

REINVENTAR EL FUTURO

LIDERAZGO BASADO EN VALORES

Dra. Celia Romani

GESTION DEL DOMINIO PERSONAL

Quién soy yo, o el poder de la autoestima.

Es importante que te detengas, porque estas ideas son para volver sobre vos mismo y construir desde tus valores una calidad de vida superior.

Divide en tres secciones tu lectura, y envía por e-mail tus respuestas a cada una de ellas, porque te enviaremos una evaluación parcial hasta la aprobación final del curso, presentados los tres trabajos, consistentes en las respuestas que pedimos en cada sección.



Primera parte

Te presentamos nuestras preguntas clave:

1. Tengo en mi interior todas las herramientas para triunfar.
2. ¿Qué significa triunfar?
3. ¿Qué es eso de los valores?
4. ¿Quién me quita mi sitio?
5. ¿Estoy decidido a buscar una nueva alternativa? ¿A ser mejor? ¿A ocupar mí sitio? A decir cuál es mi propuesta de trabajo. A probar que soy competente para la tarea.

"Tengo en mi interior todas las herramientas para triunfar."

Estas reflexiones surgieron en una charla circunstancial con un joven de dieciocho años, desocupado, luego de estudiar su secundaria con cierto éxito.

Andaba por la vida con aire despreocupado, haciéndose el que no buscaba solución, ni cambio, ni cosa distinta que hacer... Como si su resignación fuera la fuente de una pasiva adaptación a un mundo mafáldico, en el que no valía la pena ponerse a pensar en cosas que estuvieran más allá de la salida del sábado, las películas de la TV o algún que otro noticiero que le parecía inteligente, porque salía del mal gusto común de referir muertes, protestas, robos, motines, o violaciones.

Nos propusimos jugar un juego. El de las ideas.

Se trata de proponer ideas, ideas, ideas, en una tormenta, brainstorming, por alocadas que fueran. Después de aparecer las cosas más graciosas e insólitas, apuntamos a comenzar a utilizar como principio de frase "yo soy".

Los dos nos dimos cuenta de que las ideas que empezaron a surgir eran más serias y tenían alguna lógica.

Sólo expongo algunas de ellas:

YO SOY...

- Matías.
- Lo que quiero ser. Alguien al que le gusta hablar.
- La muestra de un concierto sin música.
- Un Rock sin autor.
- Un flor de tipo. Pero un poco raro. E... Me siento a veces un poco raro.

Nos pusimos a pensar...

-¿Qué sería de nosotros si todos los días pensáramos en la manera de vivir mejor?



Dra. Celia Romani

Y Matías dijo...

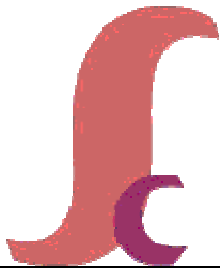
-Seríamos más felices... Estaríamos más contentos... Nos tomaríamos más en serio...

Estas respuestas surgidas naturalmente, con la facilidad que queríamos hacer visible, para sentirnos cómodos y no pasarlo mal, nos dieron el resorte de lo que significa querernos un poco más a nosotros mismos. ***Y TOMARNOS EN SERIO.***

Esto está dirigido a gente común, capaz, por eso de comunicarse con nosotros, a gente que es capaz de pensar en sí mismo, y de creer que estimándose como personas la vida es mejor. Podemos hacer cosas importantes por nosotros mismos y por los demás. Pensando. Conociéndonos y comunicándonos. Aprendiendo que no es lo mismo hablar del tiempo que hablar de lo que me gusta y te gusta, de lo que me hace sentir bien y valorarme como persona.

Evaluación:

Nos proponemos una evaluación más personal. Para ello, sería interesante que fuera una auto-evaluación en función de cómo te ves a vos mismo y como te ve tu entorno.



Segunda parte

EL VALOR DEL LIDERAZGO EN EL MUNDO DE HOY

La dimensión personal que esperamos lograr es un compromiso con su propio liderazgo. Es importante que Ud. se exija concentración, y acompañe la lectura con los Cap. III y IV de *Cómo Ser Sí Mismo*.

En realidad, apuntamos a la formación de un líder. Un líder que crezca en el interior de Ud.

TEXTO

Un líder es alguien capaz de convencer a un grupo, para construir objetivos comunes y trabajar por ellos. Sus dones más significativos son:

- . La lealtad.
- . La sinceridad.
- . La capacidad de persuasión.
- . La autoridad moral que viene del ejemplo.
- . La capacidad de escuchar y valorar sugerencias.
- . De recurrir a los miembros del grupo en busca de consejo.
- . Se es líder cuando se es reconocido como líder.

El mundo de hoy, tan carente de referentes, de certidumbres, de gesto de fe y de confianza, necesita líderes

Y Usted, ¿quién es?

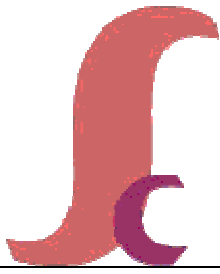
Todos estamos familiarizados con el líder innato, carismático. Pero quien aspira a convertirse en líder no necesita carisma, sino virtudes como la dedicación al trabajo, la capacidad de comunicación, integridad. El que hace lo que dijo que haría. Del que piensan como en alguien que siempre dice la verdad y admite sus errores.

Sin duda que estas características, pero no sólo ellas, hacen al líder. Sin la lealtad y la sinceridad, la veracidad, seríamos eliminados de la lista de líderes posibles para conducir un cambio, una alternativa diferente y mejor.

Nos interesa que reflexionemos, de lo que se trata es, de que *cada uno de nosotros sea capaz de liderar su propia vida*.

Lo que cada uno sabe de sí mismo le orientan a volver sobre sus operaciones y juzgar si ha actuado como líder por lo menos alguna vez, siempre que haya sido capaz de trabajar en grupo e influir con valores, convicción. Sentido positivo y capacidad de comunicarse respetando a los otros.

Veamos si salimos airosos de un **primer test**: Juzguemos nuestra capacidad de liderazgo a la luz de cuatro operaciones:



1. Identificar a cada miembro del grupo e identificarse.
1. Diferenciarlos, en términos de sus necesidades y del valor que cada uno aporta al grupo y a las tareas.
2. Interactuar con ellos, de manera de mejorar la eficiencia en la interacción. Escribieron Don Peppers y Martha Rogers, en el libro *The One to One Manager*, que la información que ayuda a fortalecer y profundizar las relaciones con los clientes proviene de la interacción.
3. Adaptar los servicios, las estrategias, al alumno, al cliente, o al destinatario. ¿Somos capaces de tratar al otro en forma diferenciada, a partir de lo aprendido durante la interacción? ¿De iniciar una relación de aprendizaje? ¿Nos preguntamos de continuo si la nueva oferta satisface mejor sus necesidades?. ¿Y en qué cambiaría su vida si desde esta nueva oferta surgiera otra mejor? Las perspectivas obtenidas de esta interacción son la base del próximo producto o servicio y de una nueva relación, más personal. Con el tiempo, nos resultará cada vez más fácil y económico satisfacer al destinatario de nuestra acción, y esto recompensará nuestra empresa porque él otorgará mayor valor al servicio que se le brinda.

Lo importante es: **COMUNICAR VALORES**

Es el momento de hablar de valores, de esos rasgos significativos del ser que nos lo hace amable e inteligible. Nuestro ser tiene *valores*:

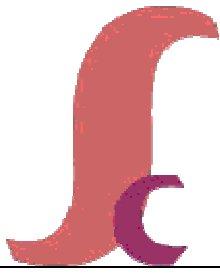
- . El Bien.
- . La unidad.
- . La belleza.
- . La verdad.
- . El amor
- . La trascendencia.

Y cada uno de ellos tiene subdimensiones:¹

- . La beatitud.
- . La buena intención.
- . La buena disposición creativa.
- . La aceptación del otro.

- . La coherencia.
- . La sinceridad.
- . LA ARMONÍA DE SER Y OBRAR.
- . La identidad.
- . LA LEALTAD.
- . La admiración.

¹ Cada grupo de subvalores se corresponde con los enunciados en primer término, en el mismo orden.



- . La creación.
- . La eficiencia en la innovación.
- . El proyecto siempre abierto.
- . La contemplación
- . La acción decidida.

- . La autenticidad.
- . La claridad.
- . La búsqueda sincera.
- . La simplicidad.
- . El lenguaje llano.
- . El carácter científico.
- . La sistematicidad en el pensamiento y en el obrar.
- . La hidalguía, como correspondencia al ideal.

- . La fidelidad.
- . La promoción del otro.
- . El trabajo destinado al común.
- . El sentido comunitario.
- . El esfuerzo empeñado en el bien de todos.
- . El sentido republicano.
- . La conducta institucional.
- . Lo social.
- . Lo ético ciudadano.

- . La búsqueda empeñosa de Dios en las cosas.
- . La contemplación de Dios en lo cotidiano.
- . El empeño en hacer de la fe una cruzada.
- . Comprender más allá de los hechos.
- . El sentido de un tiempo continuo.
- . El sentido de un espacio personal.
- . El sentido de Dios en todo.

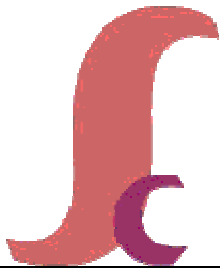
Claro que estos valores, porque me constituyen, me inspiran una vida que va más allá de lo que podemos comunicar o decir, o de lo que nos puede impresionar o fascinar desde los medios.

Estos valores nos muestran al hombre dotado de una voluntad capaz de superar el medio, de conducirlo y, sin más, llevarlo a Dios. A algo superior, más allá de lo visible.

Liderar una realidad en la que parecen ausentes los valores

Los diarios del día hablan de corrupción. De grave defasaje de lo moral; de versiones acerca de coimas en el senado de la Nación. Frente a estos dilemas de la moral pública, me atrevo aún a preguntar quién soy yo.

Es que no hay cabida en el mundo de hoy sin esta pregunta preliminar.



Dra. Celia Romani

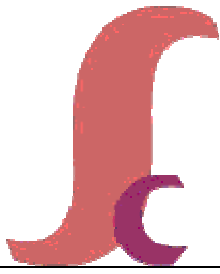
Es que no sobreviviré al ocaso de la moral pública si no confío en que la clave de bóveda de mi comprensión es la respuesta que voy dando, día a día, a esta pregunta.

-Es que *SOY UN SUJETO DE VALORES. ALGUIEN CAPAZ DE CREER, DE ESPERAR, DE AMAR, DE SER FIEL A UNOS PRINCIPIOS, DE COMPARTIR, DE ACEPTAR LA DIFERENCIA, DE DAR LA BIENVENIDA AL OTRO, PRECISAMENTE PORQUE ES DIFERENTE.*

Evaluación

Comentar, en dos páginas, su reflexión sobre los valores aludidos y cómo vive el hallazgo de valores en el mundo de hoy, aplicando esto, si es posible, a su esfera de relaciones familiares, sociales, o laborales.

La pregunta que constituye el eje de este trabajo es: ¿Cuál es mi compromiso con un liderazgo basado en la comprensión de los valores de la persona?



Tercera parte

Entrenándonos como Líderes

En principio, y en conexión con aquellos valores, intentemos llevar nuestras ideas al planteamiento de una estrategia que nos permita mejorar nuestros logros, perfilar nuestras expectativas, reconocer los obstáculos y plantearnos claramente objetivos sobre una situación a mejorar.

SEGUIMOS PENSANDO JUNTOS...

Pero es que sólo desde los valores podré aplicar mi liderazgo a vivir mejor, a ser más feliz, a conseguir empleo, y, sobre todo, a estar satisfecho con mis logros.

Decisiones de liderazgo

1. *Es necesario fijar metas.*

No es posible andar sin objetivos. ¿Cada acción por pequeña que sea me lleva a la pregunta... ¿puedo aclarar a otros y a mí mismo qué quiero de esto? En la respuesta a esta pregunta, pongo en órbita al líder que llevo dentro. Se trata de aclarar qué metas persigo, de fundamentar mi posición, y persuadir acerca de la veracidad de mi intención al formularla: ABRIR PUERTAS para el ejercicio de la autoestima, la confianza, la credibilidad.

2. *Pensar sistemáticamente.*

Observemos, en una próxima reunión, lo que sucede habitualmente; los participantes se sumergen en el tema que se está tratando y empiezan a debatir sobre lo que se debe hacer. O enjuician lo hecho, pormenorizando situaciones.

Los líderes, PIENSAN. Se reúnen y analizan los datos, las causas de la situación, proponen acciones basadas en ese análisis. Así ayudan a mantener a los participantes centrados en el foco del tema, formulando las preguntas adecuadas.

Ellos nos dirían: -Contamos con la información necesaria para analizar esta situación, podemos centrarnos en descifrar las causas del problema que estamos tratando de solucionar.-

La palabra clave es centrados, interesados, atentos, preocupados, activos, intencionados a la solución.

3. *Los líderes aprenden de la lectura de las experiencias*, son inteligentes porque aprenden de ella.

No sirve evaluar el proyecto al final, leyendo actas de reuniones. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, leyendo el proceso y la calidad del trabajo diario del grupo. Las correcciones sirven de motor de aprendizaje. Atraen la atención y centran al grupo en los ajustes. La evaluación es un componente de los aprendizajes. Un líder aprende de la experiencia.



4. *Participar, participar*. Involucrar a otros, hacerles sentir eficaces e importantes en cada decisión y en cada descubrimiento. Una lista de tareas confrontada con la opinión de los miembros y subgrupos permite a todos querer la tarea, interesarse, desafiarse mutuamente. Hay que ayudar a los integrantes más tímidos a que participen, esto equivale a entrenarse de continuo en la promoción integral del otro y motorizar el proyecto. Esto es lo propio del líder.

5. Dar siempre oportunidad de feedback. *Realimentar* el grupo y el trabajo mediante el reconocimiento; valorar siempre la participación por sencilla que sea y hacer pie en lo dicho por el otro. “Como dice..., es importante que tengamos en cuenta...” etc. “Has aportado algo muy importante...” “¿Cómo sientes que te desenvuelves en el problema?... Trabajas duro, y, sin embargo, tu fracaso tiene que ver con algo que siempre pasa...” “A menudo me ocurre esto mismo, cuando...”

Un líder ofrece pocas sugerencias para implementar mejoras, y es cauteloso al explicar la observación y la lógica que hay detrás de cada una.

Antes, los conductores de un grupo llegaban a líderes solamente porque ocupaban un cargo y no hacían olas. Hoy, el liderazgo comienza desde el lugar que ocupamos. Cualquiera sea ese lugar.

En suma, el líder es capaz de relacionarse objetivamente con el otro y gestionar de continuo relaciones cada vez más productivas con él. Es un mediador entre el otro y el objetivo de sus intereses. Inventa los principios de acción, según la naturaleza de la relación, las características de la gestión, la personalidad del otro.

"El mundo ha perdido líderes"

Hay que reinventar el liderazgo²

El presente está poblado de personas que carecen de visión de futuro. Los visionarios basan su estrategia en la planificación a largo plazo, y esto demanda verdaderas condiciones de líderes: para creer a pie firme en el futuro y en la propia capacidad potencial para producir líneas de acción que lo definan.

Mira en torno a la institución donde trabajas. Fíjate en las iniciativas de alto perfil que se han lanzado recientemente. Fíjate en los temas que preocupan a la gerencia superior. Detente en los criterios y referencias por los cuales se mide el progreso. Observa la trayectoria que se sigue en la creación de nuevos negocios. Fíjate en las tareas de tus colegas y analiza sus sueños y sus temores. Mira hacia delante y sopesa la capacidad de tu compañía para configurar el futuro y volver a generar el éxito una y otra vez en los próximos años.

De esa mirada, capaz de detenerse y observar atentamente el proceso por el que transita tu empresa o tu institución, depende el punto de arranque de tu voluntad y tu razón de líder.

De esta prudente mirada depende la reestructuración y la reingeniería de la alta gerencia.

² Pralahalad, C. K. Reinventar el liderazgo. Gestión on line. Serv. Telefónicos de valor agregado. T.E. 4703-8703. 4-IX-2000.



Aunque la reducción de personal y el rediseñamiento de los procesos esenciales son importantes, se relacionan más con el apuntalamiento de los negocios de hoy que con la creación de las industrias de mañana.

Se trata de regenerar estrategias esenciales. Cualquier compañía que tenga éxito en la reestructuración y reingeniería, pero fracase a la hora de crear los mercados del futuro, se encontrará en una suerte de rueda de molino, intentando mantenerse un paso por delante de márgenes y beneficios que declinan en forma permanente.

Tan grave es el futuro inmediato de la falta de empleo que estas palabras dedicadas al análisis de la conducta empresarial muestran a las claras qué conductas de liderazgo que se exigen a quienes serán empleados por las empresas e instituciones.

A la hora de reducir el personal, eliminar la capa de grasa empresarial, desechar los agentes de bajo rendimiento y elevar la productividad, los ejecutivos montan el quirófano de urgencias antes de quedar fuera del puesto que ocupaban.

La reestructuración produce siempre el mismo resultado: menos empleados. Tanto en EE UU como en Europa, 1993 fue un año en el que el exceso de personal y los costos laborales provocaron un achicamiento inevitable. Pero la contracción del empleo se dio a causa de que los gerentes senior se quedaron dormidos en el cambio.

¡ALERTA, LÍDERES!

Escleróticas empresas, tímidos gerentes que prefieren el proteccionismo en su país al desafío de aprender a competir mano a mano con los oferentes del mercado, cedieron ante gerentes de alta tecnología que fueron capaces de crear negocios nuevos.

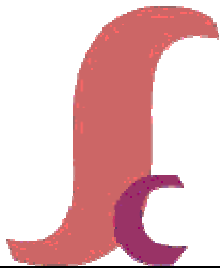
Con un crecimiento bajo o nulo, las empresas no tardaron en bajar la cantidad de empleados, los presupuestos de investigación y desarrollo tradicionales y los programas de inversión significativos.

Un líder hace falta para el desempeño de la alta dirección: la eficiencia y la productividad demandan objetivos claros, búsqueda perseverante, voluntad de trabajo y mística en la construcción de la identidad de la empresa o la institución.

¿Dónde están las nuevas oportunidades?

Antes que nada, en la creatividad de cada uno para descubrir un ritmo en la demanda. Podemos contribuir a acelerar e intensificar ese ritmo desde los proyectos institucionales y trabajar denodadamente para llevar a unidad la desorganización general de intereses y energías.

Los estadounidenses y británicos han producido toda una generación de gerentes denominadores. Las tasas más altas de productividad de activos que cualquier otra compañía del mundo. El management denominador es un atajo hacia la productividad y la alta calidad.



Mejorar la productividad

Hay más de un camino. Pero todos los caminos surgen del proyecto institucional. Sobre todo, si se acrecienta la corriente de ingresos por encima de una base de empleados y un capital de crecimiento más lento o constante. Este es el lugar de la CAPACITACION.

La reestructuración pocas veces produce mejoras fundamentales en el negocio.

Sirve más bien para ganar tiempo. Es posible reducir el personal y hacer reingeniería sin tener que enfrentarse a la necesidad de volver a generar su estrategia esencial, la que forjó el proyecto institucional. Tal vez jamás será obligada a replantearse los límites de su industria, sin tener que imaginar lo que los clientes podrían querer en los próximos diez años y sin tener que redefinir el mercado al que atiende. Pero sin una nueva evaluación tan fundamental, la empresa se quedará en el camino. La defensa del liderazgo de hoy no substituye de ninguna manera a la creación del liderazgo de mañana. Hemos de estar siempre animando y formando líderes.

El liderazgo en el mercado de hoy no se equipara al liderazgo de mañana. Los próximos diez años traerán sorpresas. No hay un liderazgo sostenido, el liderazgo debe reinventarse en forma permanente.³

Evaluación

Realice una apreciación de su calidad como líder, tomando como indicadores los elementos que constituyen este Capítulo. Responda concretamente a los objetivos planteamos para esta Tercera Parte, en la Introducción a la misma.

Esperamos su respuesta, con una propuesta de cambio. Mucho éxito.

BIBLIOGRAFÍA

QUILES, Ismael. Cómo ser Sí mismo. Depalma Buenos Aires.

³ Pralahad, C. K. Op. Cit. 4-IX-2000.