

LA LEVEDAD DEL CARISMA

Por su capacidad de seducción y decisión, el jefe carismático parece ser la figura idónea para gestionar los entornos difíciles en tiempos de crisis. Pero nuevos estudios han demostrado que no siempre es la mejor solución a nivel humano y empresarial. Para ser un auténtico líder, se precisan otras características

Texto Piergiorgio M. Sandri

¿Está sobrevalorado el carisma? Es lo que se preguntan dos profesores estadounidenses de la Universidad de Florida, Heryn L. Tosi y James Van Scotter, autores de un estudio publicado recientemente en el *Iese Insight*, boletín de referencia en el mundo de los negocios. Partiendo de la economía, los dos académicos han investigado varios casos empresariales para entender si, simplemente por tener carisma, un ejecutivo garantiza una mejora de los resultados de una compañía. El análisis se puede extrapolar a otros ámbitos, desde la política hasta las relaciones personales.

La duda es legítima. Porque no siempre el carisma lleva al éxito de forma automática. La historia ya lo ha demostrado muchas veces. Kenneth Lay, máximo ejecutivo de la firma energética estadounidense Enron, era considerado “una personalidad irresistible que hacía que a la gente le encantara estar a su alrededor”. Su estrella cayó en picado. Enron fue declarada en quiebra, tras uno de los fraudes más grandes de la historia. También se puede citar al caso de Winston Churchill. Pese a su magnetismo indiscutible, perdió las elecciones después de llevar a la victoria el Reino Unido en la Segunda Guerra Mundial.

Carisma es una palabra de origen griego que hace referencia a un concepto de don o gracia divina. Según teorizó a principios del siglo pasado el sociólogo Max Weber, estas cualidades especiales de seducción y de habilidades interpersonales, no están al alcance de los meros mortales, sino que son *supernaturales*. De acuerdo con esta tesis, las personas carismáticas serían seres excepcionales... porque nacieron así. Este discurso ha tenido muchos adeptos en la historia reciente y, en parte los sigue teniendo.

Es indudable que el concepto de “hombre con carisma” con los años se ha ido haciendo un hueco en todos los puestos de mando de la escala social, en particular en el mundo de la empresa. En efecto, hasta bien entrado el siglo XX, las grandes firmas eran gestionadas por su propietario, que era al mismo tiempo fundador y emprendedor, siguiendo

un modelo que se remonta a la revolución industrial. Pero, poco a poco, este modelo de gestión romántico fue cambiando con el boom económico: los directivos externos introdujeron criterios de gestión más profesional, a costa de la gestión familiar. El apogeo tal vez se alcanzó a comienzos de los años ochenta. Fue cuando emergieron en Estados Unidos las figuras míticas del *management*, como Jack Welch, de General Electric (GE), o Lee Iacocca, de Chrysler, por citar algunos de los nombres más conocidos.

Según el profesor de Harvard Rakesh Khurana, autor de *The irrational quest for charismatic CEO* (la búsqueda irracional del consejero delegado), la prueba más evidente de este giro o cambio conceptual se pudo detectar en algo tan sencillo como el lenguaje. “Desde finales de los ochenta en adelante las empresas empezaron a expresarse en términos morales, casi religiosos. Palabras como misión, visión y valores se utilizaban para definir objetivos de las empresas que antes se conocían simple- ▶

UN BUEN LÍDER...

- ▶ No es quien tiene una gran personalidad, sino quien sabe aprovechar su talento en un determinado puesto, situación o momento
- ▶ No es quien promete únicamente mano dura y que despierta el consenso de analistas financieros o medios de comunicación, sino quien sabe sacar provecho de sus propias debilidades
- ▶ Es quien sabe rodearse de personas discretas y operativas que compen-

- sen y hagan realidad su intuición
- ▶ Es una persona flexible y que sabe leer la mente de las personas a las que se dirige
- ▶ Es quien ha trabajado la integridad de su persona. Quien tiene la capacidad de pedir lo que quiera y de responsabilizarse de sus actos
- ▶ Es quien es determinado y tiene capacidad para relacionarse. Más allá de su aura, reputación o carisma, también debe ser capaz de solucionar problemas



en familia

EL ENIGMA POLÍTICO

Nelson Mandela, el líder del African National Congress que puso fin al Apartheid en Sudáfrica, no sabía hablar bien en público. Nunca fue un orador brillante, como reconoce John Carlin en su libro *El factor humano*. ¿Y qué decir de Gandhi? El defensor del movimiento de la no violencia era anónimo y discreto. Y el dramaturgo Vaclav Havel tampoco brillaba por tener una personalidad arrolladora. “Sin embargo la historia de Sudáfrica, de India o de la República Checa sería imposible de entender sin ellos”, explica el profesor del Iese Santiago Álvarez del Mon. En política no siempre el carisma es necesario para ganar las elecciones y obtener el consenso. Xose Rúas, profesor de comunicación electoral en la Universidad de Vigo es autor de un libro que acaba de salir al mercado: *Manual del candidato electoral* (ed. Catarata). “Hemos comprobado que los líderes más populares no son los más carismáticos, sino los más populistas. Diría que el carisma no viene mal en este caso, pero se trata de ver en qué medida esto aporta credibilidad”, indica. “Los candidatos, cuando hablamos de marketing electoral, son como productos. Por ejemplo; se precisa un candidato con un determinado perfil. Y en la campaña electoral se busca una persona que encaje con ese puesto. El carisma no siempre es indispensable”, advierte. Recientes estudios han demostrado que en política el carisma se apoya en tres pilares: la ambición y determinación, las habilidades interpersonales



(capacidad de relación y persuasión) y las habilidades cognitivas y creativas (capacidad para solucionar problemas). Con todo, puede no ser suficiente. Porque una cosa es tener carisma y otra cosa es tener una estrategia eficaz para saberlo transmitir. “Especialmente en política, cuando se habla de imagen, mandan las percepciones. Que no tiene nada a que ver con tu identidad y como tu de defines” concluye Rúas. Poco importa si el carisma está construido o es auténtico, porque al final sólo cuenta lo que elector habrá captado del mensaje electoral.

► mente como ganar dinero”. Según Khurana, “lo sagrado” comenzó en esa época a trasladarse a “lo profano”, de forma que el carisma dotó al objetivo de ganar dinero de un significado y un propósito nuevos, con tonos casi mesiánicos y religiosos. “Si el líder emplea un lenguaje plagado de imágenes para evocar tiempos pasados de incertidumbre, al tiempo que dibuja un panorama positivo del futuro, los seguidores serán más proclives a darle todo lo que quiera”, explican Tosi y Van Scotter en su estudio. “Hoy en día queremos que nuestros líderes sean carismáticos, lo que parece servir para tapar muchos defectos. Pero ¿de dónde salió esta idea de que nuestros jefes debían tener carisma?”, se preguntan los dos profesores.

No existe una sola respuesta. En política, el electorado ha ido poco a poco inclinando su balanza hacia figuras con una imagen fuerte –además de mediática– y un estilo de gobierno decidido bajo la creencia de que con “ley y orden” –y carisma– sería más fácil capear la crisis. Si el líder sabe aprovechar esta coyuntura, lo tendrá ganado. “Ser elegido presidente significa que alguien ha logrado liderar a su sociedad durante el breve periodo en el que esta deliberaba sobre el rumbo que seguir los años siguientes. Es allí cuando alguien se instala con fuerza como líder. Y en su instalación juegan muchos factores: capacidad, carisma, equipo, marketing, humor social, presencia o no de competidores serios, etcétera”, explica Daniel Eskibel (psicociudad.com), psicólogo y consultor experto en marketing electoral.

En la economía, el desarrollo del capitalismo financiero e inversor de las últimas décadas ha propiciado que el consejero delegado, además de obtener consensos en la empresa, haya de resultar atractivo también a los analistas del mercado. “Hallamos que cuanto más intenso era el lenguaje carismático del líder, más favorables eran las

LA GRACIA Y EL DON DE SEDUCCIÓN NO SIEMPRE GARANTIZAN EL ÉXITO EN LA GESTIÓN

recomendaciones de los analistas”, aseguran Tosi y Van Scotter. Así, se fue consolidando el concepto del ejecutivo salvador de la empresa en tiempos de crisis.

Ahora bien, antes de abordar la cuestión de si dejar una institución,

un gobierno o una empresa en manos de un jefe carismático acaba siendo una buena decisión, de entrada hay que señalar que estas personas seductoras han disfrutado, a lo largo de estos últimos años, de un reconocimiento social y de retribuciones generosas. Porque el hombre con carisma tiene un precio muy alto en el mercado. Según el estudio mencionado, los consejeros delegados de las mayores 500 empresas del mundo suelen recibir una remuneración total mayor que sus homólogos del sector con menos carisma: en el conjunto, casi 90 millones de euros de diferencia.

Pues bien, esta cifra no estaría del todo justificada. En el informe se han examinado las relaciones entre el carisma de los consejeros delegados y los resultados de las compañías más representativas de la economía mundial a lo largo de diez años y, la verdad, es que los números no salen. No hay ningún motivo que vincule el carisma con eficiencia, rentabilidad o éxito profesional. La conclusión es que “aunque un jefe carismático en ocasiones es necesario, en general convendría no dejarse cautivar por el encanto de estas personas. Los consejos de administración deberían ser, al menos, un poco más prudentes, tanto a la hora de defender el carisma como un criterio en la selección de los consejeros delegados, como de vincular en exceso su remuneración al grado de carisma que exhiben. Porque es muy posible que estas personas estén

Arriba, distintos tipos de carisma político: el primer ministro británico Winston Churchill; el presidente de Sudáfrica Nelson Mandela; el líder indio Mahatma Gandhi; la primera ministra inglesa, Margaret Thatcher. A la derecha, carisma futbolístico: Lionel Messi





De arriba abajo y en el sentido de las agujas del reloj: el financiero Bernard Madoff; el ejecutivo de Enron, Kenneth Lay; el presidente de GE, Jack Welch, y el de Fiat, Gianni Agnelli



sobrevaloradas”, concluyen Tosi y Van Scotter.

En política también pasa lo mismo. Un líder con carisma no necesariamente puede ser la mejor opción para el país aunque tenga éxito en los comicios. “El carisma es importante para ganar elecciones pero no alcanza para gobernar. Eso de que ‘el pueblo nunca se equivoca’ no pasa de ser una tontería demagógica. Claro que el pueblo se equivoca, al igual que cualquier individuo. Somos simplemente humanos. Y cuando tomamos una decisión colectiva como pueblo, seguimos siendo humanos y a veces acertamos y a veces nos equivocamos”, dice Daniel Eskibel. “Así que, a veces, el electorado elige un presidente que no tiene las capacidades necesarias para conducir un país. Aunque tenga su carisma y su encanto”.

Los expertos consultados coinciden con este análisis. Para Joan Cohí, director general del grupo MC Executive Search, elegido este año por la revista *World Finance* como la mejor firma *headhunting* española (empresa encargada de seleccionar directivos para empresas), “en la actualidad el

carisma es un concepto un poco antiguo, *old fashion* y superado, cuando se habla de liderazgo. En los setenta estaba de moda: existía el culto del ejecutivo mítico que rescataba a las compañías de las dificultades. Pero ahora cuando examinamos a posibles candidatos para dirigir a una empresa ya no otorgamos tanta importancia al magnetismo personal”, explica. El profesor del Iese Santiago Álvarez del Mon, uno de los máximos expertos en España en tema de liderazgo, también cree que “hay que desmitificar el mito del líder. Como si estuviéramos hablando de un caudillo o un ayatolá divino”. ¿Entonces? ¿Para ser un líder hoy en día ya no se necesita el carisma?

EXISTEN MÚLTIPLES ESTILOS DE LIDERAZGO QUE DAN BUENOS RESULTADOS

Es cierto: existen directivos con carisma que han tenido éxito. Steve Jobs con Apple por ejemplo. O políticos que supieron aguantar, gracias a su carisma, varios mandatos, como Ronald Reagan

o Margareth Thatcher. Pero el carisma tiene un problema: es volátil. Según el estudio del *Iese Insight*, “un líder con carisma puede tener un fuerte impacto entre las filas de los altos directivos, pero su influencia suele debilitarse a medida que sus directrices avanzan hacia los niveles inferiores de la organización, donde se lleva a cabo gran parte del trabajo. Y los jefes carismáticos pueden perder su autoridad si traicionan a sus seguidores”. A largo plazo el carisma puede acabar siendo un bumerán.

Carlos Antón, coach en el centro de salud integral Cenit Mentalitas de Barcelona, advierte que el carisma “es una gracia que no tiene que ver con la moralidad ni con el destino que le vas a dar. Con el carisma puedes venderte bien y hasta engañar. De hecho, a menudo lo poseen personas embaucadoras. El problema es que en tiempos de crisis las personas carismáticas surgen como setas y se aprovechan de los que necesitan ayuda. Por eso, hay que fijarse en lo que hacen estas personas, no en lo que dicen. Aunque a menudo los carismáticos saben controlar muy bien el lenguaje no verbal, los actos no engañan. Las palabras sí”, avisa.

Álvarez del Mon reconoce que “los tiempos difíciles hacen que emerjan en los puestos directivos personas con cierto carácter”, lo que supone un gran riesgo. “A veces en momentos difíciles puede venir bien una sacudida, tomar medidas radicales, y entonces se precisa un líder a quien no le tiemble el pulso. Pero no hace falta que sea este sea creativo, sino decidido”, apunta. El matiz es importante, porque introduce un elemento importante: la pluralidad de los estilos de liderazgo. “Existen varios tipos de carisma. Messi no es carismático pero tiene carisma futbolístico. Einstein era carismático para explicar la relatividad pero un pésimo padre. El carisma se expresa de forma óptima cuando encajan el puesto y el talento que posee esta persona. Esto explica porque el líder carismático que funciona en un momento y en un lugar no necesariamente funciona en otro”, indica. Cohí insiste: “La virtud del liderazgo es la flexibilidad: el líder de éxito sabe adoptar diferentes estilos para cada situación”. En su opinión, “si bien la gente se siente muy atraída por el narciso, al final a esta figura le falta consistencia y esto pasa factura. En cambio, se puede ser un buen líder con dotes sencillas. Por ejemplo, si se sabe motivar a su equipo o simplemente porque se aporta sabiduría”, asegura.

“El problema se crea cuando en lugar de admirar a la persona carismática uno acaba bajando la cabeza y se arrodilla ante ella. En efecto, lo que hace fuerte un líder son paradójicamente debilidades. Son las que explican su grandeza”, dice Santiago Álvarez del Mon. Tener la humildad y el criterio para elegir al mejor equipo de colaboradores es, a posteriori, la decisión más acertada del buen líder. De hecho, los jefes carismáticos siempre suelen contar con el apoyo de gestores eficientes en la sombra. Napoleón Bonaparte, que tuvo su contrapunto en el discreto y misterioso, mariscal José Fouché, ya lo tenía claro. “Para triunfar es necesario, más que nada, sentido común”. Ay, la irresistible levedad del carisma... ■