Presentación

El coronavirus llegó a nuestras vidas cuando estábamos en pleno proceso de escribir este libro que tienes ahora entre las manos. El hecho de permanecer tanto tiempo aislados socialmente, en lugar de disparar nuestra adicción alcohólica, que también, ha disparado nuestra adicción a contar historias.

Durante ese tiempo, creamos una comunidad en Linkedin, denominada RHesistentes, dedicada a pensar en el futuro, a hacer cierta prospectiva, a diseñar el futuro que queremos para el mundo del trabajo en la empresa en la postcrisis. Porque en esta etapa necesitamos nuestra mejor versión: como profesionales, y como empresas. Más de 500 profesionales se unieron a esta iniciativa, mantuvimos cafés virtuales y cada semana reflexionamos sobre un tema distinto: el futuro del liderazgo, el futuro de la formación y el aprendizaje, el futuro de los modelos organizativos, de la evaluación del desempeño, del rol del gestor de recursos humanos…El resultado ha sido un magnífico laboratorio de ideas, por lo que este libro es casi una obra coral, en la que han participado muchísimas personas aportando ideas. Y quiere ser también un homenaje a tantos profesionales que han aportado su grano de arena en este proceso de reinvención.

Una idea central sobre la que pivotaron tantas y tantas reflexiones ha sido la de que esta normalidad es nueva. Nueva porque nosotros somos distintos, nuevos. William James, el gran filósofo y teólogo americano hablaba de los hombres nacidos una vez, y los hombres nacidos dos veces. Los nacidos una vez son aquellos que han visto su vida evolucionar plácidamente desde su origen como una línea más o menos continua, no exenta de sinsabores, pero sin grandes crisis.

Los hombres nacidos dos veces, son aquellos que han tenido que reinventarse, que superar crisis vitales que han supuesto un antes y un

después, aprendiendo algunas lecciones como la del valor de la resiliencia. El gran Abraham Zaleznik citó estas ideas en uno de esos grandes artículos, piedra de toque de la reflexión moderna sobre el liderazgo, publicado a finales de los 70[1], y que también revisitaremos en estas páginas, posteriormente.

Nosotros, tú, querido lector y nosotros los autores, algo impensable hace unos meses, puede suponer una nueva oportunidad para hacer los cambios que hasta ahora no eran tan urgentes.

La nueva situación apela a un nuevo liderazgo. A este extremo queremos dedicar la reflexión que puedes encontrar en estas páginas. Es una reflexión entretejida con algunas historias, porque el *storytelling* es una de esas grandes habilidades que los nuevos líderes tendrán que dominar en el futuro.

¿Por qué un nuevo libro sobre liderazgo? Es un tema ciertamente manido en la literatura de los últimos cien años, como mínimo. Y es una asignatura pendiente en la mayoría de organizaciones.

Las empresas han gastado fortunas intentando formar líderes. Pero cuando miden los resultados, descubren que lo que han conseguido es un ejército de mandos gestores, que en muchos casos se convierten en bolsas de resistencia al cambio. ¿Qué falla en este proceso?, ¿por qué sucede?, ¿qué puede hacerse distinto para evitar este efecto? No todo son malas noticias: la calidad de los líderes ha ido mejorando paulatinamente, y cada vez más es frecuente que nos encontremos con líderes bien formados, implicados con sus equipos y con sus personas, con valores humanos fuertes y bien asentados. Pero el resultado es todavía marginal.

Vaya por delante nuestra reflexión: *siempre hemos tenido claro que el liderazgo es una realidad multidimensional*. La mayor parte de intentos de describir el liderazgo se han visto simplificados en matrices más o menos inspiradas unidimensionales o con dos dimensiones (como el modelo de liderazgo situacional).

[1] Zaleznik, Abraham. *Leader and managers: are they different?* Harvard Business Review, 1977.

Nosotros creemos que no hay un solo tipo de líderes: hay al menos dos. Por tanto, los esfuerzos por intentar encajar las características de los dos tipos en una única matriz descriptiva son poco válidos: se quedan cortas o se quedan grandes. A un tipo de líderes, el modelo resultante les aprieta, les viene pequeño. A otros, les queda grande en algunas partes y constreñido en otras.

Son dos realidades bien diferenciadas: el líder visionario (aquel capaz de generar una visión) y el líder que hemos denominado sherpa, el que es capaz de guiar a otros para conseguir una visión. Y probablemente, como en el caso de los estilos de vendedores, somos muchos los que tenemos un estilo dominante, pero vemos características de uno y otro en nuestro día a día.

Los dos líderes se necesitan mutuamente, como veremos, pero tienen características personales, habilidades e incluso rasgos psicológicos tan diferentes, que son, necesariamente, dos tipos de líderes. Y en las organizaciones, como también veremos, necesitamos los dos: pocos de un tipo (visionarios) y muchos de otro (sherpas). También porque estadísticamente tenemos la intuición de que hay menos personas visionarias que sherpas potenciales.

Una primera explicación a por qué los esfuerzos de formación de líderes han fracasado, es que hemos entendido que formar líderes es un programa que va en una sola dirección. Y realmente deberíamos identificar los distintos perfiles, y desarrollarlos de forma diferente, aprovechando lo mejor de cada uno.

El líder sherpa es una versión mejorada del manager clásico, del gestor. Pero el peligro de que el manager se corrompa de nuevo en gestor o incluso en burócrata, existe. El antídoto se llama líder visionario.

El líder visionario recupera para la gestión la reflexión de los años ochenta y noventa sobre el líder como aquel que tiene una visión, es capaz de comunicarla de forma eficaz y es capaz de movilizar a otros para conseguirla. Pero tiene también la posibilidad de corromperse y convertirse en un líder tóxico, el líder psicópata. También tiene un antídoto: el líder sherpa.

Por tanto, uno y otro se complementan y se necesitan mutuamente. Pero, por favor, no los confundas. No puedes entrenar y desarrollar un líder

visionario como a un líder sherpa, ni al revés. Porque uno y otros verán que no encajan en lo que se espera de ellos.

Esta historia, pues, trata de nuestro peculiar viaje de descubrimiento, un periplo que nos ha llevado muchos meses, y que queremos compartir ahora contigo.

Además, debes saber que los autores tenemos nuestro punto «friki», y siempre nos han gustado las buenas historias, las historias de *Érase una vez…*, de viajes iniciáticos y de puertas a lo desconocido. Por eso, hemos intentado sembrar este libro con algunas historias para intentar hacer más amena tu lectura. Si hemos acertado o no, lo dirás tú al final.

Si te apetece recorrer junto con nosotros este pequeño viaje, intentaremos que merezca la pena y que, al menos, no te resulte monótono.