

EL LIDERAZGO COMO PUNTO DE PARTIDA

“Liderazgo es el arte de que alguien haga algo que tú quieres porque la persona quiere hacerlo.”

Dwight D. Eisenhower

1. EL LIDERAZGO COMO PUNTO DE PARTIDA.

1.1 Introducción

Desde los comienzos de las relaciones con pares, el ser humano demuestra en su personalidad, si posee o no una capacidad de liderazgo, la que en el futuro podrá acompañarlo en su vida laboral.

Dentro de una organización, las características de un líder son las de definir una dirección para la empresa, proteger las ideas y crear principios, crear sueños; es decir, los objetivos supremos, la razón de ser de la organización.

Son, además, los encargados de crear un grupo de trabajo y conducirlo con eficiencia.

Para poder llegar a ser un verdadero líder se requiere de una profundo y permanente vocación de estudio y capacitación. Esto significa aprender a manejar las herramientas necesarias de conducción de grupos de trabajo.

Una vez conseguido esto, el gran desafío es encontrar los miembros adecuados que conformarán el grupo, desarrollar un marco social, definir los principios fundamentales y darle una identidad al equipo que lo haga único y verdaderamente grande.

Hay que aclarar que es casi imposible que un grupo trabaje al máximo de su potencialidad si no es dirigido por un líder, por alguien que los guíe. Sin un gran líder no se forma un gran grupo; pero sin un gran grupo jamás puede existir un líder.

Debe haber un líder capaz de crear la arquitectura social, establecer los principios y formar la identidad de un gran grupo. Un grupo no se hace de la nada; el grupo debe formarse bajo ciertos parámetros y con una estructura que el líder debe construir.

Por lo tanto, este tipo de personas que marcan el rumbo de las empresas, deben poseer la habilidad para armar y conducir grupos que trabajan con eficacia y saben que manera maximizar el potencial de cada uno de sus miembros.

En otras palabras, tener los sentidos entrenados para descubrir talentos, y las agallas para ponerlos a trabajar juntos.

El grupo, una vez formado y funcionando, se consolida a partir de su líder. Los objetivos le dan verdadero sentido a su existencia y el estar dirigidos por alguien con carisma permite un buen nivel de autoestima.

Otra de las tareas del líder es conseguir para los miembros de su equipo una **excelente remuneración**. El concepto de pertenecer a algo verdaderamente bueno es el mejor incentivo para el éxito.

Los objetivos sirven para seleccionar adecuadamente los integrantes de un equipo. Teniendo en cuenta que es muy difícil encontrar que todos posean las habilidades necesarias, cada uno tendrá características distintas dentro de la excelencia, de modo tal que, al desarrollarse grupalmente, lograrán el éxito porque están reunidos por algo verdaderamente apasionante.

La acción de liderar implica desarrollar competencias en:

- El ámbito de la creatividad, de la construcción de interpretaciones que generen nuevas oportunidades para el entorno.
- En el ámbito del lenguaje, de la comunicación de visiones y narrativas que movilizan a otros.
- En el ámbito emocional, de la creación de nuevas disposiciones para escuchar, comprometerse y actuar en pos de una visión.
- En el ámbito corporal, del desarrollo de presencia, empatía, proximidad.

1.2 Desarrollo de las habilidades de un líder

Las habilidades de un líder se aprenden. Nadie nace con ellas. Nacen de una combinación de experiencia de vida y de trabajo.

Un ejecutivo puede leer todo lo que se ha escrito en materia de liderazgo, puede asistir a conferencias, pero, básicamente, lo que forma a un líder es la capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividasⁱ.

- Lo primero que tiene que hacer la organización es tratar de identificar a personas que son líderes potenciales.
- Lo segundo es recompensar a esas personas.
- En tercer lugar, para que puedan demostrar sus capacidades hay que darles oportunidades.

Hay mucho para hacer si todos entienden la importancia del liderazgo. ⁱⁱLa organización tiene que tener claro qué es lo que espera de sus futuros líderes. Una vez identificadas las habilidades requeridas, hay que diseñar los instrumentos que permitirán aprenderlas.

En resumen, el líder debe:

El líder deberá poner sumo cuidado en la **selección de los integrantes de su equipo**. Podría pensarse que al hacerlo seleccionará solamente a los más talentosos; sin embargo, aquí cabe aclarar que, además de la capacidad, importa que sean conciliables, es decir, que sientan y crean en los principios y objetivos fundamentales por los que están unidos.

Por lo tanto, el líder debe seleccionar a su gente muy meticulosamente, para asegurarse que poseen los mejores talentos en su grupo, (pero eso no es suficiente, no se obtiene un buen grupo juntando personas, es necesario que toda la gente sea compatible. Entonces no se trata de una curricula impresionante, ni de personas increíbles). Todo hombre que no sea adecuado en el cargo que ocupa debe ser reemplazado, pero esto no significa que dicho hombre no sea productivo en otro puesto.

Contribuir no sólo significa estar a cargo de un área de la organización o tener a cargo una determinada cantidad de personas, sino aportar conocimientos e ideas que contribuyan al desarrollo de la organización.

Un ejecutivo eficaz cubre los cargos según la capacidad de las personas. Debe colocar a sus subalternos en el puesto adecuado, en donde se resalten las aptitudes y habilidades, y se disimulen las debilidades.

Está obligado a mantener constantemente el sueño del grupo, la razón de ser, él porque trabajar juntos. Tiene que refrescar permanentemente el objetivo, porque en esta época de cambio es muy fácil olvidar que se está haciendo y porque, (cuando se olvida el motivo de la actividad, aparece la burocracia).

El líder debe tener en cuenta al resto de las personas que componen la organización, y lograr que todos sean eficaces. Un verdadero desafío de un líder es lograr que los empleados sientan que están cumpliendo una misión importante, para que así pongan a disposición de la empresa todo su potencial.

La mayoría de los gerentes se preocupa por el éxito de sus empresas, y todos reconocen la necesidad de que los empleados hagan su aporte. Un estilo de gestión que pase por alto las capacidades y habilidades de la organización (en otras palabras, la combinación de competencias de su gente), corre el riesgo de no satisfacer las necesidades del cliente, y, en consecuencia, de perderlos a mano de sus competidoresⁱⁱⁱ.

Además, el líder debe caracterizarse por cuidar a su gente, ya que sin duda es su activo más importante. Muchas veces una gran idea no suele ser importante para quién está en los niveles más altos; generalmente las buenas ideas no parecen lo que verdaderamente son al principio, porque todavía no están del todo elaboradas.

^{iv}Por lo tanto, es fundamental que el líder proteja las ideas del grupo y que no las deje libradas a la decisión de los que solamente les preocupa, los números.

Los empleados serán eficaces si se los evalúa y capacita correctamente, y si se redactan con claridad sus responsabilidades y habilidades para el trabajo. Para eso hace falta

contar con un enorme centro de control. Es necesario que un líder cree un grupo que disfrute trabajando; por lo tanto, durante la selección se debe apuntar a tener un tipo de conversación similar a la mejor charla de sobremesa. Valorar a cada uno de los miembros de su equipo y crear un clima feliz de trabajo, que en la organización se disfrute lo que se hace.

El líder tiene que agradecer mucho; generalmente el líder o es el mejor ni el más brillante del grupo, razón por la cual tiene que reconocer el esfuerzo de los demás y decir gracias todo el tiempo. (Existe un poder en el agradecimiento que muchos líderes descubren y resulta una poderosa motivación). No perder de vista el objetivo principal^y, tener siempre presente cuál es el sueño del grupo; en otras palabras, por qué están juntos.

Aportar imaginación al trabajo. Si la imaginación reviste la mayor importancia para el éxito empresarial, ¿cómo determina el imaginativo cuál es el papel que ha de desempeñar en la empresa?

Fomentar la innovación. Los directivos motivan: de eso se trata. Cómo se enfrenta el directivo al hecho de que, a menudo, podría hacer el trabajo mejor que aquellos en quienes delega.

El líder debe generar confianza, valorar a su gente y sobre todo, respetarla. Este respeto se debe poner de manifiesto informando al equipo con ajuste a la verdad sobre cualquier circunstancia.

Ser muy franco y comunicar lo que sucede de manera clara y precisa. (Los empleados tienen que saber, por ejemplo, que nadie puede garantizarles un empleo de por vida. Pero si la organización quiere generar y mantener confianza, también está obligado a informar que en caso de recorte de personal, hará todo lo posible para que, a través de programas de capacitación, la persona despedida pueda conseguir trabajo en otra empresa.).

- Contar con la ambigüedad. Cuando la certidumbre y la seguridad desaparecen con rapidez, un directivo de alto rendimiento examina el nuevo y ambiguo orden empresarial.

- Estrategia: de las ideas a los buenos hábitos. Superar el habitual letargo de una gran empresa para traducir las ideas en alto rendimiento habitual.
- Formar una red para conseguir el cambio. El directivo como lubricante vital del motor empresarial del cambio.
- Obtener apoyo de una multinacional. En una gran organización el cambio es un proceso lento. Los pesados movimientos del trasatlántico de lujo deben reemplazarse ahora por la aceleración de la lancha rápida.
- Trabajar duramente para estimular a los demás. ¿Puede el jefe adicto al trabajo estimular a los demás?
- Sacar adelante proyectos complejos. Enfrentado a un vasto proyecto internacional, que se va a desarrollar en la jungla, ¿cómo puede abarcarlo por completo?
- Utilizar la incertidumbre para hacer negocios. Un directivo explica cómo se enfrenta a la incertidumbre de sacar adelante un nuevo negocio desde sus inicios.
- Del sector público al servicio público. La transformación de la gestión y la organización del sector público se presenta como uno de los grandes desafíos en materia de gestión en los años 90. Un directivo en el umbral mismo del cambio examina cuál es su papel.

1.3 Siete hábitos de personas altamente efectivas

Proactivo y reactivos: Las personas reactivas (lo opuesto al proactivo), construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas las controlen. Las personas ^{vi}proactivas desarrollan la habilidad de seleccionar su respuesta, haciéndola más un producto de sus valores y decisiones que de sus estados de ánimo y condiciones.

No significa sólo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Podemos subordinar los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan^{vii}.

Comenzar con el objetivo en la mente: Estas personas utilizan la visión personal, siguen los principios universales y el profundo sentido del significado de su vida, para llevar a cabo las tareas de manera positiva y efectiva. Son personas que se percatan de que las cosas son creadas mentalmente antes de ser creadas físicamente.

Estas personas aclaran los valores y establecen prioridades antes de seleccionar las metas y emprender el trabajo. Cuán distintas son nuestras vidas cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante para nosotros, y, manteniendo ese cuadro en mente, actuamos cada día para ser y hacer lo que en realidad nos interesa. Es el liderazgo personal de cada uno de nosotros, aclarar los valores y se establecer las prioridades, antes de seleccionar las metas y emprender el trabajo. Tenemos mayor necesidad de una visión, una meta y una brújula y menos necesidad de un mapa de ruta.

Poner primero lo primero (gerencia personal): Estas personas ejercitan la disciplina y planifican y ejecutan según las prioridades. Ellos también hacen lo que dicen y pasan gran parte del tiempo trabajando en las cosas importantes para su vida. Son aquellas personas que dan repuestas a las actividades que tienen programadas.

La persona debe saber organizar y administrar su tiempo para poder implementar las prioridades. Debe dedicar más atención a las actividades que son urgentes, pero no importantes y más tiempo a. aquellas que son importantes, pero no necesariamente urgentes.

Pensar en ganar - ganar (liderazgo interpersonal): Estas personas tienen una mentalidad de abundancia y espíritu de cooperación, logran una comunicación efectiva y un alto nivel de confianza en su relación con las demás.

Son personas que siempre sienten que debe existir un beneficio mutuo. La importancia radica en lograr la efectividad a través de los esfuerzos cooperativos de dos o más personas.

Buscar primero entender y después ser entendido (comunicación): Observando detenidamente y escuchando con empatía, estas personas, sin juzgar a los demás, se interesan en conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de los otros. Es una de las habilidades maestras de la vida, la clave para construir relaciones y la esencia del profesionalismo.

La mayoría de los problemas de credibilidad comienzan con las diferencias de percepción. Para resolver estas diferencias y restaurar la credibilidad se debe practicar la empatía.

Sinergia (cooperación creativa y trabajo en equipo): Las personas efectivas saben que el todo es más grande que cada una de sus partes, valoran y aprovechan las diferencias, dando como resultado una cooperación creativa y un trabajo en equipo. Por lo tanto, este hábito surge de valorar diferencias, reuniendo perspectivas diferentes dentro de un espíritu de respeto mutuo.

Afilarse la sierra (auto - renovación): Las personas efectivas están comprometidas con su auto - renovación y auto - mejoramiento en las áreas físicas, mental, espiritual y socio - emocional, que afectan todos los aspectos de su vida y les permite trabajar en los otros seis hábitos.

¹ los líderes eficaces han ejercido su liderazgo, luego han reflexionado sobre lo actuado y han aprendido a partir nuevamente de las decisiones que tomaron

¹¹ General Electric y Jhonson &Jhonson, entre otras grandes compañías, están armando centros de estudios para capacitar a sus empleados.

Generals Motors creó la Universidad GM, cuyo principal desafío es desarrollar el liderazgo de su gente.

ⁱⁱⁱ Habitualmente las mejores prácticas se utilizan sólo con un número reducido de empleados: los que rinden mucho y los que rinden muy poco. Y mientras a los 1° se los recompensan y a los 2° se los despide, la mayoría sólo mantiene su nivel actual de desempeño.

^{iv} Uno de los mejores ejemplos es Xerox. En el centro de investigación de Xerox surgió una muy buena idea para desarrollar una computadora personal; pero el líder de ese centro no pudo comunicarla eficazmente a los directores en Nueva York, y el proyecto se interrumpió. Tiempo después Apple la desarrolló comercialmente, y así nació la Macintosh.

^v No es nada fácil definir el objetivo primordial porque esto implica que el líder debe tener la eficiencia para transmitir a cada uno de los miembros del equipo el valor de este sueño, más allá que atrás de él haya un departamento que se ocupe de lo económico, de lo rentable.

^{vi} Son aquellas personas que son responsables de su propia vida. Ellos determinan la agenda que quieren seguir y eligen las respuestas que dan a lo sucede alrededor de ellos.

^{vii} La diferencia entre las personas que toman la iniciativa y las que no lo hacen equivale literalmente a la diferencia entre el día y la noche. Un 5000 por ciento de diferencia, en particular si estas personas son inteligentes, sensibles ante las necesidades de los demás y están siempre alerta.