

EL LIDERAZGO Y LA NATURALEZA HUMANA. LIDERAZGO COMPARTIDO

Carmen CHACÓN GUERRERO

Arquitecto del Servicio de Proyectos. Gerencia Municipal de Urbanismo de Córdoba

Trabajo de evaluación presentado para la obtención del certificado del Curso: 'Planificación estratégica y habilidades directivas'. CEMCI. Granada.

SUMARIO:

1. Introducción
2. ¿Qué hacen los líderes?
3. Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo
4. El liderazgo como algo intrínseco e innato.
5. Liderazgo: proceso continuo de autodesarrollo
6. Interpretación de claves para alcanzar este liderazgo
7. Cómo pueden los gerentes de hoy liderar a los líderes
8. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se intenta mostrar un modelo de liderazgo que se puede considerar que va contra corriente de la mayoría de los modelos contemporáneos. Es un modelo que rechaza los enfoques acomodaticios que equiparan el liderazgo con la simple técnica y las tácticas.

2. ¿QUÉ HACEN LOS LÍDERES?

Ya sabemos hace tiempo qué es lo que esperamos de nuestros líderes. El profesor John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard y desde hace más de 30 años destacado comentarista de las prácticas administrativas de las compañías, establece los que son los deberes de un líder que se pueden resumir de la siguiente manera:

- *Trazar el rumbo*: exponer una visión del futuro, a veces lejano, y las estrategias para producir los cambios necesarios para realizar dicha visión.
- *Alinear a la gente cuya cooperación se requiere*: comunicar el rumbo verbalmente y con hechos, de manera que influya en la creación del equipo y la coalición para que entiendan la visión y las estrategias y acepten sus miembros la validez de las mismas.
- *Motivar e inspirar*: infundir vigor a las personas con el fin de vencer los obstáculos políticos, burocráticos y económicos que se oponen al cambio, y satisfacer así necesidades humanas básicas que a menudo permanecen insatisfechas.
- *Producir cambios*: Muchas veces como resultado de los tres deberes anteriores. En ocasiones estos cambios pueden llegar a ser profundos.

En otras palabras, el líder determina a dónde necesita ir el equipo, indica el camino acertado, convence de que es preciso ir allá y conduce a través de los obstáculos que pueden aparecer y separar al equipo de alcanzar el objetivo o meta marcada. En general el líder tiene que hacer una tarea pero también tiene que saber hacerla.

Con todo esto, podemos saber qué cosa es y que conlleva el liderazgo y se podría realizar una lista de “secretos” capaces de convertir a cualquiera de nosotros en un buen líder, ya que como expondré en puntos sucesivos todos somos líderes en potencia. Pero existen ciertos supuestos que han venido a dominar con el tiempo los estereotipos del líder y del liderazgo contemporáneos como son que:

- Líder es “quién está encargado”: el que maneja una compañía, encabeza un gobierno, entrena un equipo, manda tropas, etc...Sin embargo la mayoría de las personas no se ven nunca en el caso de tener que motivar ejércitos o subalternos; nos enfrentamos al problema más prosaico de motivarnos a nosotros mismos.
- El liderazgo produce resultados directos y la conducta más activa de un líder produce resultados inmediatos. Sin embargo, pocos podemos discernir el impacto de nuestro liderazgo en el mundo con claridad y certeza. Tenemos que contentarnos no con resultados manifiestos sino con la mera convicción personal de que nuestros actos, decisiones u opciones tienen valor.
- El liderazgo produce “momentos determinantes”: la batalla decisiva, el campeonato deportivo, la nueva estrategia de negocio....A diferencia del general que conduce la batalla o el entrenador que dirige un equipo o una compañía, pocos experimentamos un dramático momento determinante.

A pesar de conocerse todas estas cuestiones y saber que pasos dar para llegar a ser un líder, en el mundo es patente una falta importante de liderazgo an la mayor parte de los campos de la vida Si se pregunta a los ciudadanos podremos darnos cuenta que existe una gran inquietud por la falta de ese liderazgo que se necesita para que las cosas

funcionen, y a veces las deficiencias son grandes. Algunos expertos no hablan de una falta de liderazgo en las compañías y Administraciones del 10% sino del 200 al 400% o más, de arriba abajo en la jerarquía.

Este déficit de liderazgo se acepta ampliamente como algo real y no como una exageración, y probablemente no les falta razón a los que así piensan.

El modelo de liderazgo que defiendo en este trabajo, rompe con los estereotipos indicados y podría, en caso de aplicarse, paliar parte de la deficiencia expuesta. Este modelo presenta cuatro diferencias con los modelos de liderazgo contemporáneos estereotipados que son las siguientes:

- Considerar que todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo, bien o mal.
- El liderazgo nace desde dentro de la persona. Determina quién soy así como lo que hago.
- El liderazgo no es un acto, sino una manera de vivir.
- Nunca se termina la tarea de hacerse líder, sino que es un proceso continuo.

A continuación, se desarrollan estos aspectos de este modelo de liderazgo.

3. TODOS SOMOS LÍDERES Y DIRIGIMOS TODO EL TIEMPO

Muchas personas, como Harry TRUMAN entienden que liderazgo es el arte de persuadir a la gente para que haga lo que ya debería de haber hecho. Sin embargo, hay otras visiones sobre el liderazgo, con las que estoy más de acuerdo, que en lugar de querer persuadir para que se actúen, buscan dotar a las personas de las destrezas necesarias para discernir por sí mismos lo que hay que hacer.

Según esta visión del liderazgo, toda persona posee un potencial de liderazgo no aprovechado en muchas ocasiones, por causa de carecer de las destrezas indicadas. Esta forma de entender el liderazgo contradice abiertamente el modelo jerárquico de las corporaciones que sigue dominando el modo de pensar acerca de quién es un líder. A pesar de que en muchos campos de la sociedad podemos encontrarnos con una insuficiencia palpable de buenos dirigentes, los modelos de liderazgo estereotipados son los que mandan: los presidentes de las compañías, los generales de las compañías militares, o los entrenadores en los equipos.

Sin embargo, se puede ser más ambicioso en la forma de entender el liderazgo. Dejando a un lado los juicios preconcebidos que parece que obligan a ver como líderes únicamente a los que ejercen el mando en algún ámbito de la vida, entiendo que se debería entender como tal a aquel que busque preparar a cada una de las personas que tiene a su cargo para ser líderes en sus labores encomendadas. De esta forma habría que desechar al concepto de líder como "único gran hombre" y concentrarse en los restantes líderes en potencia que se encuentran dentro de un equipo.

Con esta forma de entender el liderazgo, podemos afirmar que todo individuo es un líder y todo el tiempo está dirigiendo, a veces de manera inmediata, dramática y obvia, pero muy a menudo de una manera sutil, difícil de medir, mas no por ello menos real.

Todo esto puede ser teoría pero voy a intentar explicarlo con ejemplos. Es verdad que se puede pensar que la idea expuesta de que "todos somos líderes" (Liderazgo compartido) puede ser considerada por muchos como mera palabrería, pues si todos dirigen, no hay nadie quien siga; y sin muchos seguidores no hay verdaderos líderes. Sin embargo, considero que la teoría del líder como "único hombre grande" no es muy justa e igualitaria, pero sí refleja, y debo reconocerlo, la realidad del liderazgo en el mundo real.

La mayoría de las personas están de acuerdo en que los líderes influyen en los demás y producen un cambio, pero ¿qué tipo de influencia o cambio define el liderazgo? Está claro que una correcta decisión del presidente de cualquier compañía, en el mundo empresarial, o gerente o político en el mundo de la Administración Pública, inevitablemente será aplaudida como forma de liderazgo corporativo, lo mismo que los esfuerzos que este líder realice para identificar a las personas de su equipo o entorno profesional que prometan, potenciándolas y formándolas para ser futuros líderes, y no dejando que se pierdan.

Estas son dos formas muy diferentes de comportamiento y por tanto de influencia y cambio en los demás. En el primero de los casos, la decisión tomada tiene un impacto obvio e inmediato, mientras que el desarrollo de los miembros del equipo es una iniciativa sutil que puede tardar años en traer una recompensa. Es por ello, que esta última iniciativa desde un punto de vista de la Administración Pública no suele potenciarse, pensando sobre todo en la forma de entender de los líderes políticos que tienen que ver resultados en muy corto plazo de tiempo, dado el tiempo en el que se desarrolla cada legislatura. A pesar de todo esto, poco cuesta reconocer que en ambos comportamientos descritos son manifestaciones de liderazgo.

Pero yo me pregunto, si el presidente de la compañía, o el gerente o el político que se preocupa por preparar a los futuros líderes que les puedan suceder, ¿no serán también líderes los que años atrás le enseñaron a él a leer, escribir y pensar?

Trasladándonos al ambiente militar, si el general que dispone de un grupo de soldados para una carga definitiva es un líder, ¿no lo son también los padres de esos soldados que los educaron para ser adultos conscientes de sus deberes?

Si el gerente que conduce a sus empleados en medio de una crisis en el trabajo es un líder, ¿no es también un líder el que anima a un amigo para que afronte un difícil problema personal?

Como conclusión, ¿quién determinó el estereotipo y la forma de medir a algunos individuos como líderes y a otros sólo como maestros, padres, amigos o colegas?, ¿y

qué es lo que marca la línea divisoria entre una y otra cosa? ¿Se necesita influir por lo menos en 100 personas a la vez para ser líder? ¿O podrían ser 50...o 20...o una persona?

Por otro lado ¿el impacto de un líder tiene que hacerse visible en el término de una hora, semana...año? ¿No hay también líderes cuya influencia es escasamente perceptible durante su vida pero se manifiesta una generación más tarde en los que ellos criaron, enseñaron, educaron o formaron?

La confusión proviene de una visión sumamente estrecha que considera que líderes son únicamente quienes ejercen mando sobre los demás y producen un impacto transformador, y además hacen esto en un corto plazo. Y cuanto más rápidamente lo hagan y a más personas afecten, tanto más arriba figuran en la escala del liderazgo.

Sin embargo el estereotipo de liderazgo de los de arriba, que todo lo transforma inmediatamente, tengo la impresión que no es la solución sino más bien un problema. Si sólo los que están en una posición de mandar a grandes equipos son los líderes, todos los demás tienen que ser seguidores. Y los que se catalogan como seguidores actuarán inevitablemente como tales, desprovistos de la energía y el empuje necesarios para aprovechar sus propias oportunidades de liderazgo.

Para mí está claro que esto no es así. Por el contrario todos somos líderes y toda nuestra vida está llena de oportunidades de liderazgo. El liderazgo no está reservado a unos pocos de mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario de trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos: en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos y aprendemos de los demás; y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día.

Por lo tanto creo que habría que desmontar el precepto del "único gran hombre", por la sencilla razón de que todos ejercemos influencia, buena o mala, grande o pequeña, todo el tiempo. Un líder aprovecha todas las oportunidades que se le presenten para influir y producir un impacto. Las circunstancias les dan a unos pocos la oportunidad de vivir momentos definitorios que cambian el mundo; la gran mayoría de la gente no tiene estas oportunidades. Sin embargo, el liderazgo lo define tanto la magnitud de la oportunidad como la calidad de la respuesta, ya que no se pueden controlar todas las circunstancias en las que nos vemos envueltos, pero sí la manera de responder ante ellas.

4. EL LIDERAZGO COMO ALGO INTRÍNSECO E INNATO.

El liderazgo, entendido como he expuesto en el punto anterior, es una característica potencial del individuo, y determina quién es y que hace. Se puede afirmar que el medio más eficaz de liderazgo con el que cuenta el individuo es el conocimiento de sí mismo mediante el cual es capaz de saber lo que quiere basándose en determinados principios que le hacen enfrentarse al mundo con una visión coherente y determinada. Esto es lo que hace que la conducta del líder se desarrolle de una manera

muy natural. Si esta cuestión no se da y no está interiorizada en el individuo, la técnica no hace que una persona sea un líder, por muchas reglas que se puedan aprender.

La mayor fortaleza del líder es su visión personal, que comunica con el ejemplo de su vida diaria, como algo intensamente personal y como producto de madura reflexión. Es algo evidente, que una misión u objetivo sólo echa raíces cuando los colaboradores de un equipo ven que los que son considerados líderes se interesan personalmente en ella. Por ejemplo, vencer a la competencia en una empresa cobra vida cuando se ve al gerente de la empresa apasionadamente dedicado a ganar.

Está claro que lo que nace de dentro es la actitud, que es el factor decisivo y que marca la diferencia entre el hablar y el hacer. Las técnicas de liderazgo como hechizar un equipo, formular metas a largo plazo o cómo establecer objetivos y hacerlos aceptar por los miembros del equipo, pueden ampliar la visión del líder, pero jamás puede reemplazar la actitud.

5. LIDERAZGO: PROCESO CONTINUO DE AUTODESARROLLO

El liderazgo no es un oficio ni una función que alguien desempeñe en su trabajo y luego deja a un lado cuando regresa a su vida personal, a su casa. Más bien el *liderazgo es la vida real del líder*.

Existen teorías, que o bien obviando lo expuesto, o como complemento a la tendencia y potencialidad del individuo hacia el liderazgo, establecen pasos para llegar a alcanzarlo. Sin embargo, creo que todo el que haya tratado de guiarse a sí mismo o guiar un equipo sabe que dichas normas o preceptos no son suficientes para conseguirlo. El liderazgo personal es una tarea permanente en la cual el conocimiento de sí mismo va madurando de manera continua.

El ambiente externo al individuo evoluciona y las circunstancias personales cambian, lo mismo que las prioridades personales. Algunas fortalezas personales decaen a medida que surgen oportunidades para desarrollar otras.

Todos estos cambios deben requerir un continuo crecimiento equilibrado y una evolución como líder. Para el líder débil, el proceso continuo es una amenaza o una carga. Por el contrario, el líder fuerte acoge la oportunidad de seguir aprendiendo acerca de sí mismo y del mundo, y goza con la perspectiva de nuevos descubrimientos e intereses.

6. INTERPRETACIÓN DE CLAVES PARA ALCANZAR ESTE LIDERAZGO

De todo lo expuesto, puedo afirmar que existen cuatro principios fundamentales que permiten que exista y tenga éxito un liderazgo compartido de este tipo:

- a) Entender las fortalezas de cada miembro, sus valores, sus debilidades y la forma de enfrentarse al mundo de cada uno de ellos, es decir, conocimiento de sí mismos.
- b) Innovar en cada caso adaptándose a los cambios del mundo y entorno que envuelve al equipo, es decir, capacidad de adaptación.
- c) Adoptar siempre una actitud positiva ante el reto que se presente.
- d) Marcarse metas heroicas o aspiraciones a alcanzar motivando hacia ellas a los miembros del equipo, cada uno con el rol que le corresponda.

A) Conocimiento de sí mismo

Investigaciones realizadas están validando el vínculo entre el conocimiento de sí mismo y el liderazgo. Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran, al darse cuenta de los puntos de debilidad que tienen y que les pueden llevar a descarrilar; y al cultivar el hábito de la reflexión de las lecciones aprendidas y no abandonar el continuo aprendizaje.

Sólo la persona que sabe lo que quiere puede buscarlo enérgicamente. Sólo los que son capaces de identificar sus debilidades son capaces de superarlas. Desde luego son principios obvios, pero muchas veces nos perdemos en las teorías y rara vez nos centramos en llevar esto a la práctica. Por eso los grandes líderes deben de contar entre sus funciones la de establecer una serie de técnicas y prácticas para poder conseguir que los miembros del equipo tomen conciencia de sí mismos, antes de llegar a derivar hacia ellos ninguna función de liderazgo determinado o en cascada. Hay que dedicar energía en propiciar una minuciosa evaluación de cada uno en los tres campos marcados como fortalezas, debilidades y valores.

Cierto es que tomar conciencia de sí mismo es un camino nunca terminado. Sin duda algunos de los valores que nos guían en la vida se adoptan desde muy temprana edad, y de ahí en adelante no son negociables, pero nuestro complejo mundo sigue cambiando. Por ello los líderes también tienen que ir cambiando y adaptándose al entorno sin tener que abandonar los valores fundamentales de cada uno. Es por ello que las técnicas de autoconocimiento que se escojan deben ir permitiendo acomodarse a los cambios, de forma que se infunda en la persona un hábito de continuo aprendizaje. Deben ser tales que permitan reflexionar sobre la marcha, sin necesidad de detenerse mucho, ya que en numerosas ocasiones las situaciones cambian tan rápido que requieren respuestas igualmente rápidas.

Aun cuando muchos ejecutivos ascienden por la jerarquía en virtud de su destreza técnica, su inteligencia natural o por pura ambición, por sí solas estas características rara vez dan por resultado un liderazgo sobresaliente a largo plazo. La investigación moderna sugiere que el cociente intelectual y las habilidades técnicas son mucho menos importantes para un liderazgo de éxito que un maduro conocimiento de uno mismo.

Muchas personas invierten tiempo y dinero para adquirir las credenciales y destrezas profesionales necesarias para el éxito. Pero los líderes deben invertir también en sus destrezas humanas y en su capacidad de conducir.

B) Capacidad de adaptación

Los líderes deben de ser capaces de acomodarse y de hacer acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Deben de explorar nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarles a la vuelta de la esquina. Deben de, afirmándose en principios no negociables, cultivar la "indiferencia" que les permite adaptarse a los cambios que se vayan sucediendo, o sea el desapego a lugares y posesiones, porque lo contrario puede dar por resultado indebida resistencia al movimiento y al cambio. El cambio debe ser un amigo más que un enemigo.

Deben de estar siempre listos para responder a las oportunidades que se presenten y se le ofrezcan. Las creencias básicas enraizadas en cada líder no son negociables, y son el ancla que permite cambiar de una manera resuelta en lugar de dejarse llevar por la corriente predominante en el entorno, sin propósito alguno. Se deben de tener muy claros lo que es y lo que no es negociable.

Un líder y aquellos que se quieren formar para serlos deben de despojarse de hábitos arraigados, de prejuicios, preferencias culturales y abandonar la idea y actitud acomodada de "así lo hemos hecho siempre", que supone un lastre e impide dar una respuesta adaptable.

C) Actitud positiva

Los líderes concienciados de su aptitud para ello, se enfrentan al mundo llenos de confianza, con un sentido claro de su propio valer como individuos dotados de talento, dignidad y potencial para dirigir. Pero además son capaces de encontrar esos nuevos atributos en otras personas y se comprometen resueltamente a honrar y liberar el potencial que perciben en sí mismos y en los demás. Son capaces de crear ambientes rodeados y activados por la lealtad, el afecto y el apoyo mutuo. Podríamos utilizar el lema de "potenciar más amor que temor". Está comprobado que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes estimulantes, de carga positiva.

Es fundamental en un equipo que el líder sea capaz de provocar en todos los miembros la energía para trabajar unidos incluso por lazos de afecto y lealtad, no minados por traiciones y críticas, situación altamente deseable pero difícilmente alcanzable en el mundo actual.

Podríamos resumir todo esto como la actitud de buscar que en el equipo se desarrollen sentimientos de heroísmo y afecto mutuo entre los miembros de un equipo liderado. Sin embargo no es esto lo que mueve hoy a las compañías. ¿Qué es lo que

mantiene hoy unidas a las compañías en la actualidad? Pues la crítica, el tamaño, el capital, el alcance global y amplias capacidades para pulverizar a sus opositores, las posibilidades de enriquecerse vendiendo el producto.... ¿Pero heroísmo y afecto mutuo? No es lo usual. Pocos se apresuran a defender el liderazgo movido por el amor en el mundo real. Los chiflados o los empresarios con fama de excéntricos son los únicos que se atreverían a hablar de amor en el actual ambiente antiséptico del mundo de los negocios.

Un rápido vistazo a los anaqueles de libros de administración revela guías para casi todas las emociones y conductas humanas en el trabajo: agresión, engaño, alegría, cólera, envidia, codicia, juego, guerra y demás, pero la palabra “amor” raras veces aparece, y aun así, sólo durante breves y fugaces momentos.

El liderazgo que se inspira en este sentimiento de afecto y “amor” entendido como el respeto que profesa una persona por otra y le hace mantener la lealtad, te permite ver el talento, potencial y dignidad de cada persona; te compromete para desatar ese potencial; y permite tener presente la lealtad y mutuo apoyo que vigorizan los equipos.

Todo el mundo es consciente y sabe que en las organizaciones, los ejércitos, os equipos deportivos y las compañías o cualquier tipo de grupo liderado, los miembros dan lo mejor de sí cuando los miembros se respetan los unos a los otros, se estiman y se valoran, se tienen recíproca confianza y sacrifican pequeños intereses egoístas para apoyar las metas del equipo y el éxito de los otros. Los individuos también dan lo mejor de sí cuando les respeta, los estima y confía en ellos alguien que genuinamente se interesa por su bienestar. Por eso entiendo que cualquier líder que se precie debe de tener presente esta actitud.

Puede que los escépticos y sabiondos de los negocios no quieran promover la estrategia de tratar a los demás con actitud positiva de apoyo, o sea de amor, pero hay muchos que no han sido tan reticentes. Los beneficios finales del liderazgo movido por amor parecen obvios donde quiera que las personas se tratan, excepto curiosamente en el trabajo.

Tenemos ejemplos claros de este hecho si analizamos desde las cuestiones más personales e íntimas de cada individuo hasta las más sociales. El único “equipo” en el cual virtualmente todos han participado es la familia. Pocos sugerirían que las familias sin amor funcionan con tanta eficacia como las familias en las cuales sí hay amor, o que son tan apoyadoras, motivadoras y complacientes. Tampoco se puede defender que las escuelas amenazadoras o brutalmente competitivas sean las que más éxito tienen. Los estudiantes aprenden mejor y producen más en ambientes que ofrecen apoyo genuino, interés en el alumno y aliento. ¿Por qué nos hemos convencido que nuestras necesidades como adultos son tan distintas?

Por tanto el liderazgo que cuenta con este principio y se inspira en él:

- No rechaza ningún talento ni a ninguna persona.

- Corre a toda velocidad hacia la perfección. Los gerentes movidos por amor se dedican a desarrollar el potencial no aprovechado.
- Opera con más amor que temor. Los ambientes movidos por amor no sólo hacen trabajar a los empleados sino que los hacen querer trabajar.

Todos los equipos basados en esta mutua consideración superan sin esfuerzo a la mayoría de las organizaciones, que se conforman con el comportamiento básico de equipo: respeto a los colegas; oír sus puntos de vista; compartir activamente la información; en caso de duda, creer al otro; y asesorar a los recién llegados al equipo. Todo aquel que haya trabajado en un equipo fuertemente unido, leal y de confianza, sabe que esos estándares mínimos de trabajo en equipo son pálidos en comparación con el comportamiento de equipos unificados y movidos por amor.

A diferencia de lugares de trabajo que agotan la energía y están dominados por la deslealtad y la crítica, los ambientes de más amor que temor generan energía. Los miembros de un equipo en tales ambientes sienten y cuentan con el apoyo de sus compañeros que les desean el éxito y además le ayudan a conseguirlo. El individuo da lo mejor de sí cuando es respetado, estimado y merece la confianza de quienes se interesan de verás por su bienestar.

D) Marcarse metas y motivar

Los líderes deben ser capaces de imaginar un futuro inspirador y esforzarse por darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro. Podríamos simbolizarlo diciendo que los buenos líderes sacan oro de lo que tienen en lugar de esperar a tener en la mano oportunidades de oro.

Los consultores en administración buscan sin cesar la fórmula segura para suscitar un desempeño motivado y comprometido de los individuos y los equipos. Por más que los gerentes o dirigentes quisieran operar un interruptor o apretar un botón para activar a los trabajadores, las cosas no funcionan así. No existe un botón eléctrico para motivar, o, más bien, si hay una especie de botón, pero está en el interior de cada uno. Sólo el individuo puede motivarse a sí mismo. Para activarlo es necesario concebir "grandes deseos" mediante la visualización de objetivos heroicos. De esta forma es posible obtener un comportamiento sobresaliente de individuos y equipos.

Lo mismo ocurre cuando atletas, músicos o gerentes se concentran firmemente en metas ambiciosas.

Esto hay que unirlo a la intención de buscar con las acciones del líder siempre algo más, algo más grande que lo anteriormente conseguido por el equipo, para lo que se necesita a todos y cada uno de los miembros del mismo. Hay que convencer que el rendimiento de la más alta calidad se obtiene cuando los individuos y los equipos apuntan más alto. Para ello es importante aspirar a poner el esfuerzo total del equipo al servicio de algo que es más grande que cualquier individuo, a pesar de que el

compromiso del equipo dependía del compromiso individual. Cada miembro del equipo debe pasar primero por el proceso de dar forma personalmente a las metas del equipo y apropiarse de ellas, de provocar sus propios "grandes deseos" y motivarse a sí mismo.

Estos cuatro puntos expuestos entiendo que no son cuatro técnicas, sino cuatro principios que dan forma a una manera de vivir y a un modo de proceder, ya que no se puede desligar la vida de un líder de su propia función como tal. Un líder lleva el liderazgo a su propia vida.

7. COMO PUEDEN LOS GERENTES DE HOY LIDERAR A LOS LÍDERES

Como he expuesto, todos estamos liderando todo el tiempo, a menudo de pequeñas maneras inconscientes. Los centenares de encuentros casuales con nuestros semejantes que experimentamos todos los días, como comprar el café, tomar un tren, entenderse con los subalternos, etc son todas oportunidades de mostrar respeto por los demás. Innumerables cuartos de hora en los cuales uno despacha con su secretario, sus amigos o su pareja o tus hijos, suman al menos horas de interacción. No nos detenemos a pensar en el mensaje que transmitimos en estos breves encuentros, que en total equivalen a la mayor parte de la vida activa.

Es un enfoque humilde y sin embargo optimista. Humilde, porque reconoce que al fin y al cabo los líderes no controlan los resultados, sólo sus propios actos, su aporte, digamos. Y sin embargo optimista, porque reconoce que nuestros actos pueden influir profundamente no sólo en el momento presente sino en años venideros como un modelo para futuros maestros, padres de familia, empleados y gerentes.

El líder que adopta la teoría de la búsqueda del gran momento, pasa por ellos sin rumbo fijo, a la espera, en lugar de definir él mismo la oportunidad de mostrar el liderazgo. Pero seamos francos. Más actitudes se han formado probablemente por la manera de comportarse un director ejecutivo con un empleado durante un casual encuentro en un ascensor, que por sus elocuentes pronunciamientos oficiales tendentes a producir una honda y duradera impresión en miles de vidas durante generaciones por venir.

Un liderazgo heroico invita a todos a evaluar su impacto diario, a rectificar el foco si es necesario, y a declarar la marca de liderazgo que quieren dejar. Los invita igualmente a cambiar un liderazgo casual por un liderazgo deliberado de sí mismo y de los demás.

8. BIBLIOGRAFÍA

COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Covey. Buenos Aires. Paidós Plural. (2003).

LOWNEY, Chris. *El liderazgo al estilo de los Jesuitas*. Traducción de Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá. Grupo editorial Norma. (2004).

