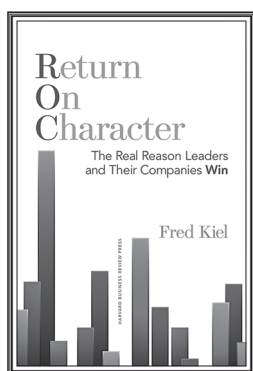


Fred Kiel

RETURN ON CHARACTER. THE REAL REASON  
LEADERS AND THEIR COMPANIES WIN

Harvard Business Review Press, Boston, 2015, 276 págs., 23,81 euros



El poder de los conceptos es menos simbólico de lo que parece ser y más real de lo que estamos dispuestos a aceptar, como *organizadores* de la vida social, que es siempre cultural por la naturaleza misma del ser humano. En este sentido, toda sociedad —estructurada en el marco político, económico, empresarial que sea— tiende a elaborar, desplazar e incluso ocultar los conceptos que crea o que ha heredado.

EL PODER OCULTO DE LOS CONCEPTOS

En una interesante obra de Daniel Bell, publicada ya en 2001 (no siempre lo más reciente tiene por qué ser lo mejor) y titulada *The Cult of the Nation in France. Inventing Nationalism, 1680-1800*, el historiador norteamericano relacionaba, con gran acierto, los conceptos y el lenguaje del *discurso* en la historia cultural —y, en concreto, en la cultura política— con la constitución y desarrollo de los procesos históricos. Y así exa-

minaba el discurso político francés y la formación paulatina de una nueva idea de Francia que encontraría su expresión a partir de 1789 con el estallido de la Revolución.

En esta línea de argumentación, el lenguaje, por tanto, *no solo describe, sino que actúa*. Y, a este respecto, el impacto discursivo de la Revolución Francesa ha sido tal que, más de doscientos años después, no puede darse todavía por finalizado. Aunque para el caso del libro que analizamos aquí parezca que nos hemos ido muy lejos, en realidad no es así. Pongamos, para demostrarlo, un doble ejemplo.

A partir y raíz de la Revolución Francesa, y desde Europa sobre todo, se ha producido en distintos tramos históricos el desplazamiento u ocultación de dos conceptos clave de la que hasta ahora conocemos como *civilización occidental*: El desplazamiento y sustitución del concepto de «bien común», por el discurso del «interés general» y la ocultación y sustitución de la cultura de las «virtudes» por el lenguaje de los «valores».

De tal manera que si en la concepción de siglos pasados *el bien común* era una *causa* ineludible de todos los ciudadanos de una nación o territorio, pongamos por caso, ahora *el interés general* se ha convertido en el ejercicio político y/o cultural de unos pocos, las denominadas élites. Y si para *vivir las virtudes* en aquellos siglos la cultura del hábito y del esfuerzo eran imprescindibles, hoy *los valores* se adoptan, o no, en función de las modas de pensamiento, ligadas sobre todo a las *novedades* de una cultura predominantemente sometida al desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (ya popularmente conocidas como TIC) y sus aplicaciones, sobre todo sociales.

Por señalar un caso más actual, asistimos, por ejemplo, al auge del *concepto de innovación*, de tal modo que el que no innova, sea institución o persona —en imagen, lenguaje, proyectos de vida personal o profesional—, se va quedando supuesta e ineludiblemente atrás en el camino del progreso de la humanidad. Cosa bien distinta sería establecer respecto a qué se produciría ese atraso... Pues no. La *innovación por la innovación* parece ser un bien en sí mismo, aunque no se sepa con qué fin y con qué objetivo real.

#### EL LIDERAZGO: UN CONCEPTO DE IDA... Y VUELTA

Otro tanto ha ocurrido con el *concepto de liderazgo*. También aquí el análisis del discurso actual nos aporta una interpretación de la cultura —política, empresarial, educativa— basada en una concepción del hombre y su lenguaje, no solo como medio de comunicación, sino sobre todo como *matriz significativa* de esa realidad política, empresarial...; aquí, nuevamente, el lenguaje *también actúa*.

Pero la fragmentación del área de estudio del liderazgo que se observa desde fines del siglo XX ha sido de tal magnitud que ha convertido el ejercicio y enseñanza del liderazgo tanto en un campo de interacciones diversas y complejas como, con excesiva frecuencia, en una práctica incluso contradictoria. Así, por ejemplo, J. Gosling, I. Sutherland y S. Jones, en su manual introductorio sobre el liderazgo, con el título de *Key Concepts in Leadership*, nos ofrecen hasta 33 estilos básicos de liderazgo... y otros 33 como contrarios a ellos.

Y, entretanto, las evidencias nos muestran que a la altura de 2016 el reto del liderazgo en las organizaciones ha al-

canzado un nivel crítico. Hasta tal punto que ese año Josh Bersin, en su estudio *6 Ways Work Will Change in 2016*, ha remarcado que en 2015 el 87% de las compañías más citadas globalmente admitían serios fallos de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Ante este aparente callejón sin salida, la investigación del profesor Fred Kiel, reconocido experto internacional en análisis estratégico y desarrollo de liderazgo, y su equipo de KRW International, resulta muy oportuna y conveniente. Así, tras siete años de intensas investigaciones, aplicando las herramientas estadísticas y de evaluación adecuadas, nos plantea abiertamente la necesidad de repensar el paradigma actual del liderazgo empresarial —en su caso— regresando a conceptos originales y, en su propuesta, a la validez, nunca tan actual, de la cultura de los hábitos y las virtudes.

#### EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO Y SUS REPERCUSIONES

En línea con lo expuesto hasta ahora, el libro de Kiel nos presenta una doble y afortunada aportación. Por un lado, demuestra suficientemente que *regresar al carácter* de las personas, y particularmente de los líderes que trabajan en una organización, constituye en sí misma una fuente indiscutible de valor, en la propia cadena de valor de una institución —sea esta económica, empresarial, o no—. Esta aportación la han realizado con anterioridad, y a distintos niveles, otros investigadores o expertos, en el terreno de lo social o lo empresarial.

Con todo, Kiel y su equipo van más allá, demostrando fehacientemente en su estudio que las condiciones o elementos que constituyen el carácter de los líderes y su proyección (definidos y desarrollados en los capítulos 2 al 5) conllevan un indudable *beneficio* o «return», en el sentido

propio del libro desde su mismo título. Y no únicamente un beneficio en el sentido de *influencia*, sino en el de una repercusión directa, y cuantificable incluso, en los resultados económicos de la empresa o actividad de que se trate.

De los 121 CEO norteamericanos entrevistados y encuestados por el equipo de Kiel tan solo 84 accedieron a que también lo fueran sus empleados; alcanzándose no obstante, y de forma voluntaria, más de ocho mil respuestas por parte de estos sobre el comportamiento y estilo de liderazgo en los directivos de sus compañías.

Esta *conexión* era imprescindible para el estudio, puesto que, como ya han demostrado recientemente otras investigaciones, conocer a quienes ejercen un liderazgo real *es solamente la mitad de la historia*. En este sentido, puede consultarse la interesante obra de Marc y Samantha Hurwitz titulada *Leadership Is Half the Story. A Fresh Look at Followership, Leadership and Collaboration*.

#### EL FRACASO DEL LIDERAZGO INSTRUMENTAL

Para Kiel y su equipo existe sin duda una relación *intrínseca* entre lo que un líder *es* (*character*) y lo que un líder *hace* (*skills*) y esta *ecuación* —su propia cadena de valor— tiene un impacto directo y demostrable en los resultados empresariales de su compañía. El eslabón clave en esta cadena lo constituye, más de lo que ha sido considerado hasta ahora, el carácter de un líder: una combinación singular de creencias, principios, experiencias de vida y hábitos, que se manifiestan en sus acciones y comportamientos como tales líderes.

Pero han ido todavía más lejos, tras un detenido análisis de los datos recopilados. De tal modo que han identificado

cuatro hábitos que consideran básicos para el desempeño de un auténtico liderazgo: integridad (*integrity*), responsabilidad (*responsibility*), compasión (*forgiveness*) y empatía (*compassion*). Hasta el punto de que una combinación elevada de estos hábitos en acción (*high-character leaders*) es lo que distingue precisamente al líder orientado hacia los demás (que denominan *Virtuoso Leaders*) del líder centrado en sí mismo (*Self-Focused Leaders*).

Y de hecho, en su investigación descubren que, a medio y largo plazo, un liderazgo virtuoso —personal y en equipo— consigue hasta cinco veces más retorno (*return on assets*, capítulo 6) para sus organizaciones, que el ejercicio de un líder focalizado prioritariamente en sí mismo, sus logros y los de su propio equipo.

#### UNA CAJA NEGRA DENTRO DE OTRA CAJA NEGRA

Finalmente Kiel insiste en que los cuatro *hábitos de carácter* señalados constituyen una *caja negra* cuyo valor y trascendencia —siguiendo un símil aeronáutico— requieren ineludiblemente trazar un camino específico de desarrollo directivo (capítulo 7) y de los equipos ejecutivos necesarios (capítulo 8).

Es más, el ejercicio del liderazgo exige, por encima de todo, un intenso *recorrido interior*: «otra caja negra dentro de aquella caja negra». Todo un arte para saber convertir, siguiendo como el propio Kiel a Jim Collins —un clásico ya de la gestión del liderazgo—, una buena empresa en una gran empresa (*Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*). ■

Daniel Rivadulla Barrientos