

ANTONIO VÁZQUEZ

LOS PILARES DEL LIDERAZGO

Una nueva visión del liderazgo a
la luz de la persona

Descubre +



LOS PILARES DEL LIDERAZGO

UNA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO A
LA LUZ DE LA PERSONA

ANTONIO VÁZQUEZ

LOS PILARES DEL LIDERAZGO

UNA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO A
LA LUZ DE LA PERSONA



hexa
editores



instituto
internacional
del capital humano

LOS PILARES DEL LIDERAZGO

Una nueva visión del liderazgo a la luz de la persona

Antonio Vázquez

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código Penal).

De esta edición:

© 2018, Antonio Vázquez

© 2018, Hexa Editores

Obra publicada en colaboración con el IICH, Instituto Internacional del Capital Humano (iich.eu).

HEXA EDITORES

C/ Hermosilla, 84, 1.º dcha.

28001. Madrid

hexaeditores.com

ISBN: 978-84-947825-4-1

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a Hexa editores que se incluyen sólo con finalidad informativa. Hexa editores no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a Hexa editores y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por Hexa editores. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

*A Gonzalo, Álvaro, Jacobo, Tono y Victoria,
los nuevos líderes de nuestro tiempo.*

Contenido

Introducción	IX
PARTE I. Y ESTE MUNDO ¿DE QUÉ VA?	1
1. ¿Otro libro más sobre liderazgo?	3
2. Entonces, ¿de qué vamos a hablar?.	9
3. Algunos testimonios	13
4. Lo único cierto es el cambio	17
5. Y nuestras empresas, ¿también están cambiando?	25
PARTE II. HABLEMOS DE LIDERAZGO.	39
6. El liderazgo necesario.	41
7. ¿Y qué es un líder?	51
PARTE III. UN NUEVO MODELO	65
8. La propuesta de un modelo	67
9. Hacerse uno	75
10. Hacerse al otro en la empresa y la vida de relación	89
11. Hacer familia	129
12. Viaje al interior de la persona	141

Introducción

Hace un rato he terminado el último curso sobre Liderazgo. Es tarde, son las nueve y voy andando por la calle hasta el coche. Me gusta este paseo pues me ayuda a despejarme después de una sesión, que como todas, ha sido agotadora. Esto de la formación te tiene que gustar o es mejor que no te dediques a ello, porque a poco honrado que seas, en cada hora lo das todo.

Estoy cansado pero no satisfecho y siento que no es la primera vez que me pasa. En realidad, me ocurre desde hace tiempo que al terminar de dar uno de esos cursos no termino de estar contento. Y no puedo evitar pensar que llevo haciéndolo más de 20 años en rincones del mundo que no sería capaz de recordar. No estoy contento, me repito, como si ese pensamiento me liberara de algo que no acabo de entender.

En una centésima de segundo soy capaz de recordar casi cada instante de la sesión. En realidad ha sido la segunda sesión de un curso que ha durado casi 8 horas repartidas

en dos jornadas. No tengo dudas de que lo he dado bien, posiblemente casi perfecto, y estoy deseando recibir en unos días el resultado del cuestionario de evaluación, convencido de que volverán a ser excelentes.

No. Me lo repito una y otra vez. No estoy contento. Y dejo ese pensamiento suspendido mientras abro la puerta del coche. Hace frío en Madrid, y me sigue sorprendiendo la actividad de esta ciudad a hasta horas. Es formidable. Enciendo la radio mientras me abrocho el cinturón, en la espera de que alguna de las cadenas haga uno de esos resúmenes de las principales noticias del día, pero debo de haber llegado tarde y lo único que encuentro son tertulias o música. Termino por quitarla mientras espero en uno de los quince semáforos que aún me separan de mi casa.

—No me lo creo. No lo compro —he vuelto a repetir sin poder evitar decirlo en voz alta aunque estoy solo. Me ha salido espontáneo—. No me creo la mitad de las cosas que he contado hoy, ni ayer. Así de sencillo: no me las creo. Las he dicho, explicado, contado con la precisión de un cirujano, pero lo cierto es que no me las creo. No dudo de que sean cosas útiles, como no dudo de que sea posible que les hayan servido a los más de 30 ejecutivos que me escuchaban atentos pese a lo avanzado de la hora. Pero en el fondo de mi conciencia algo me dice, y me lo dice desde hace tiempo, que no estoy sabiendo conectar con la gente.

He dado cursos de liderazgo desde hace más de veinte años. He escuchado a muchos de los mejores ponentes en este campo, he aprendido a combinar la teoría y la práctica con la precisión de una partida de ajedrez en la que

ya visualizas el final. Pero hoy, en lo más profundo de mi conciencia, veo con una claridad especial que no estamos sabiendo conectar con la gente.

Hablar de inteligencia emocional, de adaptación al cambio, de estilos de liderazgo, de orientación hacia el logro, son cosas muy buenas, y sin duda necesarias, pero que se quedan muy lejos de lo que la gente quiere y espera de nosotros.

Queremos líderes. Nadie lo duda. Queremos serlo nosotros y somos conscientes de la responsabilidad que supone el que directivos nos pidan que formemos sus equipos para que lleguen a serlo. Pero hoy, no sé por qué, me doy cuenta de que no lo estamos consiguiendo, que ser líder no consiste en aplicar un conjunto de recetas más o menos bien estructuradas como si fueran una pastilla, que la tomas y ya lo consigues. Ser líder es algo mucho más profundo, mucho más serio, que exige todo nuestro respeto.

No lo estamos haciendo bien, vuelvo a repetir mientras consigo atravesar el cuarto de los semáforos en verde. Mis queridos colegas y yo mismo nos hemos empeñado en aplicar patrones y modelos a una gente que tiene la inmensa paciencia de escucharnos, aunque dudo de que confíen en las cosas que les contamos.

Y entonces, ¿dónde estamos fallando? Me lo pregunto mientras el sexto de los semáforos ha decidido que toca esperar. La cabeza da vueltas a más revoluciones que mi coche, mientras, no evito recordar las personas en quienes he reconocido un auténtico liderazgo como si pudieran, en mi frenesí, darme la fórmula de ese mágico encanto que

convierte a una persona en líder. Dejo que la excitación me invada convencido de que es bueno que cuestione las cosas, que por un instante desconfíe de tantas formulaciones como a lo largo de mi vida profesional he escuchado.

Líder, repito mientras arranco el coche. ¿Qué hace a un hombre líder? Lo repito una y otra vez sin que mi cabeza sea capaz de formar un pensamiento lógico. Las ideas se agolpan y sé que debo dejar que sea así. Incluso he pensado en parar y echarme a un lado para tomar a unas notas, pero lo he desechado ante el temor de disipar un momento que me parece mágico.

Líder, vuelvo a repetir con la intuición de quien confía ver algo al fin. Líder es alguien que... no sé, no me salen las palabras. Me repito a mí mismo que no intente formular nada, que solo deje al corazón suelto, que él me llevará. Sí, eso, el corazón, esto va del corazón. Sigue, ese es un buen camino. Deja hoy al corazón. No formules. Solo siente. Eso es, esto va de sentimiento. La gente tiene sentimientos y ese es un motor impredecible. Algo imparabile, más fuerte que cualquier razonamiento. En eso Daniel Goleman tenía razón: la pasión, el sentimiento es la primera fuente de la motivación. De acuerdo: eso ya lo dijo Pérez López del IESE y desde entonces todos bebemos de sus teorías, pero esto va más allá. No podemos seguir con ese planteamiento, tenemos que subir un escalón y no lo estamos haciendo: eso lo tengo claro.

El semáforo número diez se ha abierto sin que me dé cuenta y el claxon del coche de atrás me ha devuelto a la realidad y me ha hecho perder el hilo de mi pensamiento. Si supiera ese tipo lo importante que es para mí este momento.

Durante unos segundos me ha invadido la angustia de pensar que me he perdido. Lo estaba viendo, las cosas fluían con velocidad. Y ahora. Tranquilo. No pasa nada. Lo has explicado mil veces. Tienes que superarte, puedes.

Veamos. El liderazgo, el verdadero liderazgo es algo mucho más profundo, algo que ni siquiera estamos intuyendo en las glamurosas escuelas de negocio. Esto va de otra cosa y estoy seguro de que las pistas están ahí aunque no las hayamos sabido interpretar.

A ver. Piensa en los grandes ejecutivos que conoces. Son muchos, y con ellos he mantenido muchas y buenas conversaciones, pero en realidad han sido charlas que empezamos hablando del trabajo, pero que al final fueron derivando en temas personales. Eso es. Mi oficio de consultor, de asesor, me ha convertido en alguien que debe saber escuchar. En realidad es lo que más hago. Pero si pienso en esas conversaciones me doy cuenta de que esos ejecutivos, no me quieren hablar de sus temas profesionales. De sobra saben ellos que son los mejores en su campo. En realidad me quieren hablar de lo que les preocupa y ocupa su cabeza. Y al rato de empezar a hablar, en cuanto ha habido un poco de confianza me han contado lo mal que lo están pasando porque sienten miedo en su trabajo, o lo preocupados que están porque se van a separar.

Es verdad, la gente, lo que lleva en la cabeza y en el corazón, no son temas de trabajo que saben resolver con relativa facilidad. Los profesionales, en esas charlas de lo que más me han hablado es de ellos, de sus familias, de los verdaderos motores de su vida, porque eso es lo que les preocupa.

La reflexión me ha dejado un rato parado, pero de inmediato me han venido a la cabeza las muchas veces que hemos invitado a grandes empresarios a que den la charla final de máster a los futuros MBA en algunas de las escuelas de negocio en las que participo. Han sido grandes ejecutivos, grandes empresarios, que en algo más de una hora dan un repaso a su vida ante los futuros “cachorros de la *city*”. Si me fijo, todos ellos al final, cuando la charla se ha vuelto más confiada han dicho lo mismo:

—Ustedes me consideran un hombre de éxito. Sin duda en lo profesional así ha sido, pero en lo realmente importante me he equivocado. He desatendido mi vida personal: a mi mujer, a mis hijos, a mis amigos... y eso no vuelve. No lo olviden nunca —dicen con una unanimidad que ahora se me antoja deslumbrante—, no descuiden su vida personal.

¿Qué está pasando? Me repito mientras mi coche acelera en la salida del semáforo número once. ¿Por qué dicen eso? Y pienso en las clases que he impartido o a las que he asistido. Es verdad. Por aburrida que fuera la sesión, cuando de repente el profesor dice:

—Pues el otro día...

Notas que todo el mundo en clase presta atención, incluso los que parecían dormidos. Sin duda a la gente le interesan las historias personales aunque las cuente un profesor de Contabilidad Analítica.

Vamos bien, repito. Eso es lo que le importa a la gente. Lo que mueve a la gente son los temas personales y cuando estos no funcionan no hay liderazgo posible.

—¡Qué fuerte! —he dicho mientras el semáforo número catorce me ha dejado muy claro que no se puede pasar—.

Estas cosas me deberían hacer pensar —me digo convencido de que dedico poco tiempo al estudio. Pero este pensamiento no lo he podido terminar, porque ha sido mi propia realidad la que se me ha impuesto. Tengo una licenciatura, un doctorado, y tres máster en *business school* de las que están el *top ten* mundial. He ocupado puestos directivos en dos multinacionales y doy clase en cuatro escuelas de negocio. Y si mi propio ego no tenía bastante, resulta que he escrito más de quince libros, he recibido premios de empresa y actúo de consejero en varias compañías.

Pero además de todo eso, y gracias a Dios, estoy casado desde hace 26 años, con la misma, y tenemos cinco hijos.

Siempre he estado convencido de que lo importante, que el verdadero liderazgo consistía en acumular más y más reconocimientos empresariales, sin darme cuenta de que el verdadero motor de mi vida, la única y brutal referencia, son una familia que ha sabido aguantar durante tantos años las “neuras” de su padre empeñado en acumular nuevos títulos como si fueran trofeos. Si soy quien soy, si he podido conseguir las cosas que he logrado, han sido porque ellos han estado ahí dándome la estabilidad y la motivación que necesitaba. Sin ellos no habría podido, como no pueden ninguna de las personas a las que cada semana me empeño en darle un curso de liderazgo.

Esa, solo esa, es la raíz de todo liderazgo. Lo dicen los empresarios con años de experiencia, lo dice la gente sensata, lo dice, en fin, mi propia vida. ¿Cómo voy a hablar de liderazgo a alguien que está en plena crisis personal? ¿Cómo voy a hablar de motivación a una persona que se

está separando? ¿Cómo voy a hablar de habilidades directivas a alguien que tiene problemas serios con el segundo de sus hijos? Si ellos pudieran me dirían en confidencia:

—Vente a casa y verás lo que tengo. Vive un poco lo que yo vivo, y luego me hablas de que tenga un pensamiento positivo.

Y tienen razón. La fuente de nuestro liderazgo no es un montón de prácticas que se puedan poner en marcha como quien se pone un sombrero. Nuestro liderazgo no viene de fuera, viene de dentro, y solo si tocamos los grandes resortes de cada ser humano, las auténticas razones que les hacen vivir, entendemos lo que les puede hacer líderes.

Que no, que el liderazgo no es algo profesional, como si fuera un uniforme. El liderazgo viene de dentro, y solo cuando sabemos tocar las raíces más profundas de la persona, estaremos, de verdad, construyendo un auténtico liderazgo.

La puerta del garaje se abre con la misma lentitud de siempre. No entiende que hoy necesito llegar pronto a casa. He abierto la puerta casi con emoción, y al ver a mi mujer la he abrazado convencido de que se preguntará:

—Y a este, ¿qué le pasará hoy?

No he querido esperar a que lo hiciera. Corriendo he avanzado por el pasillo saludando a mis hijos, que dispersos estudian en sus cuartos esperando a que yo llegue para poder cenar. Al fin he llegado al cuarto de mi pequeña. Se llama Victoria y es la única a la que aún puedo abrazar. Quería tanto llegar para poder darle las buenas noches antes de que se durmiera. Al entrar, a ella se le iluminó la cara

y a mí el corazón. Me he sentado a su lado en la cama y me ha dicho:

—¡Qué bien papá que ya has venido!

—Pues claro, quería darte las buenas noches antes de dormirte. ¿Quieres que mañana te lleve al colegio?

—¿En serio?

—Pues claro, nada me hace más ilusión.

—Qué bien.

—Que duermas bien.

—Y tú también papá. Buenas noches.

He cerrado la puerta como quieren cierra el cofre máspreciado mientras he dejado la chaqueta en el salón y me he sentado a cenar con los mayores. Los he mirado a todos convencido de que no saben nada, aunque alguno me mire pensando que hoy papá está raro.

Hemos terminado la cena hablando de mil cosas propias de la vida rutinaria. Al final cada uno se ha ido a estudiar a su cuarto y mi mujer, que no deja de extrañarse de la curiosa sonrisa que asoma en mi cara me ha dicho:

—Me voy a dormir que estoy cansada. ¿Vienes mañana a comer?

—Sí, mañana vengo a comer contigo.

—Querido, yo como aquí todos los días. Eres tú el que solo lo haces de vez en cuando.

—Perdóname. Mañana vendré que me apetece mucho. Ahora me voy a quedar escribiendo algunas cosas que ya te contaré.

—Como quieras. Buenas noches.

Y así, sin más me he ido hacia el despacho y he empezado a escribir este libro que ahora dejo entre tus manos. Espero que te guste, y sobre todo, que te ayude. A mí me ha ayudado tanto...

PARTE 1

Y ESTE MUNDO ¿DE QUÉ VA?

CAPÍTULO 1

¿Otro libro más sobre liderazgo?

Reconozco que me da miedo utilizar la palabra *liderazgo*. Posiblemente es de los conceptos más utilizados en nuestras empresas y basta buscar en Google para darse cuenta que es de las palabras cuyas referencias alcanza más resultados.

Si busca en la literatura especializada ocurre algo similar: hay estanterías completas explicando las claves del liderazgo, manuales exhaustivos que nos hablan de los procesos que hacen que una persona pase de ser un tipo normal a un líder.

Ya he tocado ese tema en la Introducción y no quiero resultar pesado. Basta con decirte que lo último que pretendo es escribir otro libro más sobre este tema. Hay muchos y algunos muy buenos. Yo solo aspiro a hablar de ti y de mí, de las cosas que nos preocupan a las personas que cada día salimos a las empresas de nuestro tiempo a jugar una liga que no sabemos muy bien cómo se gestiona. Quisiera hablar de los temas que nos preocupan, de los motores de nuestra vida, de las cosas que realmente nos importan... porque son esas cosas las que dan sentido a nuestra vida.

Este no es un libro de liderazgo porque reconozco que no sé muy bien qué es ese concepto. En realidad no sé si podría citar un solo nombre de alguien a quien reconozca cómo líder. Conozco hombres y mujeres que trabajan bien, que dirigen su empresa con precisión. Conozco historias de superación, como conozco vidas que son verdadera inspiración. Pero cuando contemplo esas realidades sólo reconozco nombres y apellidos concretos, y solo puedo exclamar que cada, ¡cada vida es única e irrepetible, un océano infinito donde ocurren cosas maravillosas!

No. Este no es un libro de liderazgo porque después de 26 años hablando y analizando este concepto, no sé muy bien qué es. La persona siempre supera este concepto, y la realidad de cada vida personal supera todas mis aspiraciones.

Si esperas métodos, recetas, claves o procesos, me temo que no estás con el libro adecuado. En Amazon o en tu librería puedes encontrar a kilos. Sólo pretendo recoger algunas ideas que he visto en personas de carne y hueso, y mejor cuando es un testimonio. He pasado la vida como Diógenes, con una lámpara buscando las claves del liderazgo pensando que son un camino, un proceso, un conjunto de prácticas que si las ejecutaba llegaría a ser líder. Sin darme cuenta que la única clave soy yo mismo. Que las respuestas no están fuera, sino dentro, en lo más profundo del alma.

Aspiro a cambiar tu vida, si, como pretendemos cualquier persona cuyo oficio es ser profesor. Quisiera que la lectura de este libro fuera un antes y un después en tu historia, pero tantos años de intentarlo me han hecho ver que cada persona es alguien que merece un respeto infinito. Acer-

carme a ti a través de estas páginas es acercarme al borde de un infinito que no para de sorprender.

Lo que haré durante las próximas horas es solo tratar de provocar en ti una idea. No subrayes: lo importante no es lo que yo pueda escribir sino lo que tú puedas escuchar. Eso es lo importante: el impacto que una sola de las cosas que cuente pueda provocar en ti en los próximos minutos.

Cuentan que Tomás de Aquino (uno de los grandes referentes que nos ha dejado la historia del pensamiento) asistía a clase como lo podemos hacer tú o yo, y también tomaba apuntes. Un día se le cayó al suelo una de las páginas (imagino un pergamino) donde tomaba notas durante las sesiones de clase. Sus compañeros, al verlo en el suelo, se lo llevaron al profesor y este observó con sorpresa que lo que Tomás de Aquino escribía en el papel no era lo que el profesor había dicho, sino lo que se le había olvidado.

Esa es mi única pretensión: que escuches, no lo que yo cuente, sino lo que tú oigas, lo que desde este momento pase a ser parte de tu pensamiento.

Y si una sola de esas ideas consigue hacer impacto en ti, yo habré cumplido mi misión.

CAPÍTULO 2

Entonces, ¿de
qué vamos
a hablar?

De las cosas que nos han impactado de verdad: historias, testimonios, datos... las conclusiones salen solas. En realidad es lo que hacemos cada día: somos observadores de una realidad que siempre termina resonando en nuestro interior. Vemos cosas que nos impresionan, como vemos otras que claramente nos decepcionan. Personas que han acertado empresarialmente junto a otras muchas que no lo han hecho. Jefes a los que nos gustaría parecernos y otros que no entendemos cómo pueden llegar a serlo. Personas que han cuidado las cosas que realmente les importan frente a otras que jamás se lo han planteado. Vamos a hablar de lo único que nos gusta: la vida de un profesional en la primera mitad del siglo XXI.

Por eso te digo que las conclusiones solo las puedes sacar tú. Esto es como una película donde vamos viendo cosas. Los dos sabemos que a cada uno le provoca emociones diferentes.

Pero sobre todo vamos a hablar de la gente, de tipos con nombres y apellidos comunes, vamos a hablar de personas. No lo digo solo yo, sino gente tan brillante como el

profesor Chester I. Barnard de la Universidad de Harvard en su obra *The Functions of the Executive*¹ .

“Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones... sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como estas: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra persona?... La tentación es evitar este tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos o los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo tras siglos de discusión. Sin embargo, se da uno cuenta rápidamente de que no podemos eludir enfrentarnos a ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier juicio sobre la actuación de las personas; y lo que es más importante, todo el mundo, y especialmente los líderes, directores y ejecutivos, actúan sobre la base de unos supuestos que implican que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque solo raras veces sean conscientes de ello” .

Ya ves, esto va de personas.

1 Chester I. Barnard (1938). *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press. Traducción al español por Francisco Jardón (1959) como *Las funciones de los elementos dirigentes*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.