

El líder



La pandemia que atravesamos ha hecho más evidente la necesidad de un liderazgo centrado en influir y no en mandar. Un líder que, al final, sintetice lo general de los objetivos con lo particular de la tarea.



Eslabón que cierra la cadena

Ricardo Murcio

La amistad y la empresa parecieran dos realidades distantes, incluso irreparablemente dissociadas. ¡Impensables!, dirían muchos. Pero la pandemia actual nos ha hecho extrañar a los «amigos del trabajo», que no sólo a los compañeros, y ha mostrado a los dueños y directores de empresa que más que controlar a las personas, hay que confiar en ellas. Se puede afirmar que si la empresa sobrevivirá a esta pandemia será gracias a la confianza y a la amistad que nos une en torno a un bien común, a un propósito de servir a la sociedad y a la capacidad del líder de influir y orientar el trabajo «a distancia», para luego confiar en que se llevará a cabo. Boston Consulting Group publicó, recientemente, un estudio muy interesante (Dahik, y otros, 2020) donde muestra que las personas, desde su casa, están siendo altamente productivas, responsables y se han adueñado de sus decisiones y sus funciones. Parece que la COVID-19 está sacando lo mejor de cada uno de nosotros: personal, familiar y socialmente.

En este nuevo entorno, cada día va quedando más claro que la empresa debe ser flexible, capaz de adaptarse a diferentes circunstancias, resiliente y que, para ello, como ya se anticipaba, debe premiarse una visión de comunidad de personas, más que de conjunto de recursos. Porque los recursos tienen una dependencia de quien los diseña, por más tecnología que utilicen, si no tienen propósito propio requieren de alguien que se los indique. Mientras que las personas gozan de libertad, y por ello son capaces de

adaptarse, de crear nuevos problemas y encontrar nuevas soluciones, y esto lo pueden hacer con total independencia del entorno. Dicho de otro modo, las personas se han adaptado a las muchas y distintas circunstancias, sacando incluso grandes beneficios, y evolucionando para adecuarse a cada uno de los distintos entornos en los que ha vivido durante miles de años.

Esto no es nuevo, ya desde 1992 John Kotter y James Heskett, de la Harvard Business School, encontraron que las compañías con una cultura sólida y flexible, que se preocupan por todos los distintos *stakeholders* y empoderan a sus mandos medios, superan significativamente a las compañías que no lo hacen (y el margen es importante, estas empresas crecieron 682% vs 166%, y obtuvieron ingresos superiores a las otras compañías en 700%) (Kotter & Heskett, 1995). Esto sólo puede darse cuando los líderes de las organizaciones aprenden a ser amigos de los colaboradores. Pero esta afirmación requiere una explicación más profunda, que me permito abordar a continuación.

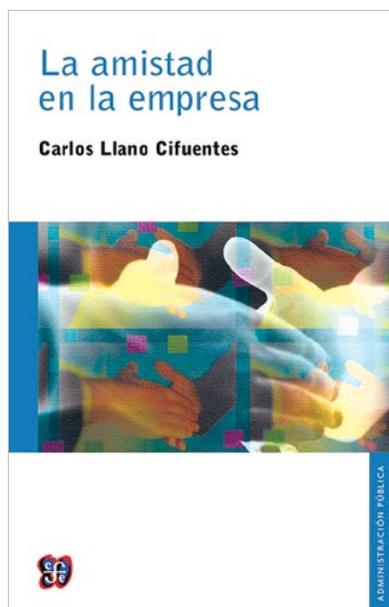
EL LÍDER COMO UN AMIGO VERDADERO

Cuando las personas trabajan en unidad, integradas por un proyecto común, sus resultados no se pueden explicar como la suma del esfuerzo y de las características de sus integrantes, sino que se trata, realmente, de un patrón de relaciones interpersonales que les permiten interactuar entre sí para alcanzar el propósito que persiguen (Mehra, Marineau, Lopes, &

Dass, 2009). Ese patrón de relaciones se forja en la amistad entre los distintos integrantes del equipo de trabajo. El líder que entiende que el trabajo y la empresa son una fuente de desarrollo personal y social, potencializa a sus colaboradores y les permiten crecer, contribuyendo con esto a la creación de riqueza en las organizaciones. En el libro *Conscious Capitalism*, escrito por John Mackey (2014), fundador de Whole Foods Market (empresa adquirida en 2017 por Amazon en cerca de 13,000 millones de dólares), se habla constantemente de la importancia de incrementar el nivel de confianza y amistad en la empresa, para lograr resultados sobresalientes. Este propósito no debe ser únicamente a nivel interno, si no que toda empresa que se preocupa por sus clientes y no solo por su propia prosperidad, logra trascender en el tiempo.

Carlos Llano estudió el tema de manera profunda, en su publicación *La Amistad en la empresa* (Llano, 2014), explica que un estilo de liderazgo centrado en la persona se fundamenta en el convencimiento más que el mandato. Es decir, en la capacidad de influir, de persuadir, y no en la de dar instrucciones o diseñar funciones y sistemas. Para lograrlo, se requiere ganarse la confianza del colaborador, no como estrategia directiva, sino con verdadera intención de conocer y ayudarlo en su proyecto de vida. Como señala Álvarez de Mon, la confianza, no se puede ordenar, tan solo: suscitar, provocar, fomentar, inducir. Porque lo máspreciado en las relaciones humanas son bienes de carácter gratuito. El dinero sirve para comprar lo accidental (2000, pág. 49). Lo que realmente es sustancial al ser humano se consigue a través del trato personal y la amistad. La autoridad, en un modelo que establece como fin a la persona, se caracteriza por el respeto a la libertad, y lo más valioso de ésta es la capacidad de tener un proyecto personal. La dirección centrada en la persona busca influir, sugerir, más que ordenar o disponer del colaborador. En la situación actual es posible entender que el poder a distancia es muy difícil de ejercer, en cambio la influencia por autoridad tiene un mayor impacto

Existen dos maneras para ganar autoridad, y con ello confianza, en la dirección de personas: o por la aptitud personal del líder, o por la actitud con la que ejerce la función (Álvarez de



Carlos Llano Cifuentes (2014)
La amistad en la empresa
Fondo de Cultura Económica

**las personas,
desde su casa,
están siendo
altamente
productivas.
Parece que la
COVID-19 está
sacando lo mejor
de cada uno de
nosotros.**

Mon, 2000, pág. 51). Es decir, o la autoridad lo es por su conocimiento técnico, su habilidad para resolver problemas de alguna índole específica, y por lo tanto las personas están dispuestas a obedecerle o seguirle, o dejarse influir, porque se dan cuenta de que el líder sabe lo que hace. O su modo de ser persona, trato, estilo, le da esa fuerza de arrastre. Quien tiene las dos tendrá una autoridad mayor, por supuesto. Aunque es prácticamente imposible, en los altos mandos, que se conozcan todas las respuestas técnicas a los problemas, porque el director suele ser más capaz por su visión de conjunto y su capacidad de sintetizar los diferentes elementos de la empresa, quizá por esto, Llano confía más en la capacidad de influir que en la de mandar.

James Hunter, define liderazgo como la capacidad de lograr que el otro haga voluntariamente lo que el líder quiere, debido a la influencia personal (Hunter, 1996, pág. 82), estableciendo así la base del liderazgo en la autoridad, que se basa en el servicio, sacrificio, amor y voluntad (entendida como ejecución, capacidad de llevar a cabo las cosas). Es así, como la situación actual y la pregunta sobre el tipo de liderazgo en la empresa en el futuro, encuentra cierta respuesta si se establece la confianza y la amistad como la base de las relaciones interpersonales y especialmente del liderazgo.

AMISTAD: FUENTE DEL LIDERAZGO CENTRADO EN LA PERSONA

Si fuera posible dirigir «a distancia» como hoy se requiere, hay que utilizar un estilo de liderazgo distinto, porque «si se admite la finalidad de la empresa también como contribución al bien del hombre, es decir al desarrollo humano, no podemos dejar de decir que la amistad es precisamente la contribución al bien del hombre del que nos llamamos amigos» (Llano, 2014, pág. 43). Ya se venía gestando, pero la actual pandemia aceleró muchos procesos, entre ellos, la necesidad de entender a la empresa como una entidad social, más allá de una máquina productiva o generadora de ganancias. En diferentes países comienza a desarrollarse una teoría de la empresa que alinea su modelo de negocios para centrar sus fines en realizar una contribución positiva a la sociedad, así lo muestra la reciente creación de la Business Roundtable, en la que

la actual pandemia aceleró muchos procesos, entre ellos, la necesidad de entender a la empresa como una entidad social, más allá de una máquina productiva o generadora de ganancias.

participan 181 CEO de las principales empresas americanas (<https://www.businessroundtable.org/>). El fin de las organizaciones es atender las diferentes necesidades de los hoy llamados *stakeholders*, y para esto tienen que establecer un modelo de negocio y una cultura que entienda a la empresa como una comunidad de personas. El desarrollo que debe proveer la empresa debe encontrarse por arriba del fin particular para la que ha sido creada. El desarrollo del individuo, del ser humano que colabora en ella, es ahora el centro y fin de la misma.

Justamente, por este carácter social es que no se deben separar los conceptos de amistad y de empresa, sino promoverse. Sin amistad, la empresa pierde uno de sus fines: desarrollar el potencial de sus colaboradores. Se convierte en una máquina, y las personas en herramienta de ésta. Como Llano señalaba, «si no se pueden comprar amigos verdaderos con bienes materiales, más triste es que para adquirir los bienes materiales se pierdan los amigos verdaderos» (Llano C., 1997). Decidirse por crear ámbitos de colaboración y servicio, más que organizaciones centradas en la competencia férrea, ofrece la posibilidad de construir un tejido social interno donde prevalece la búsqueda del bien común, sin perder de vista el particular. Si la empresa se compone de personas que persiguen el desarrollo, económico y humano, de todos sus integrantes, es fundamental entender el papel que juegan los amigos en las instituciones.

Pero lo que ahora conviene es entender en qué sentido se habla de amistad en la empresa, porque puede confundirse con la complicidad, que sería todo lo contrario. El amigo verdadero es aquel que busca el bien del otro. Quien lo impulsa y lo motiva a proponerse metas grandes, magnánimas, y lo influye positivamente a hacer el bien. Para Llano este tipo de amistad tiene una triple dimensión: **la primera** es el éxtasis, la predisposición del sujeto, el olvido de sí mismo, para querer el bien del otro. Cicerón, señalaba que esta preparación del sujeto debe consistir en hacerse confiable, congruente y sólido. El líder que quiere convencer al otro debe estar atento a la necesidad de sus colaboradores. **La segunda** dimensión es la unión, consiste en querer para el amigo el bien que se quiere para sí mismo. En este segundo momento

se entiende al amigo como «otro yo». Hay una unión de alteridades, se unen los amigos en el fin. **La tercera**, y más profunda de las dimensiones, consiste en la inhesión, por la que una persona se interesa en conocer intrínsecamente al otro. Este nivel de amistad ofrece una gran oportunidad para el liderazgo, ya que si se logra una relación profunda de este tipo, se presentarían los bienes motivantes a tono con el temperamento y el carácter del otro.

En Aristóteles, según nos refiere Leonardo Polo, se afirma que la amistad es «una virtud o que va acompañada de virtud, y estima que es lo más necesario (*anakaiotaton*) para la vida» (Polo, 1999). Hay cinco tipos de amistad según la filosofía clásica, de la más superficial a la más profunda. Se comienza por aquella en la que alguien se alegra por la existencia del otro, luego por la que desea el bien del otro, un tercer modo, en el que buscar hacerle el bien al amigo, luego la convivencia deleitable, todas estas manifestaciones se superan por el último tipo, la concordancia con el otro. Este es el tipo de amistad que se da en la inhesión, de la que hemos hablado. Para llegar a esta última se requiere la empatía.

La empatía es el esfuerzo sincero de comprender los paradigmas del otro. El amigo verdadero se interesa, de manera profunda, en comprender intelectual y emocionalmente al otro, utilizando los marcos de referencia existenciales básicos de la otra persona para conocerlo profundamente. Esta virtud, señala Llano, compone un cambio de perspectiva, por parte de quien hace el esfuerzo de adentrarse en el otro, más no de proyecto. Se requiere el éxtasis –salir de sí– la unión –identificarse con el amigo– para lograr la inhesión. Pero luego de conseguir el objetivo propuesto, cada uno regresa a su propio rumbo, se mantiene firme en su propio ser, con un objetivo enriquecido por la relación.

Por la inhesión, el amigo está en el amigo, hay una identificación, «no es querer el bien propio del otro, sino que ambos quieren como propio el mismo bien» (Llano C., 2014, pág. 91). Este es el modo como el líder establece un objetivo común. Al tener el mismo fin, y al ser querido por ambos en la misma medida, el líder logra entrar en la voluntad del otro. Esto es la intimidad. El amor de amistad ofrece un reducto por el que puedo entrar en el otro y convencerle de querer lo mismo que yo, que siendo amigos no podrá ser falso, ni egoísta. Se tratará de un bien común con la empresa y con el individuo que realiza la tarea.

James Hunter, a quien ya referí, ofrece un texto del entrenador Vince Lombardi que ejemplifica este hecho. «Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización» (Hunter, 1996, pág. 93). La amistad se vincula con el otro al modo del amor al prójimo. No por un deber religioso, sino por una convicción de respeto a la dignidad humana. El líder ve en el otro un amigo, otra persona a la que debe tratar con lealtad, con espíritu de equipo, centrado en el objetivo común, y no en el deleite de la convivencia.

Los empresarios tienen miedo de introducir un término tan complejo en sus organizaciones. Porque se piensa que en los negocios no cabe la amistad. Esto se debe a «la equivocación que se comete cuando se quiere separar radicalmente las sociedades de amistad y las sociedades de

un estilo de liderazgo centrado en la persona se fundamenta en el convencimiento más que el mandato. En la capacidad de influir, de persuadir, y no en la de dar instrucciones o diseñar funciones y sistemas.

trabajo» (Llano C., 1997, pág. 183). Pero ya la Organización Gallup considera este aspecto en su famosa encuesta de compromiso, haciendo la pregunta directa: «¿Tienes un amigo en la empresa?» (<https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>) considerando que el hecho de no tener amigos en la organización es una señal de bajo compromiso de las personas. Para explicar la posibilidad de la existencia de la amistad en la empresa se puede acudir, por último, a un adagio escolástico: hay que distinguir, la amistad del trabajo, sin separar. Y unir, podemos ser colegas y amigos, sin confundir, son relaciones diferentes. La amistad en la empresa es no solo posible, sino deseable, porque nos ofrece una meta común que es el desarrollo de la empresa y de las personas que la componen.

AMISTAD Y CONFIANZA

Los líderes deben superar el nivel del sentimiento, y fundamentar su amistad en verdaderos actos que generen confianza en los colaboradores. «Las mejores intenciones del mundo reunidas no valen nada si no van seguidas de acciones» (Hunter, 1996, pág. 89). El líder debe ser confiable para que congregue a la unidad en el objetivo, «a quien le tengo confianza ejerce sobre mí un inadvertido liderazgo» (Llano C., 2014, pág. 45). Para lograr una apertura, voluntaria, en los colaboradores, debe crearse un ámbito de confianza. La amistad, justamente, provee ese espacio, porque no se puede pretender la amistad donde no hay confianza.

Rensis Likert, señala ya en los años cincuenta del siglo pasado, esta misma cualidad en los líderes más productivos. Ofrece un listado sobre las características de los supervisores, y muestra, estadísticamente, que los supervisores más productivos son los que confían en la integridad, habilidad y motivaciones de los subordinados, más que sospecha o desconfianza (Likert, 1961, pág. 101). Quien es amigo es leal, es fiel a los principios, las relaciones humanas no descansan en un vínculo económico sino en los principios morales, aquellos que permiten al individuo actuar con convicciones propias. De éstas, nace un lubricante de las relaciones sociales, que se puede permear en la organización, si se admite que la cultura de esta debe sentarse sobre la base de las virtudes humanas.

La confianza se construye con la veracidad. Sin ésta, no podría haber comunidad social alguna. La honestidad es la base de la confianza y ésta lo es de la amistad. Por el contrario, la mentira y la manipulación impiden en el largo plazo que la empresa subsista. Si la empresa es genuina, como señala Likert, sus objetivos deben ser transparentes, compartidos, esta es la fuente de la confianza de toda la comunidad de personas que es la empresa. El líder es el último eslabón de la cadena, y su labor es unir lo general de los objetivos, con lo particular de la tarea. Para lograrlo requiere de amigos, gente honesta, que participe diciendo la verdad. El autócrata funciona con la idea de respuesta pagada. Quien engaña, y no es objetivo, y busca la participación como seducción, como manipulación, falta a la veracidad, y en el largo plazo perderá la confianza de su equipo, perdiendo así mismo el liderazgo. «Sólo será posible la empatía cuando vivamos en una cultura en la que el valor sea la transparencia» (Llano C., 2014, pág. 197).

El líder, a través de la confianza, se convierte en el motivo del asentimiento del colaborador, porque sabe que no le van a mentir. La confianza, la amistad, la reciprocidad, el amor de benevolencia son necesarios para un liderazgo centrado en la persona, porque sólo en ellos se sustenta la lealtad y la fidelidad al último fin de todos los individuos que en ella laboran. «Si la acción arranca del ser de las personas, no necesitan coordinarse sistemáticamente las acciones, pues ya lo estarían desde el inicio y perdurablemente» (Llano C., 2014, pág. 194). En la reciprocidad de la amistad, tanto el director como el subordinado se unen en los valores, en las convicciones profundas del ser, y cuando esto se logra no hay necesidad de controlar, sino

de corregir desde la amistad. Logrando con esto tener empresas flexibles en las formas, pero firmes en el objetivo. Sólidas en las relaciones humanas, que harán que la empresa subsista en el futuro, más allá de las dificultades técnicas que en ellas existan. </>



El autor es profesor de Factor Humano y Empresa Familia en IPADE Business School.

REFERENCIAS

- Álvarez de Mon, S. (2000). *El mito del líder*. Madrid: Price Waterhouse Coopers.
- Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilman, J., Kennedy, D., . . . Wenstrup, J. (2020). *What 12,000 employees have to say about the future of Remote Work*. USA: BCG.
- Hunter, J. C. (1996). *La paradoja*. Barcelona: Urano.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de Empresa y Rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. USA: McGraw-Hill.
- Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (2014). *La amistad en la empresa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mackey, J., & Sisoda, R. (2014). *Conscious Capitalism*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mehra, A., Marineau, J., Lopes, A. B., & Dass, T. K. (2009). The coevolution of friendship and leadership networks in small groups. En G. B. Graen, & J. A. Graen, *Predator's Game-Changing Desingns* (Researched-Based Tools). Information Age Publishing: Charlotte.
- Polo, L. (1999). *La amistad en Aristóteles*. In Anuario Filosófico, 32(2), 477-485.

Tequila
Clase Azul[®]
GOLD

LIMITED EDITION



DRINK RESPONSIBLY | claseazul.com

A taste of *sunset.*