

EL PODER DEL LIDER: COMO MEJORAR NUESTRAS HABILIDADES GERENCIALES

Por: Héctor Geager

1. Capacidad Reflexiva

Siempre actuar correctamente. Parece simple, sin embargo actuar correctamente es complicado ya que muchas personas en posiciones de liderazgo no saben cómo definir el *actuar correctamente*. No consideran el impacto de sus decisiones y actuaciones sobre los demás miembros de sus equipos de trabajo y mucho más allá, dentro y fuera de sus organizaciones. Probablemente más dañino, es cuando un líder interpreta o justifica una acción de su parte como correcta basándose, ya sea consciente o inconscientemente, en perspectivas egocéntricas o socio céntricas, y entonces trata de racionalizarla con el fin de adaptarla a situaciones concretas.

Este tipo de liderazgo es por consiguiente narcisista. El líder se caracteriza por un desmesurado grado de confianza en sí mismo—egotista— y una sagaz tendencia, casi patológica, en la búsqueda de reconocimientos. Se siente más feliz que un chanco en marisma cuando se le otorgan reconocimientos y menciones honoríficas. Esta condición patológica se la transmite a la organización que lidera causando una epidemia, la cual contagia y compromete el ADN operacional.

Como ejemplos podemos citar a Tyco, WorldCom, Enron, y más recientemente, Lehman Brothers. La intemperancia financiera (mejor llamarla glotonería financiera) oscureció la visión de los ejecutivos de Tyco, WorldCom and Lehman Brothers. En su constante búsqueda de ganancias monetarias a corto plazo terminaron sacrificando sus organizaciones afectando negativamente a millones de inversionistas, empleados y sus familiares. Las pérdidas de capital de estas tres empresas se calculan en miles de millones de dólares. Sus ejecutivos practicaban una avaricia narcisista, ya que su competencia y efectividad se basaba en la obtención de ganancias monetaria rápida sin tomar seriamente en consideración los riesgos y la salud financiera a largo plazo de sus empresas. Al final Tyco, WorldCom and Lehman Brothers desaparecieron del mapa financiero mundial.

Actuar correctamente es hacer lo que beneficia al bien común, es hacer de manera consistente aquellas cosas para la cual se creó la organización, es avanzar conjuntamente la visión y la misión organizacional, sin comprometer nuestra moral e integridad. Peter F.

Drucker, el creador de la ciencia administrativa gerencial, al establecer la diferencia entre la administración y el liderazgo sostiene que, “*La administración consiste en hacer las cosas correctas, el liderazgo es hacer las cosas correctamente.*” Hacer lo correcto es actuar, y hacer que los demás actúen, en acuerdo con los procesos administrativos establecidos para garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Hacer las cosas correctamente es actuar, y demandar que los demás actúen, de acuerdo con la visión y los valores de la misión de su organización.

El líder comienza a actuar correctamente al desarrollar una capacidad de reflexión tal que le permita alcanzar lo que Robert F. Quinn llama, el *Estado Fundamental de Liderazgo* (Quinn, 2006). Este *Estado Fundamental* no es nada esotérico, mucho menos contemplativo. Es transformativo. Son aquellos momentos en que nos distinguimos, de manera original, como líderes. Actuamos cimentados en nuestras creencias y habilidades. Es la manera de pensar que usamos en momentos de grandes dificultades. Por ejemplo, cuando perdemos un contrato o empleo, cuando la competencia nos gana terreno y amenaza avasallarnos, cuando estamos a punto de perder un juego, cuando el doctor nos dice que tenemos cáncer, cuando perdemos un hijo o la esposa o esposo, o muchas veces cuando arriesgamos nuestras carreras profesionales. En pocas palabras, son aquellos momentos de aprietos en que gambeteamos las vicisitudes de la vida con bacana presencia.

No hay necesidad, sin embargo, de un retiro espiritual o peregrinación para alcanzar el *Estado Fundamental de Liderazgo*. Quinn propone sencillamente la aplicación de cuatro preguntas, y **respuestas sinceras**. Las preguntas son:

1. ¿Estoy enfocado en los resultados? (¿Estoy dispuesto a salir de mi zona de confortabilidad para efectuar cambios?)
2. ¿Estoy dirigido internamente? (¿Estoy actuando de acuerdo a mis valores o de acuerdo a presiones sociales y/o políticas?)
3. ¿Estoy enfocado en los demás? (¿Estoy poniendo el bien común por encima de mis necesidades?)
4. ¿Estoy extrínsecamente abierto? (¿Estoy siendo receptivo a estímulos, o señales, que puedan indicar una necesidad de cambio?)

Es un ejercicio reflexivo excepcional cuando se confronta una crisis el responder estas preguntas. Sentarse en un lugar tranquilo y escribir las respuestas nos ayuda a retornar al camino del liderazgo fundamental; a retomar el control de nuestras vidas y actuar correctamente. Las respuestas **afirmativas** a estas preguntas, indican que hemos reencontrado el camino y que estamos listos para liderar de nuevo.