



Líderes Auténticos y con valores: un modelo para el éxito

*... Hoy resulta lo mismo ser derecho que traidor,
ignorante, sabio, chorro, generoso, estafador;
todo es igual, nada es mejor, lo mismo es un burro
que un gran profesor, no hay aplazaos ni escalafón,
los inmorales nos han igualao.*

Tango “Cambalache”, de Enrique Santos Discépolo (1935).

El momento actual, de la sociedad en general y española en particular, pasa por los momentos más bajos en relación a la confianza en la clase política, judicial y financiera.

La situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación, reclaman soluciones. el estilo de comportamiento de muchos dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo, así como el trabajo personal en desarrollarse como personas y líderes.

A todo ello se añade una crisis generalizada de valores con un contexto social desmotivado, un contexto laboral restringente y un contexto personal más abocado al negativismo y la imposibilidad que a la iniciativa y a la eficiencia en el mejor de los casos. en este contexto se requieren referentes, líderes consistentes y con principios éticos. cabe determinar un modelo de liderazgo que comprenda todos los atributos necesarios para reflotar la economía, conseguir credibilidad y restituir la deteriorada confianza.

Texto: Sara Sampedro

e Isabel Aranda

Ilustración: Víctor Rivas





Para ello, es necesario dar a conocer a la sociedad modelos de éxito reales, basados en valores. con este fin, nuestro equipo investigador ha realizado un estudio piloto a líderes al frente de organizaciones que son referentes por sus valores, creencias y éxito, *versus* “no-líderes” que han alcanzado posiciones de poder, aunque son referentes por su ausencia de valores y de principios éticos.

De esta forma se constatan dos caminos hacia el liderazgo. uno conduce al éxito sostenible en el tiempo. el otro conduce al fracaso y al descrédito.

en primer lugar, deberemos definir un modelo de liderazgo capaz de alcanzar objetivos, generar confianza y con fundamentos éticos.

Podríamos elegir como modelo al liderazgo ético, caracterizado por ser considerados “directivos morales”. lo son por su honradez y confianza, que se preocupan por las personas y están abiertos a las opiniones de su equipo. los directivos morales se encargan de fijar normas éticas, definir modelos éticos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones destinados a guiar el comportamiento ético en la empresa desde el ejemplo. Éste sería un estilo a considerar, pero no es suficiente. contempla únicamente uno de los lados de la balanza: la ética, pero descuida las competencias de liderazgo necesarias para alcanzar objetivos (visión, inteligencia emocional, orientación al aprendizaje, perseverancia, determinación, etc.).

También podríamos plantearnos modelos de liderazgo transformacional (Bass, 1985), un tipo de liderazgo con el cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores a través de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. requiere que el líder transmita una visión poderosa y positiva, y atienda a las necesidades individuales de sus seguidores (Walumbwa et al., 2008). los líderes transformacionales motivan a otros a hacer más de lo

esperado incluso más allá de lo que se creía posible. establecen expectativas más retadoras y alcanzan desempeños superiores.

En este segundo estilo, sí vemos algunas de las competencias del liderazgo que se orientan a alcanzar objetivos, a la rentabilidad o la optimización de recursos, mediante la motivación e implicación del equipo, potenciando su desarrollo y la optimización de su talento. en cambio, no se observan fundamentos éticos ni observación de valores, por lo que nada garantizaría que se tuvieran en cuenta. podríamos disponer de líderes políticos o empresariales carismáticos capaces de inspirar y motivar a las personas, pero nada consistentes, carentes de valores y de ética. ¿acaso no es carismático ruiz mateos? Ha conseguido por segunda vez implicar a muchas personas ganándose su confianza hasta el punto de invertir considerables sumas de dinero en sus empresas. su posición y su elocuencia, con una habilidad persuasiva capaz de transmitir sus emociones son, simple y llanamente, las culpables de la captación de los últimos 200 millones de euros que consiguió nueva rumasa de 2.000 pequeños inversores.

Todo parece indicar que se reclama la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. *Un liderazgo sincero*, consistente y ético. un liderazgo auténtico. el concepto de “autenticidad” (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista (avolio y gardner, 2005). la aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década y desde entonces viene despertando cada vez más interés entre sus estudiosos, tanto en el campo aplicado como en el académico. de hecho, en psicología positiva se presta cada vez más atención a los aspectos del liderazgo relacionados con la autorrealización del líder y de las personas que trabajan con él. los líderes auténticos son “individuos profundamente conscientes de

sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás” (shamir y eilam, 2005). estos líderes desean “de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo”. por ello, “están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros” (luthans y avolio, 2003). de esta forma, los líderes auténticos “reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas”. desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos “son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen” (avolio y gardner, 2005; avolio, gardner, Walumbwa, luthans y may, 2004).

Nuestro modelo

Fruto de nuestra dilatada experiencia en la formación de líderes, en el desarrollo personalizado de líderes y en nuestros estudios sobre el liderazgo, sintetizaríamos la actuación de un líder gráficamente con un triángulo equilátero donde los tres vértices son la orientación a la tarea, la consideración a las personas y el desarrollo positivo de las relaciones. cuando la actuación del líder no busca el equilibrio en este triángulo, será difícil que el líder sea percibido como tal y por lo tanto, sea capaz de conseguir el compromiso y eficiencia de sus colaboradores de cara a obtener los resultados empresariales que busca.

Comparativa de estilos

El liderazgo auténtico se diferencia del liderazgo ético en que no utiliza solamente la “dirección moral” para infundir un comportamiento ético en los

“El liderazgo auténtico se diferencia del liderazgo ético en que no utiliza solamente la ‘dirección moral’ para infundir un comportamiento ético”

seguidores. además, el liderazgo auténtico abarca más que el ser ético, ya que descansa en otros tres componentes: conciencia de uno mismo, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008).

El liderazgo auténtico también mantiene diferencias conceptuales importantes con el liderazgo transformacional. el liderazgo transformacional (Bass, 1985) es un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores a través de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. por su parte, el liderazgo auténtico no apela al carisma o la inspiración para la construcción de relaciones estables y duraderas con los seguidores. de hecho, el proceso por el cual los seguidores internalizan las creencias y valores del líder no está sustentado en recursos que motiven la inspiración como, por ejemplo, presentaciones dramáticas o utilización de símbolos, sino *en el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente*. por el contrario, el liderazgo transformacional requiere que el líder transmita una visión poderosa y positiva, y atienda a las necesidades individuales de sus seguidores (Walumbwa et al., 2008).

En definitiva, para avolio y gardner (2005), el liderazgo auténtico es más genérico que otros tipos de liderazgo *y constituye una base sobre la que otros aspectos positivos del liderazgo pueden tener lugar*.

Recientes estudios realizados en distintos países (china, estados uni-

dos, Kenia y nueva Zelanda) han analizado cómo el liderazgo auténtico se relaciona con diferentes variables psicosociales y organizacionales. los resultados de estos estudios muestran que el liderazgo auténtico está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral.

Citamos como ejemplo a Christian Felber, entrevistado en nuestro estudio. Felber es fundador y activista del movimiento social attac en su austria natal y posteriormente referente de movimientos alternativos en toda europa. en el año 2008 promueve el proyecto de la Banca democrática y es nombrado profesor de altereconomía de la universidad de economía de Viena.

Es una persona que muestra una motivación especial. orientada al compromiso, la iniciativa y el optimismo, no se limita a analizar y reflexionar sobre nuestra economía. Él ha decidido cambiar el contexto económico actual. está creando una red formada por personas, entidades y asociaciones que también creen en otro modelo de éxito basado en valores como la calidad del trabajo, la ecología, la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social y la participación ciudadana.

En la búsqueda de líderes auténticos, Bill george (2003), un líder corporativo retirado, promovió un dicho: “líderes auténticos. se busca”, declarando: “necesitamos líderes que dirijan con un propósito, valores e integridad; líderes que construyan or-

ganizaciones perdurables, que motiven a sus empleados a proveer niveles superiores de servicio a sus clientes y que construyan valor de largo plazo para sus accionistas”.

En 2003, el libro de Bill George *Authentic Leadership*, desafió a la nueva generación a liderar con autenticidad. “los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito, practican sus valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza. establecen relaciones significativas de largo plazo y tienen la autodisciplina para obtener resultados. saben quiénes son”.

Nadie puede ser auténtico tratando de imitar a alguien. se puede aprender de las experiencias de otros, pero no hay forma de ser exitoso cuando se intenta ser como ellos. las personas confían cuando uno es genuino y auténtico, no una réplica de otro.

Para el desarrollo del liderazgo auténtico es indispensable conocerse uno mismo, su historia de vida y ser fiel a sí mismo. aquellos que no lo son, no tienen una historia coherente que contar; pueden llegar a ocupar posiciones de liderazgo pero no transmitirán coherencia ni serán capaces de establecer alianzas a largo plazo. (B. Shamir, G. Eilam).

En este sentido, las historias de vida no son los testimonios de los hechos objetivos que sucedieron, sino la manifestación y expresión de los hechos tal como se perciben e interpretan por el individuo que los experimenta (Widdershoven, 1993, p. 2).

Cuando los líderes se muestran imparciales en el procesamiento de la información y exhiben integridad personal y una orientación relacional auténtica, las relaciones con sus seguidores se caracterizan por altos niveles de respeto, afecto y confianza. (Avolio, 2003).

Nuestra definición de auténtico liderazgo incluye también la autenticación del líder por sus seguidores. para ello, los seguidores deben identificar de for-

“Para el desarrollo del liderazgo auténtico es indispensable conocerse uno mismo, su historia de vida y ser fiel a sí mismo”

ma continuada unos valores y convicciones por parte del líder (no meras convicciones, el deseo de poder personal u otros beneficios), además de que el comportamiento del líder sea coherente con las creencias, valores y convicciones abanderadas. según muchos autores, la confianza de los seguidores es un requisito previo para el liderazgo (Shamir y Lapidot, 2003).

“Los buenos líderes de empresa también crean un objetivo, lo expresan, lo hacen suyo con pasión y lo impulsan incansablemente hasta completarlo”. Jack Welch.

En nuestro estudio se refleja al presidente de Mango, Isaac Andik, quien tuvo una visión en 1972 al volver de unas vacaciones con un par de camisas para él, que vendió por el doble de su coste: “Fundaré una compañía textil que sea rentable y pueda estar presente en cualquier país”. Hoy en día, Andik ha completado su objetivo: Mango se ha expandido por todo el mundo, con 10.000 empleados y una red de más de 2.000 puntos de venta en 105 países.

Según Andik: “la parte más importante de una marca son las personas; una empresa es lo que es para su gente y sus valores, y el saberlos gestionar es el que te convierte en un buen líder”.

algunos de los fundadores de la corriente (Shamir y Elia 2005) postulan los cuatro componentes fundamentales del líder auténtico:

■ **Autoconciencia:** son veraces consigo mismos y conscientes de sus motivaciones, objetivos, valores, creencias y de su impacto en los demás.

■ **Autorregulación:** mantienen alineadas sus experiencias con sus acciones

y sus intenciones. la autorregulación permite a los líderes ser “originales y no copias”.

■ **Coraje personal:** se requiere coraje para ser honestos y abiertos, mostrando no sólo sus fortalezas sino también sus debilidades. los seguidores confían en líderes auténticos y humanos, no en imágenes perfectas y protegidas con dedicación.

■ **Dimensión moral y ética:** tienen claros sus valores, metas y motivos, entienden el significado de lo que hacen y así lideran por un propósito mayor. comprenden el impacto que tienen sobre los demás, asumen la responsabilidad por ello y cuidan de las personas tanto como de los resultados.

George (2007) escribe “la persona más difícil que te tocará liderar es tú mismo. cuando logras liderarte a través de los retos y dificultades, encontrarás que liderar a otros se vuelve relativamente más llevadero. siendo auténtico y consecuente con tus creencias, podrás reunir personas alrededor de un propósito común y de un conjunto de valores, y empoderarlos para avanzar y liderar”.

En nuestro estudio, pudimos entrevistar a Ángel Olan, misionero de los Padres Blancos en la Misión de Saint Mary en Wukro, situada al norte de Etiopía. Olan es una persona de grandes convicciones, orientado a una misión clara: ayuda al prójimo, y se ha enfocado a la población de Wukro. Quiere mejorar las cosas. desea el bien común. auténtico y consecuente con sus creencias y valores con los que se identifica abiertamente: humildad, generosidad, pasión, compro-

miso y acción. “su forma de actuar capta la atención de las personas y provoca su compromiso con lo que dice y hace. inspira”. Ángel pujol, director de la Fundación de iniciativas solidarias Ángel olaran.

Sin embargo, las relaciones no existen aisladas. los líderes lideran no solo a individuos sino también a equipos, y lo hacen en un contexto organizacional. construir relaciones personales con seguidores no es suficiente. para ser efectivos, los líderes deben entender las dinámicas de los grupos a los que pertenecen sus seguidores, y las otras variables contextuales que afectan su funcionamiento. esto es nuevamente un proceso largo, continuo e intrincado, pero es crucial para permitir a los líderes transformar grupos en equipos de alto rendimiento.

Tortell poltrona, director del circric y fundador de payasos sin Fronteras, declara: “en cada espectáculo te sientes evaluado por los espectadores, la función es en sí una evaluación constante de todo el equipo. ello y el hecho de que me haya declarado partidario de otras organizaciones transversales, hace que el mismo espíritu de superación inculcado a todos los miembros y la confianza depositada en ellos genere una rentabilidad glo-



bal que supera en exceso lo que se pudiera esperar a nivel individual”. el bagaje adquirido en las experiencias de 40 años de profesión y en especial las vividas en las misiones humanitarias, hacen que el espectro de visión del personaje sea amplio y enriquecido por valores afines a él.

Desarrollar liderazgo auténtico no ocurre de la noche a la mañana. es un proceso continuo que exige un alto nivel de compromiso y esfuerzo del líder, así como el soporte de la organización. de nada sirve el esfuerzo del líder si no cuenta con el soporte de la organización. podríamos citar el ejemplo de la concesionaria de la marca BmW en una localidad, en la que el director de la misma alcanzó un incremento de las ventas del 466% en seis años. pero la propiedad estaba orientada a la rentabilidad a corto plazo y descapitalizó la sociedad hasta la retirada de la concesión y su posterior cierre.

Xavier soca, director de la firma declara: “se aborda de inmediato un cambio radical hacia un liderazgo participativo con la inclusión de nuevos profesionales con una mayor proactividad e implicación que permita que asuman ciertas delegaciones de funciones. ahora, la innovación continua y la orientación de toda la organización al cliente permite pasar en menos de seis años de una facturación de 9.000 euros a 42.000 euros y la superación de los objetivos acordados. la amenaza latente era sin duda alguna que este liderazgo participativo contrastaba con la política de dividendos de los socios que vieron en el éxito una oportunidad para aumentar la rentabilidad de su inversión dejando a la sociedad sin recursos con los que afrontar la política financiera restrictiva de estos últimos años y que provocó el colapso de la sociedad”.

Descubrir su auténtico liderazgo requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismos. al igual que los músicos y los atletas, usted debe dedicar toda una vida a concretar su potencial. la

mayoría de los individuos que el ceo de Kroger, david dillon, ha visto convertirse en buenos líderes *aprendieron porsí mismos*.

El sr. Jaume alsina, presidente del grupo alimentario guissona, tomó la determinación de ser líder. Fue de los primeros empresarios en informatizar sus empresas, dio mucha importancia a la formación de sus equipos y a la orientación a objetivos. Habla de su trabajo con orgullo y entusiasmo. es íntegro, confía en su equipo, es sólido y la gestión del talento de las personas es fundamental, ya que no ha dudado en rodearse de personas excelentes en las diferentes áreas de su organización. como dijo alsina: “el líder no nace, se hace”. de hecho él considera que su liderazgo se ha ido forjando durante los años. ni tan solo se consideraba líder de pequeño, ni entre su familia, ni entre sus amigos. “los líderes tienen valores, se construyen, tienen raíces y son coherentes. solo hay que buscar nuestras propias fortalezas y potenciarlas para ser los líderes del futuro”. ☺

Isabel Aranda ²

Sara Sampedro. Es doctora

Aranda en Educación, economista, experta e investigadora del liderazgo empresarial, directora de INGENIO, Leadership School. Puede contactar con ella en el email: ssampedro@ingenio.cat.

Isabel Aranda. Es doctora en Psicología, psicóloga experta en coaching y desarrollo de liderazgo. Puede contactar con ella en el email: isabel.aranda.coaching@gmail.com.

Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Marqués de Duero, 8

2º dcha. 28001 Madrid, teléfono 91 444 49

29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares soliciten precio.

