



Harvard Business Review
América Latina

Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior

por Rob Goffee y Gareth Jones

Diciembre 2005

Reimpresión R0512E-E

Para atraer seguidores, un líder tiene que ser muchas cosas para muchas personas. El truco está en lograrlo sin dejar de ser verdadero con uno mismo.

Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior

por Rob Goffee y Gareth Jones

El liderazgo exige la expresión de un yo auténtico. Trate de liderar como otra persona –digamos, como Jack Welch, Richard Branson o Michael Dell– y fracasará. Los empleados no seguirán a un CEO que pone poco de sí mismo en sus comportamientos de liderazgo. Las personas quieren ser lideradas por alguien “genuino”. En parte, ésta es una reacción a los turbulentos tiempos en que vivimos. También es una respuesta al extendido desencanto del público respecto de los políticos y gente de negocios. Todos sospechamos que estamos siendo engañados.

Nuestra creciente insatisfacción con liderazgos pulcros, sustituibles y artificiosos es lo que convierte a la autenticidad en una característica tan deseable en las corporaciones actuales; característica que, por desgracia, tiene una escasa oferta. Los líderes y sus seguidores asocian la autenticidad con la sinceridad, la honestidad y la integridad. Es el único atributo que define a los grandes líderes.

Pero mientras la expresión de un yo auténtico es necesaria para un liderazgo superior, el concepto de autenticidad a menudo no se entiende, incluso por los mismos

líderes. Con frecuencia, suponen que la autenticidad es una característica innata; que una persona es o no es auténtica. De hecho, la autenticidad es una cualidad que los demás le deben atribuir a usted. Ningún líder puede mirarse al espejo y decir: “Soy auténtico”. Una persona no puede ser auténtica por su propia voluntad. La autenticidad se define en gran parte por lo que los demás ven en usted y, por lo tanto, en gran medida puede ser controlada por usted. Si la autenticidad fuera sólo una característica innata, usted no podría hacer mucho para manejarla y, por ello, sería muy poco lo que podría hacer para volverse más eficaz como líder.

De hecho, los ejecutivos que no ejercen un control sobre la expresión de sus yo auténticos, muy pronto entran en problemas cuando asumen roles de liderazgo. Considere el caso de Bill, un ejecutivo de una gran empresa de servicio público en Pittsburg. Bill comenzó como aprendiz de eléctrico, pero la alta gerencia de la compañía pronto advirtió su talento. El departamento de recursos humanos persuadió a Bill para que fuera a la universidad, donde se graduó con un buen título. Posteriormente, fue recibido

cálidamente de vuelta en su empleo. Su trabajo en la empresa de servicio público a menudo involucraba gestionar proyectos, y se volvió un experto en formar y liderar equipos. Sus habilidades técnicas y su honestidad eran sus mayores atributos de liderazgo.

Las cosas comenzaron a aclararse cuando Bill se trasladó a la oficina principal y se convirtió en asesor de algunos de los más altos ejecutivos de la compañía. Recursos Humanos había sugerido a Bill que el nuevo cargo sería una buena preparación para una posición de liderazgo importante en la primera línea. Pero la oficina principal era política, y Bill descubrió que su franqueza tocaba las teclas equivocadas. Comenzó a recibir feedback sosteniendo que no comprendía por entero la complejidad de las situaciones y que debería desarrollar mejores habilidades para influir en los demás. Bill trató de poner freno a su sinceridad, pero nunca pudo imitar los comportamientos políticamente astutos de sus superiores. Comenzó a perder el rumbo. Alternó entre la indecisión, mientras trataba de comprender el ambiente político de la oficina, y repentinos estallidos de agresión, a medida que luchaba con su antigua franqueza. Comenzó a dudar seriamente de sus habilidades.

Bill aún permanece en la empresa de servicios públicos, pero no hará ningún progreso en ella. En sus organizaciones, la mayoría de ustedes probablemente habrá conocido a más de un líder fallido como Bill. Su historia ilustra perfectamente lo difícil que es para los líderes encontrar un equilibrio entre expresar sus personalidades y manejar las personalidades de las personas a las que aspiran a liderar o al menos influir. Sin embargo, la habilidad de encontrar ese equilibrio –y de preservar la propia autenticidad en el proceso– es precisamente lo que distingue a los grandes líderes de otros ejecutivos. El desafío del liderazgo superior es exactamente el de manejar la propia autenticidad, por muy paradójico que ello parezca.

Seamos absolutamente claros: la autenticidad no es el producto de la manipulación pura. Ella refleja con precisión aspectos del yo interior del líder, de modo que no puede ser una actuación. Pero los grandes líderes parecen saber qué características de su personalidad deberían revelar a quién y cuándo. Son como camaleones, capaces de adaptarse a las exigencias de las situaciones que encaran y de las personas a las que lideran; sin embargo, no pierden sus identidades en el proceso. Los líderes auténticos se mantienen enfocados hacia dónde se dirigen, pero nunca pierden de vista de dónde provienen. Altamente sintonizados con sus entornos, dependen de

una intuición nacida a partir de –en ocasiones– duras experiencias formativas para comprender las expectativas y preocupaciones de las personas a las que pretenden influir. Conservan lo que los distingue como individuos, aun cuando saben cómo ganar la aceptación en culturas corporativas y sociales fuertes y cómo usar elementos de esas culturas como una base para el cambio radical.

En las páginas a continuación, exploraremos las características del liderazgo auténtico, recurriendo a nuestra investigación de cinco años, así como a nuestro trabajo de consultoría a líderes de todos los niveles en organizaciones de diversos sectores. Para ilustrar nuestros argumentos, contaremos algunas de las experiencias y reflexiones de los líderes auténticos que hemos conocido y estudiado. Desde luego, no pretendemos tener la última palabra sobre la materia. Artistas, filósofos y científicos sociales han debatido durante siglos el concepto de autenticidad, y sería un sinsentido imaginar que esta discusión pudiera ser sintetizada por nosotros o por cualquier otra persona. No obstante, creemos que nuestras reflexiones contribuirán a una mejor comprensión de la relación entre la expresión del yo y el ejercicio del liderazgo. Los líderes que saben cómo manejar su autenticidad serán los más eficaces para ello y los más capacitados para estimular y retener a seguidores leales.

Manejar la percepción

El establecimiento de su autenticidad como líder es un desafío de dos partes. Primero, usted debe cerciorarse de que sus palabras son consistentes con sus actos; de otro modo, los seguidores nunca lo aceptarán como alguien auténtico. Todos reconocen y comprenden la necesidad de consistencia cuando se trata del establecimiento de la autenticidad, pero un gran líder hace algo más que apoyarla de la boca hacia fuera. La vivirá en todo momento del día. En efecto, no es una exageración decir que un gran líder es obsesivo en cuanto a personificar sus creencias.

Considere el caso de John Latham, quien hasta hace poco era el director de una escuela estatal, ganadora de premios, en el Reino Unido. Latham era un apasionado a la hora de crear una institución académica, en donde estudiantes, profesores y administrativos se respetaran unos a otros y a su entorno. Como en todas las escuelas, la basura y los rayados murales son problemas importantes. Así, ¿quién era el que recogía la basura y limpiaba los muros? Latham lo hacía. Si usted visitaba la escuela durante los recreos, probablemente habría

Rob Goffee (rgoffee@london.edu) es profesor de comportamiento organizacional en London Business School, Inglaterra. *Gareth Jones* (garethj@btinternet.com) es profesor visitante en Insead, en Fontainebleau, Francia, y miembro del Centre for Management Development de London Business School. También fue profesor de desarrollo organizacional en Henley Management College, en Oxfordshire, Inglaterra. Goffee y Jones son los socios fundadores de Creative Management Associates, una empresa de consultoría organizacional en Londres.

encontrado a Latham en los patios recogiendo basura en vez de hallarlo detrás de un escritorio en su oficina. “Son los asuntos sencillos y cotidianos los que importan”, nos dijo, “y personalmente corrijo muchos de ellos antes de que acabe el día”. Este tipo de compromiso personal demostrado hacia unos pocos principios básicos es fundamental para el liderazgo auténtico.

Pero no basta con sólo practicar lo que usted predica. Para que las personas lo sigan, también tiene que lograr que se relacionen con usted. De modo que el segundo desafío del liderazgo auténtico es encontrar terreno común con las personas que usted busca reclutar como seguidores. Esto significa que tendrá que mostrar distintas caras a audiencias diferentes, un requerimiento que muchos encuentran difícil cuadrar con la autenticidad. Pero tal como se percató Shakespeare hace mucho tiempo: “El mundo entero es un escenario... y en su momento un hombre actúa diferentes partes”. Esta actuación de roles no tiene por qué ser falsa o fingida. No es fácil, lejos de ello. Como hemos señalado, las personas reconocen instintivamente el comportamiento fraudulento. Si un líder está actuando un rol que no es una expresión verdadera de su yo auténtico, tarde o temprano, los seguidores sentirán que han sido engañados. Y una vez que esa impresión se arraiga, para un líder será difícil recuperarse.

El CEO de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, reconoce explícitamente que los diferentes roles que juega como líder deben ser expresiones verdaderas de su personalidad. La portada de uno de los informes anuales de Nestlé lo muestra sentado en las montañas suizas, vistiendo pantalones de montañista. Pero en las páginas de *Los principios de liderazgo y gestión de Nestlé*, aparece en un traje oscuro, de pie, frente a las oficinas corporativas. Según lo explica, “quería usar la imagen de montañista, porque el agua y el medio ambiente son temas emocionales para muchas personas. Pero la foto no es artificial. Es lo que visto los fines de semana. Soy un montañista. En la imagen en las montañas, es un ser humano el que habla. En la otra imagen, estoy hablando a nombre de la institución. Las fotografías son distintas, pero ambas capturan algo que es esencial sobre mi persona”.

Un ejecutivo del sector musical, que ha sido exitoso durante un largo tiempo, a quien llamaremos Dick, también es un comunicador cuidadoso de sus múltiples yo. Dick es del Caribe, y en muchas ocasiones en el reñido negocio musical, lo hemos visto cambiar desde la jerga corporativa a un dialecto isleño generoso en palabras soeces. El está absolutamente en su hogar en el ambiente despiadado en el que operan los artistas y sus agentes. Pero al mismo tiempo, los padres de Dick son adinerados y miembros respetados de la sociedad caribeña y, en los momentos que lo requieren, Dick puede representar ese aspecto de sí mismo para crear una buena comunicación con los magnates mediales y las celebridades con quienes también debe tratar. Todas estas facetas de su

ESTABLECER SU AUTENTICIDAD

No existe una sola manera de establecer y manejar su autenticidad. Pero hay pasos conscientes que usted puede dar para que otros lo perciban como un líder auténtico. Algunos de esos pasos se relacionan con adquirir el conocimiento sobre su verdadero yo; algunos implican aprender más de los otros.

Llegue a conocerse mejor y sus orígenes, por medio de:

- **Examinar su autobiografía.** Familiarícese con sus anclas de identidad: las personas, los lugares y los hechos que lo han conformado. Comparta estos hallazgos con otros que hayan tenido experiencias similares.
- **Volverse a sus raíces.** Tómese un día libre con viejos amigos. Pase algo de tiempo alejado del ajetreo normal de la oficina.
- **Evitar la zona de comodidad.** Sálgase de sus rutinas normales, busque nuevas aventuras y asuma algunos riesgos.
- **Recibir feedback honesto.** Pida feedback en 360 grados a colegas cercanos, amigos, familia y otros por el estilo.

Llegue a conocer mejor a los demás, por medio de:

- **Construir un rico cuadro de su entorno.** No vea a los otros como si fueran unidimensionales; indague sobre los antecedentes, biografías, familias y obsesiones de las personas.
- **Eliminar las barreras que hay entre usted y los demás.** De forma selectiva, muestre una debilidad que revele su accesibilidad a sus reportes directos, asistentes, secretarías y otros por el estilo.
- **Empatizar apasionadamente con su personal.** Preocúpese profundamente del trabajo que hace su personal.
- **Permita que los otros conozcan lo que es único (y auténtico) en ellos.** Déle a las personas feedback que reconozca y valide sus orígenes.

Conéctese mejor con el contexto organizacional, por medio de:

- **Establecer correctamente las distancias.** Tenga cuidado de no crear primeras impresiones equivocadas. Use su sentido del yo y su comprensión de sus orígenes para conectarse con, o para separarse de, los otros.
- **Afine sus antenas sociales.** Busque asignaciones en el extranjero y otras experiencias para ayudarlo a detectar las sutiles claves sociales que podrían significar la diferencia entre su éxito o fracaso al atraer seguidores.
- **Respete los valores y las costumbres sociales arraigadas.** Es poco probable que usted haga las conexiones pasando por encima de las creencias firmemente asentadas de las culturas de los demás.
- **Desarrollar su resiliencia.** Inevitablemente, usted experimentará reveses cuando se exponga a nuevos contextos y culturas. Prepárese mediante el aprendizaje y la comprensión de sus propios valores.

personalidad son verdaderas; su destreza está en decidir cuál revelará a quién, y cuándo.

Por lo general, representar múltiples roles exige harto trabajo y pensamiento. “Antes de participar en una situación, trato de comprender qué es lo que [las personas] van a pensar. Preparo lo que voy a decir y quién voy a ser en ese contexto”, explica Jean Tomlin, ex directora de recursos humanos en Marks & Spencer y una de las mujeres de negocios de color más influyentes en Gran Bretaña. “Quiero ser yo, pero estoy canalizando partes de mí hacia el contexto. Lo que los otros reciben es un segmento de mi persona. No es un producto o una fachada, sólo las partes que son relevantes para esa situación”.

Revisemos más en detalle lo que hace posible que Brabeck-Letmathe, Tomlin y líderes como ellos muestren fragmentos de sus personalidades sin parecer falsos.

Conózcase a sí mismo y a los otros

No es necesario decir que el ejercicio del liderazgo es complejo y que requiere de destrezas y práctica. Con el tiempo, y a través de diversas experiencias de vida, un líder desarrolla un extenso repertorio de roles, los cuales pueden hacerlo aparecer muy diferente, a diferentes personas, en diferentes situaciones. De hecho, si un líder no adquiere esta complejidad, será capaz de reclutar como seguidores sólo a aquellas personas con quienes ya comparte algo de terreno común.

Pero una cosa es desarrollar esta complejidad y otra completamente distinta es ejercerla con eficacia. El uso de su yo complejo (o, mejor dicho, de sus distintos yos) exige un cierto grado de *auto-conocimiento* (*self-knowledge*) y la voluntad y habilidad para compartir ese auto-conocimiento con otros, lo que llamamos *auto-revelación* (*self-disclosure*). Esto no quiere decir que los líderes auténticos pasen mucho tiempo explorando sus vidas interiores a través de la meditación o la terapia. Puede que sean profundamente auto-conscientes y esencialmente auténticos (en el sentido que aquí le damos al término), pero no debido a la contemplación o al psicoanálisis; no se trata de personajes de alguna película de Woody Allen. Incluso pocos líderes auténticos estarán conscientes de que están involucrados en la autoexpresión y auto-revelación, lo cual sea probablemente el motivo de por qué son tan difíciles de imitar.

Entonces, ¿cómo es que los líderes auténticos adquieren estos atributos? La relativa simplicidad de sus metas muchas veces ayuda. Un gran líder usualmente está tratando de alcanzar no más de tres o cuatro grandes metas al mismo tiempo. En relación a esas metas, es inquebrantable; no las cuestiona más de lo que se cuestiona a sí mismo. Eso se debe a que las metas están por lo general conectadas de alguna manera a algunos de los yos del líder auténtico. Su búsqueda de las metas, y la forma

en que las comunica a los seguidores, es intensa, lo cual promueve naturalmente el tipo de auto-revelación de que estamos hablando y lo instruye aún más acerca de sus diversos yos.

También hemos descubierto que los grandes líderes mantienen en su entorno a personas que les brindarán un feedback honesto. Tal como nos dijo Hill Burns, cabeza de Roche Pharmaceuticals: “Tienes que mantener tus pies sobre la tierra cuando los demás quieren colocarte en un pedestal. Después de estar un tiempo en un pedestal, uno deja de escuchar la verdad. Ésta es filtrada por los colaboradores, y ellos te interpretan tan bien que saben qué es lo que quieres escuchar. Uno termina como la abeja reina en el panal, sin ninguna relación con las abejas obreras. Mi esposa y secretaria tienen todo el poder, si es que alguna vez llegan a verme un tanto enreído, para darme un buen golpe en la cabeza”.

Como consultores, a menudo nos han llamado para hacer exactamente lo mismo con altos ejecutivos, actuando como sacerdotes y espías, mientras tratamos de que los líderes estén más abiertos a las verdades sobre sí mismos y sus relaciones con otros. Esto no significa, necesariamente, ayudar a estos líderes a desarrollar más de lo que el psicólogo Dan Goleman denomina inteligencia emocional; más bien, significa ayudarlos a afinar sus destrezas en la revelación de la inteligencia emocional que ya tienen, de modo que puedan brindar mejores desempeños para sus seguidores.

Considere el caso de un ejecutivo a quien llamaremos Josh, quien ha sido, durante los últimos diez años, CEO de una de las empresas de producción de televisión más grandes del mundo. Cuando nos reunimos por primera vez, Josh era uno de los primeros innovadores en el ámbito de la TV documental. Con los años, a medida que ascendía en la escalera corporativa, llegó a ser un ejecutivo muy entendido y eficaz quien, en el proceso, se volvió bastante serio –incluso distante y austero– a ojos de algunos de sus empleados. Estas percepciones estaban debilitando su habilidad para atraer y retener seguidores, de modo que preparamos a Josh para que volviera a mostrar el sentido del humor pícaro que lo había caracterizado a comienzos de su carrera. Josh tiene un sorprendente sentido de la oportunidad humorística, el cual ha aprendido a usar a un grado irresistible para desarmar a oponentes y complacer a seguidores. Durante un reciente retiro de celebración, por ejemplo, las personas esperaban que él diera un discurso más bien sobrio sobre un alto ejecutivo que se retiraba. En vez de ello, fueron testigos de una hazaña humorística, lo cual complació al ejecutivo y asombró a los seguidores de Josh, ninguno de los cuales se habría imaginado que su jefe fuera tan divertido. La habilidad de Josh para usar el humor es un atributo especialmente importante en el negocio del entretenimiento y, por consiguiente, su reputación como líder se ha beneficiado.

Además de poseer auto-conocimiento y habilidades de auto-revelación, los grandes líderes tienen que ser capaces de reconocer qué aspectos de sus yo auténticos buscan grupos de seguidores específicos. La mayoría de los grandes líderes tienen antenas sociales muy desarrolladas: usan un mix complejo de habilidades cognitivas y observacionales para reconocer qué seguidores les están, consciente o inconscientemente, haciendo señales.

La buena noticia es que mientras algunas personas parecen haber nacido con estas habilidades de discernimiento, otras pueden, de hecho, aprenderlas. Hemos descubierto que los individuos que temprano en sus vidas han tenido una gran movilidad, poseen estas habilidades en mayor grado que quienes han permanecido la mayor parte del tiempo en un solo lugar. No es una coincidencia que muchos CEO se inicien en ventas y que muchos altos ejecutivos en empresas multinacionales hayan pasado por múltiples asignaciones en el extranjero. La exposición a una amplia gama de experiencias durante los años formativos de un ejecutivo fortalece su habilidad de interpretar y empatizar con diferentes personas y situaciones.

Las experiencias que están fuera de la zona de comodidad de un individuo también pueden afinar su conciencia social. Por ejemplo, Jean Tomlin, de Marks & Spencer, desarrolló sus habilidades sociales durante su travesía para establecer credibilidad como mujer de negocios de color, que operaba en un entorno dominado por hombres blancos. Y Peter Brabeck-Letmathe de Nestlé aprendió mucho de su servicio en el ejército a la edad de 17 años. Las condiciones de vida y el trato eran casi insoportables, y varios de sus compañeros intentaron suicidarse. Brabeck-Letmathe sobrevivió observando con atención a sus oficiales superiores; mientras mejor anticipaba su comportamiento, más fácil era mantenerse alejado de su camino.

Use su lugar de procedencia

En el momento en que un ejecutivo alcanza un alto puesto de liderazgo, puede que él parezca –y en efecto puede que sea– una persona muy distinta a la que era al comienzo de su travesía. Pero a pesar de cualquier actuación de roles en curso, la autenticidad del líder aún está estrechamente vinculada a sus orígenes. El *Oxford English Dictionary*, por ejemplo, en parte define la “autenticidad” como algo “de origen indiscutible”. Como consecuencia, pensamos que es correcto decir que ningún líder va a tener éxito en el establecimiento de su autenticidad, a menos que pueda manejar eficazmente la relación con su pasado y las conexiones de sus seguidores con sus raíces.

Los líderes auténticos usan sus historias personales para establecer terreno común con sus seguidores. El deseo de establecer su autenticidad con sus empleados, como un tipo normal y accesible, probablemente ex-

plique por qué Niall FitzGerald, un ex co-presidente en Unilever, hable a menudo y con conocimiento de su legado irlandés y de la influencia de su madre en sus ideas morales y políticas. Igualmente, Antony Burgmans, presidente actual en Unilever, sigue siendo obstinadamente el campesino holandés –lo que se aprecia en su vestimenta e incluso en su andar–, a pesar de su alto estatus. En ambos casos, estos ejecutivos se sienten cómodos mostrando algo de sus orígenes, en un contexto muy distinto, para conectarse con sus seguidores.

El orgullo de las propias raíces, sin embargo, debe ser manejado con cuidado. Una organización, cuyo CEO alardee de su legado bien puede ser intimidante u ofensivo para empleados –y clientes– que provienen de otros lugares. Éste es uno de los motivos de por qué muchos líderes auténticos se esfuerzan por sentir curiosidad y estar abiertos a los orígenes de sus seguidores. Durante muchos años, hemos trabajado con un alto ejecutivo de una empresa de productos químicos estadounidense. Cuando él conoce a nuevos miembros de un equipo, siempre comienza las conversaciones con la misma pregunta: “¿Cómo llegaste a ser el tipo de persona que eres actualmente?”. Él tiene un interés casi insaciable en los factores complejos que revelan de dónde provienen sus subordinados directos, porque comprende que si se sienten más cómodos con sus orígenes es más probable que ellos (y la organización) tengan éxito.

Para los líderes es importante reconocer que las personas enmarcan sus procedencias de diferentes maneras y que existen diferencias en y entre las culturas. Las principales características que las personas usan para definirse a sí mismas incluyen el género, clase, raza, estatus y geografía. Y éstas pueden ser expresadas de diferentes formas: mediante la vestimenta, la manera de hablar, la comida e incluso en distintos estilos de caminar. Dadas estas variables, deberíamos tener cuidado a la hora de hacer generalizaciones simples sobre estatus y sociedades, aunque podemos recurrir a algunas comparaciones. Por ejemplo, algunas sociedades se enfocan más en el *estatus adscrito* de las personas: los atributos que son percibidos como innatos para ciertos individuos en particular. Otras se enfocan más en el *estatus adquirido* de las personas: los atributos y los roles que los individuos obtienen a través de sus propios esfuerzos. En un nivel muy general, la sociedad estadounidense le da un gran énfasis al estatus adquirido; la creencia de que el lugar hacia donde uno se dirige es más importante que el lugar de donde uno proviene se encuentra muy cerca del corazón del sueño americano. Esto no quiere decir que la sociedad estadounidense siempre actúe de acuerdo a esta creencia. Muchos comentaristas están preocupados porque la creciente brecha entre ricos y pobres en Estados Unidos disminuirá las perspectivas de movilidad social de muchos. Aún así, la idea de que uno obtendrá su oportunidad sigue siendo fuerte.

En otras sociedades, el estatus de elite continúa siendo relativamente fijo. Por ejemplo, la elite de negocios francesa está compuesta por individuos educados en las *grandes écoles* y a menudo tienen los mismos antecedentes privilegiados. En las sociedades asiáticas, especialmente en China, la familia y la geografía es altamente relevante para la comprensión de las personas acerca de sus orígenes.

La variabilidad del estatus social tiene importantes consecuencias para los líderes. La relativa fluidez de la sociedad estadounidense, con un confeso énfasis en las aspiraciones, se refleja en las actitudes de los seguidores hacia sus líderes. Por ejemplo, el aristócrata yankee, educado en Yale, George W. Bush, puede posar como un tipo normal de Texas y las personas le creerán, porque los estadounidenses, a diferencia de los europeos, aceptarán que puede transformarse a sí mismo y respetarán su aspiración de hacerlo. Ese tipo de metamorfosis sencillamente no sería vista como auténtica en Gran Bretaña; para un elector de clase obrera, un aristócrata es siempre un aristócrata.

Los líderes auténticos se sienten cómodos consigo mismos; saben de dónde provienen y quiénes son, y saben cómo usar sus antecedentes para construir una buena comunicación con los seguidores. Los líderes auténticos no se ven amenazados por personas de orígenes distintos; las acogen. Son sensibles al comunicar sus orígenes y están conscientes de las diferencias en las actitudes culturales hacia sus antecedentes. Tal como lo dijo Albert Einstein en una oportunidad: “Le hablo a todos de la misma manera, ya sea al basurero o al rector de la universidad”. Esa declaración no sólo refleja la comodidad de Einstein consigo mismo, sino que también con la sociedad más abierta en la que escogió vivir.

Amoldarse, pero sólo lo suficiente

Al escoger qué aspectos de sí mismos revelarán y a quiénes, los líderes auténticos tienen que juzgar cuánto es lo que necesitan amoldarse a las normas sociales y organizacionales. El desafío para estos ejecutivos es crear suficiente distancia respecto de las normas, de modo que los seguidores perciban a estos líderes como especiales y atractivos. Se trata de un juicio muy fino: demasiada conformidad puede hacer ineficaces a los líderes, demasiada poca puede aislarlos.

Graham, un dinámico vendedor en una empresa de bienes de consumo con sede en Boston a la que asesoramos, es un buen ejemplo de lo que sucede cuando un líder se amolda demasiado. Él era, y es, un vendedor muy eficaz, aunque de un modo anticuado y provocador. Algunas personas lo encontraban descarado. Nosotros pensamos que era muy inteligente pero demasiado franco para la cultura más bien formal en la cual trabajaba. Sin embargo, instamos a sus supervisores a darle una oportu-

UN HOMBRE PARA TODAS LAS TEMPORADAS

Los críticos del primer ministro británico, Tony Blair, a menudo sostienen que, debido a su deseo de maximizar su atractivo personal, Blair se mueve entre diferentes y contradictorios yo y que carece de creencias personales centrales. Sin embargo, nosotros argüiríamos que las maneras victoriosas de Blair no surgen de sacrificarse en el altar de la elegibilidad, sino que de su consumada destreza para manejar su autenticidad. Su conducta, durante una dramática semana, a principios de julio de 2005, ejemplifica lo bien que lo hace.

La semana comenzó con el concierto pop Live 8, inspirado por Bob Geldof y Bono, un evento para aumentar la conciencia sobre la pobreza en África. Ello fue seguido por el viaje de Blair a Singapur, para hacer lobby ante el Comité Olímpico Internacional, durante el cual bailó alegremente en público, cuando la apuesta del Reino Unido por realizar los juegos de verano de 2012 tuvo éxito. También en esa semana, participó en la cumbre del G8 en Escocia, donde fue capaz de hacer progresos al abordar algunas de sus preocupaciones más preciadas. Luego, Blair fue llamado de urgencia para regresar a Londres debido a los atentados terroristas.

En cada una de esas instancias, Blair jugó diferentes roles para atraer seguidores de maneras distintas. A pesar de los diferentes comportamientos que exhibió, Blair fue capaz de comunicar un yo central; siempre se conectó poderosamente con sus conocidas pasiones personales, la música pop, los deportes, la eliminación de la pobreza en África y la derrota del terrorismo. De hecho, su actuación durante esa semana generó alabanzas incluso de sus críticos. Al respecto Andrew Rawnsley escribió en el *Observer*: “La gente se convierte en admiradora cuando observa la capacidad (de Blair) de interpretar, articular y moldear momentos políticos cruciales”.

tunidad para crecer, pensando que su enérgico estilo de liderazgo podría traer algo del cambio que la organización tanto necesitaba.

Graham se trasladó de ventas a marketing, luego brevemente a un puesto de producción en una planta y posteriormente a un alto cargo en marketing. Cuando volvimos a verlo, nos sorprendimos y nos decepcionamos con su transformación. Hablaba con frases discretas y sopesaba con cuidado sus opiniones antes de expresarlas. Defendía el statu quo, remarcando que nuestra agenda de cambio propuesta para la organización era “un poco simplista”. Incluso nos dijo que prefería los tranquilos pasillos de las oficinas corporativas a la agitación del mercado. Graham había tratado de calzar con la cultura dominante. En lugar

de eso, sólo se había amoldado a ella, y perdió la oportunidad de convertirse en un líder de cambio eficaz.

En el otro extremo del espectro, el ex presidente de Disney, Michael Ovitz, representa un ejemplo de los peligros de no amoldarse lo suficiente. Como lo contó su jefe Michael Eisner al diario británico *Telegraph*: “Comenzó a presionar a las personas en la forma equivocada. Era controversial, y ello empeoró a medida que las cosas se desarrollaron... Todos tomamos un bus (en un retiro corporativo) y él fue en una limusina, con un chofer especial. Todos llevaban un walkie-talkie, y uno escuchaba (a la gente) decir: ‘¿Quién es este tipo y por qué está exigiendo esto?’. Era una mala sensación, digámoslo así”. Ovitz duró 14 meses en Disney.

Los líderes auténticos saben cómo lograr el equilibrio entre su peculiaridad y las culturas en las que operan. Ellos no buscan de inmediato confrontaciones directas porque se percatan de que su supervivencia como líderes (y por extensión, la supervivencia de sus iniciativas) requiere de una introducción y una adaptación moderadas a las redes de negocios y relaciones sociales establecidas de una organización. Para influir en otros, los líderes auténticos primero deben ganarse al menos una aceptación mínima como miembros de sus organizaciones.

Quizás el mejor ejemplo de estos que hemos visto fue el caso de una ejecutiva a quien llamaremos Miyako, una de las primeras directoras de finanzas en una empresa japonesa. Miyako era una líder sobresaliente. Ayudó a la empresa a modernizar sus prácticas contables, incorporó talento nuevo y tuvo éxito en romper la cómoda camarilla masculina que había en la cima. Pero aún cuando hizo grandes avances, Miyako se cuidaba de jugar el rol que se esperaba de las mujeres japonesas en situaciones de tipo social. Su caso destaca el desafío universal que enfrentan las mujeres al establecerse como líderes auténticos: a menos que las líderes mujeres reconozcan y validen algunas de las normas organizacionales prevalentes en torno a los roles de género, les será muy difícil ser aceptadas por los seguidores masculinos.

En las organizaciones complejas, los líderes pueden seleccionar las normas y elementos específicos con los que quieren ser identificados y aquellos que necesitan desestimar. Greg Dyke, ex director general de BBC, una de las organizaciones mediales más grandes del mundo, entiende muy bien cómo cumplir con diferentes normas organizacionales. Cuando se hizo cargo de BBC, en enero de 2000, los empleados en toda la organización estaban descontentos. Poco después de llegar al cargo, Dyke comenzó a meter sus narices en las oficinas y en los estudios para comprender mejor la situación del personal. Mientras más visitas hacía, más se convencía de que podía ganar una amplia aceptación para los importantes cambios que necesitaba introducir, apelando a los altos rangos y a los soldados rasos de la organización.

Con ese fin, Dyke comenzó a eliminar los autos y chófe-

res que habían sido asignados a cada miembro de su consejo ejecutivo. Los productores de programas y personal de apoyo estuvieron complacidos con la medida: en una organización con una fuerte aspiración igualitaria, la larga fila de lujosos automóviles negros, estacionados en las afueras de las oficinas corporativas, había sido una fuente de molestia –incluso de alejamiento– para muchos. Dyke también recortó el cuantioso presupuesto gastado en consultores externos –en un año pasó de £22 millones a £3 millones–, lo cual simbolizaba la fe que el director general tenía en las personas de la organización. Implícitamente estaba diciendo: “Sé que tenemos el talento aquí”.

Pero no bastó identificarse con las personas que estaban más abajo en la jerarquía. A diferencia de muchos CEO, Dyke necesitaba de la aprobación del consejo regulador de la BBC, así como de su entonces presidente, Sir Christopher Bland. Para ganar su aceptación, Dyke debía mostrar respeto por sus costumbres establecidas aún cuando estuviese apelando a los instintos antiestablishment de la mayoría de sus empleados. Durante un tiempo, mostró ser bastante diestro en el manejo de esta relación. Al menos en público siempre se dirigía a Sir Christopher y a los otros gobernadores en un lenguaje formal. También tenía cuidado de domar sus propios instintos iconoclastas. Moderó su lenguaje, se vistió más formalmente de lo que era su gusto habitual y en público enfatizaba aquellos intereses (en especial, museos y educación científica) que eran más atractivos para la mayoría de la junta. Sin embargo, al final las maquinaciones políticas de la BBC abrumaron incluso a Dyke y se vio obligado a renunciar.

...

A menudo se ha pensado en la autenticidad como lo opuesto del artificio: algo que es directo, sincero y sencillo. Pero esa concepción de la autenticidad no sólo es simplista; está profundamente equivocada. Los ejecutivos que suponen que su autenticidad deriva de una expresión sin control de sus yo interiores nunca se convertirán en líderes auténticos. Los grandes líderes comprenden que la fama de ser auténticos se debe ganar a punta de esfuerzo y ser manejada con un cuidado extremo.

En una ocasión, el cómico George Burns dijo acerca de la honestidad: “Si puedes fingirla, lo has logrado todo”. Perfectamente pudo haberse referido a la autenticidad. Desde luego, los líderes auténticos no fingen para hacerlo, pero la broma de Burns hace sentido precisamente porque reconoce aquello que podríamos no estar dispuestos a admitir: que la expresión del yo auténtico es un acto complicado y artificial. Todos los líderes auténticos son complicados y artificiales. Muchos estadounidenses reverencian al fallecido Ronald Regan por su autenticidad como presidente, pero también fue el primer actor profesional en llegar a la Casa Blanca. ◻

Reimpresión RO512E-E