



**TEAM INTERNATIONAL®**

11107 Wurzbach Road, Suite 102

San Antonio, TX 78230

U.S. tel: (210) 641-7733 fax: (210) 641-9654 Mex. tel: 011 (52-55) 5550-8878

www.teaminternational.net

## ¿Qué es exactamente el liderazgo auténtico?

El liderazgo auténtico: todos hablan sobre este tema y todos quieren que nuestros líderes sean "auténticos", pero, ¿qué significa ser un "líder auténtico"?

Bueno, en mi opinión, ciertamente no tiene el significado que le da Lou Tice, Director Ejecutivo del Pacific Institute, cuando habla de que ser auténtico se ajusta a uno de sus "Tres Principios Básicos". De acuerdo con el Sr. Tice, "...Auténtico es siempre ser quien soy...Yo soy quien soy, gane o pierda...simplemente debo ser quien soy". Para mí, el "ser quien soy" me suena como una forma de evadir la cuestión del desarrollo de la personalidad y un callejón sin salida en cuanto al crecimiento personal. Creo que debemos trabajar para ser auténticos y esto no es siempre fácil.

Me parece que Bill George, antiguo Director Ejecutivo de Medtronic y actualmente un autor reconocido, tiene una mejor respuesta. El Sr. George escribe sobre "ser su propia persona, pero una que está conciente de sus debilidades", e identifica las cualidades que los líderes deben desarrollar (mi énfasis):

- Comprendiendo su propósito
- Practicando valores sólidos
- Liderando con el corazón
- Estableciendo relaciones vinculadas
- Demostrando la autodisciplina

Personalmente pienso que estas "cualidades" se deben convertir en comportamientos y patrones de la conducta, y el Sr. George nos brinda algunas ideas sobre como hacerlo:

En "Comprendiendo su propósito", el Sr. George nos habla sobre la "pasión por un propósito" y como encontrar el propósito en un trabajo que a nuestro juicio tiene un valor intrínseco para nosotros y en el cual podemos usar nuestras habilidades al máximo cuando lo desempeñamos. Cita el comportamiento de Earl Bakken, el fundador de Medtronic, ante sus empleados o clientes cuando les describe la misión de la empresa ("restaurar la vida plena de las personas"), enlistándolos así a su causa. "El lleva en su bolsillo una dotación de tarjetas en las que aparece la misión de la empresa y le presenta una de estas tarjetas a todas las personas que llega a conocer. Con frecuencia comparte las historias de pacientes a quienes los productos Medtronic han restaurado a la vida. Es difícil no contagiarse de su pasión".

Ésto me suena como un corolario del "*Hábito Número 8*" de Stephen Covey, "...encontrar su voz y ayudar a que los otros encuentren la suya". Cuando usted comprende y proyecta su pasión y le ayuda a otros a encontrar su voz en la suya o quizá en alguna otra pasión que ellos tengan, usted está ayudando a que la gente desarrolle comportamientos que tienen un propósito.

"Practicando valores sólidos": La esencia de esta cualidad es la integridad -- el comunicar a las personas en que instancias pueden depender de usted y que usted

cumpla con lo que dice que hará. Frecuentemente asisto a los servicios religiosos de una iglesia cristiana interseccional de mi ciudad de San Antonio, Texas. El pastor, Rick Goldwin, lo resume de la siguiente forma: “Diga la verdad, mantenga su palabra y pronuncie lo que cree”. Rick dice que la persona que no cumple sus promesas es como “...una nube en el viento, sin lluvia”. También predica que, sobre todas las cosas, el líder debe servir a los demás. Bill George da un ejemplo de este tipo de líder cuando habla de Max DePree, antiguo Director Ejecutivo de la empresa de muebles Herman Miller. En su libro *The Art of Leadership* (El arte del liderazgo), el Sr. DePree escribe que: “La principal tarea de un líder es la de definir la realidad y la última tarea es dar las gracias. Entre estas dos tareas, el líder debe convertirse en un servidor y deudor.” El Sr. DePree practicaba lo que predicaba. En tanto fue Director Ejecutivo, su sueldo tenía un tope de 20 veces más que el salario por hora de un trabajador—contraste ésto con el sueldo de los directores ejecutivos de hoy quienes perciben un promedio de 500 veces más que el salario por hora de sus trabajadores.

“Liderando con el corazón” significa practicar la compasión por usted mismo y por los otros, y, en primer lugar, estar en contacto con su propio corazón (su ser interno), y, después, mantener la cercanía con los otros. Jim Kouzes y Barry Posner escribieron un trabajo fundamental, *The Leadership Challenge* (El reto del liderazgo) y lo siguieron con otro libro que se enfoca en una de las Cinco Prácticas que ellos propugnan:

“Encouraging the Heart” (Alentando al corazón). Entre los comportamientos específicos que se recomiendan en esta práctica se encuentran: reconocer las contribuciones y dar las gracias (ustedes ya vieron este ejemplo en Max DePree y el Pastor Rick, ¿no?) y celebrar los logros. El primero significa un reconocimiento público cada vez que se pueda y un obsequio memorable (no necesariamente monetario). El segundo significa hacer de una victoria privada un evento público. Cuando trabajaba yo como consultor en Colgate-Palmolive Panamá hace algunos años, ellos tenían en la parte trasera de la planta una área pública en donde los viernes por la tarde los trabajadores salían juntos a descansar y tomar sus refrigerios, al que con cierto afecto le llamaban “La Choza” – un lugar que les sugería la calidez de una cabaña en la playa o una casita de campo personal. El gerente general usaba ese lugar y horario para felicitar algún logro especial de cierta persona o grupo, pero simplemente su presencia en ese lugar, conversando informalmente con ellos, bastaba para darle aliento a sus espíritus y corazones.

“Estableciendo relaciones vinculadas” sigue de lo anterior, ya que liderando desde su corazón implica una conexión con los demás. En el último análisis, el Sr. George dice que nosotros escuchamos a la gente que respetamos, pero seguimos a la gente que nos cae bien (y a quien creemos caerle bien): “El estilo indiferente de liderazgo no tendrá éxito en el Siglo Veintiuno. Los empleados de hoy exigen una relación más personal con sus líderes antes de poder entregarse completamente a sus trabajos.” ¿Cuáles son los comportamientos? Bueno, ésto es un poco más difícil, ya que no todos pueden tener una conexión, ni todos logran el mismo tipo de conexión en cualquier contexto cultural. No obstante, aquí hay unos cuantos ejemplos: en uno de nuestros recientes programas de desarrollo del liderazgo, un Director Ejecutivo buscaba la forma de sentirse más allegado a sus colegas y que ellos se sintieran más allegados a él. Se le ocurrió visitar las diferentes estaciones de café en las distintas partes de su edificio y saludar a todos los que allí encontrara. Además comenzó a llevar su comida a la cafetería, en vez de comérsela en su oficina. La idea era tener visibilidad y conectarse con ellos, sin agenda, solo aparecerse por allí. Otro ejecutivo nos escribió que, al terminar su programa, regresó a su empresa y mandó hacer cuadernitos con el logotipo de la empresa y la anotación: “Hoy me ayudaste de esta forma (anotaba la contribución) \_\_\_\_\_ . ¡Gracias! El sistema funciona para todos nosotros”. Firmaba la nota al lado de una pequeña y graciosa “cara feliz”. Resolvió “pescar a la gente hacienda las cosas

bien” y enviar 3 o 4 notas todas las semanas. Inicialmente no recibió respuesta alguna, pero, muy pronto se dio cuenta de que sus pequeñas notas aparecían pegadas en los cubículos alrededor de la oficina y que le sonreían muchas caritas felices.

En México, tuve la oportunidad de darle coaching a un director de división quien comenzó a organizar “juntas vecinales” con sus ejecutivos. Iniciaba las juntas de la forma tradicional, parado atrás del podio y leyendo algunos comentarios sobre los resultados positivos del negocio, pero después se cambiaba a un cómodo sillón grande a tomar las preguntas del auditorio. Cada vez que alguien hablaba, repetía su nombre y, en muchos casos, lograba conectarse con los logros de sus áreas. Más que cualquier otra cosa, sencillamente les escuchaba y agradecía sus preguntas y comentarios y lo hacía ante un auditorio de varios cientos de personas. Al terminar, se formaba un grupo de personas a su alrededor, esperando poder darle la mano mientras caminaba hacia la salida. Era patente la conexión que ellos sentían tener con él...Cada quien reacciona de forma diferente, pero, es más importante poner el enfoque en la conexión que ellos sienten tener con usted, más de lo que usted siente al estar con ellos, y, debido a esto, algunas veces el efecto de la conexión con otros se puede lograr aún por video. Jack Welch fue el maestro del medio del video, además de poder estar absolutamente conectado con sus gerentes en las reuniones de administración a las que asistía.

De aún mayor importancia es que nosotros debemos ser los promotores de la conexión entre otros. Nuestra tarea es la de establecer una cultura de “liderazgo conectivo”, en donde el liderazgo se ve como una actividad inclusiva y colectiva que muchos o que todos los miembros de la empresa comparten entre sí. Ésto significa que el desarrollo del liderazgo no solo se debe dirigir a los líderes individuales, sino también a los vínculos entre las personas y los sistemas y las sub-culturas en los que se desempeñan.

Los líderes conectados capacitan o apoderan a los colegas y a sus seguidores con el fin de que logren una mejor colaboración entre ellos. Por tanto, los procesos que hemos trabajado en el desarrollo del liderazgo hacen que se complete el círculo: el conocimiento de uno mismo, conocimiento de los otros y la empatía con ellos, el desarrollo de equipos y de sus líderes y los valores y las metas compartidas. Todo se centraliza en el liderazgo auténtico y compartido.

El último elemento del liderazgo auténtico es “Demostrando la autodisciplina” y forma parte integrante de todos los demás elementos. Algunos factores tienen una importancia particular:

- El manejo del estrés y la habilidad de mantener la calma bajo presión;
- Una buena condición física y un énfasis en las rutinas saludables de ejercicio, el control del peso y suficiente reposo;
- El autocontrol y la habilidad de mantener altos estándares éticos y morales.

Los dos primeros están estrechamente vinculados, ya que los altos niveles de estrés sabotean la habilidad de cualquier líder de responder apropiadamente ante las emergencias. Cuando nos encontramos inmersos en el estrés cotidiano, y ¡quién no lo está en estos tiempos!, aún podemos manejar las situaciones difíciles que nos acometen, pero, si ya estamos hasta el cuello con estrés, no es difícil que nos ahogemos con solo un poco más de él. El ejercicio regular y una buena condición física nos ayudarán a mantener a flote nuestras mentes, nuestros corazones y nuestras agallas.

Más aún, una buena condición física es uno de los requisitos reales del liderazgo, particularmente en los mandos más altos. En nuestros programas enfatizamos el hecho de que, para poder enfrentar las exigencias mayores de sus trabajos, los altos ejecutivos deben contar con niveles de salud física más altos que los niveles promedio.

En TEAM International®, cada día le ponemos más énfasis a la salud en nuestros programas. Recientemente llevamos a cabo un programa bajo contrato con el equipo de ventas de una empresa que registraba altos niveles de estrés. Varios de los miembros del equipo tomaban medicamentos para el estrés y la presión alta y dos de ellos, que aún estaban en sus años 40, habían sufrido un infarto. Asimismo, habían perdido a algunos colegas a causa de enfermedades cardiovasculares y parte de su proceso de fijación de metas tenía como fin buscar la forma de ayudarse entre sí para reducir el estrés del equipo. Hoy día, la buena salud y el apoyo mutuo de los ejecutivos en esta área es algo esencial para las empresas. Puede encontrar algunas ideas estupendas sobre este tema si le da un vistazo a *Younger Next Year* (Más joven el año que entra) de Chris Crowley y Henry S. Lodge. ¡No podrá ignorar los consejos que aparecen en este libro!

No obstante el hecho de que cada día aparecen autores y conferencistas nuevos que tratan el tema del liderazgo auténtico, quisiera mencionar a uno más por su conexión con el diálogo sobre el estudio del liderazgo que ha surgido de la discusión sobre el liderazgo auténtico: en 2006, Bruce Avolio y su coautor Fred Luthans publicaron *The High Impact Leader* (El líder de alto impacto), su tratado sobre el "DLA", el Desarrollo del Líder Auténtico. Lo menciono porque su idea de que "los momentos importan" coincide con el concepto del "crisol" de Bill George. A la vez, este concepto le da seguimiento a la maravillosa cinta de video de Warren Bennis, *The Leader Within* (El líder adentro) que trata sobre el proceso del liderazgo que experimentaron tres líderes sobresalientes: El Teniente General Dave Palmer, antiguo superintendente y líder del cambio de la Academia Naval West Point; Frances Hesselbien, antigua presidenta de las Niñas Exploradoras ("*Girl Scouts*") y ganadora de la Medalla Presidencial de Libertad ("*Presidential Medal of Freedom*"), quien ahora encabeza el *Leader to Leader Institute* (Instituto Líder a Líder); y Max DePree que cité anteriormente. Cada una de estas personas sobresalientes ejemplifica el líder de alto impacto. El Sr. Bennis rastrea el desarrollo de estos líderes a lo largo de una serie de experiencias de vida que experimentaron. También es el sentido de los "momentos importan" de los que habla el Sr. Avolio, o sea, usar sus experiencias como una fuente de aprendizaje y hacer que esos momentos sean útiles en su propio desarrollo. Como corolario, ustedes mismos pueden crear esos momentos, poniéndose a prueba con experiencias difíciles de las que pueden aprender.

Ésto nos regresa al "crisol" del Sr. George, la metáfora que se refiere a la prueba de fuego que sufre el metal cuando se pasa por altas temperaturas para extraerle las aleaciones y terminar con un producto puro. Es similar a la metáfora que Warren Bennis utiliza nuevamente en su libro (con Robert Thomas) *Geeks to Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders* ("De cerebritos a rucos: Como la era, los valores y los momentos determinantes forman a los líderes"[]) (mi énfasis.) El punto es que el liderazgo auténtico es un fenómeno del desarrollo, surge del uso creativo por el líder de las experiencias que se convierten en momentos determinantes y forman los comportamientos y actitudes que nos llevan a las prácticas que menciona el Sr. George. Todos nos encontramos dentro de nuestros propios "crisoles" que a lo largo del tiempo forjan nuestra fuerza y pureza o nos funden y convierten en algo sin forma. Este es el aprendizaje del video de Bennis sobre la vida de sus líderes de alto impacto. Nuestra tarea es la de identificar lo que las experiencias nos pueden enseñar, usarlas para ver lo

que nos pueden enseñar y extraerles el oro puro que nos pueden brindar. Al mismo tiempo, debemos estar ayudando a nuestros colegas y nuestras familias en la búsqueda de sus propias experiencias y en la creación de los crisoles de sus vidas.

En el camino, de alguna forma encontramos a nuestro ser auténtico y podemos ser la influencia para que otros también encuentren el suyo. El liderazgo auténtico crea su propio círculo cerrado y proporciona el liderazgo que permite que otros encuentren su propia autenticidad y pongan en marcha el proceso de crecimiento y desarrollo de una "cultura de autenticidad".

En las citas que aparecen a continuación, usted encontrará una serie de historias sobre algunos líderes auténticos, y yo terminaré este artículo con el relato de uno de los más probados líderes auténticos que jamás haya conocido personalmente. Algunos de ustedes que han participado en los programas de TEAM International® podrán reconocer el nombre de nuestro colega, Bernard "Burn" Loeffke y sin duda recordarán que su contacto con él fue memorable.

Burn se jubiló como General de División de la Armada de los Estados Unidos después de una larga y distinguida carrera como oficial militar. Fue paracaidista y contaba con más de 250 saltos; sirvió en 3 giras de combate en VietNam; ganó 4 Medallas de Plata, 5 Medallas de Bronce y un Corazón Púrpura. Burn habla 5 idiomas, incluyendo el español y el portugués, lo que ha sido invaluable para nosotros en nuestros programas en Latinoamérica. Después de jubilarse de la armada, Burn regresó a los estudios para convertirse en médico-asistente y ahora viaja en misiones médicas a muchas partes del mundo en vías de desarrollo. Burn y su compañera y coautora, Carmen Queral, tienen a su cargo el componente de salud y bienestar en varios de nuestros programas de liderazgo.

Un relato sencillo que aparece en el libro de Burn nos ofrece un testimonio vívido con respecto a las cualidades de autenticidad de las que habla Bill George. A pesar de ser solo un Mayor, a Burn se le dio el mando de un batallón en Vietnam. Lo escogieron por encima de varios Tenientes Coronel debido a que el batallón mostraba un bajo estado de ánimo y una alta tasa de bajas, y con base en la recomendación de su antiguo comandante en el sentido de que él podía cambiar a una mala unidad de combate:

"Para aumentar el ánimo de nuestros soldados, creamos el Programa de Intercambio de Trincheras. El Capitán de una compañía debía identificar al mejor soldado de su unidad y yo lo mandaba a dormir en mi tienda de campaña mientras que yo tomaba su lugar en la trinchera. Ésto me permitió observar y sentir lo que experimentaban nuestros soldados. El Programa de Intercambio resultó ser una gran herramienta para levantar los ánimos, ya que todos los soldados querían dormir en mi tienda y comer algo caliente en la retaguardia..."

Ahora bien, vuelvan a leer el párrafo anterior para enterarse de lo que allí se declara con poco énfasis: El Comandante (Director Ejecutivo) sale a la línea y se duerme en la trinchera de su soldado y éste se va a dormir en la tienda del Director Ejecutivo a disfrutar de un alimento caliente. Como lo relata Burn, ésto se hizo varias veces por semana durante toda su gira como comandante.... ¿Pueden imaginarse lo que ésto significa en una zona de guerra, tanto en términos del peligro inminente como del confort de cada uno de esos espacios físicos? Para mi, ésto es el liderazgo auténtico – colocarse "en la línea" con sus soldados, conectarse con ellos y compartir el peligro, la autodisciplina y la firmeza moral para seguir haciéndolo a lo largo del tiempo.

Debido a esta "acción simple", como la llamaba Burn, hubo un incremento tremendo en la moral. Naturalmente, Burn también salía a patrullar con sus tropas y éso fue la inspiración para que los Capitanes y sus Tenientes también salieran de patrulla.

Uno de los soldados de Burn le escribió la siguiente carta:

"Mi Coronel: Le agradezco la oportunidad de cambiar de lugar con usted. Mis camaradas también aprecian lo que usted está haciendo. Sin embargo, aún no me gustan las Fuerzas Armadas y aún no me gustan los oficiales. Por cierto, esta es mi oración favorita: "Señor, distribuye las balas de la misma forma en que se distribuye la paga, permite que los oficiales reciban la mayoría". Respetuosamente, El ciudadano Jenkins."

Para concluir les cuento que en el reconocimiento oficial en que se le otorga a Burn en una de sus Medallas de Plata, se le da crédito por sacar sobre sus hombros bajo fuego cruzado a un soldado herido, y que él mismo sostuvo heridas en esa acción. Espero que el Sr. Jenkins haya tomado nota de quien compartió las balas ese día.

Yo soy el líder titular de los programas que Burn y yo presentamos juntos en TEAM International®, y, en cada uno de esos programas y en todos los lugares en donde trabajamos, habitualmente Burn obtiene las mejores calificaciones (mejores que las mías, ¡por cierto!) como facilitador en todas las mediciones que usamos. Yo me siento muy orgulloso de ese hecho y muy afortunado de estar en el mismo equipo con Burn. Me inspira e inspira a todos los integrantes de nuestro equipo de forma auténtica para que podamos dar lo mejor de nosotros a los "soldados" que nos acompañan en las aulas.

#### REFERENCIAS:

Bruce Avolio & Fred Luthans, *The High Impact Leader*, McGraw-Hill, New York, ©2006.

Warren Bennis, "The Leader Within", (cinta de video), Business Training Media, 1990.

\_\_\_\_\_ & Robert Thomas, *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA 2002.

Stephen Covey, *The 8th Habit*, Simon and Schuster, Nueva York, 2004.

Chris Crowley & Henry Lodge, *Younger Next Year*, Workman Publishing, Nueva York, ©2004.

Max DePree, *The Art of Leadership*. Dell Publishing Co., Nueva York, ©1989.

Bill George, *Authentic Leadership*, Wiley/Jossey Bass, San Francisco, ©2003

\_\_\_\_\_, *True North*, Jossey Bass, San Francisco, 2007.

James Kouzes & Barry Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey Bass, San Francisco, 1987.

\_\_\_\_\_, *Encouraging the Heart*, John Wiley & Sons, San Francisco, ©2003.

Burn Loeffke, *From Warrior to Healer*, Pacific Institute, Seattle, Washington, ©1998.

Lou Tice, *Smart Talk*, Pacific Institute, Seattle, Washington 2005 (R).

©2009/2011 TEAM International®, Todos los derechos reservados.

~T. Noel Osborn, Ph.D.