



EL LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI

Cómo llegar a ser líderes

Dionisio HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO



Introducción



COMO prometí en mi anterior artículo, en el que plasmé los conceptos del liderazgo, en esta segunda parte voy a intentar transmitir ideas sobre lo fácil que puede resultar llegar a ser verdaderos líderes de las personas que se dirigen. Por ello, recordando mi anterior aportación, lo que ahora presento son unas pinceladas sobre los comportamientos que ayudan a aplicar correctamente el fundamento, las premisas, el principio básico y los verdaderos valores del liderazgo entonces señalados.

Cómo liderar a líderes

El gran atractivo de un líder es la habilidad para ayudar a los demás a hacerse líderes. Todos los miembros de una organización tienen potencial de liderazgo y los verdaderos líderes abren ese potencial a los demás.

Cuando un directivo ha formado líderes, tiene que apoyarlos. Todos piden a sus subordinados que muestren más iniciativas... hasta que esto ocurre. Los subordinados toman decisiones, pero no siempre las que el jefe espera, y a veces también se equivocan. Entonces los superiores se disgustan e intervienen hasta en los menores detalles.

El directivo que es líder, en cambio, sigue la intuición de que «los que están sobre el terreno ven mejor lo que se debe hacer». Más aún, el superior líder tiene el valor, la confianza y la paciencia de apoyar a los subordinados que hayan cometido errores, pues entiende que los líderes más eficientes «se cuecen en el horno» de sus propios tropiezos y desarrollan flexibilidad, capacidad de aprender de sus equivocaciones y sabiduría para aceptar que ellos y sus compañeros son imperfectos. Cuando los subalternos tienen el valor de exponerse a serios riesgos por la organización, los directivos líderes tienen el valor de sostenerlos en esos pasos aventurados.

En ese actual ambiente de trabajo «quien vacila está perdido». Subordinados que antes habrían podido ser reprendidos por no consultar una decisión con su superior antes de tomarla, ahora deben ser reprendidos por no mostrar suficiente iniciativa. ¿Quiénes triunfan en ese actual ambiente? Quienes tienen capacidad para aprender, innovar, asumir la responsabilidad de sus actos y correr riesgos.

Cómo atender las legítimas necesidades de los subordinados

El líder es aquel que identifica y satisface las legítimas necesidades de sus subordinados y elimina todo obstáculo para que ellos puedan hacer lo mismo con los suyos. Para ser el primero, hay que servir.

No obstante, es necesario tener en cuenta que existen diferencias entre deseos y necesidades. Satisfacer los deseos de otros nos convierte en esclavos, mientras que satisfacer sus necesidades nos hace servidores. Un deseo es una apetencia, mientras que una necesidad es un requisito físico o psicológico para el bienestar de un ser humano.

Aunque ciertas necesidades son universales, muchas no lo son, porque las personas son distintas. Un líder que quiere satisfacer las necesidades de sus subordinados debe comenzar por preguntarse cuáles son las personas que dirige.

Las necesidades pueden ser físicas (equipos que funcionen, herramientas adecuadas, adiestramiento, paga justa, etc.) y psicológicas. Para éstas, hay que



En el infierno.

recurrir a la llamada jerarquía de necesidades o Pirámide de Maslow (1).

Las necesidades de nivel más bajo deben ser satisfechas antes de que las necesidades del nivel siguiente superior sean motivadoras. Por ejemplo, cubierta la necesidad de alimento y abrigo, pasan a ser importantes la seguridad y la protección. Y así sucesivamente.

La realización personal, la autorrealización, el nivel más alto de la jerarquía, consiste en llegar a ser lo mejor que uno puede ser.



(1) Teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943 sobre la motivación humana.

No todos llegan a los cargos más altos de la organización, pero uno puede llegar a ser el mejor dentro de sus posibilidades. Los líderes deben empujar y animar a su gente a dar lo mejor de sí misma.

Cómo ayudar a los subordinados a lograr sus metas

Los líderes apoyan al grupo de personas que dirigen a obtener metas, ayudando a los subordinados que lo componen a definir las y a organizar su trabajo, mientras que ellos remueven los obstáculos que se puedan presentar y proveen todo el apoyo necesario. De esta manera, los subordinados estarán dispuestos a tomar riesgos moderados, a recibir sugerencias, a introducir soluciones nobles, a trazar metas y a plantear cómo esas metas serán alcanzadas.

En esta situación, el trabajo del líder es ayudar a sus subordinados a alcanzar sus metas, dirigiéndoles, guiándoles y entrenándoles a medida que recorren su camino. Así, los subordinados se sentirán motivados por el deseo del logro y:

- Pondrán mucha energía y persistencia en lograr metas.
- Encontrarán placer en sus logros.
- Tendrán el deseo de lograr éxito a través de sus propios esfuerzos y tomarán responsabilidad por sus acciones.

Los líderes también saben que los resultados se obtienen lanzando a los subordinados mensajes como «estamos juntos en esto», «lo que hacemos es valioso» y «somos los mejores», pero conocen que estas palabras deben estar siempre respaldadas con acciones, como por ejemplo:

- Proporcionarles objetivos a alcanzar.
- Reconocer sus trabajos y hacerles cumplidos.
- Incluirles en trabajos y actividades.
- Dejarles tomar decisiones.
- Atender sus sugerencias y consejos.

Además, quien quiera que sus subordinados se apoyen unos a otros tiene que animarlos con el estímulo, la lealtad y el honrado adiestramiento que les ayude a alcanzar todas sus metas. Ningún instrumento de liderazgo es tan eficaz como el ejemplo de la propia vida del líder: lo que él es o hace, qué principios se reflejan en sus actos y cómo concuerda lo que hace con lo que dice. El ejemplo personal marca la diferencia entre lo que deja una profunda impresión y lo que apenas es un «pedazo de papel» que engendra cinismo, no liderazgo.

En definitiva, para lograr que las personas trabajen unidas en la consecución de los objetivos, los líderes hacen que se interesen por lo que están

haciendo. Existe un número ilimitado de formas de efectuarlo, pero los tres principios del comportamiento humano las resumen en:

- Incluir a las personas: los líderes involucran a sus subordinados para que hagan el trabajo; de esta forma sienten que son tomados en cuenta, motivándose más porque ven sus ideas puestas en práctica y los frutos que de ellas se derivan.
- Darles un trato individual: los líderes conocen a sus subordinados, haciéndoles saber que están interesados en ellos sinceramente (aprendiendo sus nombres, preguntándoles por su familia, sonriéndoles, conociendo sus intereses y compartiendo los suyos, etc.). Así, recibirán el mismo grado de respeto por parte de ellos.
- Reconocer sus buenos trabajos: a las personas les gusta que les digan cuándo han realizado un buen trabajo; hay que hacerles cumplidos regularmente para seguir obteniendo unos excelentes resultados.

Cómo aprovechar al máximo las capacidades de los subordinados

El líder que quiere aprovechar las capacidades de sus subordinados es capaz de identificarlas con prontitud y precisión, conociéndoles en profundidad mediante una relación de total confianza. Conocidas sus capacidades, los líderes podrán gestionar el talento de cada uno de ellos, teniendo en cuenta que el talento de una persona es la suma de sus tres siguientes facultades:

- el «puedo», es decir, el conjunto de sus conocimientos y habilidades,
- el «quiero», o sea, su compromiso y
- el «consigo», esto es, su acción,

lo gestionarán con acierto, convencidos de que así siempre se consigue que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios (2).

Como en la actualidad las virtudes del trabajo en equipo están siendo cada vez más valoradas y está haciendo que todas las organizaciones obtengan mejores resultados, todo líder debe saber que el mayor aprovechamiento de las capacidades de cada uno de sus subordinados se conseguirá si son capaces de hacer que se integren plenamente en el equipo de las personas que dirigen y que este equipo se convierta en un «equipo ganador». Para ello, los líderes deben:

(2) Este concepto ya lo conocéis, puesto que a él hice referencia en el artículo sobre «Los recursos humanos en la Armada», que fue publicado en el número 253 de esta REVISTA el pasado mes de julio del año 2007.

- Crear un sentido de propósito compartido: un líder necesita canalizar la energía de un equipo antes de que éste alcance logros extraordinarios. El líder especifica y aclara la visión, fija las metas y demuestra a los miembros del equipo el impacto que tendrán sus acciones en el ambiente.
- Hacer que las metas generales sean las del equipo: como sucede en los deportes, a menos que gane todo el equipo, nadie gana. Los buenos líderes siempre usan las palabras «nosotros» y «nuestro» (en lugar de los clásicos «yo» y «mío» tan extendidos en directivos de muchas organizaciones); también enfatizan cómo el trabajo de cada uno encaja dentro de la organización.
- Compartir la gloria y aceptar la culpa: el trabajo del líder es dividir los premios, del tipo que sean, entre los subordinados cuando las cosas marchan bien. Pero cuando las cosas van mal, no señala a nadie, acepta cualquier queja públicamente y finalmente conversa en privado con el equipo acerca de cómo se pueden mejorar las cosas.
- Involucrarse: en las estructuras tradicionales de las organizaciones es fácil para el jefe aislarse del resto de su área. Pero los líderes deben involucrarse todo el tiempo para mantenerse bien informados acerca de lo que ocurre y para ayudar y dirigir cuando sea necesario.
- Ser un mentor: el trabajo de un líder es desarrollar los talentos y forta-



Hacia la playa.



Maniobra general.

lezas de los miembros del equipo. Tiene que preguntarles cómo les gustaría mejorar, qué tipo de responsabilidades estarían dispuestos a aceptar, etc. Después, deberá utilizar su conocimiento, experiencia e ingenio para ayudarles a crecer en sus capacidades.

Cómo entender las propias fortalezas, debilidades y valores y cómo tener una visión del mundo (el conocimiento de sí mismo)

Cómo conocerse a sí mismo

Muchas personas invierten tiempo y dinero para adquirir las credenciales y destrezas profesionales necesarias para el éxito, sin saber que pueden comenzar a ser líderes en el momento en que decidan por sí mismos cómo quieren ser, dejando atrás lo que opinen familiares, amigos, la sociedad, etc. Para ello, basta que inviertan sus destrezas humanas en su capacidad de «conducir» durante un viaje introspectivo que va a sentar los cimientos del éxito. Este viaje comprende:

- Apreciarse a sí mismo como persona de talento, valorando su propia dignidad y su rico potencial.
- Identificar los fallos personales que impiden el desarrollo de ese potencial, especialmente las debilidades y apegos que se manifiestan como tendencias habituales.
- Expresar metas y aspiraciones personales motivadoras, sin contentarse con ir a la deriva, sino con vivir de acuerdo con el propio sentido de dar siempre todo su potencial humano.
- Expresar los valores que sostiene, determinando qué representa uno y qué influencia quiere tener.
- Formarse un punto de vista sobre el mundo, determinando cuál es su posición y qué busca.
- Desarrollar una visión general que le guíe en el trato con los demás.
- Adquirir el hábito de actualizarse con regularidad, viendo la sabiduría y valor del examen de conciencia y adquiriendo el hábito de reflexión diaria para volver a enfocar las prioridades y sacar enseñanzas de los éxitos y los fracasos.

El conocimiento de sí mismo no es un proyecto de una sola vez. No menos importante que la evaluación inicial que uno hace de sus fortalezas, sus debilidades, valores y visión es el hábito diario de reflexión, el examen de conciencia. Es una oportunidad de medir la vida, aspecto por aspecto, a la luz de los principios y las metas (¿Aplicé hoy a mi trabajo imaginación, o me contenté con hacerlo sólo para salir del paso? ¿Dicté la última clase con interés amoroso por mis discípulos, o sólo mecánicamente para cumplir?).

Cómo tener una visión del mundo

La visión del mundo por parte de los líderes es dinámica, nunca estática. Se resisten a ver un proyecto parado, su mundo está en constante movimiento porque saben que, aunque se desande el camino, las cosas nunca serán como han sido y nunca se vuelve al mismo punto de partida. Tienden a percibir la materia en forma de energía y a las personas no las ven como seres de carne y hueso, sino como seres plenos de talento. Ven talento y energía donde otros sólo ven materia humana.

Aunque las grandes instituciones, públicas y privadas, y la propia sociedad esperan, a menudo, que la gente se alinee a sus visiones, haciéndoles que se conformen y no luchen contra lo establecido en su sociedad, los líderes mantienen la ambición por debajo del crecimiento intelectual, no teniendo miedo a perder, a expresar algo que los demás perciban como extraño o a proponer algo que su organización no esté lista para implantar aún.

Cómo innovar confiadamente y cómo adaptarse a un mundo cambiante (el ingenio)

Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarles a la vuelta de la esquina.

En este contexto, los líderes piensan que los errores son necesarios para el crecimiento y el progreso. Las personas que cometen pocos errores lo deben a que a menudo no corren suficientes riesgos en la lucha por su causa. Este tipo de personas prefieren la seguridad, pero al conformarse con esto afectan a su desempeño.

Con el objetivo de simplificar sus vidas, los seres humanos tercamente nos empeñamos en reducir los riesgos que se pueden presentar en nuestro camino. Quienes promueven la simplicidad, ven la realidad como mecánica, segmentada y racional, cuando en realidad es orgánica, compleja y ambigua. La predictibilidad tiene que ser la excepción, no la regla.

Muchos líderes exitosos indican que confían tanto en la intuición y en sus habilidades conceptuales como en la lógica y en sus habilidades analíticas. Aunque, desafortunadamente, la mayoría de las culturas corporativas premian los logros racionales y cuantificables, mientras que tienden a ignorar los logros cualitativos, toda persona que quiera ser líder debe llegar a poseer tanto dones imaginativos como administrativos.

Cómo tratar a los demás con aprecio y con una actitud positiva (el amor)

Los líderes se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencia para dirigir. Encuentran esos mismos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Crean ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo.

El liderazgo inspirado en el amor es:

- Visión para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona.
- Valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial.
- Lealtad y mutuo apoyo resultantes, que vigorizan y unen los equipos.

El amor comunica propósito y pasión al ingenio y al heroísmo y hace a todas las instituciones más fuertes. ¿Cómo? Permitiendo a la organización acoger a todos los talentos, sin preocuparse por su religión, color, posición social o credenciales. El amor es el gozo de ver sobresalir a los miembros del equipo «corriendo a toda velocidad hacia la perfección» y

el pegamento que aglutina a los individuos en equipos leales que se apoyan.

Los líderes movidos por el amor ven un mundo de seres humanos de extraordinaria dignidad, sin miedo, sin codicia, que no engañan. Viven con la premisa de que la gente da lo mejor de sí cuando trabaja para personas que ofrecen un apoyo y afecto verdaderos.

En definitiva, cuando se lidera con autoridad es necesario dar lo mejor de sí mismos, amar, servir y sacrificarse por los demás. El amor no consiste en lo que se siente por el prójimo, sino en lo que se hace por él.

Cómo tener capacidad de fortalecerse a sí mismo y a los demás con aspiraciones heroicas (el heroísmo)

En un mundo de liderazgo, los líderes:

- Se lideran a sí mismos, inspiran a los demás con el ejemplo y crean ambientes más de amor que de temor.
- Desarrollan a éstos intentando que sean los mejores.
- Ayudan a los subordinados a localizar los móviles internos generadores de rendimiento motivado.
- Sostienen a quienes están «en el terreno» y confían en ellos.

Hay una manera de evitar errores: no aceptar el riesgo de liderar. Con el riesgo personal vienen los errores, pero no asumir riesgos es rehuir el liderazgo y disipar el potencial propio. No asumir riesgos significaría tal vez menos equivocaciones que enumerar al final de la vida, pero también más

que lamentar acerca de lo que pudo haber sido y con menos realizaciones importantes efectuadas.

Los líderes perseveran. Tienen la voluntad y el valor de seguir adelante. La perseverancia es un elemento fundamental del liderazgo. Los líderes perseveran no sólo por orgullo, integridad y compromiso con sus valores. Perseveran porque son a la vez lo bastante confiados, optimistas, ingenuos y humildes para creer y esperar que la semilla



Tormenta perfecta.

de sus esfuerzos fructifique con el tiempo, de maneras y en lugares que no pueden predecir ni controlar.

Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano, en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro.

El heroísmo inspirado en el dar lo mejor de uno mismo anima a la persona a poner alta la mira y lo mantiene siempre dirigido hacia

algo más, algo más grande. El heroísmo hace a una persona soñadora y pragmática a la vez. Los líderes heroicos no esperan hasta que llega el gran momento: se lanzan a captar la oportunidad que está en su mano y extraen de ella la mayor riqueza posible. El heroísmo está en la nobleza de comprometerse con una manera de vivir que se concentra en metas superiores a uno mismo.



Rompiendo la ola

BIBLIOGRAFÍA

HUNTER, James C.: *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. 1999.

LOWNEY, Chris: *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. 2004.

BENNIS, Warren: *Convertirse en líder. Primero, conózcase a sí mismo*. 1994.

CARNEGIE, Dale: *El líder en tí. Cómo ganar amigos, influenciar a la gente y triunfar en un mundo cambiante*. 1995.

DANIELS, Aubrey C.: *Sacando lo mejor de la gente. Usando el poder del refuerzo positivo*. 1999.

JERICÓ, Pilar: *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. 2000.