

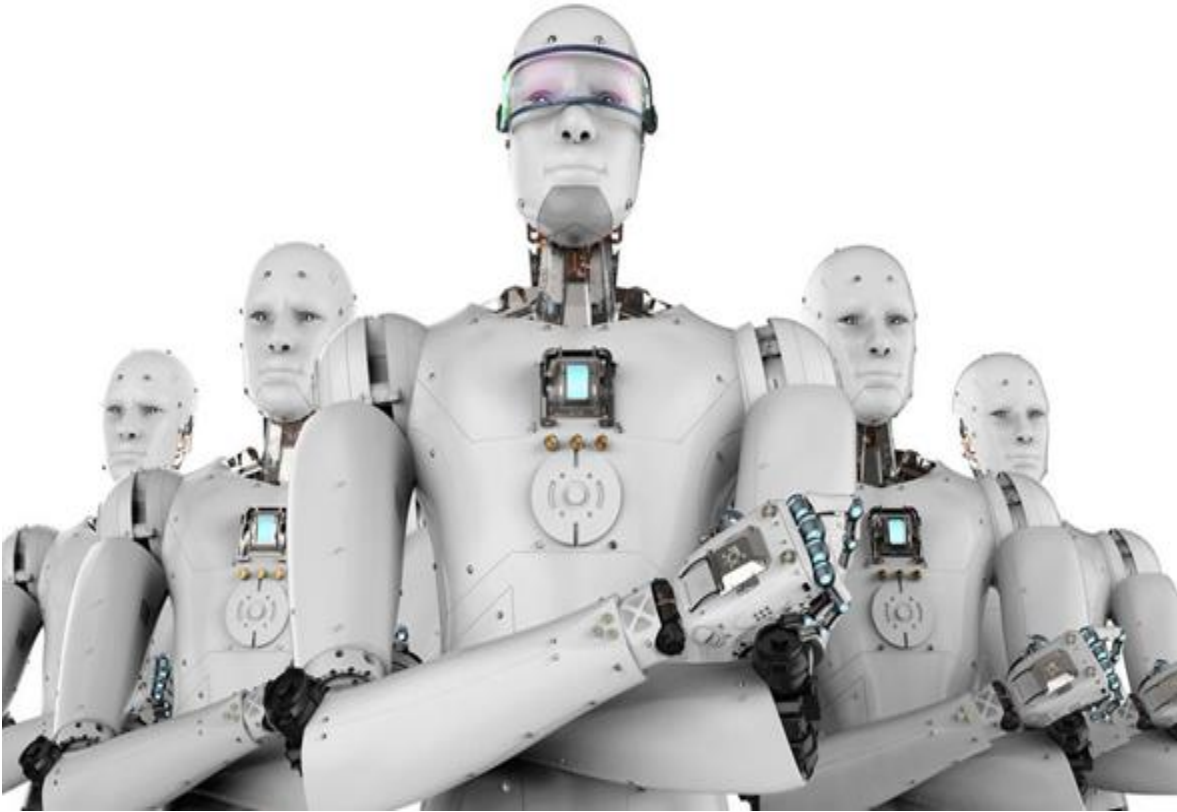


**Dudas sobre liderazgo  
en el XXI**

BONAPARTE

KAROLVS MAGNVS





## Dudas sobre liderazgo en el XXI

**Sergio Slipczuk**

*Desde 1980 trabajo en temas vinculados al liderazgo desde la Psicología Social, la cátedra de Marketing de Servicios y la consultoría a empresas. Es decir, no soy nuevo en el tema. Pero me preocupa que las nuevas generaciones se formen en las mismas ideas que eran vigentes en 1980, por la pérdida de tiempo, energía y foco que eso implica.*

### **Liderazgo en contexto**

No es lo mismo el liderazgo de [Napoleón](#) conquistando el mundo que el liderazgo de [Neil Armstrong](#) comandando la Apolo 11 que aterrizó en la Luna. Aunque los dos eran militares, la distancia temporal impulsó dos modos muy distantes de liderazgo.

No es lo mismo el liderazgo de [Mahatma Gandhi](#) que el de [Martin Luther King](#). Aunque los dos eran luchadores por los derechos humanos, la distancia cultural los impulsó a ejercer su liderazgo con modalidades muy diferentes.

No es lo mismo el liderazgo de [Sam Walton](#) el fundador de Walmart que el de [Horst Paulmann](#), el fundador de Cencosud. Aunque ambos se iniciaron en el mismo tipo de negocio, la distancia geográfica los llevó a liderar de maneras muy distintas, aunque ambas exitosas.

Tampoco es lo mismo liderar un centro de distribución del retail que una gerencia de mantenimiento de una minera. Cada industria genera sus propios modelos culturales. Si alguien menciona “manito de conejo” en el retail nadie entenderá nada, pero en la minería chilena se interpreta rápidamente como la tendencia a evadir responsabilidades.

***La primera duda es si realmente resulta posible hablar de “liderazgo” independiente del contexto donde se aplique.***

En Latinoamérica se acostumbra a pensar los problemas de gestión según la lógica de los creadores de modelos conceptuales que viven en lugares muy distantes, con culturas muy diferentes y hábitos sociales absolutamente opuestos.

Tal vez sería bueno reconocer que no somos los japoneses de Lean, los alemanes de SAP, ni los norteamericanos de Oracle, y que podríamos aplicar con mayor eficiencia Lean, SAP y Oracle si partiéramos reconociendo los rasgos culturales específicos de quienes deben operar esos modelos de gestión.

## **Liderazgo honesto**

En estas décadas he recorrido todas las teorías de liderazgo imaginables, desde las psicológicas a las esotéricas, occidentales y orientales, antropológicas, sociológicas y algunas aprendidas en mis ritos de iniciación con los gauchos de Mataderos en Buenos Aires.

Conocí varios centenares de líderes exitosos en distintos países. Pese a las diferencias de lenguaje, contexto, industria y edad, el hilo conductor que encontré (o que pude ver) en todos los casos es la consistencia entre lo que ese líder cree realmente que es bueno para todos y lo que hace en su trabajo.

También conocí a muchos, demasiados, líderes de bajo desempeño. En ese caso el hilo conductor que pude ver es la diferencia entre lo que realmente piensan y lo que les dicen o hacen con sus colaboradores. Con frecuencia intentan convencer a sus equipos de asuntos en los que no siempre creen pero que son buenos para su beneficio personal.

Los exitosos no se disfrazan de nada. Hay en el grupo gente amable, mujeres bravas, hombres adustos, jóvenes entusiastas...de todo. Pero cada uno se muestra

como es, con transparencia, compartiendo de sí mismos lo mejor y lo mejorable, saben preguntar antes de decidir siguiendo los consejos de sus colaboradores y cuando los fastidian desde arriba saben renunciar, seguros de encontrar un nuevo trabajo donde los valoren mejor.

Los de baja performance viven preocupados por lo que piensan los demás, todo el tiempo intentan mostrar su mejor perfil para la foto, no admiten fácilmente un error propio, algunos sobreactúan una falsa seguridad de héroe o heroína impolutos, creyendo que son en algún sentido mejores que sus semejantes.

***La segunda duda es si estudiar liderazgo significa aprender sobre otras personas o aprender sobre uno mismo.***

¿La moraleja? Los más exitosos hacen un intenso trabajo personal para conocerse ellos mismos, con una larga y humilde experiencia en [mindfulness](#) como se lo llama ahora, con mucha energía y tiempo dedicados a desarrollar sus habilidades pendientes, técnicas, emocionales y relacionales.

¿Los otros? Los otros buscan la verdad afuera de ellos, intentando descubrir cómo hacer para ser obedecidos...es decir, rara vez entienden de qué se trata el liderazgo.

## **Liderazgo relacional**

Bajo cualquier definición el liderazgo es una relación social más o menos intensa de carácter asimétrico y radial, donde el líder es centralmente observado por todos sus seguidores.

La intensidad de la relación será proporcional a las asimetrías de información entre el líder y sus seguidores. La distancia jerárquica, cultural y social entre Napoleón y sus soldados era mucho mayor que la distancia entre Neil Amstrong y el resto de la tripulación espacial de la Apolo 11.

Entendiendo que parte del eje del liderazgo es la orientación del líder para facilitar la productividad del equipo ajustando los comportamientos individuales, es obvio que el comportamiento del líder será milimétricamente analizado por los seguidores.

Un fenómeno no descrito en la literatura pero del que doy fe por mis miles de horas trabajadas con grupos, es que el equipo detecta rápidamente las debilidades del líder, especialmente aquellas que el líder se preocupa por ocultar, a través de señales especiales que no se ven, no se oyen ni se tocan.

En el ambiente de los ingenieros y abogados esta capacidad de detección intangible suena novelesca, pero en el ambiente de los pediatras y las maternidades es cotidianamente conocida y fue documentada a mediados del siglo pasado por [Harry Stack Sullivan](#) al analizar cómo una madre puede intuir las necesidades de su bebé recién nacido que está aislado en la habitación contigua.

Algunos estudios recientes adjudican esa detección intangible a las capacidades emocionales, esa es la [conexión](#) de la que habla Brené Brown aunque para que la neurobiología no nos robe el foco, digamos que entre el líder y su equipo existen muchos enlaces más allá de lo visible, lo audible y lo consciente.

En otras palabras, el equipo intuye con demasiada frecuencia qué le pasa al líder aunque el líder trate de ocultarlo, disfrazarlo o mezclarlo.

***La tercera duda es si en el siglo XXI cuando colonizaremos Marte, resulta posible hablar de los atributos del liderazgo sin considerar el impacto de esa conexión intangible que provoca (o no) el líder. ©***