

EL PRECIO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Alfredo C. Ángel

En memoria de PETER DRUCKER (1909-2005)

Ante la creencia generalizada en la necesidad del carisma para el ejercicio del liderazgo, e incluso su bondad, es necesario alertar acerca de sus peligros; en particular, cuando se busca un «salvador» o se endiosa a un individuo narcisista, en detrimento del papel clave que desempeñan los seguidores.

TANTO en reuniones de juntas directivas como en sesiones de trabajo con comunidades populares, desde cursos de posgrado y textos profesionales hasta la opinión de cualquier persona, es muy común hablar de las cualidades y bondades de tal o cual líder carismático. Los medios de comunicación también le dan un uso recurrente al término, que por su frecuencia termina luciendo adecuado o conceptualmente correcto. No debe extrañar que se entienda de forma generalizada que el liderazgo carismático y el carisma son deseables y buenos. La cultura política venezolana tiene profundas lagunas en cuanto a la importancia y la necesidad del liderazgo. Con frecuencia

sale a relucir el desconocimiento y la confusión de lo qué es un líder, su papel social, sus cualidades y sus relaciones con los seguidores. Una sociedad que asocia la función de liderazgo con el carisma es, sencillamente, una sociedad vulnerable: no tiene capacidad para identificar líderes congruentes y corre el riesgo de seguir al peor.

En su origen griego, el término carisma significaba «encanto, don, favor, veneración y gozo». En latín, *charisma* significa «don, gracia divina, lo sagrado». Se han encontrado más de treinta conceptos de carisma, pero el común denominador es un componente de religiosidad y gracia extra natural que ha permanecido en el tiempo.

Peter Drucker tenía profundas dudas sobre las bondades del líder carismático, basadas en tres tendencias conductuales que observó durante sus largos años de estudio y experiencia (Drucker, 1989):

- El líder carismático disfruta del culto a su personalidad aunque no lo reconoce. Su ego es tan grande que muy poco tiene lugar sin su aprobación, o por causa distinta a su inteligencia, ocurrencia o buena voluntad. Sus seguidores, que lo saben pero lo callan, optan por nombrarlo, recordarlo o reconocerle públicamente su grandeza y condición de «único». Ello le refuerza una suerte de apariencia de modestia y sencillez del poder. Los seguidores saben lo peligroso de este encanto por «la miel del yo», pero al mismo tiempo lo exaltan disfrazándolo de creatividad, inteligencia o indispensabilidad. Esta relación crea seguidores adúlantes y sumisos que presentan al líder lo que «quiere y debe» escuchar, callando lo que no está bien por miedo a perder su afecto, beneplácito o cuota de poder.

- El carisma está asociado con un componente emocional que no es positivo sino instrumental; es decir, manipulador de los seguidores para el logro de intereses propios. El líder carismático fundamenta su liderazgo en el vínculo emocional que lo conecta con sus seguidores. La influencia sobre otros no siempre obedece a la posición de respeto, congruencia y credibilidad del líder, ni a los beneficios para los seguidores, sino esencialmente a la fuerza, el poder y el control que ejerce el individuo carismático.
- El líder carismático es excelente planteando los fines, los lugares mágicos, hermosos o de grandeza hacia donde conducirá a la organización o la nación, pero se queda corto en los medios, en los «cómo», en el desarrollo y el cierre de programas específicos para aterrizar sus visiones grandilocuentes.

Los líderes carismáticos tienden también a ser narcisistas: enamorados de sí mismos, activamente comprometidos con la promoción propia y centrados en los medios de comunicación internos o externos en los que aparecen como estrellas de la película, oradores agudos, estrategias y visionarios que atraen e inspiran a miles de seguidores. El exceso de confianza los hace muy espontáneos, les fluyen las ideas con rapidez, se sienten libres de cualquier control o norma para decir y hacer, lo cual refuerza la creencia de ser invencibles. Esta confianza en sí mismos inspira aun más a sus seguidores. Disfrutan la adulación, sin darse cuenta de su efecto corrosivo: escuchar cada vez menos las palabras de alerta y precaución contra los riesgos. Los líderes narcisistas rechazan la crítica y la evaluación de la realidad en términos de fortalezas y debilidades. Tal predisposición erosiona su capacidad para escuchar la diversidad de opiniones y perspectivas. Como se ven amenazados y se protegen permanentemente, es muy difícil acercárseles de forma natural, lo cual profundiza su tendencia al aislamiento. Se refieren mucho a la necesidad de trabajar en equipo, pero en la práctica exigen cerrar filas de manera obediente y subordinada.

Ser un líder carismático y narcisista no es condición necesaria y suficiente de fracaso, improductividad o engaño, porque también tiene sus fortalezas. El gran peligro está en que este tipo de líderes, cuando no tiene sólidas anclas de autocontrol, autoconocimiento y respeto por el otro, se vuelve agresivo, inestable, impredecible y, en consecuencia, poco confiable. Por ello, las amenazas percibidas, esas que no requieren ser reales, le disparan la rabia y la impulsividad en el discurso y la acción; mientras que los logros le alimentan el sentimiento de grandiosidad, poder y gloria (Maccoby, 2004).

Los líderes eficaces con los que Drucker se encontró en su vida tenían una característica común: no eran carismáticos. Todos los buenos líderes con los que trabajó y a los que conoció o estudió en detalle tenían muy claros cuatro aspectos del liderazgo (Drucker, 1996):

1. Que el liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero, sino responsabilidad: actuación congruente y

socialmente comprometida con el servicio, para asegurar el bienestar material y espiritual del colectivo de seguidores.

2. Que los líderes son muy visibles y, por ello, dan el ejemplo, se comprometen con su condición de ser responsables ante los seguidores. Los buenos líderes se aplican a sí mismos la «prueba del espejo»: se ase-

Los buenos líderes se aplican a sí mismos la «prueba del espejo»: se aseguran de que la persona que ven en el espejo en la mañana sea el tipo de personas en las que creen, las que quieren ser, las que respetan profundamente

guran de que la persona que ven en el espejo en la mañana sea el tipo de personas en las que creen, las que quieren ser, las que respetan profundamente.

3. Que un buen líder no es una persona popular, o querida o admirada, sino una persona que faculta a los seguidores para que hagan lo correcto y produzcan resultados.
4. Que la única definición válida y permanente de líder es alguien que tiene seguidores.

Entre 1996 y 2000 Jim Collins, quien dirige un laboratorio de investigación en gerencia en Boulder, Colorado, Estados Unidos, realizó un estudio cualitativo y cuantitativo en once empresas excelentes, seleccionadas de entre 1.435, en el que identificó un nuevo tipo de liderazgo denominado liderazgo de nivel 5. Estos líderes son una dualidad en acción: modestos y voluntariosos, tímidos e intrépidos, muy determinados y de bajo perfil. A diferencia de los líderes carismáticos y narcisistas, no permiten que sus egos estorben su ambición de construir una gran organización. Cuando se les presiona para que hablen de sí mismos, ofrecen afirmaciones como las siguientes: «Espero no estar sonando como un personaje importante», «No creo que pueda otorgarme mucho crédito por lo que ocurrió. Tuvimos la bendición de contar con gente maravillosa», «Hay muchas personas en mi empresa que podrían hacer mi trabajo mejor que yo».

Lo importante de esto es que, en dos tercios de las 1.435 empresas, la presencia de un liderazgo egocéntrico del tipo carismático y narcisista contribuyó a la caída o la persistente mediocridad de la empresa. A menudo atribuyeron su fracaso a causas externas, tales como la mala suerte y dificultades en el entorno. En contraste, los líderes de nivel 5 utilizaban recurrentemente lo que Collins denominó el patrón de «la ventana y el espejo»: cuando

LOS CONSEJOS FINALES DEL PADRE DE LA GERENCIA MODERNA

Un viernes por la noche, Elizabeth Edersheim recibió una inusual llamada telefónica. Peter Drucker, a quien no conocía personalmente, la estaba llamando para pedirle que lo entrevistara. Drucker acababa de leer la biografía que ella había escrito sobre Marvin Bower, el artífice de la empresa de consultoría McKinsey, y quería que ella escribiera también un libro sobre sus ideas. Tenía 94 años y no había tiempo que perder. Le dijo que no pretendía corregir lo que escribiera ni aspiraba a que el libro fuera una biografía autorizada, sino que ella decidiera qué debía de ser incluido.

Después de la muerte de Drucker en noviembre de 2005, faltando pocos días para cumplir 96 años, Edersheim continuó en contacto con Doris, su esposa durante más de setenta años. Habló también con antiguos clientes, amigos y alumnos. Revisó sus escritos y escribió el libro que él le había solicitado: *Enseñanzas de Peter Drucker*, publicado en español por McGraw Hill Interamericana en 2007.

Para Drucker los líderes eficaces saben hacer, básicamente, dos cosas: preguntar y escuchar. Edersheim estructuró el libro sobre las preguntas que consideró esenciales. El libro no pretende resumir todas las ideas sobre las que Drucker escribió: ese trabajo habría resultado muy largo y, hasta cierto punto, innecesario. Lo que sí se propuso fue identificar las preguntas de Drucker que tenían sentido para los gerentes de hoy.

Edersheim hace una analogía entre una empresa y un automóvil en marcha. El parabrisa da información sobre cómo vemos o creemos que va cambiando el futuro, en los distintos ámbitos de la empresa (demográfico, político, económico, legal), y cómo están cambiando los clientes y los públicos interesados en la empresa. Hay que construir una visión lo más completa posible, que refleje la interpretación de la gerencia sobre lo que está ocurriendo en el entorno de la empresa. También se necesita un espejo retrovisor, que nos recuerde dónde hemos estado. Lo que mueve al vehículo es una combinación de innovación, trabajo en equipo, gente y conocimiento, junto con mecanismos de decisión, disciplina y valores. En el capítulo final dice que cada individuo es como una empresa personal de servicios y que, por lo tanto, debe aplicar todos estos conceptos a su situación.

Las personas que leyeron algunos de los 39 libros de Drucker quizá queden algo insatisfechas con la visión de

Ideas esenciales de Peter Drucker

- Los supuestos sobre los cuales opera la mayoría de los negocios no encajan con la realidad.
- El propósito de una empresa comienza con sus clientes, quienes determinan cuál es el negocio, qué produce y si prosperará.
- La mejor forma de predecir el futuro es crearlo.
- Una decisión es un juicio. Es una elección entre opciones. Rara vez es una elección entre lo correcto y lo incorrecto. Con frecuencia es una elección entre opciones, ninguna de las cuales se puede probar que sea más correcta que la otra.
- La gerencia versa sobre seres humanos. Su tarea es lograr que la gente alcance un desempeño en forma conjunta, hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes.

Preguntas clave de Peter Drucker para el gerente como líder

- ¿Quiénes son las personas que necesita tu organización?
- ¿En qué consiste la tarea y cuáles conocimientos y estilos de trabajo ayudarán a un individuo a realizarla?
- ¿Puedes aprovechar una base de clientes globales y demografías cambiantes?
- ¿Estás proporcionando a tu gente los medios para alcanzar su efectividad máxima y contribuir al éxito de la organización?
- ¿Hay objetivos y direcciones claras que fortalezcan el compromiso y ayuden a la gente a definir prioridades?
- ¿Das autonomía y apoyo a tu gente?
- ¿Estás aprovechando las fortalezas de la gente en vez de apuntalar sus debilidades?
- ¿Institucionalizan tus estructuras y procesos el respeto por la gente y la inversión en el capital humano?
- ¿Desarrollas sistemáticamente a la gente mediante proyectos que optimizan sus fortalezas y suministras realimentación para ayudarlos a crecer?
- ¿Están integrados el conocimiento y el acceso al conocimiento en tu forma de hacer negocios?
- ¿Cuál es tu estrategia para invertir en la gente y en el conocimiento?

Edersheim de lo que más le interesaría al gerente de hoy. ¿Dónde quedaron los conceptos de *El ejecutivo eficaz* (1966), que sigue vigente como texto básico para todo nuevo gerente, o su monumental *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (1973)? Una idea fundamental en todos sus escritos era la de tratar de hacer las cosas de la manera más sencilla posible. Hablaba tanto de «qué hacer» como de «qué no hacer», de la necesidad de abandonar proyectos. Las personas se enamoran de los productos que ayer proporcionaron buenos resultados y no saben cuándo abandonarlos y desarrollar los productos del mañana.

Algunas personas pueden quedar insatisfechas con este libro, más por lo que falta que por lo que contiene. Pero los interesados en aprender a hacer las preguntas correctas encontrarán en la obra de Elizabeth Edersheim una excelente introducción, de la mano de Peter Drucker.

Jorge L. Menéndez | Profesor del IESA

las cosas salían mal miraban al espejo antes de asignar responsabilidades y, cuando salían bien, buscaban por la ventana para identificar a los actores del éxito (su gente). En contraste, muchos líderes ven por la ventana en busca de los culpables, mientras que se aferran al espejo para vanagloriarse de sí mismos cuando las cosas salen bien (Collins, 2005).

Aunque el tema del liderazgo carismático está todavía «en pañales» en Venezuela, el programa Feedback Gerencial y Liderazgo del IESA ha recogido datos de miles de gerentes venezolanos. Un instrumento en particular explora sus orientaciones de liderazgo, mediante frases específicas que describen modos de comportamiento. En promedio, estos gerentes parecen reconocer cierta tendencia hacia comportamientos de liderazgo carismático. Este dato, si bien se requiere mayor profundización, es muy revelador. Lo documentado sobre los riesgos del liderazgo carismático debe servir de alerta sobre la pertinencia de una línea de investigación al respecto, que agregaría mucho valor explicativo y predictivo a la comprensión de las dificultades nacionales en el «departamento de liderazgo». Como plantea José Malavé, en Venezuela «no parece terminar de calar el concepto de liderazgo como la capacidad de movilizar, conducir, coordinar, inspirar y formar a otros, para que actúen como buenos seguidores y, en su momento, como buenos líderes» (Malavé, 2004: 28).

El liderazgo puede también ser peligroso y dañino para familias, organizaciones y naciones. La historia muestra que de los líderes se puede esperar lo mejor y lo peor. El liderazgo en sí mismo no es garantía de efectos positivos. En Venezuela se puede lamentar el éxito que históricamente ha tenido un liderazgo mediocre para convencer a grandes colectivos de una idea con poco futuro, de una política ineficaz o de una estrategia incoherente. En la esfera política y empresarial reina la creencia de que el esfuerzo de pocos individuos —la élite de líderes— es la clave para alcanzar las metas colectivas. Ello ha debilitado, en la conciencia social, la importancia de la acción de muchas personas en diversidad de lugares y áreas de trabajo, por largos períodos. Se busca con tanto esfuerzo un «salvador» que se crea una parálisis colectiva y los seguidores pierden contacto con el hecho de que sólo ellos, de forma social y sostenida, pueden salir adelante.

La afirmación según la cual un líder es una persona que tiene seguidores, y nada más, pone el acento en los «poderdantes» y resulta de la mayor trascendencia, porque revela la importancia estratégica de formar y facultar a los seguidores para que exijan un mejor liderazgo: mayor congruencia y actuación de valores, más tolerancia y promoción de la divergencia, y más responsabilidad por lo que ocurre y deja de ocurrir. Por lo pronto, el peso individualista en el análisis del fenómeno del liderazgo constituye una gigantesca barrera para que ello ocurra. Tanta energía se ha invertido en endiosar a los líderes que mucho trabajo costará ponerlos en su lugar de cara al futuro (Piñango, 2004).

El carisma no está necesariamente relacionado con un liderazgo bueno o ético, aunque los buenos líderes pueden ser también carismáticos. El peligro del liderazgo carismático es que puede generar desde fanatismo al servicio de una visión para las mayorías hasta el sacrificio heroico al servicio de las minorías que entregan su causa en nombre de un bien superior. Los líderes carismáticos tienden a jugar al todo o nada porque, para ellos, el fin justifica los medios, sobre todo cuando se sienten acorralados. Razón tenía Peter Drucker cuando afirmaba que, cada vez que se esté en presencia de o se alabe a un líder carismático, se debe recordar también que es muy probable que se esté en presencia del despropósito y la ineficacia en el desempeño. ■

Referencias

- Collins, J. (2005): «Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación». *Harvard Business Review* en español. Julio.
- Drucker, P. (1989): *Las nuevas realidades*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1996): *The leader of the future*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maccoby, M. (2004): «Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons». *Harvard Business Review*. Enero.
- Malavé, J. (2004): «Características de liderazgo del gerente venezolano». *Debates IESA*. Vol. IX. No. 2.
- Piñango, R. (2004): «Granos de sal contra el endiosamiento de los líderes». *Debates IESA*. Vol. IX. No. 2.

Alfredo C. Ángel

Director gerente de ACA Consultores

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.44.60
libreria@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

MIGUEL NAJUL es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.