

El estilo de
liderazgo que
salvó



a la **Alemania**
post nazi

Elizabeth Mata y Luis Felipe Martí



«Humildad es andar en la verdad»,

Teresa de Ávila.

Según los autores la humildad es uno de los atributos esenciales para un líder con causa trascendente.



El hecho de que el mundo no comunista se recuperara de la Segunda Guerra Mundial en un tiempo récord se debe fundamentalmente a dos hombres: Harry Truman -el primer presidente americano de la posguerra- y Konrad Adenauer, quien restauró a la sociedad alemana después de 12 años de horror nazi y de una derrota total. Inventó en gran medida la «Europa» a la que integró a la proscriba Alemania post nazi. Adenauer era un gris, incoloro y pedante burócrata, así como un perfecto organizador. ¿Cómo logró salvar magníficamente a la Alemania de la posguerra, con un 57% de aprobación?

Hay dos maneras principales de llegar al listado de las características que debe cumplir un líder para lograr grandes hazañas, como la de Adenauer. La primera es por inducción: a partir de la observación de varios líderes se obtienen las propiedades que comparten (se emplea actualmente en ciertas áreas del *management*). La segunda es la vía deductiva, en la que se parte de la esencia de un líder o de un ideal del líder, para de ahí determinar si alguien lo es o no. Desde el punto de vista de Carlos Llano es más efectivo el método deductivo, siempre y cuando,

este ideal se dirija sin desviaciones a la plenitud humana. En ese sentido, la primera cualidad de un líder debería ser excelencia en su racionalidad y sociabilidad.

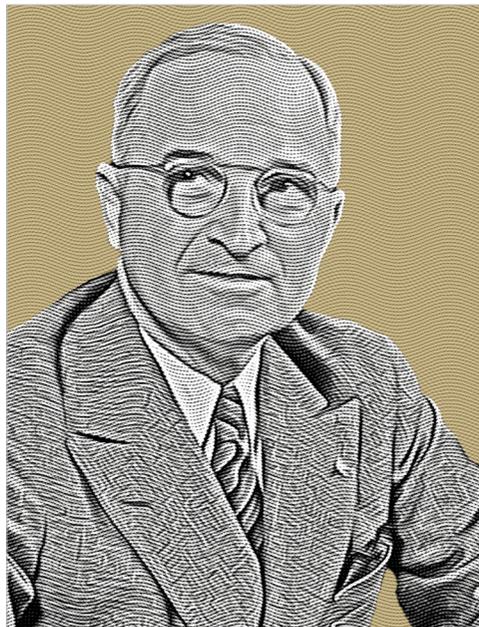
Para la siguiente cualidad conviene servirnos de la distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El líder transaccional actúa dentro de una relación *do ut des*, es decir, se reduce el liderazgo a una transacción en la que ambas partes consiguen una ganancia (costo-beneficio). El líder transformacional, en cambio, insiste en la motivación e inspiración de sus seguidores, significando su relación con ellos; busca una atención mucho más personalizada hacia ellos y un impulso a sumar las fuerzas individuales, de cara a la misión común de la organización. Ninguna de las dos es incorrecta, pues la primera también es funcional, sin embargo, la segunda es la que mejor logra la trascendencia.

Un buen líder se puede medir por el fruto que deja cuando él ya no está a cargo, por la continuidad que se dé a su proyecto original sin la posibilidad de consultarle en una nueva toma de decisiones. Es lo que John C. Maxwell coloca como la última ley (no por ello la menos

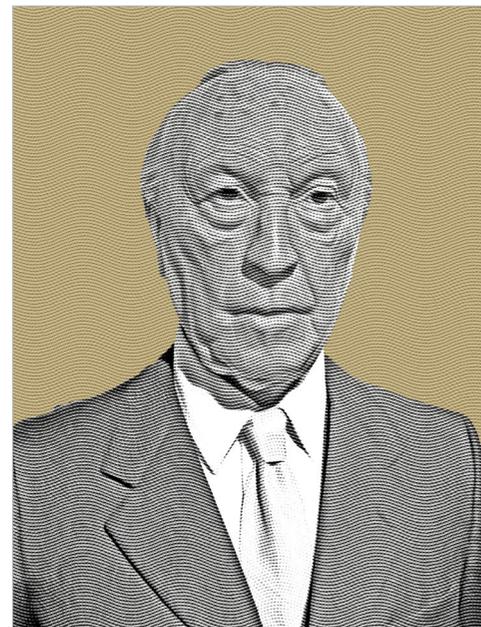
importante) dentro de su listado de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: la Ley del Legado*. ¿Cuántas empresas familiares o no familiares se han declarado en quiebra unas cuantas generaciones después de la muerte del líder fundador? ¿Qué tipo de liderazgo resulta más conveniente para el éxito de una empresa en el largo plazo?

Hay líderes, especialmente los líderes natos y los carismáticos, que crean tendencia y provocan grandes giros culturales, pero el liderazgo al que llegamos por una vía deductiva nos conducirá a cruzar las barreras del tiempo y de los *trending topics* (la moda pasajera), para sumergirnos en convicciones profundas y en una honda consciencia de la transitoriedad del líder.

Para Carlos Llano, la transitoriedad es una característica que va de la mano de la humildad. La razón es clara: los seres humanos tienen un cierto límite temporal de acción e influencia sobre el ambiente que les rodea. Para él es una *conditio sine qua non*, una condición de posibilidad para llegar a ser un verdadero líder.



Harry Truman,
primer presidente americano
de la posguerra



Konrad Adenauer,
quien restauró a la sociedad
alemana

LA HUMILDAD EN LA ALTA DIRECCIÓN

La humildad es una palabra que ha cobrado diferentes significados a lo largo de la historia. Proviene del término latino *humus* (tierra), que expresa la realidad del ser humano, de su procedencia y su ubicación en contraste con lo supraterrrenal (las divinidades, los astros, lo inmaterial, etc.). Las palabras *humilis* y *humilitas* denotaban una condición de cierta subestima del hombre, incluso un «hombre rastrero de carácter».

Con el cristianismo, la humildad emerge como una virtud que perfecciona al ser humano. Se convierte en una virtud moral que le permite a la persona regular sus tendencias naturales de estima y reconocimiento, además de la consciencia de poseer un valor propio como individuo.

Otra de las grandes ventajas de incluir la humildad como terreno fértil donde se nutre el liderazgo, es que el líder es consciente tanto de su potencial como de sus limitantes; realmente vive en la verdad y reconoce que necesita rodearse de un equipo que lo apoye. Es un reconocer con autenticidad lo que los demás miembros de la organización pueden aportar y lo que el líder no puede conseguir por sus propios recursos o en solitario.

Adenauer, un hombre gris y con mínimo carisma, era considerado por el pueblo alemán como un hombre diplomático, laborioso, con intenciones claras y amable.

un buen líder se puede medir por el fruto que deja cuando él ya no está a cargo, por la continuidad que se dé a su proyecto original sin la posibilidad de consultarle en una nueva toma de decisiones.

Se suele creer que el líder, entre más alto llegue, más líder es, pero desde la óptica de un liderazgo con base en la asociación y capacidad para guiar a una meta común, el líder puede llegar a influir más en sus seguidores al ubicarse como uno más, dado que por lo general hay mayor capacidad asociativa en un nivel menos alto: «... en el momento actual la eficacia del liderazgo se encuentra más por la línea de la inclusión que por la línea del rango, lo cual equivale a decir que el valor de la humildad, ‘ser uno más’ en el liderazgo, es preferible al de la preponderancia».

Un liderazgo que busque impactar realmente en el ser (querer) de sus seguidores y no tanto en el hacer (actuar), debe motivar a través de su ejemplo. Por más que se quiera dirigir a una persona, no se le puede obligar a sentir o a querer lo mismo que el líder. Esta distinción entre el hacer y el querer no es una sutileza teórica. Al contrario, es una distinción de considerables repercusiones prácticas, porque hay una abismal diferencia entre estas dos formas de dirigir: a) pretender sin más que el subordinado haga lo que nosotros queremos (autoritarismo) o bien b) pretender que el subordinado quiera lo que nosotros queremos (liderazgo o autoridad por influencia, ejemplaridad o convencimiento). Sólo el líder que es humilde logra convencer a sus iguales de querer lo que él quiere y, por consiguiente, de luchar por un mismo objetivo común; no por obligación, si no por convicción, esté o no él presente.

Esta mentalidad es propia de la filosofía del liderazgo positivo y transformacional, que mira a construir conexiones de alta calidad entre los empleados y directivos de la empresa (*High-Quality Connections*). Un líder se preocupa por cuidar a su gente y fomentar un ambiente laboral propicio para el crecimiento y el mayor desarrollo de cada persona.

Es necesario que el líder sea aquello mismo que quiere que sean los demás. Un líder tendrá

éxito cuando logre tocar las fibras más íntimas y verdaderamente relevantes en la vida de sus seguidores; cuando logre llegar a sus motivadores y despertarlos con una buena sacudida, para encausarlos al objetivo de la organización.

Adenauer, un hombre gris y con mínimo carisma, era considerado por el pueblo alemán como un hombre diplomático, laborioso, con intenciones claras y amable. Sus seguidores estaban convencidos de que tanto ellos como Adenauer querían lo mismo, y los representaba no como un superior, sino como un alemán más que buscaba lo mejor para su convaleciente nación. </>



Luis Felipe Martí es profesor del área de Factor Humano y doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense de Madrid.

Elizabeth Mata es licenciada en Filosofía por la Universidad Panamericana. Actualmente asistente académico del área de Factor Humano en el IPADE.

