

La paradoja

Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo

por James C. Hunter

RESUMEN EJECUTIVO

El verdadero fundamento del liderazgo no es el poder, sino la autoridad, que se construye sobre la base de buenas relaciones, amor, servicio y sacrificio.

En este sencillo relato sobre John Daily, un hombre de negocios que ha fallado en su liderazgo como jefe, esposo y padre, aprende ciertos principios para el liderazgo eficiente que no son nuevos, no son complejos, ni requieren talento especial.

Dirigir consiste, paradójicamente, en servir a los demás. Un buen líder está pendiente de sus subordinados: atiende sus legítimas necesidades, les ayuda a lograr sus metas y aprovecha sus capacidades al máximo.

El mensaje de La Paradoja puede aplicarse a cualquiera en cualquier lugar, razón por la cual ha tocado las vidas de tantas personas. Si quiere conocer las virtudes que llevan al éxito duradero y significativo, lo debe leer.

El relato

John Daily es un ejecutivo aparentemente exitoso. Sin embargo, su vida se viene abajo: su liderazgo como jefe, esposo y padre está atravesando serios problemas.

En un intento de salvar su matrimonio, acepta ir a un retiro espiritual por una semana, donde participará en un curso de liderazgo dirigido por un legendario ejecutivo retirado.

Cada una de las secciones corresponde a las lecciones aprendidas en cada una de las sesiones que Daily compartió con otras cinco personas.

Definiciones

El liderazgo es *el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común*.

Una de las palabras clave es “arte”, en otras palabras una destreza aprendida o adquirida. Cualquiera puede aprenderla y desarrollarla si une al deseo apropiado las acciones apropiadas.

La otra palabra clave es “influir”. ¿Cómo conseguiremos desarrollar esta influencia sobre los demás? ¿Cómo lograremos que la gente haga nuestra voluntad? ¿Cómo obtendremos sus ideas, su compromiso, su excelencia, que son, por definición dones voluntarios?

Uno de los fundadores de la sociología, Max Weber, en su libro “Sobre la teoría de las ciencias sociales”, articula las diferencias entre poder y autoridad:

- **Poder**: la *capacidad* de forzar o coaccionar a alguien, para que, aunque preferiría no hacerla, haga su voluntad debido a su posición o su fuerza. Es decir, “o lo haces o te echo a la calle”.

- **Autoridad**: el *arte* de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que se quiere, gracias a la influencia personal. Es decir, conseguir que la gente haga voluntariamente la voluntad de otro, porque se le ha pedido que lo haga.

Ejercer *el poder* no exige inteligencia ni valor, mientras que tener *autoridad* requiere de destrezas especiales. Se puede estar en una posición de *poder* sobre otro sin tener *autoridad*, y viceversa. El objetivo sería estar en el poder y, además, tener autoridad.

Con *poder* se puede comprar y vender, se puede dar y quitar. Se puede tener poder por ser amigo o familiar de alguien, o por haberlo heredado. Esto no vale para la *autoridad*, que tiene que ver con lo que se es como persona, con el carácter y la influencia que se ha ido forjando sobre la gente.

Se puede estar una temporada en el poder, incluso se pueden llevar a cabo varios proyectos, pero a la larga, el poder llega a deteriorar seriamente las relaciones. Es lo que ocurre en las empresas con el descontento de los empleados.

Los empleados son personas que prestan voluntariamente su servicio. Se puede contratar sus manos, brazos, piernas y espaldas, y el mercado nos ayuda a determinar la tarifa. Pero ¿qué hay de su corazón, mente, compromiso, creatividad? Todo esto no puede exigirse, sólo ofrecerse voluntariamente.

En ocasiones, no queda más remedio que ejercer el poder –un empleado desastroso, falta de respeto, etc. El líder debe dejar claro por qué se ha visto obligado a hacerlo.

Las cualidades más frecuentes de quienes tienen autoridad incluyen la honradez, ejemplaridad, interés por los demás, compromiso, trato con respeto y actitud positiva. Todas son comportamientos, y como tales son materia de elección. Son rasgos del carácter que desarrollamos a temprana edad y se convierten en comportamiento habitual. El reto del líder consiste en identificar aquellos rasgos en los que debe trabajar, y hacerlo.

Cuando se trabaja con gente, y se quiere conseguir que hagan cosas, hay que tomar en cuenta dos dinámicas: la tarea y la rela-

ción. Los líderes suelen desequilibrar la balanza a favor de una de las dos, en detrimento de la otra. Por ejemplo, si se centra en la tarea y no en la relación, podrían resultar rebeldía, falta de calidad, bajo nivel de compromiso, etc. Por otro lado, si el líder sólo se ocupa de la relación humana y descuida las tareas, no será un líder verdadero. La clave del liderazgo es llevar a cabo las tareas asignadas, fomentando las relaciones humanas.

Las relaciones son importantes en las empresas: si no hay gente, no hay empresa. Los grandes líderes de verdad poseen el arte de construir relaciones que funcionan. Para construir la confianza, el ingrediente más importante es la confianza.

El paradigma antiguo

Un paradigma es *un patrón psicológico, un modelo, un mapa que sirve para no perder el rumbo en la vida.*

Los paradigmas pueden ser útiles si se hace uso apropiado de ellos. También pueden llegar a ser peligrosos si se consideran verdades inmutables que valen para todo, y se utilizan como filtros de la información nueva. Aferrarse a paradigmas obsoletos puede paralizar a las personas mientras el mundo avanza.

Es importante reconsiderar constantemente los paradigmas que se tienen respecto a sí mismos, al mundo, a las empresas, a los demás, etc. Los paradigmas no siempre son correctos; el mundo aparece en formas distintas según la perspectiva de cada quien.

Algunos de los antiguos paradigmas son: el mundo es plano, el sol se mueve alrededor de la tierra, las mujeres no deben votar, las personas de color son inferiores, las monarquías deben gobernar, etc. Se tiende a poner en tela de juicio las nuevas formas de hacer las cosas.

En el área de los negocios, algunos viejos paradigmas han sido sustituidos por nuevos:

ANTIGUO PARADIGMA	NUEVO PARADIGMA
EEUU invencible	Competencia global
Gestión	Liderazgo
Japón = chatarra	Japón = calidad
Evitar y temer el cambio	El cambio es una constante

El mundo cambia a tal velocidad, que si no se revisan las creencias y paradigmas que se tienen, se corre el riesgo de quedar paralizado. De allí que la mejora continua sea tan importante hoy en día: la empresa que no revisa sus planteamientos y métodos, corre el riesgo de ser superada por su competencia.

A las personas les cuesta cambiar, ya que el cambio nos hace salir de un ámbito que nos resulta cómodo y nos obliga a hacer las cosas de modo diferente. Para no sufrir la incomodidad y el duro esfuerzo de ir progresando, se conforman con permanecer aferradas a sus pequeñas rutinas.

El estilo piramidal de gestión, con una organización vertical, es un concepto muy antiguo, que se heredó de épocas de guerras y monarquías:



Este modelo fue muy efectivo en su época, especialmente en el ámbito militar. Sin embargo, queda claro que se tratará de agradar siempre al presidente. La realidad es otra - se trata de agradar al cliente, no al jefe.

¿Qué pasaría si se invirtiera la pirámide y se pusiera al cliente arriba del todo? El nuevo paradigma sería:



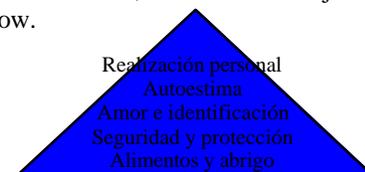
En esta organización, los empleados de primera línea están realmente dando servicio a los clientes y asegurando que estén satisfechas sus legítimas necesidades. Luego lo hacen los supervisores, quienes consideran a sus empleados como sus clientes y satisfaciendo sus necesidades legítimas, etc. Esto obligaría a todos los mandos a asumir una nueva mentalidad, un paradigma nuevo, y reconocer que el papel del líder no es mandar y dominar al de la casilla de abajo, sino servirle - *una interesante paradoja.*

El líder es aquel *que identifica y satisface las legítimas necesidades* de su gente y elimina todo obstáculo para que puedan servir al cliente. Para ser el primero, hay que servir.

Es importante saber la diferencia entre los deseos y las necesidades. Satisfacer los deseos de otro nos convierte en esclavos. Satisfacer las necesidades nos hace servidores. Un deseo es una apetencia. Una necesidad es un requisito físico o psicológico para el bienestar de un ser humano.

Aunque ciertas necesidades son universales, muchas no lo son ya que las personas son distintas. Un líder que quiera satisfacer las necesidades de la gente, debe comenzar por preguntarse cuáles son las necesidades de las personas que dirige.

Las necesidades pueden ser físicas (equipos que funcionen, herramientas adecuadas, entrenamiento, paga justa, etc.) y psicológicas. Para estas últimas, recurrimos a la jerarquía de necesidades de Maslow.



Las necesidades del nivel más bajo deben ser satisfechas antes de que las necesidades del nivel siguiente superior sean motivadoras. Por ejemplo, el pago satisface la necesidad de alimento y

abrigo. Una vez cubierta esa necesidad, pasa a ser importante la seguridad y protección. Así sucesivamente.

La realización personal, el nivel más alto de la jerarquía, consiste en llegar a ser lo mejor que uno puede ser. No todos llegan a ser presidente de la empresa, pero si llega a ser el mejor dentro de sus posibilidades. Los líderes deben empujar y animar a su gente a dar lo mejor de sí misma.

El modelo

A lo largo de la historia humana, han existido grandes líderes como Jesucristo, Ghandi, la Madre Teresa de Calcuta y Martin Luther King, que han influenciado por años a civilizaciones completas, animándolos e inspirándolos a seguir sus legados y a vivir en base a los modelos de vida que dejaron.

Estos líderes positivos, emplearon su autoridad, no su poder, para lograr sus cometidos, estuvieron al servicio de sus causas, y no al revés. De allí se derivó en buena medida su éxito para influir sobre millones de personas.

La clave es “servir”. Este es el papel del líder, es decir, identificar la necesidades legítimas de los demás y satisfacerlas. En el proceso, el líder con frecuencia hace sacrificios por aquellos a los que sirve. El modelo de liderazgo es así:



Mucha personas no comprenden el papel del “amor” en el tema de liderazgo. El amor se funda siempre en la voluntad, y tiene que ver con que las mejores intenciones del mundo no valen nada si no van seguidas de acciones.

Muchos gerentes viven diciendo que sus empleados son su más valioso capital, pero sus actos desmienten constantemente esta afirmación. Las verdaderas intenciones solo se aprecian con los actos. Sólo cuando las acciones son consecuentes con las intenciones, una persona se convierte en alguien consecuente y en líderes consecuentes.

El liderazgo empieza con la voluntad adecuada, luego podemos elegir amar, lo cual tiene que ver con identificar y satisfacer las necesidades legítimas de aquellos a quienes se dirige. Al satisfacer las necesidades de los otros, se está llamado a servirles e incluso a sacrificarse por ellos. Cuando se sirve a los demás, se forja la autoridad o influencia, y cuando se forja autoridad, se gana el derecho a ser llamado líder.

En otras palabras, el mayor líder es el que más ha servido. *Otra interesante paradoja.*

El verbo

Para entender el liderazgo, la autoridad, el servicio y el sacrifi-

cio, es útil comprender la importancia del verbo amar.

Generalmente sólo se asocia la palabra amor con emociones agradables. Pero en griego existen varias definiciones. Una de ellas es “agápe”, se refiere al amor del tipo incondicional, fundado en el comportamiento con los demás, independientemente de sus méritos. No es el amor de la emoción.

La definición de “agápe” escrita hace dos mil años, resulta ser una excelente definición del liderazgo de hoy. Se define mediante las siguientes cualidades:

- **Paciencia:** mostrar dominio de uno mismo.
- **Afabilidad:** prestar atención, apreciar, animar.
- **Humildad:** ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
- **Respeto:** tratar a los demás como si fueran gente importante.
- **Generosidad:** satisfacer la necesidad de los demás.
- **Indulgencia:** no guardar rencor al que nos perjudica.
- **Honradez:** estar libre de engaños.
- **Compromiso:** atenerse a las propias elecciones.

Cuando se lidera con autoridad, es necesario dar lo mejor de sí mismo, amar, servir y sacrificarse por los demás. El amor no consiste en lo que se siente por los demás, sino en lo que se hace por ellos.

El entorno

El entorno es sumamente importante en el liderazgo – es necesario crear un ambiente sano en el que la gente pueda crecer y prosperar. Un líder debe hacer que se den las condiciones adecuadas para que esto ocurra.

Un líder debe pensar en su área de influencia como en un jardín que necesita atención y cuidados, así que hay que preguntarse: ¿qué necesita mi jardín? ¿que lo abone con un poco de apreciación, reconocimiento y elogios? ¿que elimine la plaga?

El entorno necesita una atención constante y si esto se logra, se conseguirán obtener los frutos. Desgraciadamente, muchos líderes no saben ser pacientes y abandonan la tarea antes de que el fruto pueda crecer. Hay muchos que quieren resultados rápidos, pero el fruto sólo llega cuando está a punto. Es por esto que es tan importante el compromiso para un líder.

El tiempo que tarde el fruto en madurar depende de nuestras relaciones. Para entender las relaciones, utilizamos la metáfora de Covey de la cuenta bancaria. Cuando conocemos a alguien, abrimos una cuenta en la cual, al pasar el tiempo, hacemos depósitos (cuando somos sinceros, corteses, etc.) y retiros (cuando somos antipáticos, rompemos compromisos, etc.). Esto es particularmente cierto en el caso de los elogios (depósitos) y las reprimendas (retiro) en público. Estudios demuestran que para compensar un retiro, hacen falta cuatro depósitos.

Un líder es responsable de su área de influencia, donde tiene el poder para cumplir su cometido. Para ello, es necesario regular el comportamiento de los demás (estableciendo normas, por

ejemplo). No podemos cambiar el comportamiento de los demás, pero si podemos motivar dicho cambio.

La elección

Las ideas, sentimientos, creencias y los paradigmas tienen mucha influencia sobre los comportamientos de las personas. La praxis enseña que lo contrario también es cierto, es decir, el comportamiento también tiene una influencia sobre las ideas y sentimientos de las personas.

Cuando la gente se compromete a dedicar su atención, tiempo, esfuerzo y demás recursos a alguien o a algo, con el tiempo va desarrollando sentimientos hacia el objeto de su atención. En otras palabras, las personas se apegan a él, quedan “enganchados”. Esto explica por qué las personas se enganchan tanto a sus mascotas, al tabaco, a los automóviles, y a todas las demás cosas que les llame la atención en la vida.

Igualmente, si alguien no nos gusta y además le tratamos mal, acabaremos odiándole cada vez más. Es sumamente difícil para cualquier persona dar este primer paso, obligarse a uno mismo a tratar con aprecio y respeto a alguien que no le gusta, o comportarse con amor hacia alguien que no es en absoluto amable.

Forzar y desarrollar los músculos emocionales, por llamarlo de alguna manera, se parece a forzar y desarrollar los músculos físicos. Al principio es tarea difícil, pero con disciplina y ejercicio adecuado, con la práctica, se desarrollan y adquieren el tamaño y fuerza deseado.

Muchos líderes no quieren asumir la responsabilidad, las decisiones y comportamientos que les corresponde en su papel. Dicen, “trataré dignamente a mis empleados cuando mi jefe empiece a tratarme dignamente a mí”. Decir “cambiaré cuando...” es pura excusa.

El liderazgo empieza por una elección. Algunas de estas elecciones conllevan asumir las abrumadoras responsabilidades que voluntariamente se aceptan, y hacer que nuestros actos sean consecuentes con nuestras buenas intenciones.

Sigmund Freud plantó las semillas del determinismo, que le ha proporcionado a nuestra sociedad todo tipo de excusas para justificar malos comportamientos, permitiéndonos evitar el asumir las responsabilidades de nuestras acciones. Según el determinismo, para cada efecto existe una causa. Se ha considerado generalmente válido para todos los sucesos físicos (aunque incluso esto ha sido puesto en duda). Freud fue más allá, aplicando ese mismo principio a la voluntad humana.

Freud expresaba que en lo fundamental, los seres humanos no tienen posibilidad de elección y que el libre albedrío no es más que una ilusión. Nuestras elecciones y nuestros actos están determinados por fuerzas del inconsciente que nunca podemos conocer del todo. En otras palabras, si conocemos suficientemente la herencia y el ambiente de alguien, podemos hacer una predicción bastante acertada de su comportamiento, incluidas las elecciones personales que puede hacer. Así, un borracho

puede culpar a los genes heredados de su abuelo por su comportamiento.

El determinismo ambiental le permite a la gente echarle la culpa al jefe por hacer que la calidad de su vida laboral sea tan lamentable. De esta forma, se tienen miles de excusas para el comportamiento.

La palabra “responsabilidad” contiene el término “habilidad” y el término “responder”. Todos los seres humanos están sometidos a todo tipo de estímulos: malos jefes, problemas conyugales, problemas con los empleados, problemas con los hijos, con los vecinos, problemas con todo. Estos problemas no se pueden evitar, pero como seres humanos, se tiene la capacidad de elegir la respuesta que les damos.

Sólo hay dos cosas que se deben hacer en esta vida: morir y tomar decisiones. De esto no hay persona que se libre. El filósofo danés Kierkegaard dijo una vez que no tomar una decisión ya es una decisión.

La vía de la autoridad y el liderazgo empieza con la voluntad. La voluntad consiste en las elecciones que hacemos para que nuestros actos sean consecuentes con nuestras intenciones. Al final, todas las personas tienen que tomar decisiones respecto a su comportamiento y tienen que aceptar sus responsabilidades sobre estas decisiones.

¿Vamos a optar por ser pacientes o por ser impacientes? ¿amables o antipáticos? ¿escuchar activamente o limitarnos a esperar nuestro turno para hablar? ¿ser humildes o arrogantes? ¿respetuosos u ofensivos? ¿honrados o deshonestos? ¿comprometidos o sólo involucrados?

A veces pareciera difícil decidir ser respetuoso, honesto, amable o servidor, cuando esos sentimientos no parecen surgir naturalmente. Pareciera que no están en la naturaleza humana en ciertos momentos, con ciertas personas. Sin embargo, lavarse los dientes o leer y a escribir, tampoco son innatos. Para adquirir cualquier destreza, es necesario tener disciplina para aprenderlas. La disciplina es enseñarnos a hacer lo que no es natural.

Cualquier persona puede disciplinarse para hacer lo que es antinatural, hasta que se convierta en algo natural y habitual. El hombre es un animal de costumbres.

Existen cuatro etapas en el desarrollo de nuevos hábitos o destrezas, buenos o malos:

1.- Inconsciente e inexperto: se desconoce el comportamiento o hábito en cuestión. Por ejemplo, antes de aprender a jugar baloncesto, a tocar el piano, a cepillarse los dientes, etc. La persona no está consciente o no está interesada en aprender esa nueva destreza, en la que por supuesto se es inexperto.

2.- Consciente e inexperto: se está consciente de un nuevo comportamiento, pero aún no se ha desarrollado la destreza necesaria. Por ejemplo, la madre empieza a guiar sobre cómo tomar el cepillo de dientes. Todo resulta muy raro, antinatural y tal vez, algo intimidante.

3.- Consciente y experimentado: aquí ya se han adquirido las destrezas y la persona está cada vez más a gusto con el nuevo comportamiento o con las nuevas técnicas. Por ejemplo, ahora el niño ya sabe cepillarse solo, cuando lo de tocar el piano ya no resulta tan difícil y no hay que mirar tanto el teclado.

4- Inconsciente y experto: la persona ya no tiene que volver a pensar en ello. Por ejemplo, lavarse los dientes o tocar el piano es la cosa más natural del mundo. Cuando la persona ya no es consciente de su comportamiento, de su hábito.

Son los líderes que no tienen que intentar ser buenos, porque ya lo son. El liderazgo no es sólo una cuestión de personalidad, posesiones o carisma, sino de lo que se es como persona.

Las obras de amor y liderazgo son asunto de carácter, paciencia, simpatía, humildad, generosidad, respeto, indulgencia, honradez y compromiso. Estos son aspectos del carácter o hábitos que han de ser desarrollados y madurados si se quiere llegar a ser un líder de éxito y a prueba de tiempo.

Los resultados

El esfuerzo que se requiere para incluir influencia, el trabajo de prestar atención, de dar lo mejor de sí mismo por los demás, y la disciplina que se requiere para adquirir esas nuevas destrezas y esos nuevos comportamientos, requiere de un gran esfuerzo.

¿Vale la pena todo ese esfuerzo? El esfuerzo tiene múltiples compensaciones o "resultados". Entre ellos está lograr tener

influencia sobre los demás, tener una misión en la vida y lograr la conformidad espiritual.

Pero quizás la principal recompensa sea el gozo. El gozo es un fenómeno profundo y no se basa en circunstancias exteriores. Muchos de los grandes líderes han hablado de ese gozo: Buda, Jesucristo, Gandhi, Martín Luther King, la madre Teresa, etc.

El gozo tiene que ver con la satisfacción de estar siguiendo los profundos e inmutables principios de la vida. Servir a los otros nos libera de las cadenas del egoísmo que estrangulan el gozo de la vida.

Amar a los demás, dar lo mejor de uno mismo, dirigir con autoridad, nos obliga a derribar esa muralla de egoísmo y acercarnos a los demás. Al posponer nuestras propias necesidades y deseos y dar lo mejor de nosotros, estamos creciendo. Dejamos de preocuparnos tanto por nosotros mismos y tomamos más conciencia del otro. El gozo que experimentamos es un derivado de esta entrega.

Es probable que el propósito de todo ser humano durante su vida no consista en ser feliz, ni siquiera en satisfacer sus ambiciones personales. El propósito real como seres humanos es desarrollarnos hasta alcanzar una madurez en lo psicológico y en lo espiritual.

Amar, servir, dar lo mejor de nosotros mismos por los demás nos obliga a salir de nuestro egocentrismo. Amar a los demás nos obliga a crecer.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=203>