

Dentro de las posiciones jerárquicas de una empresa, los ejecutivos independientemente de su posición jerárquica, tienden a abusar de sus virtudes. La voluntad del líder de ser poderoso y directo con sus subordinados se convierte en una tendencia al abuso y a la perentoriedad. La insistencia en la búsqueda del consenso alimenta la indecisión crónica. El énfasis en el respeto por los demás degenera en amabilidad inútil.

El deseo de obtener un beneficio y satisfacer a los accionistas se convierte en una preocupación por el pensamiento a corto plazo. El líder que siempre recurre a sus virtudes, que las lleva demasiado lejos, puede actuar de forma correcta, incluso positiva, pero a la larga es menos eficaz de lo que debería.

El ejecutivo que se excede en el uso de una virtud no solo la corrompe, sino que también genera defectos. Lo que deforma a los líderes y los convierte en ridículos lo que no solo los compromete en su virtud por creer en su única verdad, sino que en consecuencia ignoran la virtud contraria. El resultado de este daño es un liderazgo desajustado: el exceso de algo empeora porque comporta la carencia de su complementario.

#### Bibliografía

**Robert E. Kaplan y Robert B. Kaiser**

Con fines exclusivamente didácticos

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.  
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



# Cuidado con tus virtudes

**Aquello en lo que eres mejor puede ser tu mayor problema**

**Por: Robert E. Kaplan y Robert B. Kaiser**

## INTRODUCCIÓN

Esta es una noción práctica que ya existía en tiempos de Aristóteles, que postulaba que aquello que es bueno, virtuoso y efectivo en lo que se refiere al pensamiento y la acción está en el punto medio entre exceso y defecto. El precepto de Aristóteles ha sido malinterpretado a menudo, para aconsejar la moderación en todo. Por el contrario, cuando se refería al valor o a la compasión, enfatizaba que lo necesario era la cantidad justa dadas las circunstancias. "Todos podemos enfadarnos o dar dinero, pero enfadarnos con o dar dinero a la persona correcta, en la cantidad y en el momento correctos, para el propósito correcto y de la forma correcta es algo que no lo puede hacer cualquiera, y no es fácil". No existe una posición fija en el dial que marque el uso adecuado de una fortaleza, una virtud. El volumen necesita subir o bajar de acuerdo con la situación.

No existe un ejemplo más extremo de virtudes corrompidas que el de Jeffrey Skilling, que personificó el escándalo más infame cuando era presidente de Enron. La obsesión de Skilling por el crecimiento incontrolado cruzó la línea que separa lo contraproducente de lo ruinoso, falta de ética e ilegal. Skilling tuvo mucho que ver en el colapso de Enron, que supuso la mayor bancarrota corporativa de la historia en 2001.

Jeffrey Skilling fue contratado por Enron para dirigir sus operaciones en los contratos de futuros, un negocio complementario para lo que era fundamentalmente una vieja compañía de gas natural. Brillante y creativo, vio y aprovechó la oportunidad de convertir los contratos de *Enron* para vender y comprar gas natural en instrumentos financieros que podían ser negociados, algo que nunca se había hecho en el sector. Esa era la virtud de Skilling: era listo y un visionario. Pero exageró en el uso de esa virtud y llevó su celo por construir su negocio más allá de los límites éticos. Utilizaba la contabilidad a precios de mercado para calcular el valor en libros estimado de, por ejemplo, un contrato por diez años, y lo hacía el mismo día en que se firmaba el contrato. Su uso de la ingeniería financiera, datos que eran meramente previsiones, eliminaban deuda del balance de Enron, y proyectaban una imagen falsa de la realidad financiera de la compañía. Al final, Enron había pedido prestados 38,000 millones de dólares de los que únicamente 13,000 aparecían en el balance.

El liderazgo de Skilling estaba desajustado en muchos aspectos. Po de ideas brillantes, ignoró el mecanismo de placaje y bloqueo de la implementación. Al contratar a su equipo, sobrevaloraba las capacidades intelectuales e infravaloraba las habilidades sociales.

Para retribuir a su gente, confiaba ciegamente en el dinero como elemento motivador pero desatendía gravemente la cada vez más corrupta y destructiva cultura organizativa.

Existen multitud de líderes a todos los niveles, en cualquier tipo imaginable de organización, trabajando en una oscuridad relativa, cuyo liderazgo está fundamentalmente empañado por la misma dinámica. La vida cotidiana de las organizaciones está repleta de ejemplos y, en general, las señales de alerta se repiten.

Un ejemplo común es el de hablar en exceso. Algunos líderes que destacan por comunicarse de forma excelente y tienen mucho que decir no saben cuándo callar. Tarde o temprano la energía de la sala se agota. Otros líderes que hablan demasiado son pozos de sabiduría o grandes contadores de cuentos. Tienen la capacidad de mantener el uso de la palabra y disfrutan inmensamente con ello, pero al final pierden a su audiencia. Eso sucede porque todos los que sufren de verborrea tienen un defecto común: actúan como si no se ganara nada escuchando a los demás. El volumen es excesivo en lo que se refiere a sus virtudes —su capacidad comunicativa— y está bloqueado en ese punto, excluyendo cualquier capacidad para escuchar.

En cada líder, en cada persona, existe al menos una fuerte tendencia, que conlleva el riesgo de convertirse en excesiva, al tiempo que produce el efecto secundario de debilitar la tendencia opuesta.

Cuando este desequilibrio insidioso se manifiesta en un líder —lo que en general ocurre muy temprano en la vida— se puede volver crónico, convertirse en algo habitual y, en el peor de los casos, volverse virulento.

## **Las responsabilidades yin-yang del líder**

No existe mejor expresión del liderazgo ideal que el antiguo concepto chino del *yin* y el *yang*. Los chinos entendían la naturaleza como una interacción de dualidades, que tenían tanto características complementarias como opuestas: el cielo y la tierra, el día y la noche, el agua y el fuego, lo activo y lo pasivo, lo masculino y lo femenino. Ninguno de los dos elementos del par es más relevante o prioritario, sino que los dos son útiles y válidos, y refuerzan al otro en una dinámica positiva. El familiar símbolo del *yin-yang* es una representación perfecta de ello. La silueta de dos lágrimas, una blanca y otra negra, entrelazadas y fluyendo la una hacia la otra, adaptándose continuamente para mantener un círculo completo. Cada elemento es el negativo de su opuesto y, sin embargo, son interdependientes e inextricables.

Hay dos dualidades clave a las que todos los líderes se enfrentan: la necesidad de ser autoritarios frente a la de ser facilitadores, y la necesidad de tener un enfoque estratégico frente a la de disponer de uno operativo. Estas dualidades conjuntamente constituyen el “cómo” y el “qué” del liderazgo. En términos simples, el liderazgo autoritario toma el mando, mientras el liderazgo facilitador permite a otros liderar. La tensión dinámica entre ambos extremos determina cómo trabajan las personas en equipo. El liderazgo estratégico mira hacia delante y posiciona la organización de cara al futuro, el liderazgo operativo busca resultados a corto plazo. Esta tensión dinámica determina qué cuestiones son prioritarias para los ejecutivos.

## **Liderazgo autoritario y facilitador**

“Autoritario” y “facilitador” definen grandes grupos en lo que se refiere al tipo de liderazgo. En cada uno de ellos, sin embargo, encontramos pares

específicos de comportamientos de menor alcance: asumir personalmente y empoderar, dar órdenes y escuchar, forzar la acción y dar apoyo. Cada uno de estos comportamientos puede ser una virtud o, si se lleva al extremo, un defecto: controlar en exceso y confiar, no comprobar; dominar las reuniones y comprender los errores; demasiado exigente y demasiado tolerante.

Sea cual sea la virtud del directivo, variará incluso en lo que se refiere a los comportamientos asociados a ella. Un ejecutivo autoritario, por ejemplo, tenderá a hacerse cargo de las cosas personalmente, pero quizá se quede corto en lo que se refiere a potenciar la responsabilidad de otros.

Un ejecutivo facilitador sabrá escuchar, pero probablemente le cueste delegar responsabilidades. Gran parte de los líderes carece de sensibilidad para el ajuste fino de todos los comportamientos en ambos platos de la balanza.

La importancia relativa del liderazgo autoritario y facilitador ha sido motivo de debate a lo largo de los años. Lo cierto es que los dos puntos de vista son válidos, pero ambos son incompletos. Nadie puede liderar sin hacer sentir su presencia, posicionarse, tener altas expectativas y tomar decisiones difíciles, pero ese tipo de liderazgo sería ineficaz y vacío sin la capacidad de delegar responsabilidades, escuchar y valorar la opinión de los demás, y prestarles apoyo.

## **Liderazgo estratégico y operativo**

Los líderes orientados a la estrategia son elogiados por su agresividad y su visión. Sin embargo, a menudo son criticados por no tener los pies en el suelo. Los líderes orientados a las operaciones son admirados por su focalización y su habilidad para llevar a la organización de forma sistemática hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En cambio se les reprocha a menudo su "visión de túnel" y su falta de audacia estratégica. Aunque pueda parecer que estos dos tipos de líder son inherentemente distintos y se excluyen mutuamente, de hecho son ejemplos de liderazgo desequilibrado. Son líderes que abusan de un conjunto de virtudes, a expensas de infrautilizar otras.

Los líderes estratégicos tienden a fijar el rumbo, hacer crecer o mejorar la organización e impulsar la innovación, mientras que los líderes operativos tienden a enfocarse en la ejecución, la eficiencia y las posibilidades reales y el procedimiento ordenado. Ambas virtudes en el liderazgo pueden volverse defectos si se llevan a extremos innecesarios.

Un líder debe tener orientación a largo y a corto plazo, visión amplia y detallada de la organización. Tiene que identificar tendencias fuera y dentro de la empresa, fijar las directrices y trabajar por los resultados, pensar de forma innovadora y ser muy disciplinado logrando que se haga lo que hay que hacer. No se trata de hacer una cosa o la otra. Dicho de otro modo, los líderes de primer nivel tienen que ser versátiles.

La saga de Steve Jobs y John Sculley en Apple es un ejemplo clásico. Jobs, el que tal vez haya sido el mayor visionario de la era de la informática, era la definición de Apple y su estética desde que la cofundó en 1976. Sin embargo, cuando Mike Markkula, presidente de la compañía y también su cofundador, decidió dejar su puesto en 1983, creyó que Jobs, que entonces tenía 28 años, carecía de la disciplina y el temperamento necesarios, sin mencionar su falta de experiencia ejecutiva, para ocupar su puesto en la dirección de la compañía. En lugar de ello, contrató para ese puesto a Sculley, que en ese momento era presidente de PepsiCo. A pesar de que Sculley no tenía experiencia alguna en el sector de la

informática, Markkula y los demás creyeron que sus probadas capacidades en una industria de gran consumo más estándar no solo asentarían el marketing y las operaciones de Apple, sino que darían a la compañía una imagen de mayor estabilidad. Incluso Jobs estuvo de acuerdo y contrató personalmente a Sculley.

Durante los dos primeros años de su mandato, Sculley cumplió con las expectativas. Fiel a su reputación como experto en el sector de gran consumo, construyó la imagen de marca de Apple en ese mercado y la empresa creció de forma considerable. Sin embargo, la lucha de poder entre Jobs y Sculley surgió pronto, y en 1985 el Consejo de Administración perdió la paciencia y quitó a Jobs toda la responsabilidad sobre las operaciones. Jobs abandonó Apple y fundó NeXT Computer tras su apuesta fallida para reemplazar a Sculley en 1986. Fue entonces cuando la falta de visión de producto de Sculley le hizo perder pie. Apostó por el desafortunado ordenador portátil Newton y permitió que las líneas de producto se multiplicaran. Al difuminarse el foco, el departamento de ingeniería degeneró en una serie de reinos de taifas paranoides. A pesar de haber conseguido que la compañía evolucionara desde el punto de vista operativo y que creciera desde los 600 millones de dólares anuales de facturación hasta los más de 8000 millones de dólares, las acciones de Apple seguían cotizando al mismo precio. Los errores estratégicos de Sculley fueron responsables del fin de su mandato en 1993.

Cuando Apple compró NeXT en 1996, Jobs regresó y se convirtió en el consejero delegado provisional de la compañía. Sin embargo, esta vez su enfoque era distinto. Su prioridad inmediata fue recuperar la rentabilidad de Apple, descartando una serie de proyectos moribundos. En un momento dado, en el año 2000, eliminó el

“provisional” de su título. Jobs llevó a Apple de nuevo al dominio de la vanguardia con productos de elegante diseño y que se comercializaban de forma brillante en el mercado de gran consumo, como el iPod, el iPhone y el iPad.

El regreso de Jobs a Apple dejó claro que ya no era el visionario unidimensional que había fundado la compañía. Sus experiencias —el fracaso del ordenador de NeXT en el mercado y su éxito en Pixar—, con responsabilidades a mayor nivel lo convirtieron en un líder más versátil, capaz de combinar las necesidades estratégicas y las operativas.

### **Versatilidad: la idea y el ideal**

Frente a las tensiones del liderazgo, como las ya descritas entre el estilo autoritario y el facilitador, o entre el enfoque estratégico y el operativo, muchos líderes sufren disonancia cognitiva. Perciben opuestos radicales, no complementos *yin-yang*. Pero, más que convertirse en víctimas de una falsa dicotomía, los líderes pueden aprender a integrar ambos extremos, aunque parezca ilógico. Puede hacerse, tal como aprendió Steve Jobs.

Según el concepto del *yin* y el *yang*, la vibración armónica entre opuestos es la auténtica materia de que está hecha la existencia. El liderazgo versátil surge de la vibración continua entre pares de impulsos contrarios: ser autoritario y al mismo tiempo participativo, ser visionario y al mismo tiempo conseguir que se hagan las cosas. Ser un líder versátil es mucho más que tener un catálogo amplio de habilidades. Se trata de tener un catálogo amplio de habilidades complementarias que puedan adaptarse, combinándose de formas infinitas, a situaciones y tareas específicas. La idea es modular o ajustar nuestro enfoque, elevando el volumen al máximo si resulta necesario. Llevar un punto fuerte al extremo si la situación lo

requiere es, de hecho, acorde con la idea de versatilidad, siempre que no sea la aproximación por defecto, sea cual sea el reto.

En la práctica, ser versátil implica saber cuándo un enfoque es adecuado y cuándo no. La búsqueda agresiva de la excelencia por parte de Steve Jobs es legendaria, y a menudo produjo resultados deslumbrantes. Según se cuenta, cuando el iPhone estaba a punto de entrar en la línea de producción, reunió a su equipo y señaló muy enfadado unos arañazos en la pantalla del prototipo. Sin pérdida de tiempo se puso en contacto con Corning, que poseía la fórmula de un cristal a prueba de arañazos. El consejero delegado de Corning, Wendell Weeks le informó de que la fórmula jamás había sido comercializada, y que llevaría un tiempo acelerar la producción. Jobs permaneció inmutable e implacable, y consiguió que Corning produjera las pantallas siguiendo su calendario.

## La mentalidad

Todos tenemos una forma de ver el mundo, a nosotros mismos y nuestro papel en él. Es esta visión —un conjunto difuso de verdades que nos permiten vivir y liderar— la que condiciona nuestras acciones.

La forma de pensar en el trabajo de muchos líderes puede llevarles a una serie de trampas. Las más habituales son las siguientes:

### 1. **La mentalidad Más-es-Mejor.**

Muchos líderes se aferran a la mentalidad Más-es-Mejor. Detrás se esconde un cierto narcisismo: soy el primero en llegar por la mañana y el último en marcharme (no importa si estoy quemado). Soy más analítico y preciso (no importa la parálisis por el análisis). Soy más sincero que los demás (en realidad busco la confrontación sin necesidad). Tengo más principios (aunque el resto del

mundo esté harto de mi afán por moralizar.) Soy muy bueno como preparador (aunque ignoro cuándo mi ayuda no ayuda).

El ejecutivo Billy Pace valoraba por encima de todo la velocidad en el trabajo. Absorbía la información rápidamente, tomaba decisiones rápidamente, actuaba rápidamente. “Rápido” podía haber sido su segundo nombre. El problema era que se precipitaba en la decisión. O bien le faltaba información, lo que le llevaba a obtener pobres resultados, o no consultaba a todos los implicados, con lo que encontraba resistencia cuando trataba de implementar la decisión.

### 2. **Un modelo de pensamiento**

**sesgado.** Imaginemos el modelo de liderazgo de cada persona como un espacio que contiene círculos, cada uno de los cuales representa un área de responsabilidad. El tamaño de cada círculo indica la importancia que el líder concede a cada responsabilidad. Cuando el líder se excede en el uso de una de sus fortalezas, el círculo que le corresponde es excesivamente grande.

En algunas personas, el círculo que representa la “preparación” es desproporcionado. Un responsable de relaciones con inversores recién contratado estaba sobradamente preparado para las reuniones del consejo y las presentaciones a los analistas. Antes de cada presentación se ponía tan nervioso que vomitaba. Un colega comentó: “Siente que no tiene respuestas para cada una de las preguntas, pensando en todos los ángulos posibles. Y no las tiene”. Es fácil para el espectador ser objetivo. El responsable de relaciones con inversores trabajaba con una realidad subjetiva —una asunción ligada al miedo— sobre la que en los primeros años en su puesto de trabajo tenía

poco control.

3. **El indicador incorrecto.** Un directivo de alto nivel no entendía por qué su equipo era tan lento a la hora de cumplir sus instrucciones. Era un ejecutivo que trabajaba con ahínco por mantener su ego bajo control. Era excesivamente bueno en auto controlarse.

Detrás de ese excesivo autocontrol se escondía el miedo a hacerse publicidad a sí mismo. Su intensa aversión por cualquier cosa que se pareciera al egoísmo difuminaba su visión de la línea que separa una autoafirmación saludable de la pura jactancia. Para asegurarse de no cruzar el límite, se mantenía demasiado lejos. Su voz discreta venía acompañada de una falta de capacidad de comunicación. No conseguía mantener a los directivos informados sobre sus actividades y logros y, por tanto, socavaba su propia credibilidad.

Para este ejecutivo —y para otros muchos parecidos a él— pasarse o quedarse corto no es únicamente el resultado de una incapacidad cognitiva para entender la medida de su propio comportamiento. La falta de calibración proviene de una distorsión en el conocimiento y una falta de control sobre sus emociones que lo llevan a un reajuste excesivo.

**El síndrome del héroe.** A pesar de que el desequilibrio es el resultado de una forma de pensar equivocada y de una sobrecompensación en determinados comportamientos, muchas veces los demás lo ven como un liderazgo heroico. Sea lo que sea lo que este tipo de líder piensa de sí mismo, otros lo invisten con cualidades casi sobrehumanas. Rick Spire, Carla Middleton, Steve Jobs y Jeff Skilling han sido definidos a menudo como héroes —talento innato, enorme energía, gran ambición—, lo que representa un

encomio a medias. Su ratio riesgo-recompensa es peligrosamente elevado. Se sobrevaloran: todo gira a su alrededor y todos los caminos terminan en ellos. Hasta cierto punto eso funciona porque aportan mucho. A partir de ese punto, en cambio, se convierten en Ícaro, cuyas alas se quemaron cuando voló demasiado cerca del sol. Los riesgos que corren, tanto para la organización como para sí mismos, resultan intolerables y destructivos. Algunos se convierten en los Jeffrey Skilling del mundo, más una maldición que una bendición.

## El reajuste

Muchos líderes no trabajan para mejorar su forma de pensar por sí solos. Están más preparados para mejorar su comportamiento —la forma— que en la psicología subyacente. Están acostumbrados a obtener retroalimentación sobre su comportamiento y fijan planes para cambiarlo, tratando de proceder según lo prescrito. Pero no se ocupan de cambiar los resortes mentales que provocan dicho comportamiento. Sin embargo, lo único que tiene sentido es analizar lo que está en nuestra mente, lo que da al traste con nuestra forma de actuar, los puntos de vista distorsionados y las fuerzas emocionales que nos llevan al exceso y al desajuste. Como dijo Einstein: “No podemos resolver los problemas usando el mismo tipo de pensamiento que sirvió para crearlos”.

El cambio de mentalidad y comportamiento es complejo para muchos líderes porque requiere dejar al descubierto los mecanismos de defensa del subconsciente que respaldan sus comportamientos excesivos. Pero, aunque resulte difícil de creer, podemos aprender a reajustar nuestras virtudes, incluso aquellas en las que más confiamos y que identificamos como responsables de nuestro éxito. La buena noticia es que el exceso que constituye

nuestro problema es parte de la solución. En él están todas las capacidades necesarias para cambiar. Lo único que hay que hacer es aprender a regularlas mejor.

He aquí algunas formas de hacerlo:

- **Saber en qué sobreactuamos.** No podemos reajustar si no sabemos en qué sobreactuamos. Solo existe una forma de averiguarlo y consiste en preguntar, en una conversación informal o en una evaluación formal, "¿Llevamos alguna de nuestras virtudes demasiado lejos?". También puede utilizarse un cuestionario de retroalimentación para entender en qué se sobreactúa, pero dado que la mayoría de cuestionarios de este tipo se basan en una escala del uno al cinco que asume que las puntuaciones más altas son mejores, habrá que asegurarse de incluir alguna herramienta para que los colegas de trabajo indiquen el uso excesivo de las virtudes.
- **"Pillarse a uno mismo".** Una vez que los directivos son conscientes de aquello en lo que se exceden, los que consiguen reajustarlo a menudo dicen: "Me pillé". Pillarse a uno mismo es, esencialmente, un acto de toma de conciencia y fuerza de voluntad. Permite ser sensible a las señales que indican que uno está a punto de ir demasiado lejos y frenar antes de que eso ocurra. Por ejemplo, alguien que es consciente de su tendencia a una excesiva franqueza puede aprender a estar alerta a los estímulos que desencadenan esa respuesta. A menudo estas señales son físicas. Un directivo descubrió que su pierna izquierda comenzaba a temblor antes de hacer un comentario demasiado mordaz en una reunión. Otro sentía que se ruborizaba momentos antes de recriminar a un subordinado por haberle fallado.
- **Escoger una directriz.** Otra herramienta que ayuda a reajustarse es la de escoger una directriz, enunciada de forma simple, que esté siempre en nuestra mente. En el mundo del golf se habla de *swing thought*, un único recordatorio que el golfista se hace a sí mismo para corregir algún defecto al tiempo que golpea la bola. La idea es que realizar muchos ajustes a la vez es el germen del fracaso. El *swing thought* se centra en un comportamiento específico que representa el cambio global que uno intenta hacer. Una ejecutiva estaba siempre preparada para ser en todo momento la protagonista, pero se dio cuenta de que interrumpía sin darse cuenta cuando creía que sabía lo que otros iban a decir. Su *swing thought* era simplemente, "deja que termine". Aunque tenía otros muchos excesos que mejorar, dejar que los demás acabaran las frases fue un buen comienzo y un buen recordatorio sobre cuál era su objetivo final.
- **Adoptar una pauta.** Otra forma eficaz de reajustar un punto fuerte es adoptar una pauta. Incluso si existe una sincera intención de mejora, esta fracasará si no se basa en la disciplina y la rutina, y las pautas de actuación aportan ese sostén. Como nos decían cuando éramos niños, y como les decimos a nuestros hijos, la repetición es la madre de la perfección. Para refrenar su tendencia a otorgar a su equipo demasiada autonomía, una ejecutiva se fijó como rutina estar en la oficina todos los martes por la tarde y reservar treinta minutos para cada uno de sus subordinados. Creó una estructura que inicialmente la alejaba de su zona de confort, pero finalmente le permitió expandirla. Usando esa pauta, se habituó a dirigir mejor a su equipo.

- **Auto imposición de límites.** Los ejecutivos que tienden a trabajar demasiadas horas también pueden beneficiarse de la auto imposición de límites. Uno de ellos se prometió a sí mismo dejar la oficina a las 17.30 h dos veces por semana, cuando no estaba de viaje, de forma que podía cenar con su mujer y sus dos hijas pequeñas. Se lo dijo a su secretaria, para que lo echara del despacho a las 17.15 h, y se lo dijo a su mujer para que no se asustara cuando lo viera entrar por la puerta.

**Usar contrapesos.** Cambiar es un ejercicio admirable de autocontrol. Sin embargo también es sensato utilizar contrapesos —procesos o personas— para ayudar con el esfuerzo. Un directivo de alto nivel con una fuerte personalidad aprendió que “necesitaba un par de espíritus moderados en el equipo, que podían decirme con tranquilidad si sentían que mi presencia era excesivamente intensa o difícil de manejar”. Otro directivo, que sabía que podía ser abrumador, lo decía de otro modo mucho menos delicado: “Tengo un par de personas en el equipo que me avisan cuando empiezo a hacer el imbécil”.

Para cualquier líder, establecer contrapesos es importante, pero no es suficiente. También tiene que “permitirse” que le influyan las decisiones críticas que toma y la forma en que interactúa con los demás. Hay que ser capaz de tolerar la tensión entre lo que haría instintivamente y el efecto de los contrapesos. Algunas veces, esa tensión puede ser extremadamente elevada.

No hay mejor ejemplo literario de eso que el pasaje de *Moby Dick* en que Starbuck, el primer oficial, le dice al capitán Ahab que deben ponerse al paio para hacer reparaciones ya que el preciado aceite de ballena se está derramando fuera de la bodega. Ahab, creyendo que están en la pista de Moby

Dick, la ballena blanca asesina, no quiere interrumpir su maníaca persecución y ordena de forma abrupta a Starbuck que regrese a cubierta. Pero Starbuck no obedece y se adentra en el camarote del capitán, cada vez más colorado, y con una “audacia” que resulta “extrañamente respetuosa” insiste con delicadeza. Ahab agarra un mosquete cargado y apunta a Starbuck. Este, “dominando sus emociones” replica: “No le pido que cuide de Starbuck, eso sería absurdo, sino que Ahab cuide de Ahab, cuide de sí mismo, viejo”. Cuando Starbuck se marcha, Ahab se dice a sí mismo: “Que Ahab cuide de Ahab. ¡Tiene sentido!”. Y ordena a la tripulación que haga las reparaciones.

Starbuck vence, manejando a su jefe con gran habilidad, con una compleja mezcla de palabras llanas y deferencia, intensidad y control emocional. Su intercambio verbal con Ahab es un modelo para los líderes que se sienten en la obligación de oponerse a unos superiores decididos e irascibles, y también para los líderes que no están acostumbrados a que los desafíen, aunque deberían. Incluso Ahab, probablemente el más intransigente de los jefes, admite el beneficio de la confrontación y la influencia de un subordinado fiable. Aquellos que son conscientes de que no pueden controlarse a sí mismos siempre harían bien en permitirse ser controlados por terceros.

## El líder completo

Es necesario trabajar en tres áreas para convertirse en un líder más completo: aceptarse, ponerse a prueba y conseguir el equilibrio.

**Aceptarse.** Para crecer y mejorar, no es suficiente con conocerse a uno mismo. Es necesario reconciliarse sin matices con la realidad sobre quiénes somos y cómo lideramos. Nos guste o no, ese es el problema que nos impide

ser eficaces en el liderazgo. Estemos orgullosos o no, eso es lo que explica nuestros actos. Finalmente, aceptarse a uno mismo es verse como si fuéramos otro.

Pongamos por ejemplo al jefe de una exitosa organización sin ánimo de lucro que gestionaba cada detalle hasta el grado enésimo, en detrimento de su organización y de su propia salud. Su comportamiento se debía al miedo a ser despedido, pero no podía reconocérselo a sí mismo. Cuando dicho ejecutivo fue capaz de aceptar que tenía miedo, tuvo más elementos para cambiar su mentalidad y su comportamiento. Su doble objetivo quedó redactado de la siguiente manera: "Controlar mi ansiedad, no cada detalle". Cuando se le entrevistó de nuevo, meses más tarde, su equipo confirmó un cambio positivo. Mejorar el control de su ansiedad le permitió incrementar la confianza en sí mismo.

**Ponerse a prueba.** La acumulación de nuevas experiencias, ya sean elegidas o no, es la clave para crecer y mejorar. Ponerse a prueba continuamente, tener la actitud de sacar lo mejor para hacerse cargo de cualquier situación, por compleja que sea, es lo que permite superar la infortunada herencia del pasado y crecer como líder y como persona.

El estímulo de una nueva experiencia fuera de nuestra zona de confort puede, lenta pero inevitablemente, redefinir y reforzar nuestra estructura mental. Albert Ellis, uno de los pioneros en la investigación sobre cómo eliminar patrones disfuncionales, cuenta el caso de un joven extremadamente tímido con las mujeres. Para vencer su timidez, durante tres meses, trató de empezar una conversación con 130 mujeres distintas a las que no conocía. En la mayoría de casos tuvo una respuesta positiva. Después de eso, hablar con mujeres seguía sin ser fácil para él, pero al menos era posible. La técnica, que

consiste en hacer repetidamente algo que se ha estado evitando, se conoce como insensibilización, y es una técnica probada para superar las fobias. La idea es encadenar una serie de pequeños logros que demuestran que uno es capaz de hacer algo y que hacerlo producirá resultados positivos.

A veces nos ponemos a prueba a nosotros mismos y otras veces son las circunstancias las que lo hacen. Cuando el estímulo de la nueva experiencia y la necesidad de crecer nos empujan, solo pasamos la prueba si adoptamos la perspectiva correcta. Los problemas no son amenazas, sino oportunidades para demostrar nuestras capacidades. La adversidad es un gran maestro, ya venga de nosotros mismos o del exterior. La medida del éxito es la incomodidad, el tirón que produce. Como aconsejó el filósofo William James: "Haz, cada uno o dos días, algo sin más razón que porque preferirías no hacerlo, de manera que el peor momento te encuentre sereno y preparado para pasar la prueba".

**Conseguir el equilibrio.** Por mucho que se trabaje sobre los defectos no se puede ser brillante en todas las áreas importantes. Aunque se aprenda a refrenar los excesos, el riesgo de sobrepasarse en el uso de las virtudes sigue existiendo, si bien en menor medida. Buscar la perfección en el sentido literal es una empresa descabellada. Afortunadamente, no depende ni puede depender solamente de uno mismo ser eficaz en un rol.

Una forma de buscar el equilibrio consiste en emplear contrapesos. Steve Jobs, un líder de prodigioso intelecto y personalidad innegable, era temperamental y dominante hasta el último extremo. Sin embargo, era capaz de dar marcha atrás. En el momento clave del diseño de un producto rompedor, uno de sus subordinados se opuso frontalmente al proveedor del chip que Jobs había planeado utilizar.

Jobs cedió, diciendo simplemente: "No puedo llevarle la contraria a uno de mis mejores chicos".

Uno puede, por tanto, ser un líder completo, aceptándose, poniéndose a prueba y buscando el equilibrio e incrementando continuamente la capacidad que se tiene para hacerlo.

Si además se posee la cantidad adecuada de talento todo irá como la seda, como el neumático perfecto que permite viajar con comodidad por una carretera llena de baches.