

*En cada uno, dentro de cada persona, está todo lo que impide poder convertirse en líder.*

En cada uno está todo lo necesario para transformarse en un líder eficaz, que verdaderamente pueda despertar, guiar, orientar, desafiar y conducir a los demás.

## **I TODOS SOMOS CONDUCIDOS Y GUIADOS. SER Y NO PARECER**

*Todos fuimos guiados y conducidos por alguien en algún momento de nuestra vida.*

En momentos trascendentes de la vida, cuando se era niño o cuando se era alumno, seguramente se recibió de otros orientación, consejo y dirección. Los propios padres, junto a otras personas, ejercieron ese rol con cada uno en distintas etapas de su crecimiento. La vida misma nos ha ido poniendo frente a diferentes personas que tuvieron que actuar como guías y tutores, aunque no siempre se haya tenido conciencia de ello.

En la vida adulta, por ejemplo, ¿cuántas veces ha tenido que ponerse en las manos de un médico para que bajo su conducción, guía y cuidado, se pueda salir adelante de algún problema de salud?

Sentir el deseo de despertar, orientar, conducir y guiar a otras personas pone al aspirante a líder frente a la necesidad de ejercitar muchas aptitudes, actitudes y cualidades que tal vez necesite desarrollar y fortalecer. El líder es alguien que debe actuar de determinada manera, pero a diferencia del actor teatral, que asume un personaje que en la vida real no es, el líder debe ser auténtico.

En varias oportunidades suele ponerse más esfuerzo en *parecer* que en *ser*, creyendo que con esto se va a alcanzar el resultado propuesto. Muchas veces se hacen las cosas, en las organizaciones o en la propia vida personal, para que todo *parezca*. Que parezca ordenado, que parezca limpio, que parezca prolijo, que parezca armonioso, cuando en realidad las cosas no están ni ordenadas, ni limpias, ni prolijas, ni armoniosas. Otras veces se trata de parecer justos frente a los demás, de parecer amables, sinceros y honestos, cuando no se procede en forma justa, amable, sincera y honesta.

Nadie es perfecto, y está muy bien tratar de esforzarse en desarrollar y ejercitar ciertas virtudes. No está mal hacer el esfuerzo, por el contrario, el esfuerzo siempre es valioso. Lo que aquí se quiere resaltar es que algunas personas sólo se

conforman con que las cosas cambien su aspecto y su imagen. En otras palabras, cuando sólo les basta con presentar una realidad claramente artificial.

*El líder auténtico no se preocupa por su imagen,  
sino por lo que realmente él es.*

Las otras personas muchas veces invitan a que uno deba presentar cierta y determinada imagen. A pocos tal vez les importe si realmente uno es lo que parece o lo que aparenta. Es más, muchas veces tal vez ni a la misma persona le importe si ella es lo que parece y, de esa manera, se engaña creando una imagen ficticia de ella misma, que en realidad es fruto de una mera actuación de su parte.

En las organizaciones muchas veces ocurre lo mismo. Se trabaja para parecer, y hay muchas experiencias de ello.

Cuando se llevan estos conceptos a la forma de presentar, de comunicar, de conducir y de guiar a los demás, es bueno que también se incorporen los conceptos de parecer y de ser.

El líder auténtico es quien impulsa las transformaciones, y no se preocupa por parecer y por maquillar.

Cuando el líder es *líder*, el aire que se respira en la organización es distinto, haciendo que todo fluya de otra manera.

Todos pueden transformarse en líderes. Si uno quiere lograrlo desde la autenticidad, obligatoriamente deberá haberlo hecho primero consigo mismo, librando así la primera batalla dentro de su propia interioridad. Es por eso que el liderazgo se construye a partir del autoliderazgo.

## **2 QUÉ ES LIDERAR. EL LÍDER COMO PASTOR, COMO PUENTE Y CREADOR DE VÍNCULOS**

Liderar es el rol de despertar, de integrar, de orientar, de conducir, desafiar y guiar a las personas.

*Liderar es pastorear.*

Hay tantas definiciones de liderazgo como líderes, ya que cada persona es distinta a las demás. Todas las definiciones de liderazgo enunciadas o escritas por alguien que haya ejercido el rol de líder, y lo haya hecho con eficacia, deberían ser válidas. Todas, seguramente, guardan dentro de sí algo o mucho de lo que significa el rol de liderar. Se propone aquí utilizar una imagen muy significativa, que es la imagen del pastor. El pastor es quien conduce y guía al rebaño,

dándole lo mejor que tiene para que crezca y se desarrolle. El pastor conoce a su rebaño, y lo conoce bien. Le ofrece el mejor lugar para alimentarse, para beber agua fresca y para descansar. Sería muy difícil imaginarse un pastor que busque molestar a su rebaño, que procure perjudicarlo y que lo lleve a los peores lugares para alimentarse, donde el agua esté contaminada y el pasto no sea tierno. Además, es difícil imaginar a un buen pastor que se aleja por las noches, dejando a su rebaño indefenso y a merced de los depredadores.

El pastor da todo lo que tiene por su rebaño, lo cuida y lo protege. Esta actitud y disposición que se menciona en un pastor es la de un líder auténtico. El pastor siente el peso de la responsabilidad por su rebaño, a él se dedica y consagra sus esfuerzos.

No siempre ocurre lo mismo en las organizaciones, ya que, en algunas ocasiones, los que tienen personas a cargo no viven esta responsabilidad con la misma exigencia con que la vive un pastor.

En algunas oportunidades es posible ver situaciones en las que algunas personas, lejos de ser pastores, son lobos que devoran todo lo que hay a su alrededor, destruyendo en vez de construir.

Es muy común que los lobos generen los llamados *acuerdos de convivencia y protección* antes de comerse a sus presas.

En estos acuerdos, que muchas veces se definen en forma tácita y espontánea, la persona acuerda con su jefe *protección* a cambio de prestar una subordinación incondicional. De esta forma, la persona ya no pertenece más a la organización, sino que pasa a ser súbdito de su jefe. Es más, en algunos casos, hay personas que hasta dejan de ser dueñas de sí mismas para pertenecer a su jefe, en un franco proceso de autoanulación. Recuerdo el caso de un gerente que vino a interrogarme muy molesto porque yo, siendo el CEO de la compañía, me había reunido con un jefe que reportaba a él sin haberle avisado antes ni haberle pedido permiso.

El pastor no somete a los demás. Por el contrario, les abre las alas y los invita a volar.

En otra oportunidad, al hacerme cargo de un área en una compañía, tuve una experiencia interesante con una persona que reportaba a esta posición. Con toda seriedad, en una reunión personal que hubo entre ambos, me propuso un *trato* con palabras parecidas a estas: "Dame protección, yo te seré fiel y cuidaré tus intereses".

En esa organización había códigos especiales. Los pastores eran lobos que devoraban todo, especialmente a los demás, y había que pactar con ellos protección a cambio de supervivencia. Recuerdo que mi respuesta lo dejó más intranquilo de lo que vino. “No necesito defensores, gracias. Sí, le dije, te necesito a vos dispuesto, entregado a tu trabajo, con los ojos bien abiertos y con la cabeza fría”. Al principio la respuesta lo desconcertó, y le costó acomodarse a una nueva forma de comunicarse y de compartir su trabajo conmigo. Luego, con el tiempo fue pudiendo desplegar mejor sus talentos, mostrando una altísima capacidad de gestión. Con él tuve una excelente relación profesional y hoy es un gran *manager*.

El pastor no está en un lugar de privilegio. Muy por el contrario, muchas veces es quien menos descansa, pues debe velar por el rebaño.

*El rebaño no es menos que el pastor.*

No siempre el pastor orienta y conduce al rebaño. No siempre el pastor es el que conoce el mejor camino y el mejor lugar para descansar. Muchas veces es el mismo rebaño quien le sugiere y le dice al pastor qué es lo mejor, marcándole el camino y señalándole el mejor lugar para comer y descansar.

El pastor debe tener la suficiente sensibilidad, disposición y humildad para escuchar, reconocer y aceptar lo que el rebaño le sugiere cuando sabe que eso es lo mejor. El pastor debe ser quien toma las decisiones, aunque no todas sean generadas por él.

En todo imaginario está la idea de que el pastor guía a su rebaño, pero no todos tienen la capacidad de imaginar al rebaño guiando a su pastor. Cuántas veces las personas pierden la capacidad de ver y de escuchar a los demás mientras los demás les gritan sin abrir la boca, avisándole que están llevándolos por el camino equivocado, que el rebaño está solo y que sus miembros no se sienten integrados y están muy lejos de ser un equipo.

Por ejemplo, no siempre los padres escuchan a los hijos, ya que muchas veces creen que son ellos los que siempre deben decir algo, y nunca son los hijos los que tienen algo para decirles a ellos.

En las organizaciones ocurre algo parecido. Pocas veces se ve que las personas (los jefes) piden opinión acerca de los rumbos que se han tomado, y mucho menos de cómo se están haciendo las cosas. Pareciera ser que pedir opiniones y escuchar a los demás es perder autoridad y debilitar la propia imagen. Muchas personas ni siquiera se animan a preguntar a los que trabajan con ellos cómo están, cómo se sienten y si pueden trabajar bien desplegando todas sus potencialidades, simplemente por miedo a la respuesta que pudieran recibir.

La palabra “sensibilidad” no está del todo integrada al diccionario de los *managers* exitosos. Hay una creencia que dice que el líder es hiperactivo, hiperproactivo, que no se cansa, que su voluntad es enorme y que su paciencia todo lo tolera. También se cree que el líder debe adivinar las cosas, motivo por el que pocos se animan a hablarle, y por el cual él mismo hace pocas preguntas. Muchas veces los que deben conducir padecen una gran tendencia al aislamiento.

Siempre las personas tienen algo que decirle a quien los conduce, como seguramente el conductor tiene algo que decirles a las personas que trabajan con él.

No es muy frecuente recibir por parte del jefe preguntas tales como: ¿cómo estás? ¿Cómo te sientes? ¿Te sientes cómodo? ¿Te sientes desafiado? ¿Qué más podrías hacer para que puedas tener mejores logros? ¿Qué crees que podríamos hacer (¿qué podría yo hacer?) para aprovechar mejor tus capacidades?

*Los buenos pastores deben aprender a escuchar  
y deben buscar los espacios para escuchar a los demás.*

Cada persona que lidera un equipo debe asegurar un tiempo y un espacio de encuentro con cada uno de los integrantes para escucharlos, por más seguro que él se sienta de las opiniones que va a recibir. Este ejercicio muy pocos lo hacen, ya que creen saber todo lo que pasa, y están seguros de conocer a fondo a cada una de las personas que trabajan con él.

Simplemente basta hacer este ejercicio.

Que el lector piense cuántas veces tuvo plena conciencia de que su jefe no sabía lo que a él le pasaba por la cabeza y qué era lo que él sentía. Es más, no sólo no sabía lo que pensaba sino que tampoco su jefe lo conocía como persona, ni mostraba interés en conocer sus inquietudes profesionales y mucho menos las ideas o propuestas que él tenía para hacer las cosas de una manera diferente.

*El que no tiene silencio interior se va quedando sin palabras.  
Las buenas palabras brotan de los silencios.*

Si quien aspira a convertirse en líder no escucha, no podrá ser líder. Liderar es escuchar y tomarse tiempo para los demás.

*Muchas veces las personas no pueden escuchar simplemente  
porque nunca paran de hablar.*

El buen pastor escucha y siempre está junto al rebaño.

El buen pastor está atento a lo que le dicen y a lo que le sugieren.

Ser pastor pasa más por una actitud y por una disposición que por una práctica de ciertas y determinadas acciones.

En la marcha, el pastor nunca va adelante. Él prefiere ir un poco atrás y un poco al costado.

El pastor facilita, apacigua, no exaspera ni perturba. El pastor deja hacer y siempre está atento, señalando los potenciales peligros.

El pastor tiene mucho del líder, y el líder tiene mucho del pastor. Para el pastor, su rebaño es lo más importante.

*Liderar es vincular y construir puentes.  
Ser un líder es ser un puente.*

¿Qué es ser un puente? Ser un puente es vincular, unir e integrar, acercar las partes, acortar distancias, trabajar en los vínculos y, por sobre todas las cosas, construir vínculos con los demás y entre los demás.

*Hay muchas personas que en vez de construir vínculos construyen grietas.*

En estos tiempos de explosión de los medios de comunicación e información, es paradójico que entre las personas existan cada vez más problemas en los vínculos, y que la capacidad de encuentro esté cada vez más limitada. Esto ocurre en las parejas, en los matrimonios, entre padres e hijos, entre amigos y mucho más en los vínculos profesionales y laborales.

Es muy importante poder establecer vínculos profundos que permitan el encuentro, y para ello es necesario que cada una de las partes esté sana, dispuesta y abierta al otro, que es un don. ¿Será que el hombre está cada vez más solo, y por eso busca cada vez más maneras de encontrarse consigo mismo y con los demás?

Hay personas que en vez de achicar las distancias, las agrandan. Crean divisiones entre los demás, buscan separarlos y distanciarlos. Cuántas personas están más atentas a los disensos que a los consensos. Se preocupan más en buscar en qué son distintos, en vez de fortalecerse en lo que tienen en común.

En las organizaciones muchas veces se ven estas actitudes. Hay líderes que buscan separar; “divide y reinarás” dice una antigua frase.

Muchos creen que para cuidar su lugar en la organización es necesario mantener a las personas distanciadas unas de otras, cortar puentes, cuidarse y protegerse. Muchos piensan que si los que trabajan con ellos están enfrentados entre sí, mejor los *manejarán*. De esa forma, ellos mismos serán los no *conflictivos*, los que no crean divisiones y los que hacen mejor las cosas.

Aparentan ser creadores de equipos, pero en realidad son creadores de zanjas y de grietas, profundizando además las que ya existen.

Otros, tal vez, no buscan cavar zanjas y grietas en forma deliberada, pero tampoco están atentos a las distancias que muchas veces se van creando entre las personas sin que ellas se den cuenta.

*El líder debe ser un puente, y antes de eliminar las grietas debe tener la capacidad de descubrirlas.*

Entre las personas, naturalmente existen las diferencias. Cada persona tiene una manera propia de ver, de interpretar, de sentir y de hacer las cosas. Debe entenderse y aceptarse esto desde el principio. Sin embargo, muchos se resisten a aceptar la pluralidad.

Cuanto más profundo es el vínculo que se tiene con los demás, más expuesto se está a que se vean los propios defectos. Eso, según creen algunos, es muy peligroso.

En una oportunidad, una persona me dijo: “Aquí hay que trabajar con la solapa levantada, siempre mirando al costado y desconfiando de todos”. Era verdad, pues en esa organización les hacían sentir a las personas que debían cuidarse de los demás, ya que la primera y única condición que se debía reunir para trabajar allí era la subordinación incondicional a los jefes. De hecho, el telegrama de despido estaba siempre dispuesto por cualquier motivo que el jefe decidiera. De esa manera, “todos marchaban derecho”.

En muchos casos aparecen y surgen conflictos simplemente porque hay opciones.

Los líderes no temen a las opciones, por el contrario, saben que tener opciones es una gran ventaja. Si tuviera que tomarse una decisión y hubiera un solo camino, no habría conflicto. Si el punto de vista fuera siempre uno solo, tampoco lo habría.

Cuántas veces se prefiere no contar con opciones, simplemente para evitar el conflicto de tener que elegir. Las personas abiertas —y las organizaciones abiertas— tienen siempre diferentes opciones y, por sobre todas las cosas, son capaces de generar y desarrollar opciones.

*Tener opciones es tener riqueza.*

¿Es preferible un grupo de trabajo con capacidad de generar distintos puntos de vista a un grupo que tiene uno solo? Está claro que es mejor tener varios puntos de vista.

Ahora bien, no todas las personas están preparadas para trabajar con otros que piensen y sean distintos. Es allí donde se hace imprescindible la figura de alguien que tenga la suficiente capacidad para armonizar, integrar y encontrar la síntesis.

Como las hojas del otoño que nos muestran una amplia cantidad de colores y tonalidades, así pueden interpretarse las cosas, y así son las personas, cada una especial y distinta. Gracias a Dios que es así, y... ¡qué riqueza que así sea!

Liderar es también buscar, presentar y construir los caminos de encuentro entre las personas, que son los puentes.

*Crear y construir puentes es tarea de líderes.*

Liderar es buscar el encuentro, perseguir lo que uno poniéndolo por delante de lo que desune. Donde hay unión hay armonía, y la armonía permite que las personas se abran, se suelten y que puedan desplegar todas sus potencialidades.

El puente acerca a las partes y une las dos orillas. El puente no elimina las discontinuidades, porque estas siempre van a existir. Simplemente, allana el camino para que pueda haber encuentro.

De la misma manera, en las organizaciones hay personas distintas, y no es tarea sencilla establecer los vínculos para que puedan trabajar bien. Hay personas calladas, reservadas, tímidas, que prefieren no vincularse con los demás. También hay muchas personas que avasallan, tapan y eclipsan a los demás, queriendo concentrar todo a su alrededor, transformándose en los únicos que saben todo. Son los que se inmolan y dan la vida por la empresa y por su jefe, los incondicionales. El buen líder debe poder reconocer a unos y otros, y debe poder mostrar que ninguna de estas conductas ayuda a construir vínculos sanos.

Los puentes son el camino imprescindible para que la comunicación exista.

*Sin puentes no hay vínculos y sin vínculos no hay comunicación.*

*Sin comunicación no hay organización.*

Hay personas que no pueden vincularse con los demás. La capacidad de construir vínculos es la misma capacidad que se necesita para construir puentes.

## Un vínculo es un puente

¿Cómo se construye liderazgo si no hay vínculo? Es imposible hacerlo.

Hay *managers* que sólo están preocupados en sacarle provecho a su estructura. Es decir, sólo les preocupa lograr que la gente rinda lo máximo posible. Si el *manager* se ocupa sólo de eso, poco hará para transformarse en un líder de su gente. En cambio, si se dedica a construir vínculos y redes, sí podrá cumplir ambos objetivos.

Ser un puente es escuchar. Ser un puente es estar atento a los demás, venciendo las propias barreras que nos llevan al silencio y a parecer indiferentes. Muchas veces las personas no tienen la capacidad de saber qué le pasa al otro porque no saben ponerse en su lugar, porque no pueden o no quieren hacerlo.

El buen líder tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro, y de esa manera puede saber qué es lo que le pasa. Ese es el primer paso, poder vibrar con el otro.

Luego, el líder debe romper con la barrera que lo invita a quedarse quieto y a no *meterse* con el otro. Meterse no es entrar sin pedir permiso, eso es entrometerse. Meterse es darse cuenta de que un compañero de trabajo hace unos días que está callado, solo, distinto a lo habitual, y animarse a buscar la oportunidad para acercarse, estableciendo el diálogo.

Si alguna vez alguien lo hizo con nosotros sabemos de qué se trata. Hay personas tan cerradas y tan solas que no pueden imaginarse que alguien se interese por ellos. El buen líder sí lo hace.

Martín Descalzo expresa en forma magnífica el sentido y el rol del líder como puente:

Hay que tender puentes y sobre todo hacer de puente, que es tarea muy dura. Porque un puente es alguien que es fiel a dos orillas, es súbdito de ambas, de ambas depende.

Ser puente es servir renunciando a toda libertad personal. Porque un puente es fundamentalmente alguien que soporta el peso de todos los que pasan por él, con sus fortalezas y sus virtudes. Porque conoce el desagrado y el olvido, ya que nadie se queda a vivir encima de un puente.

Hay que tender puentes, en primer lugar, hacia nosotros mismos, hacia nuestra propia alma, que la pobre está, tantas veces, incomunicada en nuestro interior. Un puente de respeto y aceptación de nosotros mismos, un puente que impida ese estar internamente divididos que nos convierte en neuróticos.

Y hay que tender puentes hacia los demás. No se puede amar sin convertirse en puente, es decir, sin salir un poco de uno mismo, sin poner pie en la otra persona, sin perder un poco de pie en la otra ribera.

Ser puente entre personas de diversas ideas, de distintos criterios, de diferentes edades y creencias.

Feliz la casa (la organización) que consigue tener uno de sus miembros con esa vocación pontificia.

El mundo dejará de ser habitable el día en que haya en él más constructores de zanjas que de puentes.

### **3 LAS PERSONAS SON UN FIN ES SÍ MISMAS Y, ADEMÁS, SON LO MÁS IMPORTANTE Y LO MÁS VALIOSO EN UNA ORGANIZACIÓN**

Si se le preguntara a un pastor, y a un pastor de raza, qué es lo más importante que tiene, seguramente diría que es su rebaño.

El enunciado de este título es algo que con certeza se ha escuchado muchas veces. En repetidas oportunidades los lectores se habrán encontrado con frases similares a “usted es lo más importante para nosotros”, o “usted hace la diferencia en nuestra organización”, o “las personas son lo más importante en nuestra empresa”.

Simplemente se debe tener presente, por ejemplo, que la tecnología y las máquinas pueden comprarse o alquilarse, que el dinero puede obtenerse, y que siempre aparecen formas de financiamiento. Que los edificios, galpones y oficinas también pueden alquilarse o comprarse, y que no hay activo que figure en un balance económico o contable que no sea susceptible de obtenerse con dinero.

Las personas y el capital humano no figuran en los balances (tal vez podría desarrollarse algún método de valuación para que permita incorporarlo, sin que esto signifique degradar al hombre al nivel de una máquina o de un edificio), y no siempre se lo tiene en cuenta como el más importante. Se sabe que las personas están muchas veces presentes en los discursos de los gerentes y aparecen en las grandes definiciones como lo más importante de la organización, pero no siempre es así en la realidad.

Las personas son escasas. A veces se cree que hay gran cantidad de ellas para trabajar, todas aptas y dispuestas. Otras veces se cree que las personas sobran, y que hay muchas disponibles en el mercado, pudiendo conseguirse todas las que se necesitan, y más también.