

VINCE MOLINARO

LAS *cláusulas*
DEL LIDERAZGO



eBook



Knightsbridge
human capital solutions

¿Qué es el liderazgo? ¿Vale la pena morir por él?

Estas son las dos preguntas que tuve que hacerme al inicio de mi carrera.

Recién egresado de la universidad, obtuve mi primer empleo de tiempo completo en una gran organización del sector público que tenía la importante misión de ayudar a las personas más desfavorecidas de la sociedad a volver a los estudios o a encontrar un empleo.

Sin embargo, pronto observé que el entorno laboral cotidiano era extremadamente monótono y pesado.

Los miembros del personal, aunque dedicados a sus clientes, llegaban a la oficina a las 8:30 de la mañana y terminaban a las 5:00 de la tarde en punto, todos los días. Era como si no existiera ningún motivo para esforzarse un poco más.

Los gerentes, sin duda, eran personas dignas de respeto aunque aplicaban políticas y procedimientos en una entidad burocrática. Sin transmitir ningún entusiasmo ni inspiración, se limitaban a seguir las instrucciones recibidas: respetar la jerarquía y hacer lo que correspondía a su cargo.

Había transcurrido tan sólo un mes, y ya comenzaba a preguntarme si era el sitio adecuado para mí. Y sin embargo, yo había hecho lo correcto: había

ido a la universidad y obtenido buenas calificaciones, había encontrado, además, un trabajo de tiempo completo en una gran organización. Solo tenía que ser un empleado fiel y la organización se haría cargo de mí hasta el momento de mi jubilación; justo lo que llamábamos la “seguridad de un empleo”. En ese entonces, tal era el contrato que bien había servido a toda una generación; yo, sin embargo, lo encontraba deficiente.

Al paso de los meses, mi entusiasmo por pertenecer a esa organización comenzó a disminuir. A pesar de que mi empleo era interesante, yo deseaba hacer algo más que un buen trabajo. Mis aspiraciones iban más allá, y anhelaba desarrollarme en un entorno laboral fascinante. Entonces se encendió una luz al final del túnel...

Un día, Zinta, una de las personas que trabajaban como gerente, se me acercó. Ella era una mujer reservada que había visto sólo de lejos. Durante nuestra conversación mencionó que había notado el buen servicio que ofrecía a mis clientes y añadió que le parecía que yo deseaba trascender más en la organización. Le respondí que tenía razón. Zinta continuó diciendo que formaría algunos comités dedicados a mejorar el entorno laboral y me preguntó si estaría interesado en colaborar con ella. Evidentemente, no dejé pasar la oportunidad.

Pasado cierto tiempo, nuestros esfuerzos daban resultados y las cosas empezaron a mejorar. Los empleados mostraban mayor entusiasmo y el entorno laboral era más motivante. Aprendí en ese momento que un líder puede hacer el cambio y que es posible mejorar la cultura de una organización.

Todo iba viento en popa hasta que vino la tempestad: a Zinta le diagnosticaron cáncer y debía dejar de trabajar para iniciar sus tratamientos. Cuando Zinta se fue, las cosas comenzaron a ser como eran antes. ¡Fue asombroso! La dirección disolvió todos los comités formados por Zinta y

nos solicitó centrarnos en nuestras actividades pues ellos se ocuparían de las cuestiones organizativas. Cada vez más y más confundido, mi propio nivel de compromiso con la organización comenzó a disminuir. No alcanzaba a comprender por qué la dirección se oponía a crear un mejor entorno laboral para el personal.

Zinta había dejado de trabajar hacia varios meses y su salud se deterioraba. Un día, decidí ir a visitarla. Me preguntó cómo iban las cosas en la oficina; al principio le conté vagamente, pero ella quería escuchar los detalles. Era como si sabía lo que estaba pasando. Entonces le hablé de la frustración y confusión que sentía.

Lo que me confió entonces me dejó perplejo. Me describió con detalle las mezquinas políticas de la organización a las que tuvo que hacer frente. Habló acerca del desalentador entorno laboral y de la falta de una verdadera confianza entre los colegas y los directivos. Me narró sus constantes conflictos con los altos mandos que se oponían a todos sus esfuerzos por mejorar el funcionamiento de la organización.

Posteriormente, comentó que ella atribuía su enfermedad a la burocracia y al estrés que había vivido como gerente en esa organización. Al escucharla quede asombrado, sin aliento.

Me despedí de Zinta sintiendo pena por ella. Pero después, sentí enojo y comencé a pensar lo que sus comentarios implicaban para mí. Quizá, después de todo, este entorno laboral no era para mí. ¿Estaba yo dispuesto a pagar un precio tan alto por la seguridad de un empleo?

Tres semanas después de mi visita recibí una carta de Zinta. Otra muestra del tipo de mujer, del tipo de líder que era: luchando por sobrevivir, se tomó el tiempo para escribir a un joven colega que necesitaba motivación. Cuando describo la esencia de un líder, su carta está siempre presente en mi mente.

Estas son sus palabras:

Vince:

Comprendo que en estos momentos te sientas confundido con respecto a tus objetivos.

El éxito es algo extraño. Al igual que en la física, a cada acción corresponde una reacción positiva y negativa. El éxito, por un lado, nos brinda una sensación de realización, nos hace sentir orgullo por nuestros logros, refuerza nuestras habilidades y estimula nuestro deseo de llegar más lejos. Sin embargo, por otro lado, está la reacción de las otras personas. Algunas celebran los logros contigo; otras, debido a su inseguridad, pueden sentirse amenazadas. Involuntaria o voluntariamente, estas personas pueden tratar de desalentarnos, pueden intentar hacer menos nuestros logros o encaminarnos hacia senderos que son menos riesgosos para ellos. Algunas personas envidian el éxito de los demás. (¿Por qué son siempre los mismos los que tienen toda la suerte?, se preguntan.) No se dan cuenta que existen oportunidades para todos.

La decisión está en ti, ¿qué reacción vas a tomar en cuenta? Te recomiendo que des siempre lo mejor de ti y que no dejes pasar las oportunidades que se te presenten. ¡Tienes todo para triunfar!

Espero que estas líneas te sirvan,

Zinta

Dos semanas más tarde, Zinta sucumbió a la enfermedad. Al mismo tiempo perdió vida la organización y regresó a ser el entorno laboral falso de motivación que conocí cuando comencé a trabajar. Comprendí entonces que aunque un líder puede hacer la diferencia, él sólo no puede hacer que perdure un cambio en la cultura de la organización. Ahora ya sabía qué es lo que debía hacer: unos meses después dejé de trabajar ahí para establecer mi propia empresa de consultoría.

La carta de Zinta cambió el rumbo a mi vida. Gracias a sus inspiradoras líneas, he dedicado los últimos 25 años a crear organizaciones exitosas con entornos laborales motivadores y eficientes. Para lograrlo, me he desempeñado como asesor de altos directivos empresariales, he realizado trabajos de investigación y he escrito acerca del liderazgo. A nivel personal, me he planteado como meta ser el mejor líder en mis funciones directivas y asentar altas expectativas en materia de liderazgo entre mis colaboradores.

Replanteando el modelo de liderazgo

Durante estos 25 años he tenido el privilegio de trabajar con algunos líderes excepcionales.

También he tratado con muchos mediocres e incompetentes.

Hace 25 años yo sabía ya que las cosas podían hacerse mucho mejor. En retrospectiva, me doy cuenta que toda una generación utilizó un modelo “heroico” del liderazgo. Según dicho modelo, un único líder puede responder a todas las interrogantes y él, sin necesidad de nadie, puede marcar el camino a seguir. En ocasiones el modelo funciona en manos de un individuo extraordinario. Pero según mi experiencia, en la mayoría de los casos el modelo fracasa.

También he podido constatar que la gran mayoría de nosotros hemos tenido que tratar con líderes mediocres a cambio de la seguridad de un empleo. Hemos trabajado en organizaciones con líderes sin visión, sin metas, carentes de pasión. Incluso hemos encontrados líderes que piensan que la intimidación es la mejor manera de motivar a su equipo.

Y la verdadera tragedia, a mi parecer, es que nos hemos conformado. Esperamos muy poco de nuestros líderes. Estudios recientes demuestran que sólo el 7% de los empleados confía en sus altos dirigentes. Se trata de una estadística alarmante aunque evidente si consideramos todos los escándalos difundidos por los medios de comunicación en los últimos años. Me pregunto: ¿Cómo hacer que una organización sea exitosa si tan pocos empleados confían en sus dirigentes?

¿Qué nos lleva a tolerar este tipo de situación?

Hasta los líderes se dan cuenta del problema. De hecho, muchos de los líderes con los que he trabajado han mencionado que sus capacidades de líder son mediocres y creen que pueden mejorar. Esperan poco de sí mismos como líderes; también ellos se han conformado. ¿Por qué toleran la mediocridad?

Es evidente que debemos revalorar la forma en que se manejan las organizaciones pues los viejos modelos han demostrado ser un fracaso.

Todas las organizaciones que solicitan mis servicios saben que las cosas deben cambiar. Todas se plantean la pregunta clave: ¿Qué tipo de liderazgo requiere la organización para tener un futuro exitoso?

Años atrás, cuando trabajé con Zinta, el mundo laboral no contaba con la madurez necesaria para entablar una conversación profunda acerca del liderazgo empresarial. En ese entonces, la mediocridad resultaba aceptable. ¿Por qué? Todo parecía ser más sencillo: abundaba el capital y era fácil

crecer en el ámbito profesional. La generación de la posguerra, los “baby-boomers”, que entonces conformaban la fuerza trabajadora, toleraban mucho a cambio de la seguridad de un empleo. Zinta, por ejemplo, pertenecía a dicha generación y se resignó a su situación laboral. Tal era la ideología de los baby-boomers, debían tolerar y perseverar a pesar del precio por pagar a nivel personal.

Hoy todo ha cambiado: el crecimiento profesional se torna difícil y la competencia es feroz. Los baby-boomers, con los que contábamos, comienzan a jubilarse (al menos esa era su intención hasta antes de la crisis financiera). En la actualidad, la generación Y exige más de sus organizaciones y de sus líderes. A diferencia de los baby-boomers, ellos no están preparados para tolerar líderes mediocres o incompetentes.

Hemos sobrepasado el viejo modelo del liderazgo. La mejor prueba es la crisis financiera de 2008 que demostró al mundo las consecuencias de un liderazgo mal encaminado. Desafortunadamente, muchas personas aún sufren las consecuencias de dicho fracaso.

A partir de 2008, los resultados favorables son cada vez más difíciles de lograr. El mercado competitivo se satura; en todos los sectores de la industria, cuando antes había algunos competidores, hoy existen docenas. Los nuevos competidores provienen de todo el mundo, transforman el modelo empresarial y reinventan los mercados. En la actualidad, hasta las organizaciones líderes pueden naufragar, pensemos en Blockbuster o Eastman Kodak; veamos lo que sucede a grandes organizaciones como Sears o Research In Motion. El éxito duradero y a largo plazo es todo un reto.

Un estudio reciente demostró que sólo 11% de las organizaciones logra poner en marcha su estrategia comercial. Eso significa que el 89% de los

líderes pierden el tiempo. Se concentran en definir la estrategia, se esfuerzan por contar con apoyo y terminan fracasando en sus objetivos. Otro estudio señaló que en promedio sólo 5% de los empleados conoce las prioridades estratégicas de su empresa. ¡Únicamente 5%! No es de extrañar que para las organizaciones sea difícil tener éxito.

Ante dicha realidad, la otra gran pregunta que mis clientes se plantean es: “¿Cómo lograr una ventaja competitiva duradera?” Considero que la diferencia entre las organizaciones prósperas y las rezagadas es el liderazgo, en particular la cultura del liderazgo. Desafortunadamente, muchas organizaciones todavía subestiman la importancia del liderazgo, justo ahora que ha llegado el momento de revalorar la noción del liderazgo empresarial.

Es verdad, algunas organizaciones han comprendido la importancia de invertir en la capacitación y el desarrollo profesional; otras comienzan a planificar la sucesión de su personal, aunque sólo de manera superficial. En ciertas organizaciones aún prevalece el viejo modelo de crear líderes estrella, héroes. A fin de cuentas, los resultados siguen siendo desalentadores.

Hace algunos años, colaboré con un cliente del sector farmacéutico. En nuestras sesiones sobre liderazgo empresarial, conocí a Simón, un joven gerente de producto que era inteligente, apreciado por sus colegas y muy buen trabajador. En cuanto los directivos lo identificaron, decidieron promoverlo. Simón asumió la dirección del producto más exitoso y lucrativo de la empresa.

Por un tiempo, todo salió muy bien; Simón desempeñaba sus nuevas funciones de manera excepcional. Las ventas y la participación en el mercado se consolidaron durante un año y medio. Simón se transformó en el joven prodigo, en el modelo a seguir, en el punto de comparación para los otros gerentes de producto.

Entonces los problemas comenzaron a surgir. Un competidor lanzó un nuevo producto a un precio extremadamente bajo. Para sorpresa de todos, el mercado en ese sector cambió de la noche a la mañana. Los directivos presionaban para que Simón planteara una solución. Por desgracia, no pudo resolver la situación y la participación en el mercado de su empresa disminuyó considerablemente. Seis meses después, Simón perdió su empleo.

La empresa estaba convencida de que Simón no había respondido a las expectativas. Hasta cierto punto, tenían razón: Simón no había podido superar ese inesperado reto. Pero, a mi parecer, la empresa tampoco respondió a las expectativas con respecto a Simón. La dirección se encontraba fascinada por su nueva estrella, pero no le brindó apoyo cuando fue necesario. Se puede pensar hasta que su promoción fue muy prematura. Enfocada en los resultados a corto plazo, la empresa no le enseñó a transformar el éxito inicial en un plan que perdure a largo plazo.

Resulta evidente que el viejo modelo de liderazgo no puede prevalecer mucho tiempo. Ese fue el error de Zinta: tratar de transformar trabajando sola. Comenzó una transformación, pero no pudo hacerla duradera. ¿Será factible que el estrés causado por ser una heroína solitaria al final le haya costado la vida?

Hace años que prevalece un modelo inadecuado de liderazgo que hoy resulta inaplicable. ¿Por qué nos sorprende que aplicar el mismo modelo con las mismas personas no nos brinde resultados diferentes? Hagamos frente a los hechos: resulta imperativo cambiar.

En Knightsbridge, nuestras investigaciones y el trabajo que realizamos con nuestros clientes demuestran que la cultura de liderazgo hace que una organización destaque y alcance el éxito a largo plazo. Es lo que mantiene a los líderes comprometidos con su trabajo y lo que atrae a los

mejores talentos de la industria a una empresa y hace que permanezcan en ella. No se requiere una cultura de héroes solitarios, necesitamos una *comunidad de líderes*.

Tal como lo mencionó recientemente un director ejecutivo con el que colaboraba, “Si logrará hacer que los tres niveles directivos superiores actúan de manera conjunta y conforme a nuestra estrategia, ese sería nuestro ingrediente secreto, nuestra ventaja en el mercado”. No es el único que lo considera así: cada vez hay más altos directivos que reconocen la importancia de una sólida cultura de liderazgo dentro de una organización.

Para crear dicha cultura de liderazgo sólida, dicha comunidad de líderes, cada uno de nosotros debe encontrar la inspiración en su interior; no se encuentra en ninguna otra parte. No esperemos que provenga de los altos directivos: ayudémosles tomando la decisión de encontrar la inspiración en nosotros mismos. *Esta es la esencia del contrato de liderazgo.*

El Contrato de Liderazgo

Todos los empleados han constatado la existencia del viejo modelo de contrato laboral.

Me refiero al siguiente contrato tácito: se le otorga un puesto, permanece fiel a la empresa y ella se ocupa de usted hasta la jubilación. Dicho contrato que prevaleció largos años, hoy es inválido e inexistente.

¿Sabía que existe también un contrato de liderazgo? Cabe decir que sus condiciones distan de ser así de claras.

Es como cuando navegamos por Internet: al buscar cierta información aparece de súbito una ventana que contiene un largo texto de condiciones.

Sabemos que si no aceptamos las condiciones no podremos pasar a la siguiente página, por lo que presionamos el botón “Acepto” sin siquiera leer el texto. De igual manera, existen muchos líderes en la actualidad que sin comprender las condiciones del contrato de liderazgo, dicen “Acepto” cuando se trata de una promoción, un incremento de salario o una mayor jerarquía.

Al momento de planificar el porvenir, es crucial que los líderes comprendan las implicaciones y condiciones del contrato de liderazgo para determinar si se encuentran verdaderamente en posibilidades de firmarlo.

Las Cuatro Condiciones del Contrato de Liderazgo

El liderazgo implica decisión: *decídalo*

Tom Brady, el mariscal de campo de los Patriotas de Nueva Inglaterra, ha logrado jugar cinco Super Bowls y su equipo ha ganado tres de ellos. La exitosa historia de Brady es digna de admirarse y, sin embargo, no siempre fue exitosa. Cuando era un estudiante en la Universidad de Michigan, tanto los entrenadores como los seguidores del deporte dudaban de sus habilidades: a su brazo le faltaba fuerza y su movilidad dejaba que desear. Durante sus dos primeros años en el equipo competía contra Drew Henson por la posición de mariscal de campo abridor. Henson tenía mejores aptitudes atléticas que Brady y abría la mayoría de los juegos.

Brady, desanimado, pensó hasta en cambiar de universidad. Un día conversó con su entrenador quien le recomendó dejar de pensar en Henson

y concentrarse en su propio juego. El entrenador no le ofreció nada a Brady, ni siquiera le pidió permanecer en el equipo. Pero Brady concluyó la conversación decidido a demostrar lo que era capaz de hacer.

Comenzó a estudiar a conciencia las técnicas del juego y pasaba noches enteras viendo grabaciones de partidos. Se dedicó a mejorar la precisión de sus pases pues consideraba que eso era más importante que la potencia de un brazo. Continuaba, por supuesto, mejorando sus habilidades físicas, pero lo que lo hizo verdaderamente brillar fue su concentración en sus aptitudes estratégicas, su capacidad de identificar las jugadas defensivas del otro equipo y de encontrar a los receptores abiertos.

Cuando Brady decidió permanecer en su universidad, decidió también llegar a ser un líder. En ese momento, emprendió el camino que lo convertiría en uno de los mejores mariscales de campo en la historia de la NFL. Su decisión marcó una gran diferencia.

Olvidamos con mucha frecuencia que el liderazgo nace al momento de tomar una decisión. Todos los grandes líderes con los que he colaborado pueden describir un punto en su carrera profesional en el que conscientemente decidieron asumir la posición de líder. Por desgracia, otros líderes que he conocido se encuentran ocupando el puesto sin haber decidido conscientemente que deseaban ser líderes y que podían ofrecer lo que se necesita de ellos.

La decisión de llegar a ser un líder surge de nuestras entrañas: la reconocemos cuando la sentimos y los que nos rodean la sienten también. Ante los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones, considero que es fundamental que los líderes tomen la decisión consciente de actuar como líderes. De este modo, al igual que Tom Brady, podrán hacer que sus aptitudes verdaderamente los lleven a las ligas mayores.

El liderazgo implica compromiso: *comprométase.*

“¿Quién es exactamente la “empresa”?”, preguntó uno de mis clientes, un vicepresidente, a sus colegas durante un taller sobre liderazgo.

Tratando de explicar lo que él concebía como un líder, el vicepresidente comentó que se encontraba muy emocionado cuando comenzó a trabajar como gerente en esa empresa; pero al paso del tiempo, se sentía cada vez más frustrado con su empleo. Su nuevo cargo le permitía comprender mejor el funcionamiento de la empresa, pero también le daba la posibilidad de observar grandes cambios que debían realizarse y anomalías graves por corregir. No dejaba de quejarse y repetirse: “¡Esta empresa tiene que organizarse!”

Mucho tiempo consideró a la empresa como una “cosa”, una entidad externa e independiente de él, y constantemente culpaba a los altos directivos por los problemas que se presentaban en la oficina.

El vicepresidente continuó narrando: “Cuando asumí el cargo de vicepresidente, comprendí que la empresa no era ni remotamente una “cosa”, la empresa era yo. Yo era la empresa”.

Fue en ese momento que dejó de ser un directivo para convertirse en un líder. Ya no esperaba que alguien se ocupara de resolver los problemas de la empresa y asumió sus obligaciones de líder: se responsabilizó de la situación y planteó soluciones, en lugar de culpar a los demás y quejarse.

Los líderes eficientes se comprometen plenamente con el liderazgo y las obligaciones que éste implica pues a fin de cuentas lo que está en juego no son ellos, sino los clientes, los empleados, los accionistas y las comunidades en que realizan sus operaciones.

Llegar a ser un líder implica apropiarse de un nuevo cargo, consiste en pensar y actuar de manera diferente, además de modificar las prioridades.

Esto implica también que ya no es factible ser un observador pasivo en la organización; se debe ser proactivo y trabajar cada día por hacer que las cosas mejoren. Estén consientes o no, los líderes que aceptan el cargo se comprometen a cumplir dichas obligaciones.

Mi trabajo como investigador y consultor me ha permitido reconocer las nuevas expectativas que se tienen con respecto a los líderes y las obligaciones que les corresponden. He aquí lo que los líderes de hoy y mañana deben ser capaces de hacer:

1. Adoptar el objetivo común y comprometerse con la estrategia. El líder debe comprender la estrategia de su organización y el papel que él desempeña en su desarrollo. Debe hacer que los miembros de su equipo adopten el objetivo común y se comprometan con la estrategia a fin de ofrecer un valor agregado a los clientes, los accionistas y la sociedad.

2. Adoptar una perspectiva global. El líder debe definir su papel y lo que para él representa el éxito a nivel de la empresa. De este modo, colaborará con el resto de la organización en favor de los clientes y de la empresa misma. Los líderes de su organización deben adoptar una misma perspectiva global empresarial y reconocer que conforman “una empresa”.

3. Fomentar las relaciones. En el entorno actual en que todas las personas se encuentran interconectadas y son interdependientes, las relaciones sociales cobran más importancia que antes. El líder debe dedicar el tiempo necesario a conocer a las personas que influyen en el funcionamiento de la organización, tanto dentro como fuera de ella. Las relaciones sociales que entable deben estar basadas en la confianza y la transparencia.

4. Dominar lo complejo y lo incierto. El contexto comercial actual se vuelve cada vez más complejo y obliga a las empresas a afrontar diversos desafíos. La misión del líder consiste en dirigir los esfuerzos y ayudar a los empleados a manejar en forma adecuada la incertidumbre y el estrés que produce dicha complejidad.

5. Formar a los líderes del mañana. El líder debe dejar a su empresa un legado de liderazgo formando líderes capaces que en el futuro podrán consolidarán la empresa aún más.

6. Ser un modelo de los valores de la organización. El líder no debe velar sólo por sus intereses personales o los objetivos de su equipo. La visión, los valores y las metas de la organización pesan más que el orgullo y el beneficio personal. El líder debe mantener el equilibrio entre la humildad y la confianza en sí mismo, además de plantearse metas altas en materia de liderazgo pues los líderes mediocres ya no tienen cabida.

Analice la lista anterior para determinar si responde satisfactoriamente a cada una de las obligaciones que le impone su actual cargo de líder.

El liderazgo implica autoridad: *sea firme*

Seamos sinceros, ser líder no es fácil. No lo es si decide ser un líder excepcional; ser un líder mediocre no representa dificultad.

Evidentemente el liderazgo es arduo si consideramos la gran responsabilidad que hoy se asigna a los líderes: hacer que la empresa se distinga de los competidores, manejar los aspectos complejos y presionar para que se implemente la estrategia.

Por lo anterior, los líderes deben ser firmes para poder hacer frente a la presión. He observado, sin embargo, que algunos líderes no comprenden adecuadamente lo que significa ser firme.

Para algunos se trata de resistencia, algo semejantes a los muñecos inflables que uno tira de un golpe y vuelven a levantarse; quizás recuerde haber tenido uno durante su niñez. Con esta actitud nos mantenemos siempre en el punto de partida sin poder salir adelante. Cada vez que nos levantamos regresamos al mismo lugar.

Los líderes deben comprender que ese tipo de resistencia no es suficiente. La firmeza que requieren los líderes proviene de la determinación personal, de la facultad de mantenerse en pie hasta que se logren los objetivos.

Otros líderes confunden la firmeza con la severidad: “Un líder debe ser duro con sus empleados”, piensan.

Una generación atrás, todavía era posible tratar mal a las personas. Entonces se permitía pues los dirigentes tenían el poder y los baby-boomers toleraban esa conducta. Hoy, aquel líder que trate con dureza a sus empleados rápidamente se encontrará sólo pues ninguna persona tolerará ese tipo de conducta: los integrantes de la generación Y, sin siquiera discutir, partirán, y los baby-boomers partirán tras ellos. En resumidas cuentas, los líderes abusivos pronto se quedan solos y no permanecen mucho tiempo en el cargo.

Después de todo, gritar a las personas es fácil; ser firme, mucho más difícil. Conforme a mi experiencia puedo decir que son escasos los líderes capaces de ser firmes.

Con frecuencia escucho a las organizaciones plantear las siguientes inconformidades: “Nuestros líderes no se atreven a actuar con respecto a los empleados mediocres; les resulta difícil que los miembros de su equipo asuman responsabilidades y no saben proporcionar una retroalimentación

sincera". Escucho estas quejas y no puedo más que concluir que en las organizaciones abundan los líderes faltos de carácter y temerosos de adoptar la postura firme que exige el liderazgo.

Se requiere ser firme para manejar a los empleados mediocres y hacer que las personas asuman sus responsabilidades. Sin embargo, muchos líderes evaden la situación en lugar de afrontarla. No parecen darse cuenta que también evaden sus obligaciones de líder.

En alguna ocasión colaboré con una directora de una empresa de TI. La empresa pasaba por un momento difícil y los directivos decidieron reunirse para tratar de establecer una nueva estrategia. Mi cliente sabía que la conversación sería tensa; el equipo debía hacer frente a los errores que los habían llevado hasta el momento difícil que vivían.

La directora preparó una lista de los temas a tratar en la reunión. Sin embargo, no logró marcar ninguno de los temas de la lista como resuelto. Confrontar a sus colegas era demasiado difícil, nunca era el momento oportuno. Por desgracia, no se trataba únicamente de una falta de carácter, era además una falta de liderazgo. Sin darse cuenta, al evitar esas conversaciones y dejar que los problemas permanecieran sin solución, se encontraba también negando a la empresa la oportunidad de progresar.

Ella no era la única que esquivaba los problemas, todos sus colegas también lo hacían. Como resultado, la empresa iba en picada. Ni ella ni los otros directivos parecían darse cuenta que estaban faltando a sus obligaciones de liderazgo.

El liderazgo implica compañerismo: *trabaje en equipo*

En agosto de 2011, el huracán Irene golpeó el Caribe, la costa este de EE.UU. y ciertas regiones del este de Canadá. Algunos días después de la tormenta volvía a Toronto después de un viaje de negocios. En el avión,

me di cuenta que junto a mí había un grupo de ocho jóvenes. Estoy seguro que no fui el único en notar su presencia pues no pasaban inadvertidos. Llenos de entusiasmo y energía, hacían bromas y hablaban en voz alta.

Conversé con ellos durante el despegue. El más abierto, Daryl, me recordó al cantante de algún grupo; era carismático y sin esfuerzo podía entrar en contacto con las personas. Me presentó al resto del grupo y me comentó que trabajaban como equipo de mantenimiento para una empresa subcontratista del sector de los servicios públicos. Se dirigían a Toronto para recoger unos camiones y conducir hasta Connecticut donde debían reparar las líneas eléctricas dañadas por el huracán.

Se trataba de una misión especial: eso explicaba su entusiasmo. A lo largo del vuelo, observé otra cosa especial en el grupo: bromeaban constantemente y con facilidad hablaban tanto de su vida personal como del trabajo que les esperaba en Connecticut. Era evidente que no se trataba solo de colegas de trabajo, entre ellos existía un vínculo fuerte y sincero.

Les dije: “Parecen llevarse muy bien, ¿cómo le hacen?” Al escuchar mi pregunta el comportamiento de Daryl cambió, hizo una pausa para pensar y respondió: “En nuestro trabajo, todos los días ponemos en riesgo nuestras vidas. Debemos cuidarnos las espaldas, un error puede costarnos la vida. Por eso somos como una gran familia.”

¿Cuántos de nosotros sentimos lo mismo con respecto a nuestro grupo de trabajo? ¿Se siente como en familia en su organización? ¿Necesitamos un trabajo peligroso para crear ese tipo de vínculo? No creo que se requiera un huracán para poder establecer un vínculo fuerte con nuestros colegas; basta con decidirnos a establecer una relación personal con los otros líderes. Llegó la hora de elevar nuestras expectativas y mejorar la calidad de nuestras relaciones. De este modo, estaremos dando el primer paso hacia una comunidad de líderes.

Crear una comunidad de líderes: un compromiso personal y organizativo

El éxito de su organización depende de la creación de una sólida comunidad de líderes. Es importante dar prioridad a su consolidación pues puede ser el factor que lo distinga de la competencia.

A nivel organizativo, puede comenzar por asentar altas expectativas de liderazgo. ¿Podría comprometerse a llegar a ser un ejemplo de liderazgo en su industria? Eso sería un verdadero cambio.

Podría incluso instituir en su organización un contrato de liderazgo inspirado en las condiciones establecidas en el capítulo anterior. Un contrato de liderazgo que indique claramente lo que espera de sus líderes y lo que es inaceptable. Vele por que sus líderes se hagan responsables del cumplimiento del contrato. Encuentre la forma de facilitar la interrelación de sus líderes pues no es sencillo crear una comunidad de líderes entre un grupo de desconocidos.

Seguramente se pregunta cómo evaluar el éxito de su nueva estrategia. Si el cambio es favorable, notará que los líderes muestran un mayor compromiso con la organización. Adoptarán un objetivo común actuando como “una empresa”, en lugar de proteger su territorio y dejarse consumir por un sentimiento de rivalidad. Romperán el aislamiento y destinarán sus esfuerzos a la innovación, la colaboración y el rendimiento. Su cultura del liderazgo será autosuficiente y lo distinguirá de la competencia.

A nivel personal también debe comprometerse a hacer la diferencia. Dése un minuto para pensar en alguien más, quizá un subordinado, un colega, otro de los líderes. Pregúntese: ¿Cómo podría mejorar la vida de dicha persona? ¿Qué consejo podría darle para favorecer sus aptitudes de líder?

Desde hace 25 años llevo conmigo la carta que Zinta me escribió y que cambió el rumbo de mi carrera. ¿Y usted? ¿Qué mensaje inspirador podría transmitir? Está en sus manos transmitir algo positivo que modifique definitivamente la trayectoria de liderazgo de alguien más. Entonces se dará cuenta que en sus relaciones prevalecerá la confianza y el apoyo mutuo tras haberse establecido un vínculo de liderazgo. El liderazgo se torna en ese momento en una experiencia sumamente gratificante pues nada se compara con alcanzar el éxito rodeado de los colegas y líderes que respetamos.

Si desea llegar a ser un verdadero líder, un líder que contribuya al éxito de su organización, debe reconocer que el liderazgo comienza por una decisión. Decídalo.

Si se compromete a seguir el camino del liderazgo, es necesario tener presente que el liderazgo implica una obligación que trasciende al individuo: crear en su organización una comunidad de líderes.

Recordemos las condiciones del contrato de liderazgo antes de que determine si se encuentra listo para firmarlo.

El liderazgo implica decisión: *decídalo*

El liderazgo implica compromiso: *comprométase*

El liderazgo implica autoridad: *sea firme*

El liderazgo implica compañerismo: *trabaje en equipo*

Empiece hoy mismo.

Vince Molinaro, Ph.D.

Vince Molinaro es el Director General de Soluciones de Liderazgo en Knightsbridge, una empresa de gestión de capital humano.

Ha dedicado su carrera a ayudar a las organizaciones a desarrollar sólidas capacidades de liderazgo para la exitosa implementación de su estrategia.



Vince ha colaborado con varias organizaciones en diversos sectores; a saber: la energía, la industria farmacéutica, los servicios profesionales, la tecnología, los servicios financieros y el sector público.

Con frecuencia, los medios de comunicación recurren a él por su novedosa perspectiva del liderazgo. Es un orador cautivante que ofrece conferencias magistrales en empresas, congresos internacionales y escuelas de negocios. Vince ha publicado diversos artículos en periódicos y revistas de gestión, además de ser coautor de dos libros: *Leadership Solutions* (escrito con Jossey-Bass, 2007) y *The Leadership Gap* (escrito con Wiley, 2005). El *Contrato del Liderazgo* (2012) es su primer libro electrónico.

Vince cursó su Doctorado en la Universidad de Toronto y es egresado de la Universidad Brock y de la Universidad McMaster. Siga a Vince en Twitter: [@VinceMolinaro](https://twitter.com/VinceMolinaro).

Para leer el blog de Vince, invitarlo a realizar una presentación o descubrir los programas de liderazgo eficiente de Knightsbridge, favor de visitar el sitio: www.thecommunityofleaders.com.

Knightsbridge ayuda a las organizaciones a maximizar el rendimiento de su personal y colabora con ellas para implementar su estrategia adecuadamente contando con la participación de los empleados. Nuestros equipos de especialistas, expertos en liderazgo y desarrollo de talentos, en procesos de selección y contratación de directivos, en desarrollo y transición profesional, además de gestión de recursos humanos, brindan soluciones integradas que responden a sus necesidades relativas al capital humano. Para obtener más información, visítenos en www.knightsbridge.ca