

## LIDERAZGO

### El néctar del servicio

***El servicio satisface la necesidad más elevada del ser humano: la necesidad de trascender, de pasar encima de uno mismo. Pero no siempre lo entendemos así.***

¿Alguna vez se ha enamorado de un producto y ha sentido necesidad de comprarlo a toda costa? Con gran ilusión ahorra y finalmente lo compra. Siente una satisfacción grande, era lo que quería, el producto es su engréido. Pero luego de unas semanas, mira el producto y no siente nada; es más, ya no sabe dónde ponerlo para que no estorbe. Ahora ya tiene en su mente otro producto que quiere comprar.



David Fischman

Esta situación es normal, ya que las empresas compiten invirtiendo en publicidad para lograr la venta de sus productos. Persuaden a los consumidores para comprar el auto, la nueva moda en ropa, gaseosas, o computadoras que los pueden llevar a alcanzar la felicidad. Esta felicidad se traduce en la satisfacción de alguna necesidad que el producto puede cubrir. Por ejemplo, las gaseosas apelan frecuentemente a la necesidad de afiliación del ser humano. En su publicidad muestran jóvenes de buena apariencia, en un ambiente ameno y divertido, consumiéndola felices.

Los consumidores jóvenes compran la gaseosa para satisfacer, subconscientemente, la necesidad de afiliarse con la gente bacán.

Otros productos como los autos de lujo apelan frecuentemente a la necesidad de logro y poder. En sus avisos muestran a personas exitosas y seguras que sobresalen. En conclusión, nuestro sistema económico se basa en el hecho de que el consumidor se orientará a maximizar su felicidad o minimizar su infelicidad individual, satisfaciendo sus necesidades a través de la compra de bienes y servicios.

Para comprar bienes y servicios debemos trabajar cada vez más. Mientras más tenemos, más queremos y el círculo vicioso no para. Al final nuestra supuesta felicidad termina apilada en el almacén de la casa u oficina junto con los demás productos que compramos y que no usamos.

**"Los consumidores jóvenes compran la gaseosa para satisfacer, subconscientemente, la necesidad de afiliarse con la gente bacán".**

A excepción de la compra de bienes o servicios que satisfacen nuestras necesidades fisiológicas, la felicidad duradera no se obtiene comprando. Paradójicamente, una forma de obtenerla está en el proceso inverso a la compra:

el servicio desinteresado. A diferencia de las compras, que se basan en la escasez y se tiene un dinero limitado para adquirir bienes, el servicio se basa en la abundancia. El servicio no cuesta dinero y mientras más lo haces, más felicidad y amor obtienes. El servicio satisface la necesidad más elevada del ser humano: la necesidad de trascender, de pasar encima de ti mismo.

Pero, si el servicio maximiza la felicidad, ¿por qué tan poca gente lo hace? Muchos no se dan la oportunidad de hacerlo. Estamos inmersos en el sistema buscando nuestro beneficio individual, tratando de crecer, ascender, lograr nuestras metas y prestigiarnos.

Creemos que eso nos dará la felicidad que anhelamos, ignorando que la felicidad duradera está siempre a un paso nuestro: haciendo servicio.

Tómese un tiempo para pensar en qué podría servir desinteresadamente. No se limite a entregar dinero, invierta su tiempo en una causa que considere importante. Niños abandonados, ancianos, enfermos, personas de bajos recursos o con problemas, valores, responsabilidad social, etc. Empiece con sólo una hora semanal. Una vez que experimente la sensación, ya nunca lo dejará.

Cuentan que una paloma entró a una iglesia en busca de una rosa que estaba al lado del atrio. Como la iglesia estaba llena de espejos, la paloma se estrellaba con los espejos al buscar la verdadera flor. Finalmente, después de varios intentos cayó muerta en el atrio, al lado de la verdadera rosa.

Tengamos cuidado de no pasarnos la vida buscando, como la paloma de la historia, una percepción equivocada de la felicidad. Dejemos de buscar la felicidad solamente en los espejismos del consumo y démonos la oportunidad de encontrarla en la realidad del servicio desinteresado hacia el otro.

### El líder "laissez-faire"

***"Este tipo de líder, por su inacción, se convierte en un corcho de botella que impide la salida de proyectos".***

René está motivado con su nuevo trabajo. En su primer día, busca a Felipe, su jefe, para pedirle una reunión, pero éste le dice que lo espere en su oficina. Pasan las horas y Felipe no aparece. René busca a Felipe, pero es nuevamente rechazado.

Al día siguiente, ocurre lo mismo.

Felipe no aparece. Finalmente, al tercer día se reúnen sólo 20 minutos, pero Felipe se la pasó hablando por celular la mitad del tiempo. René se siente desorientado, desconcertado. No tiene claros sus objetivos y no conoce a nadie.

A este tipo de líder, Bernard Bass lo denomina **laissez-faire**. Este líder posterga la toma de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores. Con este líder, si hay logros, es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos. Como podemos intuir, es el estilo de liderazgo menos efectivo. Pero, ¿acaso no es moderno dar empowerment a los subordinados para que trabajen solos? A continuación detallo algunas diferencias entre el empowerment (dar poder) y el laissez-faire (dejar hacer):

### *El líder que hace empowerment:*

1.- **Entrega el poder paulatinamente.** Su meta es lograr que los subordinados actúen de manera independiente. Por ello, traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno.

2.- **Está orientado a sus subordinados**, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. 3.- Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites de poder. En conclusión, el líder que hace empowerment entrega verdaderamente el poder para que los subordinados decidan con autonomía. En el liderazgo laissez-faire, en cambio, el líder da autonomía sin realmente entregarles el poder.

Si ponemos mucho tiempo una botella de champagne en el congelador, su corcho podría salir disparado o se podría romper la botella. Lo mismo le ocurre al líder laissez-faire en la empresa. Este tipo de líder, por su inacción, se convierte en un corcho de botella que impide la salida de proyectos de sus subordinados. Los pone a todos en el congelador. Pero, igual que con la botella, después de un tiempo el líder puede salir despedido o se puede romper; es decir, destruir la motivación productiva.

Según mi experiencia, los líderes laissez-faire vienen de dos canteras. Por un lado, son aquellos técnicos que desarrollaron un excelente trabajo individual y fueron ascendidos a gerentes para que dirijan a otros técnicos. Cuando los ascienden, siguen haciendo trabajo individual, ignorando que su éxito ahora depende de sus habilidades directivas. Por otro lado, se trata de ejecutivos centrados en el hemisferio derecho del cerebro. Muy creativos, espontáneos y flexibles, pero también muy desordenados y poco estructurados; tanto que a veces olvidan que tienen subordinados que atender.

**"Este líder posterga la toma de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores"**

Cuentan que un hombre religioso, al ser sorprendido por una inundación severa, subió a la azotea de su casa y oró a Dios. Cuando faltaba poco para que el agua lo alcanzara, otro hombre le ofreció una cuerda para salvarlo pero éste respondió: Dios me salvará y siguió aislado. Luego vino un bote a salvarlo y él respondió lo mismo. Finalmente, cuando era inminente que se ahogaría, vino un helicóptero a salvarlo. Él respondió nuevamente: Dios me salvará. El agua creció y lo ahogó. Ya en el cielo, increpó a Dios diciéndole: ¿Por qué no hiciste nada por salvarme? A lo que Dios respondió: ¿Quién crees que te mandó la soga, el bote y el helicóptero?.

No nos aislemos desarrollando un liderazgo laissez-faire, esperando como en la historia que alguna fuerza divina salve nuestra área del desastre. Entendamos que tener un puesto directivo implica liderar, y esto es un trabajo a tiempo completo

### **Hablar mal de alguien no siempre significa "pelar"**

***Rechazar escuchar un comentario mal intencionado requiere de valentía y también de disciplina.***

"Un bisturí puede salvarles la vida a muchas personas pero también puede ser un arma mortal. Similarmente, los comentarios sobre terceros pueden ayudarles a mejorar o destruirlos. ¿De qué depende? De nuestra intención.

"¡Oye, ¿te has dado cuenta de lo incapaz que es José?! ¡Nunca cumple sus metas!". "Sí, es un flojo y, además, es bien inseguro. El otro día lo vi totalmente paralizado ante una crisis, no tomaba ninguna decisión". ¿Alguna vez ha escuchado un mensaje similar? Es probable que sí, puesto que la cultura del "pelambre" está arraigada en nuestras organizaciones.

Ahora lea el siguiente diálogo: "Oye, estoy preocupado por José. No cumple sus metas, ¿cómo lo apoyamos?". "Voy a hablar con él para tratar de ayudarlo." En este mensaje también se transmite la idea de que José no está cumpliendo sus metas, pero no entra en la categoría de "pelambre".

Es cierto que se está hablando temas poco gratos a espaldas de José, pero la diferencia radica en la intención de la persona que hace el comentario. Lo que convierte un mensaje en un "pelambre" o en una crítica constructiva es la intención del emisor. Si el comentario se lanza para desacreditar, minimizar y ridiculizar a una persona, es "pelambre".

Si el comentario se lanza para sentirnos superiores, mejores, más competentes, o si lo hacemos para lograr beneficios políticos, también cae en la categoría "pelambre". Si el comentario lo hacemos porque sinceramente queremos ayudar a la persona o a la organización a mejorar, entonces es crítica constructiva. El problema es que a veces ni si quiera uno mismo sabe la verdadera intención de sus propios mensajes.

Cada vez que haga un comentario sobre una tercera persona, pregúntese a conciencia cuáles son sus verdaderas intenciones. Otro consejo es hablar de la conducta que tiene que mejorar, pero sin ponerle adjetivos a las personas. En vez de decir: "José es un incapaz" (que conlleva una intención negativa), diga: "Estoy preocupado por los bajos resultados de José". Recuerde que tan importante como quién "pela" es quién escucha el "pelambre". Debemos estar alerta a los comentarios.

**Lo que convierte un mensaje en "un pelambre" o en una crítica constructiva es la intención del emisor. Si el comentario busca desacreditar, minimizar y ridiculizar a una persona, es "pelambre".**

Si un compañero le hace un comentario de otra persona con mala intención, recuérdole la regla de oro: "No me hagas comentarios con mala intención de una persona si primero no se los has dicho directamente a esa persona".

El problema es que esa conducta requiere nuestro sacrificio. Nos encantan las historias y las telenovelas son los programas de más audiencia en nuestro medio. Pero debemos recordar que las telenovelas en el trabajo normalmente no tienen un final feliz.

Dos rivales navegaban en un mismo barco. Uno de ellos, para vengarse, decidió hacerle hueco al camarote donde dormía el otro. Estaba feliz, disfrutando su exitosa estrategia cuando en pocos minutos su camarote también se llenó de agua y el barco se hundió.

Lo mismo ocurre con el "pelambre": creemos que perjudicamos a una sola persona, pero en realidad hundimos a toda la organización. Se crea una cultura negativa que genera desconfianza y mal clima organizacional.

Cuentan que una persona admitió ante el sacerdote del pueblo haber hablado mal de un compañero a sus espaldas y, pidiéndole disculpas, retiró sus palabras.

El sacerdote le pidió que cortara una almohada en la plaza y esparciera sus plumas en el aire. La persona estaba intrigada, pero así lo hizo.

Luego, el sacerdote le pidió que recogiera todas las plumas. La persona respondió que era imposible puesto que habían volado y estaban en todas partes". El sacerdote respondió: "Eso mismo ocurre con tus palabras mal intencionadas, vuelan por todo el pueblo y ya no se pueden retirar".

Rechazar escuchar un comentario mal intencionado requiere de valentía y disciplina. Sin embargo, corta el círculo vicioso de esparcir rumores negativos, que vuelan como las plumas en la historia, provocando un daño a la organización.

## Cuidando el agua del Radiador

***La motivación de personal y la motivación con los empleados son igual de importantes que el cumplimiento de las metas para el éxito de las empresas.***

Fernando es un gerente exitoso, orientado a resultados: supera sus metas del año, invierte tiempo impulsando ventas, innova, estimula la reducción de costos y supervisa el cumplimiento de estrategias. Además, dedica esfuerzos a las relaciones públicas externas. Aparentemente, Fernando es un buen líder, pero desgraciadamente su personal está desmotivado. Existen conflictos, luchas de poder y un clima organizacional negativo. ¿Cuál es el problema? Fernando es el típico caso del líder centrado en las tareas, en los aspectos racionales del trabajo y en los objetivos, pero que olvida una parte importante de su trabajo: las relaciones con las personas.

Volviendo a la analogía del radiador, tanto un auto como una empresa pueden andar con poca "agua" en el radiador. Se recalienta de vez en cuando, genera conflictos, pero consigue andar. Pero cuando baja el nivel mínimo, puede terminar fundiendo el motor de la empresa. Es decir, creando una cultura reactiva y negativa difícil de cambiar.

**"Un auto con motor de ocho cilindros no llegará muy lejos si el radiador no tiene agua. De igual forma, tampoco llegará lejos una empresa muy organizada, y de ocho cilindros, pero que no tiene el agua de las buenas relaciones interpersonales"**

A la mayoría de los líderes empresariales les cuesta orientarse a las personas. Un estudio realizado en las 500 mayores empresas norteamericanas, reveló que el 95% de los gerentes es totalmente racional.

El mundo corporativo está dominado por gente racional y pragmática, cuyo temperamento privilegia las tareas y deja de lado las relaciones. Sin embargo, si los líderes quieren tener empresas competitivas, con personal motivado tendrán que balancear sus conductas. ¿Cómo hacerlo? A continuación doy unos consejos:

**1.-** Asuma su responsabilidad como líder para motivar a su personal. Separe un tiempo semanal para atender estos temas. Haga encuestas periódicas de clima laboral para medir la satisfacción de la gente. Pero, si decide tomar la encuesta, dedique tiempo y energías a resolver los problemas que revelen. De lo contrario, elevará las expectativas de su personal innecesariamente.

**2.-** No se limite a las encuestas, converse directamente con los empleados. Uno de los mayores motivadores es la preocupación genuina del líder por su personal. Pregúnteles cómo se sienten y qué creen que debería mejorar para que se sientan más realizados como personas. No se limite a sus gerentes, baje a todos los niveles de la organización.

**3.-** Asuma responsabilidad sobre la comunicación en su empresa en todos los niveles. En mi experiencia la mayoría de los problemas de clima y motivación se

originan por problemas de comunicación. Genere espacios donde las personas puedan expresar lo que sientan, tales como desayunos con diferentes áreas de la empresa. Muestre apertura a las críticas constructivas e incentive una comunicación directa y transparente. Haga explícita una política de puertas abiertas aún si las noticias no son del todo agradables.

**4.-** Finalmente, no olvide los pequeños detalles que hacen sentir humanas a las personas: saludar con atención al subordinado, recordar sus nombres, felicitar con cariño verdadero a quienes cumplen años o, simplemente, agradecer a quien ha hecho un buen trabajo. El problema de algunos líderes es que viven tan obsesionados por competir y lograr resultados que desperdician estas valiosas oportunidades. No reconocen que son estas conductas las que le permitirán competir en el largo plazo.

Cuentan que un águila criticaba a la gallina y le decía: "Qué injusta eres, tu amo te da comida, agua y cobija. Pero cuando te llama, huyes y no dejas que te agarre. En cambio mírame a mí, cuando él me llama me poso en su brazo". A lo que la gallina respondió: "Puede que tengas razón pero dime, ¿alguna vez has visto una águila asada?".

Lo que falta al águila de la historia, y también a algunos líderes, es empatía. Haga un esfuerzo por ponerse en el lugar de su subordinado y se convencerá de la importancia de tratar a las personas como seres humanos.

### **Es hora de despertar**

Hace un tiempo tuve que manejar de noche en otro país. Recuerdo que hubo un momento en que me asusté muchísimo, cuando por unos segundos dormité manejando.

Afortunadamente, en la carretera donde manejaba había señales que me alertaron de que estaba saliendo del camino.

Al ser humano le ocurre lo mismo en la vida. Al manejar su cuerpo, muchas veces se le adormece su conciencia y esto les causa accidentes emocionales a sí mismo o a terceras personas.

Desgraciadamente, a diferencia de las carreteras, no existen señales en el camino que nos alerten de que estamos dormidos.

Hay tres niveles de sueño de la conciencia en el ser humano:

El primer nivel es el sueño más profundo, cuando no nos damos cuenta de los

pensamientos y emociones de terceras personas.

Por ejemplo, cuando un jefe cree que su personal está motivado, comprometido y que es apreciado, pero en realidad es detestado. O cuando un subordinado entrega un proyecto a su jefe y puede jurar que a éste le fascinó, cuando en realidad le pareció mediocre. O cuando una persona sale de una entrevista de trabajo pensando que ha logrado impresionar al empleador, cuando en realidad a éste le pareció un candidato inadecuado.

### **Sin mirar alrededor**

Estas personas están tan concentradas en sí mismas que no ven lo que pasa a su alrededor. Viven quejándose de las injusticias de la vida, porque no entienden los motivos de sus fracasos y les es difícil aprender de ellos.

En el siguiente nivel de sueño las personas están conscientes de su entorno, pero no se dan cuenta ni controlan sus propias emociones y acciones.

Por ejemplo, cuando en una reunión un gerente hace un co-comentario que hiera a un subordinado. El gerente logra darse cuenta de que ha hecho sentir mal al subordinado pero no tiene la menor idea de por qué. No se da cuenta de que fue hiriente o sarcástico. O aquel gerente que explota en rabia y maltrata a su subordinado diciéndole barbaridades pero, al terminar de desahogar su bilis, recapacita su error.

Estas personas tienen momentos donde la conciencia de sus emociones está dormida y, literalmente, atropellan a los transeúntes que se cruzan en el camino.

Finalmente, vienen las personas casi despiertas que son conscientes de sus propias emociones, pensamientos y los de los demás.

Sin embargo, no han tomado conciencia de su dimensión espiritual. Están enganchadas por el sistema. Buscan lograr más dinero, posesiones materiales, poder, estatus, y aceptación social.

No hay nada de malo en querer buscar una mejor situación económica para su familia, o tener metas en el trabajo. El problema ocurre cuando se cree que la felicidad depende del logro de estos objetivos externos. Si no es consciente de que la felicidad es un estado interior y que la puede tener, al margen de sus metas, entonces puede vivir engañado.

### **Nueva necesidad**

Hoy muchas empresas norteamericanas, entre ellas la Ford, han entendido esta necesidad. Están instalando capillas, sinagogas y cuartos de meditación para que sus empleados tomen un mayor contacto espiritual en el trabajo. Ya varios

estudios demuestran que las personas con mayor espiritualidad están menos estresados y tienen mejores actitudes en el trabajo.

Cuentan de un pueblo que tenía un atractivo turístico peculiar: había una persona que llevaba durmiendo un cuarto de siglo. Un día llegó un maestro y ofreció descifrarles el misterio. Pidió estar a solas con la persona por unos minutos. Al salir, comentó: He entrado en la mente de este hombre y sé por qué no de pierta. Él está soñando que está despierto, por lo que no piensa despertar.

No pasemos nuestra existencia durmiendo, como en la historia, pensando que estamos despiertos. Despertemos y tomemos conciencia de lo verdaderamente importante en nuestra vida.

### ¿Un líder transformador o transaccional?

Pepe está medianamente motivado. Su gerente le ha prometido un bono si logra sus metas en el año. Su jefe tiene un estilo práctico, racional y muy orientado a resultados económicos. Exige que todos cumplan las condiciones de su contrato, horario de trabajo, normas y políticas de la empresa. Existe bastante control y los ejecutivos tienen poco poder para decidir. Pepe y sus colegas están muy orientados a satisfacer sus propios intereses más que a buscar el crecimiento de la organización. Existe alta rotación de ejecutivos que se van por mejores sueldos. Según Bernard Bass, el jefe de Pepe caería en la categoría de "líder transaccional".

En otra organización, Enrique está muy motivado y le apasiona venir a trabajar. Su gerente ha compartido la visión de crear una organización que cambie paradigmas en la industria. En esta visión no solo la empresa y los empleados estarán mejor sino, además, se beneficiará la comunidad en general. Su líder otorga libertad para decidir y existe una cultura de confianza. La empresa no paga los mejores sueldos; sin embargo, la rotación es mínima y el personal está comprometido. Enrique siente que cada día es una mejor persona, que aprende y que, además, está dejando huella. Según Bernard Bass, el líder de Enrique sería un "líder transformador".

### **A continuación detallo las características de ambos tipos de liderazgo:**

**Líder transaccional:** Este tipo de líder realiza una "transacción comercial" con el subordinado. Si tú me das lo que yo quiero, te pago y recompenso. El liderazgo transaccional enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan mayores beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas. Este tipo de liderazgo satisface las necesidades de seguridad y autoestima en la escalera de Maslow .

**Líder transformador:** Este tipo de líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos de moralidad y de necesidades. Los subordinados toman un ascensor y evitan la escalera de Maslow llegando de frente al nivel más alto de necesidades del hombre: trascender, dejar huella y autorrealizarse. El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Además, manifiesta una preocupación auténtica por sus empleados.

Según Bass, ambos liderazgos son efectivos. Sin embargo, las investigaciones demuestran que el líder transformador logra mejores resultados y mayor motivación.

Este líder también utiliza estrategias transaccionales, como recompensas y beneficios. Considera que los intereses y anhelos personales son válidos, pero siempre que estén alineados con la meta trascendente.

Cuentan que un tigre cazó a un zorro. Cuando iba a comérselo el zorro le dijo: "Espera, ¿no sabes que tengo mucho poder? ¡Todos me temen! Si me atacas, morirás." El tigre le pidió pruebas y el zorro le dijo: "Acompáñame, tú mismo lo verás". El zorro paseaba por el bosque, seguido por el tigre y los animales que los veían corrían espantados. Después del paseo, el tigre atemorizado por el gran poder del zorro, lo dejó en libertad.

El líder transaccional es como el zorro, su puesto formal le da el poder del tigre para obligar a sus subordinados a hacer lo que él necesita. El líder transformador, en cambio, estimula el poder interno de las personas para que ellas se conduzcan por iniciativa propia hacia una causa trascendente.

## El porqué de una visión

***"Muchas organizaciones desarrollan una visión por moda más que por convencimiento. Saben que es "de avanzada" tener una visión, pero no hacen esfuerzos por compartirla. No se dan cuenta de que desperdician una estrategia vital para el negocio."***

A estas alturas lo más probable es que su organización ya tenga una Visión colgada en las paredes o impresa en tarjetas. Estoy seguro de que si le preguntamos a un ejecutivo al azar, ¿es importante la Visión? Lo más probable es que responda tajantemente: Sí lo es. Pero si luego le preguntamos; entonces, ¿cuál la Visión de su organización? Es poco probable que el ejecutivo sepa la respuesta.

La Visión es más usada para el marketing que como estrategia competitiva y de liderazgo. Se muestra en las presentaciones corporativas, pero los empleados no la tienen internalizada. Es como adquirir un sofisticado equipo para hacer ejercicios en la casa para mostrarles orgullosos a nuestros amigos lo deportistas que somos, pero jamás usarlo. Sin embargo, la Visión adecuadamente empleada puede mejorar la organización. Los principales motivos para tener una Visión internalizada por toda la empresa son:

Establece una dirección y alinea los esfuerzos de las personas. Imagínese perdido en medio del desierto, sabiéndose cerca al mar, anhelando llegar, pero sin saber qué dirección tomar. Camina errante, ninguna dirección le convence y no sabe qué hacer. Se frustra y angustia, el calor y la sed lo agotan, hasta que ve una loma. Sube y logra divisar, finalmente, el mar. Ahora sabe la dirección a tomar. Lo mismo le ocurre a muchos ejecutivos en la empresa. Están en medio del desierto de los mercados, angustiados por crisis y problemas sin saber hacia dónde encaminar sus esfuerzos. La ventaja de una visión es que los saca del trabajo del día a día y los sube a una loma para que vean la dirección a seguir. Se evita la pérdida de tiempos en recorrer territorios que no lleven a la Visión y orienta a los ejecutivos a desarrollar actividades que aporten valor a la organización. Es usual ver a compañías, sin una Visión bien enfocada, iniciar negocios que no hacen sinergias y que ocasionan huecos financieros que drenan recursos.

Motiva e inspira a nuestros ejecutivos. Lo que verdaderamente motiva al ser humano es dejar una huella, trascender, contribuir. Una buena visión contiene ideales a los cuales aspirar y tiene un carácter trascendente, contribuyendo a lograr una causa importante. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas incorporan temas como Mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes. Pero el motivador de la trascendencia se percibe rara vez en el día a día en la empresa. Los ejecutivos están estresados por la competencia, por cumplir sus metas, por bajar los costos.

La ventaja de una Visión compartida es que hace mas presente el motivador de la trascendencia, haciéndole recordar a los ejecutivos el verdadero motivo de darse 100% al trabajo. Un perro que nadaba en un río, vio en una de las riberas a una familia haciendo picnic y empezó a nadar hacia esa dirección.

Luego vio en la otra ribera a unos monjes almorzando y pensó que podría haber más comida y regresó. Pero miró nuevamente a la familia del picnic. Habían dejado huesos apetitosos en el suelo, y entonces cambió nuevamente de dirección. Cuando ya había avanzado un buen tramo, escuchó que los monjes lo llamaban para darle los huesos y, nuevamente, cambió de dirección. Esta vez, sus fuerzas no lo ayudaron y se ahogó.

Cuando no tenemos una idea clara de adónde queremos ir, nos puede ocurrir lo del perro en la historia. Todos los caminos nos parecen adecuados, agotamos nuestras energías y no llegamos a ningún lado.

Desarrolle una Visión para su organización, compártala y, verdaderamente, comprométase con ella. De esta forma se asegurará de que en toda su empresa naden motivados y en la dirección correcta.

## ¿Un líder real o un seudolíder?

***La clave está en centrar las acciones en principios universales y no en los propios.***

Pedro, el gerente de marketing, siempre excede sus objetivos presupuestales. La organización está contenta con sus logros, pero él causa muchos problemas interpersonales. Su personal está motivado, pero su área está enfrentada al resto de la organización. Pedro los manipula, busca un enemigo común e incentiva el odio de su gente hacia el resto. Les hace pensar que su área es la única que hace las cosas bien. Pedro busca cada vez más poder, generando conflictos con otros gerentes. ¿Es Pedro un líder?

Pedro posee "la capacidad de influir sobre terceras personas hacia un objetivo común", propia de un líder. Pero no podemos premiar con el atributo de "líder" a alguien con esas características. Justamente, una pregunta típica en mis talleres de liderazgo es: ¿fue Hitler un líder? Hace poco conversé con Jessy Bass, gurú contemporáneo de liderazgo, a quien le hicieron una pregunta similar. Él explicó que existían líderes verdaderos y seudolíderes. Desgraciadamente, ambos logran sus objetivos, pero existen marcadas diferencias:

1) *Los verdaderos líderes centran sus acciones en principios universales*; los seudo líderes se basan en sus propios valores. Hitler valoraba el racismo y la supremacía aria. No le importaba ignorar el respeto y la justicia si alcanzaba sus resultados.

2) *Los verdaderos líderes sacan lo mejor de la gente*; los seudolíderes sacan lo peor. Hitler capitabilizaba en el odio, el miedo, la rabia, la envidia y la negatividad de las personas. Usaba esa energía emocional negativa para motivar a sus seguidores hacia causas destructivas. Un verdadero líder se concentra en el amor, el respeto y el desarrollo de su personal.

3) *El verdadero líder dice lo que los seguidores necesitan oír*; en cambio, un seudolíder dice lo que los seguidores quieren oír. Un paciente grave preferirá que el doctor le diga: "Haga su vida normal", porque es lo que anhela escuchar. Sin embargo esto no es lo mejor para él.

**"Una persona que tiene la capacidad de influir sobre otras personas no necesariamente es un líder"**

De igual forma, ser transparente y sincero con los subordinados puede traer conflictos e insatisfacción, pero permite su desarrollo a largo plazo.

El seudo-líder, en cambio, manipula y engaña para lograr mayor ascendiente y así conseguir que lo sigan.

4) *Un verdadero líder fomenta la independencia entregando el poder*; el seudolíder simula la entrega de poder pero, en realidad, busca perpetuar la dependencia. El seudolíder es consciente de que los subordinados se motivan cuando tienen el poder de decidir. Por eso manipulan a las personas haciéndoles creer que son ellos los que deciden.

5) *Un verdadero líder se centra en intereses comunes*; el seudo líder se centra en sus propios intereses. El seudolíder está interesado en satisfacer sus propias necesidades de ego, poder y estatus. Utiliza a los subordinados como medios para sus propios fines. El verdadero líder considera a los subordinados como fines en sí mismos. Está orientado a causas trascendentes, que traigan beneficios a los subordinados, a la empresa y a la comunidad entera.

Cuentan que un rey recompensaba a quienes le traían palomas. Alguien le preguntó el porqué y el rey respondió: "En año nuevo libero a todas las palomas para que todos vean mi bondad". La misma persona le sugirió lo siguiente: "Su majestad, por sus recompensas todos cazan palomas, matando algunas en el intento. Si realmente quiere mostrar su bondad, prohíba su caza y déjelas libres. La mayor bondad es aquella que no necesita reconocimiento".

Un seudo líder como este rey manipula las situaciones y busca satisfacer sus propios intereses egocéntricos, muchas veces en detrimento de la organización.

Finalmente preguntémosnos: ¿El líder de mi organización es un verdadero líder o un seudolíder?

## Inteligencia emocional e inteligencia espiritual

***"Inteligencia espiritual implica traer nuestro espíritu a nuestra actividad, dice el experto de la Universidad Católica. "De nada sirve zambullirse en el agua espiritual y llegar al trabajo y ser un energúmeno", agrega.***

Sebastián fue el alumno más brillante del colegio, sacaba las mejores notas y conocía más sobre todos los temas. Sin embargo, logró un limitado éxito. Fue despedido varias veces por generar conflictos y obstaculizar el trabajo en equipo. Sebastián tenía un alto coeficiente de inteligencia, pero le faltaba inteligencia emocional para lograr el "éxito en la vida"

Hoy numerosos estudios demuestran que la inteligencia racional no es suficiente. Se requiere, además, inteligencia emocional. Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional es la capacidad de entender, tomar conciencia y manejar nuestras emociones y las de terceras personas. Sin embargo, eso no garantiza la felicidad.

Enrique es el CEO de una importante transnacional. Racionalmente es muy inteligente, sabe trabajar en equipo, tiene empatía y mucho empuje, es tolerante y seguro de sí mismo. Sin embargo, no está contento con lo que hace; se siente vacío y que a su vida le falta sentido. Enrique no entiende lo que le pasa porque sabe que tiene todo para sentirse bien: un extraordinario éxito profesional y material. Enrique tiene inteligencia racional y emocional pero, quizás, le falte inteligencia espiritual para encontrar una mayor felicidad y un sentido a la vida.

Hoy, el término inteligencia espiritual empieza a aparecer en los negocios. Gurús como Peter Senge, entre otros, lo mencionan en sus libros. Prestigiosas universidades americanas ofrecen cursos de pregrado y postgrado de liderazgo y espiritualidad y de inteligencia espiritual. La inteligencia espiritual es similar a la inteligencia emocional pero llevada a un plano más profundo. Debemos ser conscientes de nuestras emociones, así como de nuestro espíritu. Además de saber manejar nuestras emociones, debemos manejar nuestro espíritu en nuestra actividad diaria. Debemos entender y manejar las emociones de terceros, pero entendiendo que todos somos una pequeña parte de un todo.

**"La inteligencia emocional es la capacidad de entender, tomar conciencia y manejar nuestras emociones y las de terceras personas. Sin embargo, eso no garantiza la felicidad"**

Una esponja húmeda esparce fresca y gotas de agua por doquier. Pero cuando no se recarga con más agua, pierde su flexibilidad, fresca y atractivo. Los seres humanos somos como esponjas. Al nacer estamos cargados de nuestra agua

espiritual, pero a medida que crecemos la olvidamos y, como la esponja, nos secamos y perdemos nuestra frescura. Aquellas personas con inteligencia espiritual son conscientes de que son más que cuerpo, mente y emociones. Estas personas permanentemente recargan sus esponjas en el agua del espíritu. Lo hacen orando con devoción, entre otras cosas, o simplemente ayudando al prójimo.

### *Cualidades innatas*

Inteligencia espiritual implica traer nuestro espíritu a nuestra actividad. De nada sirve zambullirse en el agua espiritual y llegar al trabajo y ser un energúmeno. Las personas con inteligencia espiritual incorporan en cada uno de sus actos las cualidades innatas del espíritu: compasión, amor, felicidad y paz. Son personas desapegadas, es decir, capaces de vivir en paz al margen de las dificultades. No significa que sean irresponsables; al tener más tranquilidad toman mejores decisiones.

Finalmente, las personas con inteligencia espiritual entienden y sienten que todos somos parte de un gran todo. Comprenden que hacer daño a otro es también hacerse daño a uno mismo y que ayudar nos da felicidad profunda.

Si las personas tuvieran más inteligencia espiritual se acabarían los conflictos laborales, los problemas interpersonales, la competencia interna. Se serviría al cliente no por la función sino porque les nacería a las personas. En el mundo se acabaría la pobreza extrema, las guerras y reinaría la paz.

El camino de buscar la inteligencia espiritual es largo, y requiere mucha perseverancia.

## ¿Liderazgo en crisis o crisis de liderazgo?

Imagine que es el gerente de una farmacéutica y se entera que tres personas han fallecido al ingerir pastillas para la jaqueca que su empresa fabrica. Aparentemente alguien envenenó los frascos. Estas pastillas son su producto estrella. La noticia está en los medios y se está armando una inmensa bola de nieve. ¿Qué hace? ¿Cómo reacciona? Este caso real le ocurrió a la empresa Johnson & Johnson en el año 1982.

Lo ocurrido a Johnson & Johnson fue una crisis. Según Herman, una crisis es "una situación que amenaza las metas de alta prioridad de la organización, restringe el tiempo disponible para responder, sorprendiendo a quienes toman decisiones y generan altos niveles de estrés".

Otra crisis reciente para muchas empresas americanas es la derivada del episodio del 11 de setiembre. Pero, ¿qué tipo de liderazgo se ejerce en una crisis? Según Ronald Heifetz de Harvard University, se ejerce un estilo opuesto al liderazgo moderno que se promueve hoy en día.

### *Liderazgo autocrático*

El liderazgo moderno propone ser más participativo. Ante una crisis no hay tiempo de consultar y el liderazgo tiende a ser más directivo. El liderazgo moderno propone un líder más humilde y servidor.

En una crisis los líderes que emergen son tipo héroes. El líder moderno valora la diversidad, pero en una crisis, el líder tiende a ser más tribal, incorporando en su entorno cercano sólo a quienes piensan como él.

En otras palabras, ante la amenaza de una crisis, nuestro instinto de supervivencia define un estilo de liderazgo autocrático y poco tolerante.

Evidentemente, un estilo de liderazgo de crisis reduce nuestra creatividad y flexibilidad. Además, nos hace perder la visión global para concentrarnos en el problema específico.

Lo malo es que algunos líderes perciben su organización en permanente crisis, especialmente cuando su competencia realiza estrategias como disminución de precios, lanzamiento de nuevos productos, alianzas globales, entre otras. Como

**"En crisis, por la premura de las decisiones y el estrés generado, el liderazgo tiende a ser más directivo. El problema ocurre cuando en la mente del líder la crisis nunca termina".**

consecuencia, se dejan llevar por sus instintos y reaccionan con un liderazgo más directivo.

### *Niñez difícil*

Peor aún son aquellos líderes que tuvieron una niñez difícil, padres amenazantes y agresivos. Ellos llevan la crisis dentro y se sienten amenazados constantemente, al margen de las circunstancias. Estas personas, al internalizar las amenazas de su niñez, verán en cada problema una crisis y generarán un estilo más autoritario y poco tolerante.

Recientemente, llevé a mi hijo a ver una película en tres dimensiones. Los lentes especiales nos hacían percibir que de la pantalla salían monstruos a acecharnos. Mi hijo de tres años entró en pánico. De inmediato, le saque los lentes para que viera la película normal. Los monstruos en tres dimensiones desaparecieron por arte de magia.

De igual forma, ciertos líderes observan la realidad con lentes mentales que les hacen ver monstruos y crisis donde no los hay. Todos pasamos por dificultades laborales, pero ¿son verdaderamente crisis o exageramos nuestra percepción?

Si sólo dirigimos la empresa con un estilo de liderazgo de crisis, perderemos innovación y calidad. Además, esto afectará la motivación y la productividad de nuestros subordinados.

### *Percepción errada*

Cuentan que un día un curioso entró a un templo que tenía paredes revestidas de espejos. Un perro guardián le mostró sus colmillos en posición de defensa. Pero los espejos reflejaron al perro y parecía que había cientos de perros en el templo. Luego el perro ladró y el curioso percibió que cien perros ladraban a la vez. Con mucha angustia, y con temor a ser devorado, el curioso se lanzó hacia los perros pero al ver que los cientos de imágenes se lanzaban contra él, sintió tal pavor que huyó.

No caigamos en la trampa de la percepción equivocada como el curioso en el templo. Sólo de esta forma evitaremos que la profecía de la crisis se cumpla a sí misma.

