

Portales, Nelson y Jobs:

HUMANIZANDO EL LIDERAZGO REAL

Benjamín Riquelme Oyarzún*

Los líderes y sus estilos son tan variados como las situaciones que les corresponde afrontar. Del mismo modo, ser líder no implica necesariamente ser depositario de virtudes y conductas intachables, o que sus decisiones estén siempre libres de errores.



Son innumerables las definiciones que existen para la palabra “líder”, pero lo importante es que la persona que se califica como líder, lo sea realmente y no pretenda serlo. De acuerdo a la Real Academia Española, líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. En esta definición es importante destacar que el

líder es reconocido por sus seguidores, que lo ven y sienten como tal.

En el estudio de casos empresariales y en la historia de la humanidad aparecen generalmente personas que, de alguna forma, se convierten en líderes por sus condiciones; o bien, por ocupar un puesto jerárquico que los sitúa como tal (rey, emperador o general, entre otros).

* Capitán de Fragata AB. Magíster en Gestión mención Control de la P.U.C.V. Magíster en Historia de la P.U.C.V. y alumno Magíster en Ingeniería de Sistemas Logísticos P.U.C.V./ACAPOMIL. Destacado Colaborador de Revista de Marina, desde 2012.

El liderazgo no es privativo de un segmento de la sociedad. No es ningún secreto que varios de los estrategas, tanto militares como empresariales más importantes del mundo, empezaron desde abajo y mantuvieron su ventaja al no perder nunca el contacto con la realidad de la guerra o de los negocios. El General Carl von Clausewitz no se educó en las mejores escuelas de Estado Mayor, no sirvió a las órdenes de las mejores mentes militares y aprendió estrategia militar de la forma más dura y difícil: sirviendo en el frente en Waterloo, una de las batallas más sangrientas y famosas de la historia. Por otra parte, Ramón Areces, el fundador de "El Corte Inglés", visitaba sus centros y compraba sin que sus empleados lo reconocieran. Luego volvía a su oficina y daba las órdenes necesarias para mejorar el servicio.

De estos ejemplos se desprende que la conexión del líder con la realidad es fundamental, y lo principal, lograr obtener opiniones honestas de lo que está sucediendo.

La literatura sobre liderazgo es numerosa: se han publicado más de 5.000 libros sobre este tema¹. En alguno de ellos el autor se enfoca mayoritariamente a lo realizado por quien guió y fue responsable de un cambio, preocupándose de las cualidades sobresalientes de esa persona, dejando de lado otros aspectos con los cuales convive el líder, como lo es el ámbito familiar y el personal. De esta forma, se llega a excluir su naturaleza humana, creando líderes infalibles o cercanos a la perfección, seres míticos.

En este sentido hay que rescatar lo humano del líder, es decir los rasgos de su personalidad real.

Con el fin de dar ejemplos de distintas cualidades de liderazgo y ámbitos de desempeño, se escogieron arbitrariamente los líderes que se describen a continuación. Se seleccionó a Diego Portales para representar el liderazgo político, al Almirante Horacio Nelson para el escenario militar, y a Steve Jobs para el contexto empresarial.

Por ningún motivo, se pretende disminuir el valor a lo que la teoría ejemplifica y define

como liderazgo, simplemente se quiere mostrar líderes humanos.

Líderes humanos.

La teoría del liderazgo no siempre se ajusta a la realidad, hay factores externos que gatillan el ascenso de un líder y características personales que lo complementan. En ocasiones, el líder no aparece hasta que se produce una situación que genera apremio. Para que se produzca un cambio, se requiere que éste vaya acompañado de una oportunidad válida para actuar y por un líder comprometido.

Los líderes no necesariamente reúnen todas las características con las que se puede caracterizar a una persona ejemplar. Algunos han sobresalido por su liderazgo en el ámbito profesional, pero eso no significa que destaquen en lo personal o familiar.

Una de las características que debiera tener todo líder es saber hacia dónde se dirige, puesto que nadie le puede seguir si se desconoce el objetivo.

■ **Diego Portales (1793-1837).**

Cuando todavía se vivía una época de motines, disturbios y la guerra civil iniciada en 1829 llegaba a su fin, nadie quería aceptar la solicitud del recién asumido presidente José Tomás Ovalle, de un hombre para hacerse cargo del gobierno. Bajo esas circunstancias, aparece Diego Portales.

Portales, considerado como el fundador del orden republicano en Chile, ya tenía, desde antes de asumir como ministro, un ideario de gobierno. Lo entendía como "un gobierno fuerte, centralizador, cuyos hombres sean verdaderos modelos de virtud y patriotismo, y así enderezar a los ciudadanos por el camino del orden y las virtudes"². Esta visión de Portales, se remonta a 1822, ocho años antes de asumir por primera vez como ministro del Interior, Relaciones Exteriores y de Guerra y Marina, cargos que desempeñó por 16 meses. Posteriormente, entre 1834 y 1837 asumió su segundo ministerio. En esos dos

1. Jack Trout, *El poder de lo simple*, Mc Graw Hill, España, p. 99.

2. Extracto de la Carta de Diego Portales a J.M. Cea, Lima, marzo de 1822.



■ Diego Portales (1793-1837).

períodos, Portales logró bosquejar una República, supo coordinar los elementos que la realidad chilena le proporcionó para la creación del Estado y de un orden jurídico. En un oficio que le envió como Ministro del Interior al General Santiago Aldunate, Portales resume la labor que realiza el gobierno para situarse por encima de teorías extranjeras e identificarse con los intereses de la patria, como la búsqueda de la paz interior:

"el gobierno se ha propuesto –dice– restablecer la moral, ignominiosamente relajada por la conducta de las anteriores administraciones... Convencido por la experiencia se ha propuesto el gobierno desterrar ese sistema de condescendencias injustas, de criminales disimulos, de consideraciones indebidas que han confundido tanto al buen como al mal ciudadano, al militar inepto e insubordinado con el apto y buen servidor; y que en fin desquiciaron (puede decirse así) la sociedad, aflojando todos los vínculos que la sostienen. Tales son los únicos medios de consolidar la paz y las instituciones de Chile"³.

Portales comprendió que para llevar adelante su plan de gobierno, que se resume en el propósito de elevar la autoridad civil al más alto grado de respetabilidad, era necesario organizar la administración del Estado sobre la base de una eficiencia, celo y honradez no conocidos hasta entonces. Para ello, se requería primero generar la unidad de propósitos e intereses entre los integrantes del partido vencedor, donde figuraban caudillos y personas con ideas, sentimientos y aspiraciones contradictorias. La idea conceptual de Estado, Portales la pudo ir formando gracias a cualidades personales, tales como su espíritu eminentemente práctico y realizador, no teniendo tiempo ni paciencia para caerse a la charlatanería política.

Las condiciones de Diego Portales también sobresalieron en la esfera de las Relaciones Internacionales, destacándose su extraordinaria capacidad para intuir amenazas. En el conflicto entre Chile y la Confederación Perú-Boliviana, se enfrentan dos líderes. En un lado está el Mariscal boliviano Santa Cruz, que buscaba alcanzar la hegemonía en Sudamérica, con el deseo de instaurar el antiguo imperio incaico; en el otro extremo se encuentra Diego Portales, quien ve una amenaza y le hace frente preparando militarmente a Chile, coordinando acciones bélicas e intentando acercar a posibles aliados.

Portales era renuente a ocupar altos cargos, puesto que el recuento del tiempo que efectivamente ejerció el poder o estuvo a la cabeza de algún ministerio, fueron aproximadamente cuatro años. Al respecto, Simon Collier dice que "con solo haberlo pedido, podría haber ocupado la presidencia, pero nunca lo hizo"⁴. Casi toda la historiografía relativa a su persona coincide en caracterizarlo como un hombre autoritario que aspiraba, a pesar de ello, a instaurar un gobierno impersonal.

Vicuña Mackenna descubre en Portales, todas las virtudes públicas amenazadas por la mediocridad casi congénita de los políticos chilenos. Lo veía como el artífice de la construcción del Estado republicano, como un Dictador a la gran manera de la Roma antigua; es decir, el salvador de la república en tiempos de crisis.

Francisco Encina comenta que: "La sensación que causó en el país su asesinato, manifiesta que había

3. Oficio del Ministro del Interior al General José Santiago Aldunate, 15 junio 1830.

4. Simon Collier, Historia de Chile 1808-1994, Cambridge University Press, Madrid, p. 58.

empezado el proceso de simbolización. En vida, Portales era ya, en la conciencia nacional, el símbolo del orden. Pero ese proceso refleja el comienzo de la irradiación magnética de su concepción política y no la sugestión personal directa⁵.

La figura de Diego Portales encierra un enigma. De personalidad multiforme, que mezcla un perfil de estadista inspirado, de austero servidor público que nunca faltaba a su despacho a las ocho de la mañana y el de noctámbulo bohemio visitante de La Chimba –sector de diversión popular de la capital– donde acudía a tocar guitarra y desafinaba a voz en cuello, con la misma devoción con que firmaba sus decretos por las mañanas y despachaba regimientos enteros rumbo al norte a combatir al Mariscal Santa Cruz, o aseguraba la primacía de la ley.

Portales traspasa sus ideas, visiones y su vida a través de su correspondencia, al igual que Churchill hizo lo suyo en sus memorias. Hernán Díaz Arrieta –alias Alone–, evalúa las virtudes literarias de Diego Portales: “Dentro de una sencillez perfecta y espontánea, Portales habla a menudo, entre gruesos chilenismos, expresiones y giros puramente castizos y con gusto a Cervantes o Quevedo⁶”.

Portales no se consideraba ni pelucón –clase alta y conservadora–, pese a que era la fracción que apoyaba al gobierno, ni pipiolo –liberales–, no obstante sus hábitos desenvueltos y populares. Se caracterizó por su pluma deslenguada y virulenta.

En vez del reposo de las tertulias, donde los pelucones pasan el tiempo cultivando las relaciones sociales y negocios, Portales prefiere la juerga plebeya de las chinganas, la música popular de la vihuela, el baile sin afectaciones de la zamacueca, la procacidad y el sarcasmo del hablar de las plazas públicas⁷.

Respetuoso de la legalidad, pero dentro de ciertos límites. Para Portales el deber del gobierno

de mantener el orden público está por encima de la Constitución y las leyes. De allí, que ante lo dicho por Mariano Egaña, fiscal de la Corte Suprema, en el sentido que el gobierno no tiene ninguna facultad para detener sospechosos por sus movimientos políticos, Portales no puede contenerse y le escribe a su amigo Garfias (6 de diciembre de 1834): “[...] de seguir el criterio del jurisperito Egaña, frente a la amenaza de un individuo para derribar la Autoridad, el Gobierno debe cruzarse de brazos, mientras, como dice él, no sea sorprendido ‘in

En ocasiones, el líder no aparece hasta que se produce una situación que genera apremio.

fraganti’. Con los hombres de ley no puede uno entenderse; y así, ¡para que carajo! sirven las constituciones y papeles [...]”.

Sus cartas con chilenismos y sus gustos por la bohemia popular, contrastan con su labor de estadista y estratega, cuando el país se encuentra en peligro.

■ **Almirante Horacio Nelson (1758-1805).**

Cuando la Revolución Francesa inició su expansión por Europa, el Almirante Nelson volvió a ser llamado al combate, y al mando del “*Agamemnon*”, de 64 cañones, participó en 1793 en una serie de batallas y combates que le aseguraron un lugar en la historia británica y mundial.

Este Almirante conoció la derrota y las heridas de guerra. En 1794 perdió la visión de su ojo derecho al recibir un disparo en la cara durante un combate en Calvi, Córcega (Italia). Durante la expedición a Santa Cruz de Tenerife (España) en 1797, recibió un disparo de cañón en el codo derecho y perdió la mitad inferior del brazo. A pesar de eso, supo sobreponerse y ganar la lealtad de sus hombres.

Este marino, artífice de la derrota de las fuerzas marítimas de Napoleón, pone en evidencia todas las características de liderazgo en las batallas que le corresponde participar, pero sin duda que sobresale en Trafalgar. De él nace el dicho parafraseado en numerosas ocasiones por los británicos, “Inglaterra espera que todo hombre

5. Francisco A. Encina, Portales, Tomo I. Nacimiento, Santiago, 1964, pp. 219-220.

6. Carmen Fariña Vicuña, en Epistolario Diego Portales, Tomo I, Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago, 2007, p. XIV.

7. Manuel Vicuña, en *Ibid.*, p. XXV.



■ Almirante Horacio Nelson (1758-1805).

cumplirá con su deber”⁸. Cuando cae herido en Trafalgar, para evitar que la tripulación se desmoralice le cubren el rostro con un pañuelo, y así lo llevan bajo cubierta. Esto no hubiera sido necesario si no fuese considerado un líder por sus subordinados. La estrategia diseñada por Nelson fue una de las causas de la victoria inglesa, y al ser informado de la arriada de bandera de buques enemigos, dice sus últimas palabras: “Gracias a Dios, he cumplido con mi deber”.

Luego de la muerte del Almirante Nelson, un marinero escribió en su carta al hogar:

“Nunca pude verle personalmente, de lo cual estoy a un tiempo satisfecho y contristado, porque desde luego me hubiera gustado verle, pero todos los hombres de mi barco que le habían visto

están hechos unas Magdalenas, no han hecho otra cosa que maldecir sus ojos y llorar desde que fue muerto. ¡Dios nos bendiga! Tipos que luchaban como demonios se sientan a llorar como mozelas”⁹.

Este líder no se caracterizó por ser un devoto de las formas militares. Una de las características más famosas fue la desobediencia. En la batalla de Copenhague (Dinamarca), subordinó la obediencia a lo que él estimó necesario y conveniente, puesto que desestimó la orden del Almirante Hyde Parker de detener el combate, asegurando que no pudo ver las señales que le comunicaban, al llevar intencionalmente el catalejo a su ojo ciego. Además, autores lo han descrito como “Poseedor de un ilimitado valor moral, estaba dispuesto a desobedecer si creía que

ello iba a ser ventajoso para su país (o Nápoles) y a menudo acertó...

De hecho Nelson estaba siempre diciendo a otros, fueran aliados, superiores u oficiales de ejército, que no tuvieran en cuenta las órdenes, si era necesario, en interés de la causa”¹⁰. Nelson no escondía su opinión respecto a la desobediencia, tal como le dijo al duque de Clarence: “Servir a mi rey y destruir a los franceses es la orden que considero más importante de todas; y de ella salen otras de menor importancia. Y si una de estas otras milita contra la primera, doy media vuelta y obedezco la gran orden y protesto contra la otra”¹¹. Al lado de esta falta de consideración hacia la obediencia ciega, había en el Almirante Nelson mucha valentía física y un espíritu agresivo que no dudaba ni se contenía.

8. Penúltimo mensaje enviado a la flota antes de entablar combate en Trafalgar.

9. Oliver Warner, A Portrait of Lord Nelson, Chatto, London, 1959, p.313.

10. Norman Dixon, Sobre la psicología de la incompetencia militar, Anagrama, Barcelona, 2001, p.427.

11. *Ibid.*, p. 427.

La pulcritud en el vestuario tampoco fue una de sus preocupaciones. Su esposa comentó sobre esto cuando Nelson, siendo el Comandante del HMS "Albemarle", llega a puerto:

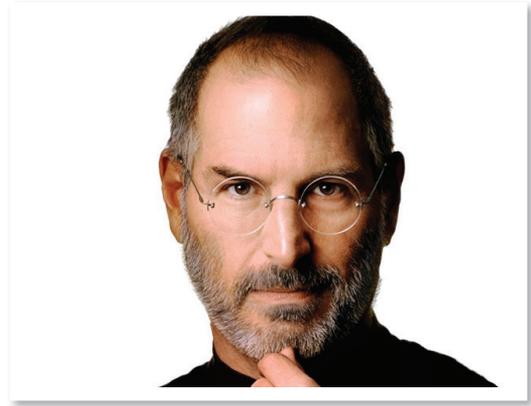
"Llevaba el uniforme con todos los galones: su lacio pelo no estaba empolvado y lo llevaba atado en una tiesa cola de extraordinaria longitud; las solapas pasadas de moda de su chaleco añadían singularidad a su figura, y producían una apariencia que me chocó especialmente; porque nunca había visto nada parecido anteriormente, ni tampoco podía imaginar quién era ni a qué venía"¹².

El trato hacia su gente era ejemplar, no les pedía nada que no estuviera dispuesto a hacer él mismo. Ansiaba satisfacer a todos los que lo rodeaban y distinguía unas veces a uno y otras a otro, sobre todo a los que más parecían necesitarlo, con muestras de amabilidad; incluso a los guardiamarinas los llamaba "sus hijos".

Los autoritarios creen a menudo que son populares cuando en realidad no lo son. Nelson no era de esos, de él se ha dicho que era "cálido, vital, humano", que era querido sin afectación por sus Oficiales y marinos, que podía mantener una amistad sincera y duradera con el esposo de su amante, Emma Hamilton, y que disfrutaba en compañía de sus guardiamarinas. Como se puede apreciar, no se puede decir que una de sus características era la de un marido ejemplar, ya que casado, se enamoró y se convirtió en amante de la Sra. Hamilton, la joven esposa del embajador británico en Nápoles.

■ Steve Jobs (1955-2011).

Jobs fue el cofundador y presidente ejecutivo de Apple, una de las compañías más sobresalientes en la historia de los negocios. Para muchos, fue un líder en el campo de la innovación y al interior de Apple. Se le atribuyen como cualidades tener una visión clara del futuro, de lo que quería, de lo que se podía hacer y cómo configurar los nuevos productos. Rompió paradigmas en los productos tecnológicos y logró que toda una organización cambiara de



■ Steve Jobs (1955-2011).

acuerdo a sus ideas. Es más, su pasión por la perfección del producto lo hizo tener éxito y logró que la sociedad cambiara para seguir sus pasos: así sucedió con el iPhone. Jobs amaba la conveniencia del celular, pero odiaba los teléfonos pesados, torpes, feos y difíciles de usar que había en el mercado. Esa insatisfacción lo llevó a él y a nosotros hacia el iPhone¹³.

Su capacidad de ver más allá le permitió inventar aquellas cosas impensadas con toques futuristas, con enorme valor agregado, útiles y con diseños de fácil uso. Sus creaciones se pueden resumir en pantallas táctiles, tiendas de venta de contenido multimedia, aparatos ultralivianos, todo tipo de artefactos que brindan practicidad y comodidad¹⁴.

Steve Jobs poseyó un poder de comunicación extraordinario. Sus presentaciones de nuevos productos son un ícono de marketing, en ellas se combinaban los aplausos con el aumento de las ventas y el valor de las acciones de Apple. Esto deja en evidencia que Jobs era una persona que gozaba de prestigio y credibilidad.

El ex vicepresidente de Apple, Jay Elliot, menciona que a Steve Jobs le gustaba y necesitaba armar equipos para el desarrollo de los productos. Buscaba por toda la compañía y otros lugares las personas que tuvieran el valor de ser diferentes, no convencionales. En las reuniones creaba el sentido de pertenencia y que todos estaban juntos bajo un mismo objetivo¹⁵.

12. *Ibíd.*, p. 426.

13. Jay Elliot. El camino de Steve Jobs. Aguilar, Chile, 2011, p. 20.

14. Ejemplo de inventos de Steve Job: The Apple II, Macintosh, iPod, iTunes, iPhone y iPad.

15. *Ibíd.*, p. 52.

Jobs valoró la virtud de equipos pequeños orientados al producto. Entregó las condiciones para que sus miembros liberaran en su totalidad sus talentos artísticos y creativos. Su actitud práctica lo llevó a valorar una empresa con una estructura directiva simple, que evitara las trampas de la duplicidad de funciones, muchos niveles de aprobación y barreras en la comunicación. Para él, Apple “debía ser el tipo de lugar en donde cualquiera pudiera pasar y compartir sus ideas con el CEO”¹⁶.

Los líderes innovadores tienen como cualidad la curiosidad, que no necesariamente es compartida por otros empresarios exitosos. Parte importante del éxito de Steve Jobs radicó en su curiosidad, que lo llevó a estudiar caligrafía, con lo que pudo crear las fuentes que hicieron conocidas a Apple por su original diseño. Esta cualidad, también lo hizo viajar a la India, donde estudió el misticismo oriental y budismo Zen para buscar la simplicidad del diseño, siendo esta característica por la que Apple se hizo conocida como empresa tecnológica a nivel mundial.

Jobs seleccionó su gente entre los que él consideraba los mejores, para conformar equipos de trabajo de alta categoría o rendimiento, siendo uno de sus principios básicos contratar “Gente A”, como él los definía. Uno de sus lemas era “Tan pronto como contrates a un B, empezarán a traer Bs y Cs”. Asimismo, hacía hincapié en la inteligencia de sus colaboradores, puesto que sólo estaba dispuesto a tener a su alrededor a personas que a su juicio, tuvieran un Coeficiente Intelectual de “tres dígitos” y que no fuera “incompetente”, de acuerdo a su terminología¹⁷.

Pese a su indiscutible genio, Jobs era considerado como una persona con la que era difícil de trabajar y con una visión rígida del trabajo en equipo. Steve Wozniak, cofundador de Apple y socio de Steve Jobs, en una entrevista dice que el problema de Jobs estaba en el trato:

“Steve no era amable con los ingenieros, no entendía lo que hacían. Nunca escribió un pedazo de software en su vida. No entendía por lo que uno tiene que pasar para escribir un programa

por primera vez. ¡Tienes que trabajar diez, cien veces más que la persona que lo hace por segunda vez! Eso era lo que estaban haciendo los desarrolladores de Macintosh, era tan nuevo, intenso, un trabajo difícil, y Steve no creo que entendiera cuán duro era ese trabajo que nadie más podía hacer”¹⁸.

Este extracto trasluce el trato de Steve Jobs con la gente que según él, no reunía las características “intelectuales” esperadas. “Desafortunadamente podía ser absolutamente falto de tacto al respecto. [...] si decidía que eras un incompetente, mejor debías hacerte de oídos sordos y salir rápidamente”¹⁹.

En julio de 2010, el sitio web *testar.com* publicó un artículo llamado “*Jobs is both a Genius and a Jerk*” para referirse a su tendencia a presionar de más a sus empleados. Según el sitio web *altonivel.com*, en 2009, Alan Deutschman publicó su libro “*The second coming of Steve Jobs*”, en el que describe al fundador de Apple como un jefe ególatra, abusivo, aficionado de impartir humillaciones públicas. Agrega también, que los ejecutivos de Apple “no vivían con temor de él, pero sin duda dependían de su voluntad y capricho”²⁰.

Jay Elliot justifica la tensión que Jobs introducía en los equipos, específicamente los que trabajaron en la Macintosh, “la gente de alto rendimiento y visión resulta muchas veces socialmente torpe o simplemente no le importa la cortesía ni el tacto”²¹.

Conclusiones.

La literatura describe las cualidades que debería tener una persona para convertirse en un líder, aunque a veces margina la naturaleza humana y resalta los factores que caracterizan a quien denominan líder. Pero una cosa es segura, tan solo por el hecho de ser humanos, no existe la perfección. Existen varios tipos de liderazgos cuyas características no necesariamente son aceptadas por todos.

Las personalidades descritas, demostraron desempeñar el rol de líder dado el contexto y

16. *Ibid.*, p. 55.

17. *Ibid.*, pp 72-76.

18. Revista *Qué Pasa*, edición 2149, de fecha 15.06.2012, p. 30.

19. Elliot, op. cit., p. 72.

20. <http://www.altonivel.com.mx/19006-los-errores-de-liderazgo-de-steve-jobs.html>

21. Elliot, op. cit., p. 24.

situación puntual que afrontaron. Como también, se evidenció que no todos cumplen con lo que generalmente se acepta como cualidades de un líder, ya sea el cuidado en la presentación personal, la obediencia, esforzarse en sacar lo mejor de las personas con las que trabaja y ser consecuente con la imagen que se entrega, entre otros.

Los líderes no son infalibles, cometen errores, a veces graves, pero aprenden de ellos y logran sacar adelante su misión. Es difícil encontrar un líder perfecto y que sirva como modelo para todos los planos en que se desenvuelve una persona, ya sea personal, familiar, profesional y espiritual.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

1. *Collier, Simon. Historia de Chile 1808-1994. Cambridge University Press, Madrid.*
2. *Dixon, Norman. Sobre la psicología de la incompetencia militar. Anagrama, Barcelona, 2001.*
3. *Elliot, Jay. El camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones. Aguilar, Chile, 2011.*
4. *Revista Qué Pasa, edición 2149, de fecha 15-06-2012.*
5. *Trout, Jack. El poder de lo simple. Mc Graw Hill, España.*
6. *Varios autores. Epistolario Diego Portales. Ediciones Universidad Diego Portales, Santiago, 2007.*
7. *Wamer, Oliver. A Portrait of Lord Nelson. Chatto, London, 1959.*