy extendido el hablar de diferentes tipos de liderazgo según el ámbito en el que se desarrollan, pero este no deja de ser común en lo esencial a cualquier persona que a través de otras personas debe alcanzar una meta. Lo que hace que sea el mismo tanto para un capitán del ejército, como para un entrenador de fútbol, o para un profesor de instituto o un padre de familia. Podemos considerarlo como de universal validez y definirlo como un fenómeno de amplio espectro.

Pero que ocurre con el liderazgo militar, ¿deberíamos considerarlo como un caso aparte?

El mejor ejemplo para ilustrarlo es el que diferencia a un futbolista de un torero. Las consecuencias de que un jugador de fútbol haga un mal partido solo se cifran en perder o ganar; sin embargo en el

caso del torero la cosa es diferente, las consecuencias pueden ser perder la vida en el intento. Esa es la diferencia entre el liderazgo en el entorno civil y el militar, es tan solo un problema de intensidad de las acciones y de consecuencias de los resultados, que para bien o para mal, son mayores: es vivir o morir.

Lo que nos lleva, a que en el caso del militar, la exigencia es extrema, sobre todo en operaciones. Es el mismo caso de varias bombillas que en apariencia son iguales pero cuando se encienden, lo que varía es la intensidad con la que lucen, y eso pasa en un entorno militar.

Pero además hay otra característica fundamental que diferencia el liderazgo del militar del de otras organizaciones, la urgencia. Lo que para cualquier organización es un deseo formar y disponer de líderes, para el ejército es una necesidad y además urgente. Ya que mientras una organización cualquiera puede permitirse el lujo de tener a un nuevo licenciado en un período de aprendizaje, en la milicia un teniente recién salido de la Academia Militar, en pocas semanas deberá estar mandando una sección en Afganistán, por ejemplo, en situación una crítica, con lo que eso conlleva.

Los americanos, después de los problemas que tuvieron de mando en la guerra de Vietnam, se dieron cuenta que el perfil que obtenían no era el adecuado y reestructuraron la enseñanza en West Point para convertirla en la mayor fábrica de líderes del mundo, la convirtieron en el Harvard del liderazgo. Anteriormente formaban jefes de sección muy técnicos, pero con dotes nulas para el liderazgo.

EL MODELO

Hechas estas primeras consideraciones para centrar la cuestión del liderazgo, voy a describir el modelo.

El hombre construye modelos para simplificar realidades complejas y hacerlos más asequibles, comprensibles y estudiables.

En el caso de las ciencias naturales y físicas, los comportamientos previsibles de los sistemas hacen que puedan definirse leyes concretas y fórmulas aplicables a todo tipo de situaciones; sin embargo en el caso de las ciencias sociales es necesario servirse de modelos que orienten y simplifiquen.

La diferencia del liderazgo militar es solo un problema de intensidad de las acciones y de consecuencias de los resultados.

Para describir y entender el modelo nos vamos a valer de Peter, un operario informático que trabaja con su ordenador y posee unas destacadas habilidades técnicas. En un momento determinado, el jefe de Peter es destinado a otro sitio y queda vacante su puesto. La dirección de la empresa decide que el más indicado para ocuparlo es Peter, puesto que es el informático más destacado de su departamento. He aquí el nuevo mundo que se abre ante Peter, que de trabajar con su ordenador aplicando sus destacables conocimientos informáticos, ahora pasa a dirigir un equipo de trabajo donde va a requerir además otro tipo de habilidades no técnicas, como son habilidades humanas y conceptuales.

Esta situación es descrita con el principio axiomático de Peter que relaciona la capacidad de ascenso con el nivel de competencia personal, y que reza que *“todo individuo asciende hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia”*, es decir que por sistema se asciende al personal que es bueno en el puesto que

ocupa en ese momento, pero nadie se plantea si reúnen las condiciones para ocupar un puesto de superior categoría, que normalmente va a requerir mayor número de competencias.

Al igual que un cocinero que dispone de una serie de ingredientes para desarrollar su trabajo y necesita del conocimiento de la receta, sus habilidades técnicas, para hacer una tortilla, o un director de orquesta que tiene delante a una serie de músicos, cada uno con su instrumento y su partitura, y necesita de una partitura integrada para dirigir la orquesta, un jefe, sea del ámbito que sea, requiere de una serie de habilidades para dirigir a las personas bajo su mando a alcanzar una meta. Un jefe es el responsable del trabajo de otros.

El mapa del liderazgo nos permite definir el campo de juego respondiendo a las preguntas de ¿Quién?, ¿Cuándo y Dónde?, ¿Con quién?, ¿Cómo?, ¿Con qué? y ¿Para qué?

El Jefe-Líder en una situación cambiante actúa sobre una materia prima, que son sus subordinados, organizados en equipo en el seno de una organización. Y desarrolla su función mediante un proceso directivo, con sus fases de previsión, decisión, coordinación y control, orientadas a la consecución de una meta, el para qué. Utilizando para ello las herramientas de que dispone, que no son otras que la autoridad, la comunicación y la motivación.

Para liderar, el líder tiene dos cometidos fundamentales, dirigir y mandar, hacia una meta determinada. Dirigir, que lo definimos como los modos de conducir intenciones y recursos, y Mando, que son las formas de guiar personas y aunar esfuerzos.

Como director determina los objetivos a cumplir y la meta a alcanzar distribuyendo los medios para su consecución y coordinando las acciones a desarrollar; son fundamentalmente habilidades técnicas.

Como mando aúna voluntades y coordina los esfuerzos logrando el compromiso de sus subordinados en la consecución de sus objetivos en pro de la meta común, requiere saber motivar, influir, delegar, comprometer,... son fundamentalmente habilidades humanas.

Por último necesita no perder la orientación hacia la meta de la organización, para lo que requiere de habilidades conceptuales.

Este conjunto de habilidades técnicas, humanas y conceptuales son las que diferencian al jefe que empuja del líder que arrastra, son las que le hacen falta a Peter en su nuevo cometido.

Pero además de estas habilidades, que permiten al líder saber actuar adecuadamente, necesita ser competente, para lo cual es necesario querer actuar y poder actuar. El querer precisa de actitud y buena disposición y el poder requiere capacidad de actuar y oportunidad de hacerlo.

Finalmente para que el liderazgo sea sano tiene que estar sustentado en la ética y el deber, ya que la competencia sin ética es peligrosa y la ética sin competencia estéril.

Resumiendo, el reto al que se enfrenta Peter, el camino que debe recorrer, parte de las habilidades necesarias (el saber), pasando por las competencias, (el querer y el poder), para llegar a la excelencia sustentada en el deber y en la conducta ética.

La excelencia es la cumbre a la que aspira el líder, es saber lo que se puede hacer y querer lo que se debe hacer. Según Peter Drucker, gurú del liderazgo, *“el liderazgo no es hacer correctamente las cosas sino hacer las cosas correctas”*.

El salto hacia la excelencia pasa por ir del *“gusta - no gusta”* al *“debo - no debo”*.

© Agustín Carreño Fernández
Teniente Coronel de Infantería DEM
© Know Square SL