



¿Es posible aprender a ser líder?

Por Carlos Ruiz González*

Ghandi, De Gaulle, Churhcill, Walesa y, en la empresa mexicana, Don Lorenzo Servitje, Don Eugenio Garza Sada, el Ing. Bernardo Quintana, el Ing. Manuel Clouthier, Don Ignacio Hernández del Castillo. Todos admiramos a los buenos líderes, todos quisiéramos poseer sus capacidades, ser como ellos.

Y la discusión sigue vigente: ¿Es posible hacerse líder? Las cualidades que admiramos en los buenos líderes, ¿son innatas o pueden ser aprendidas? Quizá, para responder a estos cuestionamientos, tendríamos primero que captar muy bien qué características posee un buen líder, para posteriormente estudiar si estas características pueden ser adquiridas, si podemos “forjarnos” como líderes.

1) Una referencia necesaria:

Para un líder, más que referencia, un antecedente ineludible: Conocer y entender mediante una cuidadosa observación los intereses, necesidades y deseos de aquellos a quienes se pretende liderar.

Ya lo decía de Gaulle a los electores franceses antes de ser electo presidente de Francia en 1958, en los tiempos turbulentos de la guerra de Argelia: “*Je vous ai compris*” (los entiendo o los comprendo) y, para poder hacerlo, un buen líder practica el DYLO, que significa Dirigir yendo de un lado a otro.

En el ya clásico libro “En busca de la excelencia” -en el original, “*In Search for Excellence*”- los autores, Tom Peters y Bob Waterman, describen algunas de las características de las empresas que buscan y se apasionan por la excelencia. Es interesante que el título del libro se refieren a “búsqueda” y posteriormente, en otro libro a la “pasión” por la excelencia, no se refieren al haberla alcanzado. De hecho, los autores no describen empresas excelentes –algunas de las reseñadas en su libro, como People Express desaparecieron o, como IBM, entraron en agudas crisis-, sino empresas que la “buscan” o se “apasionan” por ella.

Una de las características de los directores de estas empresas es que practican el DYLO -Dirigir yendo de un lado a otro, una traducción muy aproximada del MBWA (*Managing by Wandering Around* -así lo llaman los autores - o, como otros lo denominan: *Management by Walking Around* e incluso *Management by Wondering About*).

Se trata de una manera, de cierto estilo de dirigir, de liderar, y normalmente consiste en que:

- ✓ Los directores se dan tiempo para caminar, literalmente, en sus departamentos. Se dan el tiempo para discutir con quienes se van encontrando. Normalmente, este estilo (DYLO) incluye una política de puertas abiertas.
- ✓ Los individuos, los empleados, obreros, ejecutivos -en general todo el personal-, establecen redes de relaciones en la organización. Se conocen, conocen sus necesidades e intereses mutuos y saben que la cooperación de los demás (superiores, colegas, subordinados) es necesaria para el logro de objetivos.
- ✓ Hay muchas oportunidades para intercambiar ideas en los pasillos, en la cafetería, a la hora del desayuno y de la comida.
- ✓ Los directores se alejan de su escritorio y se dan tiempo para platicar con los empleados, no en reuniones, sino individualmente.

La idea es que el “ir de un lado a otro” le permite a los ejecutivos conocer de primera mano los problemas y preocupaciones de quienes son dirigidos. Al mismo tiempo, deben mostrar a los empleados ciertas formas de hacer las cosas. Se trata de comunicación en ambos sentidos. El Ing. Bernardo Quitana, fundador y director general de ICA, la emblemática empresa constructora mexicana, era conocido por visitar los “frentes” de obra, a todas horas y en fines de semana. Platicaba con los jefes de frente, los escuchaba, daba consejos, agradecía y hasta hacía obsequios.

A este respecto, Deming, el gurú de la calidad, observaba: *“Si uno espera que las personas se acerquen, lo que obtendrá son pequeños problemas, hay que ir a los problemas, hay que encontrarlos. Los grandes problemas están donde están las personas, que, en primer lugar y con frecuencia, no se dan cuenta de que tienen un problema”*.

La dificultad de aplicar el concepto DYLO es que, sobretodo al principio, los empleados creerán que es una excusa para espiar e interferir innecesariamente en sus labores. Esta dificultad desaparece a medida que el DYLO se vuelve constante y se empiezan a apreciar sus beneficios. Es un estilo muy útil cuando la empresa está bajo un fuerte estrés.

Ahora, ya más en boga, este estilo de dirigir fue muy revolucionario en los años cincuenta, cuando Bill Hewlett y Dave Packard lo pusieron en práctica en la empresa que fundaron unos años antes: Hewlett-Packard.

En el mencionado libro *In Search for Excellence*, se afirma que DYLO es la base de un buen liderazgo y de la búsqueda de la excelencia, e incluso lo denomina la “Tecnología de lo obvio”. A medida que los directivos dirigen yendo de un lado a otro, afirman los autores, hay que cuidar especialmente tres cosas:

- ✓ Deben escuchar con atención lo que les dicen
- ✓ Deben aprovechar la oportunidad para transmitir los valores de la empresa “cara a cara”
- ✓ Deben estar preparados y ser capaces de dar a las personas ayuda en ese momento.

Yo añadiría que, al practicar el DYLO, los directores pueden darse cuenta de muchas cosas, no sólo por lo que les dicen –y que deben escuchar con atención- sino por lo que observan del ambiente, del orden, de la limpieza, del estilo y hasta de los valores y cómo se están viviendo.

Acerca de este antecedente de liderazgo, a continuación Stanley Marcus, quien fuera Presidente del Consejo de Administración de la cadena de almacenes Neiman-Marcus ha dicho: *“El principal problema que enfrentan las empresas es hacer que los directivos se regresen a trabajar, observando a sus clientes y a su producto. Demasiados directivos le dedican mucho tiempo a reuniones de planeación a largo plazo, están muy ocupados jugando golf, al punto de no saber qué es lo que comentan los clientes o cómo se les trata. No van a la línea de producción para saber cómo se manufactura el producto, cómo los compradores van llenando los anaqueles. Como resultado, nos hemos preparado perfectamente para irnos de bruces.”*

Un comentario adicional. Conocer y entender, mediante una cuidadosa observación, los intereses, necesidades y deseos de aquellos a quienes se pretende liderar, es el primer paso que bien podríamos resumirlo como empatía. Empatía, esa palabra que comparte raíces etimológicas con antipatía (alguien que nos cae mal) y también con simpatía (alguien que nos cae bien) empatía no es que nos caiga bien o mal, es que lo entendamos, que “vibremos” a su misma frecuencia. Carlos Llano, profesor fundador y primer director del IPADE, así lo afirma en su artículo sobre liderazgo anamórfico (todos los liderazgos pueden asumir distintas formas, distintas configuraciones, pero todos tienen también dos características en común: empatía y pericia. Todos los líderes son empáticos y todos son expertos en algo).

De la empatía ya hemos hablado pero, ¿y la pericia? Por un lado, ésta es necesaria porque el líder siempre “sabe más” aunque sea sólo en un campo definido. El líder se vuelve inabarcable, como afirma Joan Ginebra en sus estudios sobre liderazgo. Pero no sólo se trata de saber más sino de haber recorrido el camino que lleva a lograr esa pericia, quien lo haya logrado sabe lo que significa proponerse algo arduo (Carlos Llano define a la pericia como el Dominio maestro de un área funcional) la pericia se deriva siempre del trabajo constante. Lorenzo Servitje, fundador de Bimbo, galardonado empresario y filántropo reconocido, se define a sí mismo como “un buen panadero”.

Hace algunos años, la entonces directora de admisiones de la escuela de negocios de Harvard, me habló de sus criterios de admisión. Le preguntaba por el proceso de selección de candidatos para el MBA, que recibe a estudiantes relativamente jóvenes con poca experiencia laboral con pocos logros profesionales espectaculares. ¿En qué se fijan entonces, aparte del resultado de su examen y sus calificaciones de licenciatura? Pues precisamente en la pericia, la pericia que se mide en logros y que se relaciona con el liderazgo. Si han sido líderes en el movimiento scout, si obtuvieron su certificación como buzos, si tienen una colección (y son expertos) en numismática, filatelia o algún otro tema, si aprobaron el curso de socorristas de la Cruz Roja, en fin, si lograron llevar a cabo estas actividades (u otras similares), significa que tienen pericia en ello y, en su opinión, estos aspirantes han sabido “pagar el precio” que significa lograr la excelencia en algo (que no es otra cosa que la pericia), y estarán mejor preparados para afrontar los estudios del master en la prestigiosa institución en la que ella presta sus servicios.

2) Pero..., ¿se puede aprender a ser líder?

Siempre me ha llamado la atención que directores de empresa, ejecutivos brillantes y emprendedores - estando tan ocupados en sus trabajos-, se inscriban a los programas de Dirección que ofrece el IPADE (o a otras instituciones, buscando siempre su mejora como directivos). De hecho, una de las sesiones de

bienvenida que nosotros damos consiste precisamente en reflexionar sobre lo que significa la educación para directivos, la cual, como afirma nuestro fundador, el Dr. Carlos Llano, no sustituye a una buena experiencia, que bien utilizada es siempre la mejor manera de aprender. La experiencia nos permite ir adquiriendo oficio en el arte de dirigir; ir cimentando y robusteciendo el criterio; y acompañada por una buena dirección de uno mismo, forja la pericia como directores.

Siembra e independencia

Se dice que a fines de la década de los cuarenta del siglo pasado, la gente esperaba con ansiedad los artículos que escribía Ghandi en una revista de la India. Hubo uno en especial que buscaron con singular preocupación: el que iba a publicar después de la propuesta de independencia que había hecho el gobierno británico, que en ese momento tenía a la India como parte de su Imperio. En estos artículos, Ghandi expresaba sus puntos de vista. El esperado artículo apareció. Iniciaba discutiendo con profundidad las ventajas de que uno mismo cultivara mangos para alimentarse; lo cual era el resultado de un proceso de aprendizaje. Más adelante, en el mismo texto, Ghandi expresaba sus puntos de vista sobre el plan inglés.

La anécdota resulta interesante pues, como comentábamos antes, un buen líder (y Ghandi lo era) es quien se preocupa no sólo por mantenerse al día, sino también por dominar algún campo de conocimiento, de preferencia práctico. Peter Senge, en su libro "La Quinta Disciplina", le llama *Personal Mastery*. Y es que, al hablar nuevamente de "pericia." Ya estamos hablando de aprendizaje, de esfuerzo propio, de lucha con uno mismo para mejorar; Para obtener esa "*Personal Mastery*" o "Pericia", hay que aprender, y para ellos se requiere no sólo inteligencia "normal" -o racional, dirían algunos- sino también inteligencia emocional.

El Ing. Juan Grau, que fuera exitoso Director General de Bacardí en México y en Norteamérica (Estados Unidos y Canadá) y miembro del Consejo, y el Dr. Jesús Martínez Sotomayor, brillante empresario, fundador de la empresa Red Uno (entre otras importantes empresas) recientemente escribieron juntos un libro donde plasman sus reflexiones sobre emprender y dirigir al que me invitaron para escribir el prólogo. Señalé en el mismo algo que me sorprende de estos dos importantes líderes de empresa (cada uno a su estilo): A pesar de ser muy diferentes, comparten un par de atributos que explican bien por qué han sido tan exitosos como líderes: una humildad extraordinaria que les lleva a estar siempre dispuestos a escuchar, siempre dispuestos a aprender, y reconocer con disciplina sus errores. Es más, han sabido aprender de ellos. Nos reencontramos en este ejemplo la empatía, como hábito, y la pericia, como manifestación de estar siempre aprendiendo.

Un proceso muy personal

La educación es un proceso que se da, principalmente, en la familia. Un rector universitario lo señalaba con frecuencia, cuando recibía a nuevos alumnos a su institución; que se está llegando a la fase terminal de su educación formal. Ya que la fase inicial y más importante se vive, lo aseguraba él mismo, en sus hogares. En efecto, es en la familia donde se practican más auténticamente los valores que al irlos viviendo se vuelven hábitos, (y estos pueden ser positivos (virtudes) o negativos (vicios)).

Sin embargo, esta educación no termina en el hogar. Quienes tienen éxito saben que la educación y el aprendizaje serán compañeros constantes (y nos atreveríamos a decir hasta queridos y apreciados) en su vida. Las personas exitosas son aquéllas que se han dado cuenta de que el futuro no es la proyección del presente, que habrá cambios, flexiones, rupturas y que, para estar mejor preparado, es muy conveniente haber desarrollado la capacidad de aprender.

Aquéllos que desean ser mejores, han decidido someterse a un proceso, el cual, en su fase inicial, es personal. La educación, bien entendida, comienza dentro de la persona, ya que el proceso de cambio más difícil, el que mayor resistencia genera -a veces hasta traicioneramente-, es el proceso de cambio de uno mismo. Lo saben bien quien decide hacer ejercicio, bajar de peso o dejar de fumar.

Es curioso observar que los directivos y ejecutivos exitosos, quienes aparentemente no tendrían porqué someterse a clases, a horas de estudio, a presiones de tiempo, de exámenes, de conservar promedios y de mantener un número de asistencias, se comprometen a cumplir con estos requisitos. Quienes lo hacen así, es por que tienen la firme convicción de que se trata de un cambio muy bueno para ellos mismos.

La educación del liderazgo tiene cinco características sobre las que convendría reflexionar, pues estamos seguros de que la presencia de ellas casi nos asegura un buen resultado.

1.- Apertura de mente. Es la capacidad de recibir ideas nuevas. Para Fernán Lubkan, profesor filipino de la Universidad de Asia y el Pacífico, el primer paso de la educación es saber escuchar y saber leer (que es saber escuchar lo escrito) y es claro en el uso de las palabras. Se trata observar en vez de ver; de escuchar en vez de oír; en resumen, apercibirse bien de lo observado. Stephen Covey también lo menciona en sus famosos 7 hábitos, uno de los cuales es escuchar y comprender primero para ser entendido después. Carlos Llano, como comentábamos, afirma que una de las características existentes en todo líder es la empatía, es decir, la capacidad de escuchar bien; de saber ponerse en los zapatos del otro. Afirma también que hay que escuchar para decidir mejor y no para dejar contento –lo cual se logra- a quien escuchamos.

2.- Inteligencia emocional. Además de escuchar, hay que entender las circunstancias de quien nos habla; comprender no sólo sus pensamientos e ideas sino sus circunstancias, intereses, deseos y emociones. Y, a partir de ese entendimiento, tener la capacidad de ser flexible y de innovar; demostrando confianza en uno mismo y firmeza de criterio. La voluntad de emprender lo decidido, aunada a la capacidad de comprender bien las características y necesidades de quien nos habla, completa los elementos de la famosa inteligencia emocional, concepto desarrollado por Daniel Goleman.

3.- Aprendizaje como experiencia vivencial. Las escuelas modernas hacen énfasis en que el profesor interactúe. En las familias modelo, los padres enseñan a los hijos con el ejemplo. La clave de la formación está precisamente en poder hacer que las personas aprendan haciendo. El método del caso, por ejemplo, que simula situaciones reales por las que atraviesan las empresas, utiliza justamente casos que no sólo son reales, sino también vivenciales y hasta dramáticos. Un buen líder enseña casi siempre con el ejemplo, con su forma de ser y, aunque hable bien y comunique bien con la palabra, su mensaje más poderoso es el ejemplo.

4.- Llegar a ser generalista. Quien se dedica con empeño a aprender, descubre, con cierta sorpresa, que ha aprendido más de lo que creía, especialmente en el caso de los que estudian más. Las personas generalistas son las que aprenden de todo, pero no superficialmente. El realizar actividades simples, diversas, concretas, en campos diferentes a lo ordinario, o profundizando más y analizando nuevas facetas distintas de lo habitual, amplía la capacidad cerebral. Entender un complejo artículo de fondo o leer y comprender una voz en la enciclopedia, nos deja no sólo conocimientos, sino una habilidad de pensamiento muy mejorada y, si se emite la metáfora, diríamos que se *agrand*a la inteligencia. Este ser generalista, ver las cosas desde distintos puntos de vista, adivinando las diversas consecuencias de tal o cual decisión ayuda al individuo adicionalmente a tener “visión de síntesis”; es decir, a ver las cosas desde un punto de vista general, atendiendo a todas las implicaciones y posibles consecuencias de un curso de acción, y no sólo decidiendo mediante la “maximización” de una solución posible, desde un punto de vista particular. Tal sería el caso de quien “sube” a la dirección general, digamos desde ventas, y toma las decisiones desde la particular conveniencia de dicho departamento cuando debería tener una visión generalista (visión de síntesis) que le permitiera decidir lo mejor para la empresa, considerada como un todo. Un buen líder, no sólo comprende y entiende fielmente a quienes dirige, también posee una visión de síntesis (generalista) que le permite comprender adecuadamente la situación y las consecuencias de sus actos, como un conjunto.

5.- Mejora de habilidades. Las habilidades que se practican continuamente, con un buen entrenamiento, se vuelven hábitos de respuesta rápida, casi como “movimientos reflejos”. Con esto se adquiere una verdadera gema, que quizá al principio esté escondida: consiste en haber desarrollado la capacidad de aprender. Quienes mejoran sus habilidades han aprendido a aprender. Al ir adquiriendo conocimientos, incorporando técnicas y perfeccionando habilidades, las personas, hasta cierto punto, dominan el difícil proceso de aprender.

Ejemplificando estas 5 características: En 1995, después de la tremenda crisis del error de diciembre de 1994, a inicios del sexenio del presidente Ernesto Zedillo, cuando, debido a la fortísima devaluación del peso, la actividad económica decreció en niveles del 30 por ciento, algunos asesores de la dirección de BIMBO (la empresa panificadora mexicana) le sugirieron que despidiera a 10 mil de sus 50 mil trabajadores. Contra toda lógica de eficacia, la dirección (en ese momento bajo el liderazgo de Roberto Servitje) decidió mantenerlos, con un enfoque muy práctico: se prohibieron estrictamente las contrataciones sin la autorización de la dirección general, y antes de reponer una plaza, primero se debía tratar por todos los medios de cubrirla con uno de los empleados en nómina. (Un director regional contrató sin cumplir ambos requisitos y se despidió al contratado y al director que lo contrató). Algunos trabajadores que terminaban proyectos fueron reasignados (se les daban rutas de distribución, por ejemplo). Al cabo del tiempo, la situación mejoró. BIMBO cuenta con una fuerza de trabajo agradecida pues vio el compromiso de la dirección en su trabajo, expresado no en discursos, declaraciones o folletos, sino en hechos.

Los resultados esenciales de este proceso de formación y aprendizaje para forjarse como líder se reducen en tres:

- 1) Humilde y segura confianza en uno mismo.
- 2) Pasión por entender; que es pasión por aprender.
- 3) Inteligencia completa -intelectual y emocional-, con dominio de la voluntad, con capacidad de escuchar, de ser flexible y de innovar, pero también y, sobre todo, de aplicar lo aprendido a uno mismo.

Estamos seguros de que quien obtenga este resultado será una persona capaz de dirigir, de ser líder y de servir en la dirección de una empresa, en su familia y en su país.

Y es que el verdadero líder empieza por ser líder de uno mismo. Por eso, el ser buen líder es una opción para todos los que quieran emprender, primero, un esfuerzo de mejora personal, pues, como afirma Carlos Llano en "El liderazgo anamórfico": "sólo una fuerte personalidad, con carácter definido, puede adaptarse empáticamente a las verdaderas necesidades de los demás".

.....

*Profesor del Área de Política de Empresa y Director de Relaciones Internacionales del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.