

## OPINIÓN: APUNTES DE LIDERAZGO

### ¿CUÁNTO VALE EL EJEMPLO QUE DA EL LÍDER?

Esto de dar ejemplo no consiste en actuar de forma concienzuda y calculada para generar un determinado impacto que se busca de antemano

**Plácido Fajardo**

Managing Partner de Leaderland



Entre las frases célebres atribuidas a Albert Einstein, hay una que viene al pelo para nuestra reflexión de hoy. Decía el científico que "dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera". Más recientemente, mi admirado amigo Mario Alonso abundaba en ello: "Líder no es el que lucha para ser primero; líder es el primero que sale a luchar". Y es que existen pocas dudas a la hora de asociar la figura del líder –en cualquier orden de la vida– al ejemplo que transmite y con el que predica.

Quienes ocupan puestos elevados de poder o responsabilidad deberían ser reconocidos al menos por dos cosas, su conocimiento y su ejemplo:

- El conocimiento, interpretado de forma extensiva, abarcaría no solo al saber, sino también al saber hacer, ya sea gracias a las propias habilidades o a lo aprendido de la experiencia. La situación ideal se alcanza en el llamado conocimiento inconsciente, que permite a la persona aportar y contribuir casi sin darse cuenta, actuar con eficacia y resolver problemas con éxito, sin apenas necesidad de pensarlo. Quienes lo consiguen están adornados por una especie de halo, de autoridad, que suele provocar admiración en los demás, cuando no sana envidia.
- El ejemplo también tiene una importancia suprema. Todos necesitamos modelos a los que seguir o admirar, que habitualmente buscamos entre quienes nos dirigen, entre nuestros mayores o entre quienes destacan. Parece trasnochada aquella vieja expresión de "conducta ejemplar" que nos decían en el colegio, pero es que, justamente, eso es lo que se espera de quienes están arriba, que sean dignos de imitación. Y esto fue tan válido en la antigua Grecia como en la Edad Media o en nuestros días. La emulación a los de arriba debería significar imitar sus actitudes y comportamientos deseables, los que reflejan los valores universalmente válidos.

Pero esto de dar ejemplo no consiste en actuar de forma concienzuda y calculada para generar un determinado impacto que se busca de antemano. Eso es, más bien, **efectismo**. Por el contrario, al igual que decíamos del conocimiento, el ejemplo, cuando es realmente valioso es cuando se da de manera inconsciente, cuando surge de una forma de actuar auténtica, espontánea y natural, merecedora de imitación sin pretenderlo.

Cualquier empresa u organización tiene sus reglas no escritas, las que aplican sus integrantes al relacionarse y actuar. Es lo que se llama cultura de empresa, compuesta por sus hábitos, usos y costumbres o prácticas cotidianas que se van configurando con los años como una seña de identidad propia, singular, que le hace diferenciarse. Ya sea abierta o cerrada, transparente u opaca, participativa o autoritaria, horizontal o jerárquica, innovadora o tradicional, tolerante o inflexible, el caso es que la cultura se arraiga con fuerza entre los individuos y es **difícilísimo cambiarla**. Tiende a perpetuarse y se transmite de forma automática a los nuevos individuos que se incorporan, como una especie de verdad absoluta, parte de un legado que perdura sin cuestionarse.

Pues bien, precisamente el ejemplo que dan los líderes con sus comportamientos es uno de los factores que más influye en la configuración de la cultura de cualquier organización, aunque ellos a veces no sean del todo conscientes. De hecho, cuando las empresas quieren cambiar su cultura han de proceder desde arriba hacia abajo. La habitual tendencia a imitar a los de arriba se **transmite en cascada** de manera natural, pues se sobreentiende como algo adecuado y hasta meritorio para congraciarse con ellos.

Por eso es tan importante lo que hacen los dirigentes, pues los mensajes que transmiten y el ejemplo que dan va a ser difundido inevitablemente. Cuando el ejemplo es positivo, es coherente con **los valores, estos se refuerzan**. Pero ¿qué ocurre cuando los líderes se comportan de forma opuesta a los valores que en teoría la organización preconiza?

Pensemos en valores éticos universales tan básicos como la transparencia o la honestidad, que requieren de unos comportamientos **bastantes obvios y fácilmente observables**. Si, por el contrario, se oculta información que deba compartirse, se miente, no se respetan los compromisos ni las leyes, se hace lo contrario de lo que se dice, y cosas así, la credibilidad y la confianza en los líderes saltan por los aires, la organización se confunde y los efectos son demoledores. Si mi jefe miente y no pasa nada, ¿por qué no habré de hacerlo yo? Si hace lo contrario de lo que dice, y **continúa en su puesto**, ¿por qué no podré ascender yo también actuando de igual forma?

El comportamiento de los dirigentes impacta de lleno en la cultura, la modela y la condiciona, pues supone una **herramienta potentísima** para generar liderazgo e influencia a través del ejemplo. Da igual que se trate de una empresa, una institución o incluso un país, cuya cultura emana en buena medida de lo que han sido sus líderes, ya sean políticos, artistas, científicos, pensadores, militares o deportistas. Los personajes destacados que han dejado mayor huella en cada lugar de la Historia son exponentes de los valores, creencias y actitudes de cada sociedad. Por un lado, son fiel reflejo de ella y, al mismo tiempo, consiguen influirle y nutrir su reputación, para bien o para mal.

Necesitamos admirar a quienes nos dirigen por sus valores, sea en el entorno que sea, y eso debería requerir cierta grandeza humana. A sus 29 años, el multimillonario **Evan Spiegel**, Fundador y CEO de la exitosa aplicación Snapchat lo tiene claro. "No soy un gran Manager, –dice–; intento ser un buen líder. Y para mí, esto ha sido un proceso costoso, no de cómo ser **un gran CEO**, sino de cómo ser un gran **Evan**, ese es el verdadero reto".

Pues la verdad es que con esa aspiración no lleva mal camino el chico, ni mucho menos, ¿**no creen?**

**El Confidencial**