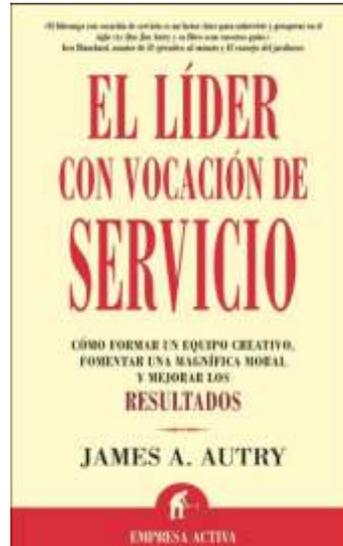


EL LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO

“JAMES A AUTRY”



EL LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO “JAMES A AUTRY”

EL LIDER CON VOCACION
EL LIDER CON VOCACION
DE SERVICIO

JAMES A. AUTRY
JAMES A. AUTRY

PRIMERA PARTE

UNA BASE DE PERSONALIDAD Y VISION	6
CARACTERISTICAS DEL LIDER COMO SERVIDOR	6
SER AUTENTICO	7
SER VULNERABLE	8
SER ACEPTADOR	9
ESTAR PRESENTE	9
SER UTIL	10
COMPRENDER LAS TRES FACETAS DE LA VISION	11
PROPOSITO	11
MISION	11
VALORES	12

SEGUNDA PARTE

COMO DIRECTOR: LOS ASPECTOS PRACTICOS DEL DIA A DIA	15
ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS	15
FORMAR AL LIDER CON VOCACION DE SERVICIO	15
LOS UTILES DEL OFICIO	16
DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	17
OBJETIVOS DE TRABAJO	17
VALORACION DEL RENDIMIENTO	18
COMO ACTUAR EN UN LUGAR DE TRABAJO DE ALTA TECNOLOGIA	18
MITO No.1,- ESTAMOS MAS COMUNICADOS	19
MITO No.2.- LAS HERRAMIENTAS ELECTRONICAS HAN HECHO QUE LA COMUNICACIÓN SE MAS RAPIDA, MEJOR Y MAS PRECISA.	19
MITO No.3.- LAS NUEVAS HERRAMIENTAS HACEN QUE LA NECESIDAD DE QUE TODO EL MUNDO ACUDA A UN MISMO LUGAR PARA TRABAJAR EN GRUPO SEA COSA DEL PASADO	20
MITO No.4.- CUANDO ALGUIEN HACE “MULTITAREAS” CONSIGUE RENDIR MAS	21

TERCERA PARTE

LA CRUDA REALIDAD DE LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN	23
--	-----------

CUESTIONES ORGANIZACIONALES.	23
LA VALORIZACION NEGATIVA	23
EL DESPIDO	24
REDUCCION DE PLANTILLAS	24
CAMBIOS ESTRUCTURALES	25
CUESTIONES PERSONALES	25
ENFERMEDAD Y DISCAPACIDAD	25
ENFERMEDAD Y DISCAPACIDAD FAMILIAR	25
ALCOHOLISMO Y DROGADICCION	26
IDILIOS EN EL TRABAJO	26
ACOSO SEXUAL	26
CUESTIONES LEGALES	27
PLEITOS	27

CUARTA PARTE

ENCONTRAR EL EQUILIBRIO	29
EL LIDERAZGO CON VOCACION DE SERVICIO Y LA CRISIS DE LEALTAD	29
EL CONFLICTO	30
PREVENIR EL CONFLICTO	30
RESOLVER EL CONFLICTO	30
CONFLICTOS DE PUNTOS DE VISTA	31
CONFLICTOS DE PERSONALIDAD	31
LA DECLARACION INICIAL	31
LA TECNICA	32
MANEJAR LOS CONFLICTOS	32
MANEJAR SU PROPIO CONFLICTO	32
LA RESPONSABILIDAD DE LA VIDA FAMILIAR Y COMUNAL	33
LOS QUE TRABAJAN JORNADAS LARGAS, LOS QUE ESTAN QUEMADOS Y AQUELLOS PARA QUIENES EL TRABAJO ES UN LUGAR EN DONDE OCULTARSE.	33
PARTICIPACION EN LA COMUNIDAD	34
EL LIDERAZGO CUANDO LAS COSAS VAN MAL Y VIVIMOS MALOS TIEMPOS	35
VOLVER A DEFINIR EL ÉXITO	35
PERMANEZCA CENTRADO Y CONFIE EN LOS DEMAS	35
PREPÁRESE USTED MISMO Y PREPARE A LOS DEMAS	35

PRIMERA PARTE
PRIMERA PARTE

**EL LÍDER
CON VOCACIÓN DE**

SERVICIO

UNA BASE DE PERSONALIDAD Y VISIÓN

A diferencia de la gestión, el auténtico liderazgo no es sólo un conjunto de destrezas y conductas aprendidas. Lo que haga como líder dependerá de quién sea. Y dejando de lado la forma en que se perciba usted mismo, los que le rodean, compañeros y empleados, sólo pueden determinar quién es usted observando lo que hace. No pueden ver dentro de su cabeza, no pueden saber qué piensa ni qué siente, no pueden detectar de forma subliminal su compasión, dolor, alegría o buena voluntad. En otras palabras, el único modo en que puede manifestar su personalidad, su calidad como persona y su espíritu en el lugar de trabajo es a través de su conducta.

La relación entre espiritualidad y trabajo es cada vez más popular y es, sin duda, una de las bases filosóficas del liderazgo con vocación de servicio, sin embargo, con demasiada frecuencia existe la tendencia a pensar que sólo se trata de "sentirse espiritual". Su reto práctico y cotidiano dentro de una organización no es ser un gurú, sino un líder. Y parafraseando una expresión muy antigua: "El liderazgo con vocación de servicio es lo que hace".

CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER COMO SERVIDOR

Los genios ideaban sistemas dando por supuesto que cualquier persona sería capaz de conectarse al sistema y hacer un trabajo razonablemente bueno, sin riesgo alguno de provocar el desmoronamiento de toda la organización.

En medio de estos cambios, surgió un aluvión de respuestas; había de todo, desde la Gestión para la Calidad Total hasta la Organización que Aprende pasando por la Reingeniería. Parece, no obstante, que en el lugar de trabajo sigue habiendo agotamiento, frustración, descontento y en muchos casos, un malestar generalizado que bordea problemas de moral graves.

Así pues, ¿qué falta? En mi opinión lo que ha faltado es una relación más profunda con nuestro trabajo, una relación que trascienda la posición y el poder y el dinero, una relación que las generaciones anteriores tenían, pero que nosotros no parece que tengamos.

A esa relación, a ese sentido más profundo, lo llamo espíritu de trabajo. Antes de entrar en la sustancia de este libro – las ideas y técnicas

para aplicar ese espíritu cada día – hablemos un poco de ese asunto del que tanto nos cuesta hablar. Tratemos de expresar con palabras algo que casi no puede expresarse con palabras.

No hay nada nuevo en todo esto. Pero aquí tenemos otro tema, que está recibiendo mucha atención últimamente porque tiene el potencial para provocar enormes cambios en el lugar de trabajo, en las vidas de los empleados en general y en su propia vida en particular. Se trata de la espiritualidad y el trabajo.

Digo “el espíritu de trabajo” para diferenciar su espiritualidad en el trabajo de la espiritualidad más personal que nace de su relación con lo sagrado, con Dios, con un poder superior. Sin duda, la espiritualidad que usted lleva al trabajo procede de la misma fuente, pero su expresión se produce en otro contexto, a saber: “¿Cómo puede expresarse su espiritualidad en el lugar de trabajo, en su actitud respecto a ese trabajo, en sus relaciones con sus empleados, compañeros, colegas, clientes, proveedores y otros?” Esa es la cuestión y ese es el reto, porque es en su actitud y en su conducta, así como en sus relaciones, donde su espiritualidad se expresa en el trabajo, y esa expresión, la mayoría de las veces, se manifiesta como servicio.

No se trata de una decisión arbitraria: “De acuerdo, venga, vamos a ser todos espirituales; así podremos ser más felices y más productivos”. No es un truco o un artilugio mágico. No es una técnica. Ni siquiera es un procedimiento. Es una elección consciente sobre cómo decide usted ser y vivir su vida tanto en casa como en el trabajo.

Sé que siempre, cuando hablo de “ser” oponiéndolo a “hacer”, existe el riesgo que suene demasiado de otro mundo, muy desconectado de la realidad del lugar de trabajo; así pues, permítame expresar claramente mi convicción de que lo que hacemos en el trabajo es un reflejo directo de lo que somos. Si

Quiere establecer esa conexión entre su espiritualidad y su trabajo, a ojos de los demás, la prueba está en lo que usted hace y en la forma en que decide hacerlo, sea lo que sea, desde una valoración a una reunión o, incluso, un despido.

Las cinco maneras de ser y estar son: ser auténtico, ser vulnerable, ser aceptable, estar presente, ser útil.

SER AUTÉNTICO

¿Qué significa ser auténtico? Para decirlo sencillamente, significa ser quien usted es. Ser la misma persona en cualquier circunstancia. Sustentar los mismos valores cualquiera que sea el papel que desempeñe. Ser siempre usted mismo. Quizá la mejor manera de expresarlo es preguntarle si ha oído la expresión: “Es un hombre (o una mujer) auténtico”. De eso estoy hablando, de ser auténtico.

Quizá esto parezca muy sencillo en apariencia, pero la verdad es que buena parte de nuestro condicionamiento tiene como objeto impedirnos ser auténticos. En el proceso de socializarnos, de enseñarnos cómo estar en el mundo, nuestros padres nos educaron para no decir parte de lo que sentimos o pensamos. Esto continúa en el trabajo, donde aprendemos, a través de las enseñanzas directas y por medio de nuestra propia observación, que algunos temas “aquí son tabú”. Aprendemos las normas para cuándo hablar y cuándo no hablar, para qué decir y para cómo manejar las malas noticias. Aprendemos a evadir el presupuesto o cubrirnos el trasero con memorandos.

No hablo de falta de honradez, aunque lo que hacemos podría considerarse una radical falta de autenticidad. Hablo de cómo nos condicionan para no ser sinceros con nosotros mismos.

Las experiencias de aprendizaje son importantes y es importante actuar de mentor y ayudar a aprender a los demás. Pero fíjese en que actuar de mentor también tiene que ver con ayudar a alguien para que aprenda a ser él mismo. Y eso se logra haciendo honor a lo que es bueno y único en aquellos a quienes sirves de mentor, no tratando de modificarlos a tu imagen y semejanza. Esto último es jugar a ser Dios.

Ser auténtico es, primero, a conocerte a ti mismo y luego ser tú mismo. La autenticidad proviene de nuestro yo más profundo y verdadero. ¿Cómo conseguimos conocernos a nosotros mismos? Sólo mediante lo que podríamos llamar disciplinas espirituales: silencio, meditación, oración. Y ciertamente, a veces, por medio de la terapia tradicional o de los grupos dedicados a la exploración personal.

Si es usted verdaderamente auténtico, también deberá....

SER VULNERABLE

La paradoja de ser vulnerable es que también te exige ser valiente. ¿Qué significa vulnerable? ¿Ir por ahí exhibiendo nuestros sentimientos? ¿Compartir nuestro dolor? ¿Romperse en un instante? No. Hacer cualquiera de estas cosas como si fueran alguna clase de “técnica aprendida” no sería ni auténtico ni vulnerable de verdad.

Básicamente, ser vulnerable significa ser honrado con nuestros propios sentimientos en el contexto de nuestro trabajo, ser franco sobre nuestras dudas, temores y preocupaciones respecto a una idea, a la actuación de un empleado a nuestra propia actuación y ser capaz de admitir los errores de una forma abierta, en especial ante nuestros empleados. Decir sencillamente: “Me equivoqué”, y decirlo de verdad, profundamente, es una expresión de vulnerabilidad y, en mi opinión, una señal de consciencia y armonía espiritual.

Ser vulnerable exige mucho valor porque significa dejar de aferrarse a las viejas ideas de control, olvidar para siempre el espejismo de que podemos controlarlo todo. Demasiadas personas creen que nuestro poder

procede de nuestra capacidad para mantener ese control. Es todo lo contrario, nuestro poder procede de comprender que no podemos controlarlo todo y que tenemos que depender de los demás.

Pese a la imagen del tipo duro, dentro de una organización no se puede tener éxito en nada contando sólo con uno mismo. Es un mito del que tenemos que librarnos.

A los hombres, en particular, se les enseña a ser duros, a no mostrar sus sentimientos. Es una vieja historia y se han exagerado mucho las diferencias de género a ese respecto, pero debemos reconocer que a todos nosotros nos han enseñado a ocultar nuestras emociones. Pero no hay forma alguna de ser auténticos sin revelar nuestro verdadero yo y eso significa revelar nuestras emociones, nuestros sentimientos hacia nuestro trabajo, hacia nuestro lugar de trabajo y hacia los demás.

Además, la vulnerabilidad encierra un aspecto de empatía, de capacidad de ponernos en lugar de los demás, de ver el mundo o la situación desde el punto de vista del otro.

Así pues....

SER ACEPTADOR

Aceptar es más importante que aprobar. Creo que esto es cierto en la amistad, en el matrimonio y en la paternidad, así como en las relaciones profesionales. He observado que la mayoría de los conflictos en el trabajo tienen más que ver con el estilo y la personalidad que con los productos o los sistemas. Por ello, las comunidades de trabajo sean equipos o grandes departamentos, se volverán disfuncionales a menos que el arte de aceptar se convierta en norma.

Muchas organizaciones insisten en los equipos para conseguir una mayor productividad y un ambiente de trabajo generalmente mejor. Pero la verdad es que, muchas veces, los equipos no funcionan porque se da por supuesto que todo irá sobre ruedas todo el tiempo, que los miembros de un equipo de verdad estarán siempre de acuerdo. Estoy seguro de que de que habrá oído decir de alguien que disiente de los otros miembros del equipo que él o ella “no sabe jugar en equipo”.

El arte de aceptar no entraña que accedamos a las ideas de todos sin analizarlas, discutir las y enjuiciarlas críticamente; sólo se trata de que aceptemos esas ideas como base válida de discusión y revisión y que nos centremos en las ideas en sí mismas y no en la persona que las presenta.

Significa también que aceptemos y defendamos el desacuerdo como parte del proceso de trabajo.

Si hemos de expresar nuestra espiritualidad plenamente, si hemos de alcanzar el objetivo de liderazgo con vocación de servicio, entonces debemos abandonar cualquier idea dualista de ganadores y perdedores. Por Dios, ya hemos hecho bastante para convertir el lugar de trabajo y la empresa en una especie de campo de batalla, o por lo menos, de algún

tipo de deporte rudo. Todos podemos ganar, nadie tiene que perder. Las personas auténticas nunca se sienten perdedoras y, por ello, nunca pueden ser perdedoras.

Las personas auténticas no caen en esa trampa. Las personas auténticas aceptan a los demás sin enjuiciarlos, igual que ellos mismos quieren ser aceptados, sin necesidad de recibir aprobación o desaprobación.

Ser aceptador es posible sólo si puede...

ESTAR PRESENTE

Cuando digo “estar presente” podría usted sentir la tentación de mirar alrededor y preguntar: “Pero estoy aquí ¿no? No puedo rebatir de ese hecho, pero estar presente no es sólo estar aquí o allí, sino estar disponible con todo su ser, en todo momento, disponible para usted mismo, cuando procura aplicar todos sus valores al trabajo que tiene entre sus manos, y disponible para los demás cuando responde a los problemas, dificultades y retos de los miembros de su equipo, de sus compañeros, directores, empleados, proveedores y clientes.

Es una tarea difícil debido a las presiones del pasado y del futuro. Siempre procuramos aprender del pasado y, si estamos cumpliendo plenamente con nuestro cometido como directores, siempre planeamos para el futuro. Así pues, estar en sintonía con todas nuestras responsabilidades directivas, mientras vivimos en el presente y nos centramos en el aquí y ahora, puede parecer imposible. Con frecuencia, también parece ser contrario a nuestra intuición.

Pero, créame, el efecto en los que nos rodean es palpable. Cuando ven cómo permanecemos centrados y firmes en medio de cualquier crisis, y suele haber crisis de forma regular en la mayoría de los trabajos, ganarán confianza y seguridad en lo que ellos mismos hacen.

Y, por el contrario, cuando nos ven agitados, preocupados, tensos, de mal humor y trastornados, entonces ellos se sienten igual, sólo que peor, porque les preocupa que usted pueda hacerles pagar el pato.

Bien si es usted auténtico, vulnerable, aceptador y está presente, sólo falta otro aspecto para manifestar su espiritualidad en el trabajo. Y es sencillamente...

SER ÚTIL

Lo más importante que se puede ser como líder es ser útil. Claro que esto exige un cambio de orientación para muchas personas. Después de todo, trabajaron muy duro para llegar a ser director, para llegar a ser el jefe. Y ahora voy y les digo que tienen que ser un recurso.

Sí.

Como este concepto de servir a los demás es una parte esencial del liderazgo, permítanme que les ofrezca una lista de seis cosas que creo sobre ese liderazgo:

1. Liderazgo no es controlar a los demás; es cuidar de ellos y ser un recurso útil para ellos.
2. Liderazgo no es ser el jefe; es estar presente para los demás y construir una comunidad de trabajo.
3. Liderazgo no es aferrarse a un territorio; es abandonar el ego, poner tu espíritu a trabajar, ser tu mejor y más auténtico yo.
4. Liderazgo es ocuparse menos de pronunciar discursos para levantar la moral y más de crear un lugar donde todos puedan hacer un buen trabajo, donde encuentren un sentido a ese trabajo y donde puedan poner su espíritu a trabajar.
5. Liderazgo es, como la vida, principalmente una cuestión de prestar atención.
6. El liderazgo exige amor.

Pero el auténtico poder procede de la gente. Proviene de ganarse la confianza de quienes, a continuación, te dan el poder. El poder es como el amor. Cuantas más procuras dar a los demás, más parece que fluye hacia ti de forma natural.

Si en una posición de liderazgo podemos alcanzar la autenticidad, vulnerabilidad, aceptación, presencia y utilidad para llegar a ser un líder con vocación de servicio, creo que esa es la manifestación más alta de nuestra espiritualidad en el contexto del trabajo.

COMPRENDER LAS TRES FACETAS DE LA VISIÓN

El problema de palabras como misión y visión es que se les dan tantas interpretaciones diferentes que pierden su significado. Y lo que es más importante, empiezan a perder su valor para una organización y sus empleados.

La “visión” de una organización debe concebirse como la confluencia de tres facetas relacionadas entre sí, pero distintas: propósito, misión y valores. Cualquier forma de entender la visión debe incluirlos a los tres y cualquier expresión de la visión debe incluirlos a los tres.

Para explicarlo de forma sucinta: el propósito define la razón principal por la que una compañía u organización está en el mundo; la misión describe lo que esa compañía u organización hace para cumplir su propósito y los valores describen la forma en que unas personas están

juntas cuando se dedican a realizar su misión a fin de cumplir con su propósito.

PROPÓSITO

La definición de propósito empieza con la pregunta siguiente: “¿Por qué estamos aquí?” Reconocemos que esta pregunta está en el origen de muchas indagaciones filosóficas y religiosas sobre la naturaleza de la existencia humana. Reconocemos que esta pregunta es el primer paso en la búsqueda de sentido.

La pregunta es tan vital para la vida de una organización como lo es para la vida de una persona, pero en el caso de la organización, es una pregunta que tiene respuesta y a la que se le debe dar respuesta. Si no comprendemos el propósito, la organización se volverá disfuncional (como les ha sucedido ya a muchas). La comprensión y un sentido de propósito es el faro que ilumina la posibilidad de encontrar sentido a todos y cada uno de los puestos de trabajo, sea el de director general o el del empleado que reparte el correo.

El aspecto de la visión que se refiere al “propósito” siempre debería abordar la pregunta “¿Por qué estamos aquí?” de un modo que podríamos llamar altruista. Y la respuesta siempre debería contener un lenguaje que ayude a todos los participantes dentro de la organización a comprender y centrarse en la razón por la que ellos mismos están allí. Para decirlo de otra manera, el propósito de una organización ayuda a que todos definan el propósito de su propia participación y les ayuda a alinear ese propósito personal con el de la organización.

MISIÓN

Parte de la misión de una empresa puede expresarse también en terminas económicos: beneficios, retorno sobre el capital, retorno sobre la inversión, aumento del valor para el accionista, y así sucesivamente. Sin embargo, esos resultados financieros no son la misión misma; son parte de la medición del éxito o de la falta de éxito, de la faceta “ejecutora” de la misión.

Es importante comprender que la misión puede cambiar por muchas razones, pero el propósito lo hace raras veces, si es que lo hace alguna. Puede que llegue el día en que las revistas como material impreso caigan en desuso y que la misión de una empresa de medios pase de hacer revistas en papel a proporcionar información en línea o que haga ambas cosas, como es el caso de algunas compañías en la actualidad. Pero el propósito no habrá cambiado.

La misión también tiene que ver con las metas, tanto de la organización como de la persona.

VALORES

Cuando se habla de valores la primera pregunta es: “¿En qué forma estamos juntos cuando nos dedicamos a realizar nuestra misión a fin de cumplir nuestro propósito?” Ahora llegamos al material básico con el que el líder con vocación de servicio trabaja al moldear una organización o, como yo suelo decir, una “comunidad de trabajo”. Los valores dentro de una organización se deben a la gente, claro, pero una responsabilidad primordial y esencial del líder con vocación de servicio es ayudar a orientar el desarrollo de esos valores para que cuajen en una conducta que beneficie a la organización y a todos los que la forman.

Fundamentalmente, los valores tienen que ver con las relaciones personales o la arquitectura social o cultura. A mi modo de ver, los valores de una organización tienen dos aspectos estrechamente relacionados entre sí: los valores de la organización y los valores personales.

Si uno de los valores personales es la confianza, esto significa que los líderes deben confiar en la gente y, a su vez, deben ser dignos de confianza. De nuevo, una cosa lleva a la otra. Crear un entorno lleno de confianza significa tener un lugar de trabajo en el cual todos toman parte en las decisiones relativas a las metas a alcanzar y, luego, se confía en que harán su trabajo sin someterlos a una constante supervisión (sin que haya alguien siempre vigilándolos), un lugar de trabajo en el cual las recompensas y el reconocimiento se basarán en los resultados y no en el favoritismo, en el cual el número de normas y políticas será el mínimo posible y las que existan serán lo más flexibles posible para dar cabida a las necesidades humanas individuales. Y así sucesivamente.

Veamos otros valores que surgieron en un ejercicio reciente, similar a los que acabo de describir: integridad, respeto, trabajo en equipo, individualidad, trabajo duro, equilibrio entre trabajo y casa, compasión, optimismo, valentía, diversidad, sensibilidad, pasión, amabilidad, lealtad, capacidad de perdonar, humor, paciencia, aceptación del riesgo, cambio.

Sin un marco de valores comprendidos y compartidos, con frecuencia, una empresa acabará convirtiéndose en una serie de feudos (departamentos) individuales en los cuales los directores se mostrarán agresivos y competitivos unos con otros, celosos de sus prerrogativas, paranoicos respecto a su posición jerárquica y, en general, desconfiados con sus empleados. Actuarán como si creyeran que, si se les deja que se las arreglen solos, siempre harán lo equivocado.

No es mi intención sugerir que algunas de las organizaciones que funcionan de esta manera no vayan a tener éxito en términos económicos. Antes, al contrario, este tipo de organización, lo creamos o no, suele funcionar de forma muy eficiente, especialmente cuando la economía va bien y se cuenta con recompensas económicas para compensar el descontento de los empleados.

Pero eficiencia no es lo mismo que eficacia y es de esta última de la que se ocupa principalmente el liderazgo con vocación de servicio. Si se

EL LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO

“JAMES A AUTRY”

dirige a los empleados de forma tal que todos puedan ser eficaces en su trabajo, la eficiencia vendrá a continuación. Al revés no funciona.

El líder con vocación de servicio sabe que las personas que trabajan dentro de un marco de buenos valores pueden crear una comunidad de trabajo que será eficaz a largo plazo, que será productiva y adecuadamente eficiente y, así, realizará la misión que cumplirá su propósito.

Un líder con esta comprensión tripartita de la visión debe comprender también que la misma definición es aplicable tanto a la visión personal como a la de la organización. En teoría, los líderes con vocación de servicio habrán forjado su propia visión respondiendo a tres preguntas: ¿Cuál es mi propósito al estar aquí, en este mundo, en esta vida, en esta profesión, en este trabajo? ¿Qué debo hacer para realizar mi misión actual a fin de cumplir mi propósito? ¿Cómo he de ser, cómo he de actuar, cómo he de manifestar mis valores hacia los demás dentro de mi propia vida mientras me ocupo de realizar mi misión a fin de cumplir mi propósito?

La confluencia y alineación de estas visiones personales con la visión de la organización se convertirá entonces en el determinante del éxito más poderoso que existe.

SEGUNDA PARTE
SEGUNDA PARTE

EL LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO

COMO DIRECTOR: LOS ASPECTOS PRÁCTICOS DEL DÍA A DÍA

No todos los directores pueden llegar a ser líderes, pero todos los líderes deben poseer y demostrar buenos conocimientos y cualidades de dirección.

Algunas personas que aspiran al liderazgo no quieren oír esto; su idea es que los líderes sólo tienen que ocuparse de “las líneas generales”. En defensa de esa idea, gustan de citar la famosa definición: “los directores se concentran en hacerlo bien y los líderes se concentran en hacer lo que está bien”.

Mientras que la preparación psicológica, emocional y espiritual para el liderazgo empieza en el interior de cada uno, como parte de la vida íntima, la preparación organizacional para el liderazgo empieza en los principios fundamentales de la dirección.

La diferencia al prepararse para el liderazgo con vocación de servicio es que los principios fundamentales de la dirección deben ser practicados con la misma actitud de servicio. Es imposible ser, al mismo tiempo, un director estilo sargento mayor, que ordena y manda, desde arriba, y esperar evolucionar, de alguna manera, hasta convertirse en un líder con vocación de servicio.

El director/líder con vocación de servicio se enfrenta a los mismos retos que cualquier otro: encontrar a las personas adecuadas, formarlas, ayudarlas a comprender un lugar de trabajo que se rige por los principios del liderazgo con vocación de servicio, utilizar los instrumentos de la organización, tales como descripción del puesto y objetivos de trabajo, para que esté claro lo que ha de hacerse, y proporcionar los recursos necesarios para que todo el mundo sea productivo.

ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS

Cuando digo “personas adecuadas” me refiero a aquellas que aceptarán la cultura del liderazgo con vocación de servicio y prosperarán en ella, especialmente directores que demuestren la capacidad para llegar a ser, también ellos, esa clase de líderes.

FORMAR AL LÍDER CON VOCACION DE SERVICIO

El liderazgo con vocación de servicio no es algo natural ni fácil para aquellos cuya experiencia se limita a empresas donde la norma es el estilo de dirección jerárquico, de ordeno y mando. Por desgracia este estilo sigue siendo el que impera en la mayoría de las organizaciones del mundo. Sin embargo, he descubierto que incluso en las organizaciones más autoritarias, hay focos del nuevo liderazgo, así que cabe la posibilidad de

que sus posibles líderes le lleguen con una cierta experiencia que se aparte de la norma. Pero no cuente con ello.

A fin de transmitir las ideas del liderazgo con vocación de servicio a sus empleados, debe prepararlos, educarlos, formarlos. Con frecuencia he oído este comentario: “Seguro que hay algún consejo rápido y fácil que les da usted a quienes desean practicar la clase de liderazgo que usted defiende”. En realidad, sí que tengo un consejo – rápido, pero no fácil – y se lo ofrezco a los nuevos directores, a los posibles líderes con vocación de servicio, incluso a los padres y es éste: Cuando se sienta tentado a decirle a alguien lo que tiene que hacer, en lugar de hacerlo, pregúntele: “¿Qué cree que tendría que hacer ahora?” o, dentro del contexto de una organización, “¿Qué cree que tendríamos que hacer?” Es la única sugerencia rápida que tengo, pero créame, puede obrar maravillas. Recuerde, cuando sienta la tentación de ordenar, pregunte.

Esa sugerencia es sólo eso, una sugerencia. Aparte de eso, tendría que programar clases o seminarios donde se hablara de los diversos estilos del liderazgo y la cultura de la organización. No es necesario que sea un material denso, pero debería ser ilustrativo, especialmente, de la clase de cultura que usted quiere crear y de sus ventajas sobre la cultura jerarquizada con una línea de mando que imparte las órdenes desde arriba.

Estas ideas y técnicas forman parte del tema general de la educación y la formación, que deben ser continuadas. Nunca hay un momento en el que alguien pueda decir: “Bueno, ya hemos hecho eso del liderazgo con vocación de servicio”. Es hora de que pasemos a otra cosa”. Recuerde esto: La transición a un lugar de trabajo liderado con vocación de servicio no es un episodio o un acontecimiento, es un proceso permanente del cual usted es el elemento más importante. Tiene que andar el camino y comunicar el mensaje. Su conducta y el ejemplo que dé serán primordiales; además, nunca debe permitir que el tema decaiga. Tiene que hablar de ello y hablar de ello. Hay un viejo dicho en las ventas que dice: “Tienes que decirle lo que les vas a decir y luego decírselo y después decirles qué les has dicho”.

LOS ÚTILES DEL OFICIO

Mis clientes y los participantes en los seminarios suelen sorprenderse de que defienda de forma tan vehemente algunos útiles organizacionales, como la descripción del puesto, la fijación de objetivos de trabajo y su valoración y clasificación. También apoyo los sistemas de recompensa ligados directamente al rendimiento. La sorpresa procede, supongo, de que esos sistemas se han llegado a identificar con el estilo de dirección de ordeno y mando, con las órdenes impartidas desde arriba.

He llegado a definirlos no como un medio que, en manos de la compañía, le sirve para conservar el control, sino como un instrumento que utilizamos

para ofrecer una mayor comprensión, claridad y libertad. Para decirlo de otra manera, estos sistemas se pueden usar de dos maneras; como objeto contundente para machacar a los empleados (el viejo estilo corporativo) o como instrumento para afinar los acuerdos y proporcionar seguridad (el estilo del liderazgo con vocación de servicio). Depende de cómo se usen y de quién los use.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

No hay nada complicado en la idea de describir un puesto de trabajo, pero, según he observado, el problema en este terreno es que la mayoría de las organizaciones no son lo bastante dinámicas. Las descripciones parecen estar grabadas a fuego mientras que la mayoría de los trabajos evolucionan constantemente.

Una descripción empieza con el título del puesto y un párrafo general que describe el propósito global y las responsabilidades del trabajo, las relaciones de dependencia o la participación en un equipo, según sea apropiado. Al elaborar esa descripción, pregúntese lo siguiente:

- (1) ¿Por qué existe este puesto de trabajo?
- (2) ¿Qué tiene que lograr, en líneas generales?
- (3) ¿Qué relación guarda con otros puestos del departamento, el grupo o la compañía?

A continuación, viene una lista de las funciones del puesto. Estas funciones son de naturaleza general, sin fechas ni plazos. En algunas puede haber expresiones como “a tiempo” o “de acuerdo a los plazos fijados” o “según lo acordado con el director o los miembros del equipo”, etc.

“De naturaleza general” significa que se debe evitar anotar funciones que sean temporales o tengan un límite de tiempo. Esas funciones pertenecen a la lista de niveles de rendimiento.

La descripción del puesto de trabajo, aunque dinámica por naturaleza, debe permanecer, básicamente, sin cambios durante dos o tres años, por lo menos, salvo que se produzca un cambio fundamental en la organización y desaparezca la necesidad de ese puesto o se requiera una modificación importante en sus funciones.

OBJETIVOS DE TRABAJO

El documento que recoge los objetivos de trabajo es el más dinámico de todos y dirige las actividades de cada persona durante un período específico de tiempo. El autor principal es cada empleado y el proceso se

inicia con una conversación, luego se pone por escrito, se discute, quizá se vuelve a poner por escrito y finalmente se llega a un acuerdo.

No es necesario que la conversación inicial sea larga o complicada, aunque tenderá a ser más amplia si el empleado lleva menos tiempo en la empresa. Si ya ha pasado varias veces por ese proceso con un empleado veterano, la conversación puede quedar reducida a un cambio de impresiones de quince minutos.

Los objetivos de trabajo son fruto de la descripción del puesto, pero no quedan limitados a ella. Pueden incluir proyectos temporales o de duración limitada que no se mencionan en la descripción y que quizá ni siquiera encajen en una de las categorías generales de esa descripción, aunque eso sería inusual.

Los objetivos establecen qué se ha de hacer, incluyendo frecuentemente un nivel de productividad y una fecha límite para completar la tarea. Y establecen por escrito el acuerdo básico.

La descripción del puesto y los objetivos de trabajo unidos, son unos útiles inestimables en dos sentidos esenciales.

Primero, exigen de forma rotunda que haya comunicación entre el director y los empleados. Segundo, esas herramientas garantizan que todos los empleados tengan voz para determinar qué debe ser su puesto y qué debe completarse en un período de tiempo dado para que el trabajo sea juzgado satisfactorio.

VALORACION DEL RENDIMIENTO

La reunión de la valoración es la oportunidad que tiene el director para calibrar oficialmente cómo ha cumplido el empleado los objetivos de trabajo. Si su valoración difiere mucho de la que el propio empleado ha hecho de su rendimiento, entonces es que algo va mal. Es probable que usted no haya conseguido transmitir al empleado la debida retroalimentación durante el año. La valoración oficial, que se hace una única vez al año, no es suficiente y que el empleado se lleve una gran sorpresa señala que hay un fallo en la comunicación habitual, esa comunicación que le ofrece la oportunidad de corregir las cosas a mitad del camino. La valoración no puede sustituir la tarea normal de reacción y crítica cuando vea que alguien necesita ayuda para volver a centrarse o cambiar de dirección.

En resumen, los retos a que se enfrenta el director que quiere llegar a ser un líder con vocación de servicio no difieren de los de cualquier director. ¿Cómo encontrar y conservar buenos empleados y hacer que sean productivos? ¿Cómo formarlos según el estilo de un lugar de trabajo regido por un liderazgo con vocación de servicio? ¿Cómo lograr que esté claro lo que hay que hacer? ¿Cómo calibrar y valorar su actuación?

No hay herramientas especiales ni respuestas fáciles y rápidas. Dado que la transición de la dirección al liderazgo es un paso de lo externo

(hacerlas cosas bien) a lo interno (hacer lo que está bien), la respuesta depende de usted, y la eficacia de las herramientas que emplee dependerá no de las herramientas en sí sino de cómo las use.

COMO ACTUAR EN UN LUGAR DE TRABAJO DE ALTA TECNOLOGÍA

¿Cómo reacciona el líder con vocación de servicio ante esta tendencia? ¿Cómo sigue centrándose en unas relaciones humanas respetuosas, y no en las máquinas, como recurso fundamental de una organización?

Ofrezco a su consideración cuatro mitos que los líderes con vocación de servicio deben encarar si quieren aportar una perspectiva humana al excesivo entusiasmo que ahora rodea a las nuevas y maravillosas herramientas tecnológicas.

Mito 1: Estamos más comunicados.

Mito 2: Las herramientas electrónicas han hecho que la comunicación sea más rápida, mejor y más precisa.

Mito 3: Las nuevas herramientas hacen que la necesidad de que todo el mundo acuda a un mismo lugar para trabajar sea cosa del pasado.

Mito 4: Cuando alguien hace “multitareas”, consigue rendir más.

En el primer caso se trata de lo que las herramientas son técnicamente capaces de hacer y en el segundo, de cómo decidiremos usarlas y qué efectos tendrá esa decisión en las personas.

MITO NÚMERO 1

ESTAMOS MÁS COMUNICADOS

Es obvio que estamos más conectados electrónicamente pero el líder con vocación de servicio debe reconocer y aceptar la paradoja de que, aunque cada vez estemos más conectados electrónicamente, cada vez lo estamos menos personalmente. Es un desafío especial para un líder humanitario, pues es en la confluencia de las relaciones humanas donde el lugar de trabajo se hace habitable para el espíritu humano y el trabajo se convierte en fuente de significado en la vida de todos.

El líder debe tomar parte activa en la evaluación de las herramientas tecnológicas que le proponen para garantizar que servirán a los empleados para alcanzar sus metas y las metas de la organización. Demasiados líderes/directores se dejan convencer por las promesas del proveedor y luego tratan de imponer ese convencimiento en los empleados. Estos deben verse incluidos en cualquier evaluación, sea de forma aleatoria o como comisión de evaluación.

El líder debe garantizar que los empleados reciban formación apropiada y estímulo adecuados. Créanlo o no, sigue habiendo muchas

personas en todo tipo de organizaciones que se sienten intimidados por la tecnología y por el ritmo de cambio.

Además, el líder no debe perder de vista las metas que se quieren alcanzar mediante la ayuda de la tecnología y no en la propia tecnología.

MITO NÚMERO 2

LAS HERRAMIENTAS ELECTRÓNICAS HAN HECHO QUE LA COMUNICACIÓN SEA MÁS RÁPIDA, MEJOR Y MÁS PRECISA.

Permítanme decirles rápidamente que esas herramientas han hecho que la transmisión de información sea más rápida, mejor y, probablemente, más precisa. Pero no han logrado lo mismo con la comunicación.

El problema descansa, creo, en el supuesto de que, si podemos idear medios nuevos y más eficientes para enviarnos palabras e imágenes, hemos mejorado la comunicación. Por el contrario, la comunicación no es un acto, un episodio, un incidente; la comunicación es un proceso que entraña la participación tanto de quien emite como de quien recibe la comunicación. Lo que hace la tecnología es proporcionar unos medios cómodos para transmitir información que pueden, lo repito, pueden, hacer que la comunicación sea más fácil o incluso más efectiva. Pero la comunicación como concepto trasciende en mucho el intercambio de información, al igual que la verdad trasciende en mucho la precisión.

Una de las obsesiones favoritas de nuestros días y, creo, un elemento algo pernicioso de las comunicaciones dentro de la organización es el correo electrónico. Piénselo un momento: ¿Acaso los mensajes electrónicos han aportado una mejor comunicación dentro de su organización? A mi modo de ver el correo electrónico es estupendo para enviar información, pero pésimo, en general, para comunicarse.

Créame, surgen más y mejores ideas, un mejor entendimiento y una mayor creatividad del contacto personal que de una tormenta de mensajes electrónicos. Se comunica más por medio de una sonrisa, un ceño fruncido, un encogimiento de hombros, un gesto negativo o afirmativo con la cabeza o un ademán que con esos dibujos tan monos de sonrisas y ceños fruncidos que puede enviar en un e-mail.

Es importante que el líder con vocación de servicio ayude a que todos comprendan que la comunicación es el resultado del contacto humano y que no siempre se expresa en palabras; puede igualmente emerger del silencio, de un gesto, de una expresión facial, incluso de un suspiro. Y recibir esta comunicación no verbal es una destreza que tiene que ejercitarse y pulirse, especialmente en el caso de alguien que aspire a convertirse en líder. No puede hacerse electrónicamente. Por lo tanto, el líder debe proporcionar, también, oportunidades, estructuradas, si es necesario, para que todos pasen juntos mucho de lo que ha acabado llamándose “tiempo cara a cara”.

MITO NÚMERO 3

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS HACEN QUE LA NECESIDAD DE QUE TODO EL MUNDO ACUDA A UN MISMO LUGAR PARA TRABAJAR EN GRUPO SEA COSA DEL PASADO.

Todo esto subraya el papel más importante del líder con vocación de servicio: construir comunidad. Las personas que trabajan juntas, que realizan su misión a fin de cumplir su propósito, de hecho, son parte de una comunidad de trabajo. Su cometido es difícil para el líder que acude a trabajar en un lugar, en una central, en una sucursal, a veces en lugares remotos, y ahora puede parecer imposible con el advenimiento de las “oficinas virtuales” con empleados que, de forma individual, realizan sus tareas allá donde estén, conectados electrónicamente, son contacto cara a cara, con sus compañeros o con el jefe.

Así pues, la tarea del líder con vocación de servicio es garantizar que quienes trabajan en “oficinas virtuales” no acaben convirtiéndose en “empleados virtuales”, sino que queden incluidos en la comunidad de forma que todos resulten beneficiados. Esto quizás entrañe hacerlos acudir a la central, o visitarlos en forma regular, hasta que formen parte de un equipo que exija reuniones cara a cara, de vez en cuando, u organizar convenciones, que también pueden entenderse como celebraciones comunitarias. Estas reuniones son un recurso valioso, entre el repertorio de herramientas para construir una comunidad, que el líder tiene en sus manos. Son igual de importantes, quizá más, que cualquier ordenador, teléfono móvil, buscaperonas o agendas digitales.

MITO NÚMERO 4

CUANDO ALGUIEN HACE “MULTITAREAS”, CONSIGUE RENDIR MÁS.

Empecemos por decir que las personas no realizan multitareas; los ordenadores lo hacen. Nosotros podemos intentar hacer dos o tres cosas al mismo tiempo y, dependiendo de cómo definamos “hacer”, conseguirlo hasta cierto punto. Pero no estamos realizando multitareas en el sentido informático del término.

En realidad, creo que usar palabras como multitareas, acceso, interfaz, bajada y otras para describir actividades realizadas por personas, como si fueran actividades realizadas por máquinas, es un sutil aspecto

secundario de la alta tecnología en el lugar de trabajo que contribuye a deshumanizarlo más aún. Puede llamarme fanático del lenguaje, si quiere, pero las palabras, en el mejor de los casos, son filtros que utilizamos para describir ideas, acciones y sentimientos. Nunca llegan a ser absolutamente precisas, pero cuando nos rebajamos a usar terminología de máquinas en la descripción de nuestro mundo humano, comunicamos sutilmente la idea de que pensamos los unos en los otros más como máquinas que como personas, que nos identificamos mutuamente por nuestra función, no por nuestra calidad de personas.

El líder con vocación de servicio no mide su éxito – ni el de nadie – por la cantidad de trabajo hecho, sino por la calidad de ese trabajo. El líder con vocación de servicio no cae en la vieja trampa de evaluar a las personas por el número de horas que trabajan, por si se quedan más horas o si van a trabajar los fines de semana. En lugar de ello, el líder con vocación de servicio, como tiene la responsabilidad de ser un recurso para sus empleados y servirlos, se muestra siempre sensible y consciente del efecto que el trabajo tiene en la vida de cada uno de ellos. Además, el líder con vocación de servicio garantiza que todos los puestos estén estructurados de forma apropiada; insiste en la crítica, la evaluación y la revisión frecuentes para asegurarse de que se está haciendo lo que es necesario; reconoce y valora el esfuerzo, pero se centra, sobre todo, en el resultado de ese esfuerzo.

TERCERA PARTE

TERCERA PARTE

LA CRUDA REALIDAD DE LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Independientemente de la estructura, el entorno y el estilo del liderazgo, nuestras organizaciones siguen siendo, en lo fundamental, organizaciones humanas, lo cual significa que reflejan tanto las virtudes como las flaquezas de la condición humana. Habrá personas que defraudarán la confianza que los demás han puesto en ellas, personas que prefieran la competencia y el enfrentamiento a la cooperación y el consenso y personas a quienes, sencillamente, todo les importe un pimiento. Habrá buenos empleados, trabajadores y productivos que, debido

a circunstancias humanas básicas, se enfrentarán a problemas personales que los debilitarán. Habrá accidentes, muerte e incapacidad de empleados o de miembros de su familia. Habrá alcoholismo y drogadicción. Habrá romances improcedentes dentro de la oficina. Habrá acoso sexual. Habrá conflictos personales. Y habrá, sí, sin duda alguna, habrá demandas y pleitos.

Todo depende de usted. Su capacidad para enfrentarse a esos retos que desconciertan y desaniman se verá puesta a prueba y con frecuencia le llevará al límite de sus reservas más profundas de energía emocional, psicológica y emocional. El liderazgo empieza en el interior, con la conciencia de uno mismo y la propia estima y el proceso de liderazgo entraña una reflexión e introspección regular e intensa. Sin ese conocimiento del propio ser, sería imposible manifestar, en esas situaciones, la sensibilidad y receptividad exigidas de un líder con vocación de servicio.

No obstante, por lo general, resulta útil pensar que esas crudas realidades caen dentro de uno de estos tres terrenos: organizacionales, personales y legales.

CUESTIONES ORGANIZACIONALES

Las cuestiones que afectan a la organización abarcan cosas como las valoraciones negativas, los despidos, la reducción temporal de plantillas y los cambios estructurales.

LA VALORACION NEGATIVA

Si en un momento dado ve que tendrá que hacer una valoración negativa, fije hora para una reunión lo antes posible. Su objetivo final es darle a ese empleado la oportunidad de que mejore y evitarle un período de prueba o incluso el despido.

La reunión no tiene por qué ser un enfrentamiento, pero esté preparado para el hecho de que es muy probable que el empleado esté en desacuerdo con su valoración; puede que algunos traten de convencerle de que está equivocado.

Así pues, la reunión debe terminar con la revisión de cada objetivo de trabajo para asegurarse de que sigue siendo relevante. No obstante, en lugar de esperar a la lejana fecha límite fijada para el cumplimiento de los trabajos, debería programar una serie de reuniones de seguimiento, empezando por intervalos semanales y luego mensuales, en los cuales tanto usted como su empleado presentarán un informe del progreso realizado.

EL DESPIDO

Despedir a alguien porque no cumple con su trabajo debería ser el último recurso, pero pese a la preocupación moral que le cause pensar en hacerlo, quizá sea incluso menos moral no despedir a un empleado que no cumple con su cometido. En la comunidad de trabajo, cada persona es importante y cada puesto es importante; así pues, el fracaso de una única persona afecta a la comunidad entera.

El procedimiento que siga para el despido dependerá de las normas y sistemas de su organización en cuanto al plazo de notificación, recolocación en otra empresa (si procede), cartas de referencia (si procede), indemnización por despido (si procede), etc. Todo lo anterior forma parte de un marco general. (No olvide que estamos hablando de alguien que no hace su trabajo. Otros motivos de despido, por ejemplo, problemas legales o éticos, serán tratados de forma diferente.)

REDUCCION DE PLANTILLAS

Aunque los despidos de este tipo puedan producirse por una serie de razones, suelen tener una cosa en común. Su intención es garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo, eliminando departamentos que ya no contribuyen a la misión. Puede que una unidad de negocio ya no sea rentable; puede que unos nuevos sistemas hayan eliminado la necesidad de su función; puede que la organización haya cambiado su dirección estratégica. Sean cuales fueren las razones, por lo general, reflejan la necesidad de garantizar la supervivencia y el crecimiento futuro.

A continuación, encontrará algunas orientaciones para el líder con vocación de servicio.

- Asegúrese de que los primeros empleados que se enteren del despido sean los que van a ser despedidos. Eso es primordial.
- Sea abierto y sincero con todos, con los que van a ser despedidos y con los que no. Explique las razones de la medida, la dificultad de la decisión y los resultados que espera conseguir.
- Honre a los que se van expresando que aprecia sus esfuerzos. En ningún caso debe echar la culpa a los empleados; antes, al contrario, si hay que culpar a alguien, culpe a la dirección o al mercado o a otros macrofactores.
- Preocúpese por tramitar retiros anticipados o cualquier otra disposición similar, si es posible.
- Tenga en cuenta en primer lugar a los empleados despedidos para ocupar cualquier vacante en otro puesto de trabajo.
- En lo que respecta a las indemnizaciones por despido, apoyo para nuevo empleo, continuación de subsidios, etc., sea lo más generoso que pueda.

CAMBIOS ESTRUCTURALES

Una de las principales funciones del líder es garantizar que los empleados, tengan los recursos que necesitan para realizar su trabajo. En un entorno cambiante, es un imperativo constante administrar y, a veces, cambiar la distribución de los recursos existentes.

El líder con vocación de servicio comprende que no se puede conseguir nada positivo en una organización sin el apoyo de quienes han de hacer el trabajo duro. Así pues, al pensar en cambios organizativos o estructurales, los empleados – que son quienes más cerca están del proceso, el producto o las personas (clientes) deben participar en la decisión.

CUESTIONES PERSONALES

Estos nuevos directores dan por supuesto, de forma natural, que lo que tienen que hacer es asegurarse de que sus empleados se esfuercen por alcanzar igual nivel de pericia técnica y productividad que ellos mismos han demostrado. Creen que el trabajo de dirección se reduce a dar ejemplo: “Eh, mirad cómo lo hago yo, luego lo hacéis de la misma manera y lo lograréis”. No se les ocurre pensar que su nuevo puesto exige no sólo conocimientos técnicos, sino habilidad en la relación con otras personas y, en el caso del liderazgo con vocación de servicio, las poderosas características personales de compasión, sensibilidad y humanidad.

ENFERMEDAD Y DISCAPACIDAD

La enfermedad y la discapacidad (y en ocasiones, ambas) de los empleados son, casi siempre, episodios temporales que no perturban de forma apreciable el fluir del trabajo ni el entorno del lugar de trabajo y habría que abordarlas técnicamente aplicando las normas de la organización. Además, creo que se deberían hacer esas cosas humanas normales que se harían por un amigo o miembro de la propia familia, las cosas que parecen fáciles y naturales; ofrecer apoyo, enviar palabras de consuelo y ánimo, etc.

ENFERMEDAD O DISCAPACIDAD DE UN FAMILIAR

La enfermedad o discapacidad de un miembro de la familia de un empleado no es una situación personal tan difícil para usted, pero el líder con vocación de servicio debe ir más allá de las normas oficiales relativas a los permisos familiares y apoyar al empleado en todo lo posible. Por

supuesto, estamos hablando de episodios de larga duración, no de los acostumbrados resfriados y gripes que todo el mundo sufre de vez en cuando.

Así pues, cuando se trata de enfermedades o discapacidades en la familia de un empleado, el líder con vocación de servicio debe concentrarse en tres aspectos al mismo tiempo: lo que irá bien para el empleado y su familia, lo que irá bien para los demás empleados y lo que irá bien para la empresa.

ALCOHOLISMO Y DROGADICCIÓN

El problema del alcoholismo y la drogadicción está relacionado con la enfermedad y la discapacidad, pero, aunque requieren la misma compasión y sensibilidad por su parte, exigen una respuesta diferente.

Las normas y procedimientos de la organización pueden variar, pero dentro de esas consideraciones, su responsabilidad como líder es abordar al empleado que usted cree que tiene un problema.

No existe diferencia en la forma de llevar a cabo una intervención, sea cual sea la clase de adicción. Enfréntese a la persona afectada. Acepte el desacuerdo si la persona quiere disentir. Pero deje claro que lo que está en juego es el puesto de trabajo. El tratamiento, con pleno apoyo por parte de usted o a la calle. También aquí hay que centrarse en tres aspectos críticos de interés; el empleado, los demás empleados afectados y la organización.

IDILIOS EN EL TRABAJO

Algunas empresas prohíben las aventuras románticas en el trabajo y despiden a cualquiera que pillen “fraternizando”, aunque no sé que significa eso. Otras empresas vetan el contrato de los dos miembros de una pareja. Por lo tanto, si un idilio en el trabajo acaba en matrimonio, uno de los dos será despedido. Creo que estas normas son una tontería y están desconectadas del mundo real, aunque pretendan ser “duras como el mundo real”; además infringen claramente los preceptos del liderazgo con vocación de servicio.

En las pautas normales de responsabilidad, que ya he mencionado varias veces, sus preocupaciones son siempre tres: los empleados involucrados, otros empleados afectados y la organización.

En cualquier situación en la que se produzca una conducta indeseable por motivos personales en los cuales usted no tenga ningún papel legítimo, su participación debe limitarse a lo que afecte al trabajo y lo único que puede hacer para conseguir un cambio sustancial en esa conducta es recurrir a un planteamiento de punto final, similar al de la intervención por abuso de alcohol o drogas.

ACOSO SEXUAL

El acoso sexual es el punto opuesto a la honradez, integridad y respeto mutuo de un lugar de trabajo donde impera el liderazgo con vocación de servicio que cualquier conducta que pueda imaginarme. El acoso sexual no tiene que ver con el sexo; tiene que ver con el poder y, pese a las películas e historias populares que quieren lo contrario, los hombres son los agresores en un 90% de casos.

Hay leyes que definen qué es el acoso sexual y prescriben cuál debe ser la reacción de la empresa. La forma en que usted responda a una queja en este terreno dependerá, en primer lugar, de las normas de la organización y de lo estricta que sea su interpretación de la ley. Algunas organizaciones estipulan que cualquier informe de acoso sexual, por informal que sea la forma de presentarlo o lo insignificante que sea en apariencia, debe ser resuelto de forma inmediata y de un modo estrictamente legalista. En el ambiente social de nuestros días, este planteamiento de “tolerancia cero” es probablemente la manera más segura de proceder. Si este es el caso en su organización, lo que se debe hacer suele estar prescrito y no hay desviación posible del procedimiento. Lo único que está en sus manos es procurar mostrarse sensible a los sentimientos de las personas implicadas según se vayan desarrollando los trámites.

CUESTIONES LEGALES

Empecemos con el acoso sexual, porque es algo que se convierte rápidamente en un problema legal. El acoso dirigido a una persona, más que el ambiente, es una cuestión mucho más seria y que exige una respuesta inmediata.

Cuando se presenta una queja por acoso sexual directo, no hay más opción que reaccionar rápidamente y dar los pasos que su organización tenga prescritos.

PLEITOS

Presentarán demandas contra usted. La cuestión es cuándo. La mayoría de las veces se encargarán de ellas los abogados, pero hay una actitud que el líder con vocación de servicio debe cultivar y, en ocasiones, se pueden tomar algunas medidas.

Empiece por la actitud. No debe pensar que un pleito es una guerra. Creo que los abogados tienen mala fama porque, cuando hacen esas enérgicas defensas, parece que se estén peleando. Según mi experiencia, no suele ser ese el caso. Los abogados pueden actuar con gran virulencia

dentro de su cometido legal, pero seguir manteniendo relaciones corteses con sus adversarios.

En tanto que líder con vocación de servicio, debe usted mantener el criterio de que las acciones legales, incluso las que parezcan frívolas o injustas, forman parte del gran proceso de la democracia. No es que pueda apasionarse, incluso enfadarse, pero no debe obsesionarse pensando que el demandante es un enemigo y no debe pensar en el proceso como en una guerra, pese a lo que se ve por televisión.

En resumen, por ser un líder con vocación de servicio no se va a librar de la dura realidad de la vida de una organización; es parte de ese territorio. Pero si puede mantener el rumbo, conservar el equilibrio, seguir centrado y no perder de vista lo importante y actuar con integridad y autenticidad, puede continuar creando una comunidad de trabajo vibrante y creativa mientras capea las inevitables tormentas. Al mismo tiempo, será fuente de consuelo y apoyo en algunas de las situaciones más perturbadoras, inquietantes y problemáticas a que se enfrenten sus empleados.

CUARTA PARTE

CUARTA PARTE

ENCONTRAR EL EQUILIBRIO

El director está siempre en la cuerda floja. Los manuales recogen la “representación” como una de las características de la gestión. Esto significa que debe representar el punto de vista, la filosofía y las directrices de la organización o de los altos cargos antes sus empleados y debe representar las preocupaciones, intereses e ideas de éstos ante la cúpula directiva.

La cuerda floja viene con el territorio; es más, es parte del territorio. Incluso los líderes con vocación de servicio más ilustrados se encontrarán en ella de vez en cuando, pese a todos los esfuerzos por lograr una comunicación abierta y sincera con todo el mundo.

Forma parte de la naturaleza humana que haya desacuerdos y, con frecuencia, conflictos. Pueden surgir entre compañeros, entre departamentos o grupos, incluso pueden darse entre un líder y otros líderes. ¿Cuál debe ser la respuesta del líder con vocación de servicio? Aun si es imposible resolver el conflicto, ¿cómo puede hacerlo para impedir que se perturbe la misión de la persona o del grupo?

Los cuatro capítulos que forman esta parte tratan de responder a estas preguntas y proporcionar medios para reaccionar ante los dilemas a que se enfrentan los líderes con vocación de servicio cuando tratan de equilibrar el bien de la organización y el bien de las personas.

EL LIDERAZGO CON VOCACION DE SERVICIO Y LA CRISIS DE LEALTAD

Con una existencia que está más allá de las motivaciones usuales de remuneración y beneficios, el núcleo de esta base ha sido una característica que, a falta de un término mejor, se llama “lealtad”. Así pues, la idea de un agente libre, de un empleado que firma un contrato para realizar la función inherente a un puesto de trabajo, mientras acumula conocimientos y experiencia durante el tiempo suficiente como para acrecentar su currículum y poder pasar a otro puesto, parece socavar la definición misma de “lealtad”. Si es así, ¿qué va a suceder con la vida de la organización tal como la conocemos?

Si hay de verdad una “crisis de lealtad” como creen muchos observadores, hay un argumento muy convincente a favor de que las propias empresas la provocaron por su asombrosa falta de lealtad hacia sus empleados durante los ochenta y los noventa cuando las corporaciones, en nombre de la reingeniería y la eficiencia y, con frecuencia, sólo para impresionar a los analistas financieros, despidieron a miles de empleados.

El líder con vocación de servicio no actúa movido por el ego y no da por supuesta la vieja lealtad personal hacia el jefe. Por el contrario, el líder con vocación de servicio debe comprender la verdadera naturaleza de la lealtad y luego trabajar para nutrirla.

Empecemos por el principio: la lealtad engendra lealtad. La lealtad no es un sentimiento que no se pueda percibir; es una conducta o una serie de conductas. La lealtad es como el amor. La persona que afirma su lealtad y luego no exhibe una conducta leal no es leal, al igual que quien afirma que ama y luego no se comporta en consecuencia no ama.

¿Qué es una conducta leal? Para el empleado, es sencillamente hacer el trabajo acordado y hacerlo lo mejor que sepa, con honradez e integridad y es ser sensible a los intereses de la organización, de sus compañeros y colegas y defenderlos. Esta es la clase de conducta que inspirará lealtad en los compañeros y en la organización. La lealtad no está influida por el poder; por lo tanto, no puede imponerse; debe ganarse y merecerse. La lealtad debe ir en ambos sentidos.

EL CONFLICTO

Tenga siempre presente que la mayoría de los conflictos en el trabajo surgen por la personalidad y el estilo, no por los productos o procesos. Esto no quiere decir que la mayoría de los desacuerdos en el trabajo sean debidos al estilo o a la personalidad. Aunque los desacuerdos pueden convertirse en conflictos, con frecuencia, un desacuerdo constructivo es un terreno abonado donde crecen las mejores ideas.

El problema es que no siempre es fácil discernir qué diferencia hay entre el conflicto y el desacuerdo personal, entre las discusiones basadas en la animosidad personal y las basadas en criterios profesionales.

El reto al que debe responder el líder con vocación de servicio es tratar de impedir que el desacuerdo sobre las ideas o procesos o productos degenera en un conflicto personal. Si existe un conflicto, el primer objetivo es resolverlo. Si la solución no parece posible, entonces la meta es gobernarlo de forma que no interfiera en la marcha del trabajo y en el propio lugar de trabajo.

PREVENIR EL CONFLICTO

El mejor medio para impedir que un desacuerdo se convierta en conflicto es reconocer cuándo es probable que eso suceda e intervenir de forma positiva.

Cuando perciba que se está iniciando un conflicto entre personas o grupos, intervenga por medio de una conversación o una reunión de las partes afectadas.

RESOLVER EL CONFLICTO

Es inevitable; los conflictos refrenados se manifiestan de una forma negativa, una forma que suele tener un efecto perjudicial en el lugar de trabajo. Es sólo cuestión de tiempo.

Como líder con vocación de servicio, debe calibrar, con total certeza, la naturaleza del conflicto. ¿Es un conflicto inexplicable de personalidades, es una lucha por el territorio, una diferencia legítima de puntos de vista, que ha crecido hasta convertirse en rencor o una rivalidad malsana para conseguir reconocimiento y recompensa? Puede que haya diferentes maneras de abordar cada uno de estos conflictos, dependiendo del papel que usted tenga en él.

Primero, solucione los problemas relativos a la organización. Entienda que es posible que sus medidas no los contenten de forma inmediata, pero el objetivo es corregir el punto de conflicto y luego abordar los problemas de moral. No olvide que el conflicto ya existe y los problemas de moral también; no es probable que empeore las cosas y creará unas oportunidades mucho mayores para mejorarlas.

Una vez esté convencido de que la estructura no es la culpable o de que ese aspecto ya está corregido, usted como líder con vocación de servicio, puede asumir uno de dos papeles para resolver el conflicto: ser un mediador pasivo o un provocador autoritario. Pero recuerde siempre esto; cualquiera que sea el papel que elija, no puede resolver el conflicto entre personas; sólo ellas pueden hacerlo. Lo que usted puede hacer es ayudarlas a encontrar el camino.

CONFLICTOS DE PUNTOS DE VISTA

Los conflictos que pueden resolverse son los que surgen de una diferencia de puntos de vista. Quizá se trate de diferencias muy legítimas, porque están coloreadas por el cristal a través del cual miramos el mundo.

En su mayoría, estos conflictos empiezan con simples diferencias de puntos de vista u opinión. Incluso pueden llegar a convertirse en desacuerdos constructivos de los cuales pueden surgir buenas ideas o soluciones. Lo más importante que usted puede hacer, como líder de vocación de servicio, es reunir a los implicados, cara a cara, para que estudien sus diferencias y desacuerdo antes de que degeneren en conflicto u hostilidad. Esto le exige permanecer alerta ante esas perturbaciones – puede que haya varias al mismo tiempo en cualquier lugar de trabajo dado – a fin de poder reaccionar. Si no se airean y se resuelven, es fácil que los conflictos entre diferentes puntos de vista acaben convirtiéndose en algo personal.

CONFLICTOS DE PERSONALIDAD

Estos conflictos son más difíciles de resolver porque, al contrario de lo que sucede con los basados en la diferencia de punto de vista derivada de disciplinas distintas, los conflictos personales no suelen tener una razón lógica. Todo es percepción y todo es emoción.

Si se siente especialmente parcial o comprensivo hacia uno de los empleados envueltos en el conflicto, entonces recurra a otra persona. Si un de los empleados tiene la impresión de que usted tiene un favorito en la pelea, proceda de la misma forma. De lo contrario, siempre que sea posible, intervenga personalmente.

En estas situaciones, debe empezar el proceso como mediador, haciendo preguntas, tratando de establecer una conversación educada entre los participantes.

Si no se puede lograr que la conversación funcione, le sugiero que asuma una actitud más desafiante y autoritaria.

LA DECLARACIÓN INICIAL

Puede que esto suene duro, pero facilitar esta conversación – por difícil que sea para todos, incluido usted – quizá sea la práctica más humanitaria de liderazgo que pueda ofrecer a esos empleados. Y a veces, exige el enfrentamiento; parafraseando a William Sloan Coffin incluso la compasión exige el enfrentamiento.

LA TÉCNICA

Independientemente de su declaración inicial, lo más probable es que los empleados finjan amabilidad hacia el otro, evitando el conflicto directo. Es importante que consiga que rompan el falso barniz de amabilidad y confronten sus sentimientos con sinceridad.

Tiene que comprender varias cosas de este proceso. Quizá necesite más de una sesión. Siempre tiene que actuar como un guardia de tráfico; evitar que la gente reaccione en el momento equivocado, posponer un tema para más tarde, dar la palabra a cada uno por turnos, insistir en que no haya interrupciones, etc., y no cesar en el empeño. He conocido personas enfrentadas que después de pasar por este proceso llegaron a colaborar estrechamente e incluso acabaron siendo amigos.

MANEJAR LOS CONFLICTOS

Si después de una sesión como la que acabo de describir, la situación parece imposible, lo máximo que puede esperar es que se pueda manejar la situación de conflicto de tal manera que no perturbe a todo el lugar de trabajo ni interfiera en la vida de los demás trabajadores.

Tiene que responsabilizarse de su conducta y de la parte que les corresponde para garantizar el funcionamiento de la comunidad de trabajo. Así pues, pídeles que elaboren un plan, parecido a un plan estratégico, con las tácticas que piensan emplear para trabajar pacífica y productivamente juntos. El plan debe insistir no en cómo cada uno quiere que el otro cambie o en lo que quiere que el otro haga, sino en cómo piensan cambiar y qué piensan hacer. Este plan debe adoptar la forma de un compromiso escrito y entrar a formar parte de los objetivos de trabajo, para que entiendan que su trabajo será juzgado satisfactorio sólo si hacen honor a este compromiso.

Esté preparado para el caso en que esto no funcione y comprenda que hay algunas situaciones en las que, por el bien de los demás empleados, quizá tenga que despedir a uno o a los dos empleados enfrentados. Incluso sus mejores técnicas de gestión y solución de conflictos pueden resultar insuficientes. Es triste pero cierto.

MANEJAR SU PROPIO CONFLICTO

Queremos creer que, en tanto que líderes de vocación de servicio, podemos evitar que estalle un conflicto instaurando las características descritas en el capítulo 1, y la mayoría de las veces es así. Pero habrá diferencias de puntos de vista y opinión y usted puede tener esas diferencias con otros líderes que no practiquen el liderazgo con vocación

de servicio y que, de hecho, puedan sentirse más cómodos con el viejo modelo de perdedor-ganador. Si es así, verán las diferencias de opinión de una forma bipolar; usted está en desacuerdo con ellos, por lo tanto, es el enemigo al que hay que derrotar.

La parte más peliaguda para manejar el conflicto con esas personas es negarse a participar en esos juegos de poder y, al mismo tiempo sostener la validez de su punto de vista. Lo primero es procurar que la discusión no llegue a ser acalorada.

Debe defender su punto de vista sin dejar que lo conviertan en “el enemigo” ni ver a los demás como “el enemigo”. Sé que es muy difícil permanecer tranquilo, firme y centrado cuando otros a su alrededor se muestran agitados, sin embargo, es otra prueba de su liderazgo con vocación de servicio y una lección importante que ofrecer a su gente, porque cuando vean que conserva la calma en medio de una discusión acalorada, ellos mismos se calmarán, se centrarán y serán más productivos.

Finalmente, recuerde que todos, usted incluido, cometemos errores. Pida disculpas por cualquier posible injusticia o desprecio que la otra persona o personas sientan que han sufrido.

Puede elegir las palabras de su mensaje, claro, pero lo importante es que exprese su arrepentimiento, demuestre su vulnerabilidad, acepte la respuesta de la otra persona, pero continúe tratando de encontrar la solución al asunto de que se trate.

LAS RESPONSABILIDADES DE LA VIDA FAMILIAR Y COMUNAL

En nuestra sociedad se habla mucho de la familia y de la comunidad. Todo el mundo lo hace; políticos, educadores, dirigentes religiosos, hombres y mujeres de negocios, académicos. Pero buena parte de lo que se dice no va más allá de las palabras. Incluso los mismos defensores de la familia suelen jurar más fidelidad de palabra a la familia y la comunidad de la que muestran con sus obras.

No hay nada nuevo en esto, pero ¿qué significa para el líder? ¿Acaso alguien que prefiere estar en el trabajo por sobre todas las cosas no es una auténtica joya? ¿No es la clase de persona que queremos en un puesto? Entonces, ¿qué hay de malo en que los empleados decidan pasar más tiempo en el trabajo que en casa, si piensan que no tiene tiempo para participar en el mundo fuera del trabajo?

LOS QUE TRABAJAN JORNADAS LARGAS, LOS QUE ESTÁN
QUEMADOS Y AQUELLOS PARA QUIENES EL TRABAJO ES UN LUGAR
DONDE OCULTARSE.

Si hay algo que está absolutamente claro es que alguien que no consigue un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida personal es una persona que al cabo de cierto tiempo dejará de ser productivo. Las cosas suceden de una de las dos siguientes maneras. Primero están quienes desarrollan una adicción al trabajo y piensan que no hay nada más en la vida que importe tanto, así que encuentra razones para trabajar y luego las usan como excusa para evitar cualquier otro tipo de actividad. Luego están los que llegan a estar sobrecargados psicológica y emocionalmente que ya no encuentran sentido en su trabajo y se desilusionan. Estas personas sufren una clase diferente de agotamiento.

Recuerde: El agotamiento no es una crisis de tiempo, es una crisis de ánimo. Si quienes parecen trabajar mucho no encuentran sentido en su trabajo, se agotarán de una u otra manera. Ningún otro problema merece más la atención del líder que éste, y usted debe actuar para impedir que se produzcan estas situaciones, en lugar de esperar hasta que el agotamiento sea inminente.

Así pues, lo que puede hacer, y debe hacer, es responder con comprensión y simpatía, consciente de que, a veces, lo que se busca es, sencillamente, alguien con quien hablar.

Y también puede responder en tanto que líder de la organización, cerciorándose de que esa persona esté enterada de los programas de ayuda a los empleados y otras formas de apoyo y, si es necesario, ayudándola a acceder a esos programas. Como práctica normal, el líder con vocación de servicio también debe hacer todo lo institucionalmente posible para apoyar programas de ayuda a la familia, como el horario flexible, los permisos por motivos familiares, los programas de cuidado de los niños, etc.

Finalmente, todas las lecciones que trate de enseñar a sus empleados, respecto a equilibrar su vida y su trabajo, debe aplicárselas también usted mismo. Debe ser modelo de una vida equilibrada, si espera que los demás trabajen para conseguir una vida equilibrada. No puede tratar de imponer la idea de un tiempo privado, en casa con la familia y la comunidad, mientras usted pasa unas horas interminable en el trabajo.

PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD

El dominio de las comunidades comunales ofrece un enorme potencial para la clase de participación de los empleados que puede tener una rentabilidad significativa para su organización, así como para el propio empleado.

Es una lección valiosa sobre cómo hacer que un equipo trabaje como equipo y alcance sus metas aun cuando alguno de sus miembros puedan ser considerados “puntos débiles”. Es, asimismo, una lección sobre cómo ofrecer a esos llamados “puntos débiles” la oportunidad de contribuir de tal

EL LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO

“JAMES A AUTRY”

manera que se dé un uso óptimo a lo que saben hacer y qué les honre por hacerlo.

Anime a sus empleados a participar en comités y consejo, a prestar servicios prácticos, recaudar fondos, etcétera. Y proporciónese tiempo libre para asistir a las reuniones y a los acontecimientos especiales; son actividades que ofrecen unas oportunidades excelentes para el crecimiento, tanto personal como profesional. Y no es necesario decir que la fama de su organización en la comunidad se verá enormemente acrecentada.

Igual que usted debe ser un modelo de vida equilibrada, es importante que, como líder con vocación de servicio, sea también un modelo del voluntariado y el compromiso comunal. Si es demasiado modesto y expresa su liderazgo sólo en su trabajo, entonces tanto usted como el mundo sufrirán esa privación.

EL LIDERAZGO CUANDO LAS COSAS VAN MAL Y VIVIMOS MALOS TIEMPOS

Tanto el liderazgo como la gestión son mucho más fáciles en tiempos buenos, pero la vida de las organizaciones se mueven en círculos, así que, tanto si nos gustan como si no, también habrá épocas malas.

¿Qué es lo que necesitamos en estos momentos? En primer lugar, siguen necesitando encontrar sentido al trabajo y poder percibir que es importante. Después, necesitan su valoración sincera de las condiciones reales de la economía, el mercado y sus posibles repercusiones en sus puestos de trabajo. Y, finalmente, también necesitan la tranquilidad que les da ver que usted, el líder, sigue tranquilo y centrado y no pierde vista lo que importa en medio de la crisis.

Aunque está bien expresar su preocupación- eso forma parte de ser vulnerable – no es necesario que imponga sus propios temores a los demás.

VOLVER A DEFINIR EL ÉXITO

Recuerde que ninguna crisis justifica la suspensión de los valores y prácticas del liderazgo con vocación de servicio, uno de los cuales es la comunicación abierta y sincera en un ambiente de confianza. Así pues, no altere la verdad en uno u otro sentido; no le dé al problema ni más ni menos importancia que la que tiene.

PERMANEZCA CENTRADO Y CONFÍE EN LOS DEMÁS

Hay veces que en el alcance de una crisis parece tan enorme, en que hay tantos elementos y de una complejidad tal, que llegamos a pensar que el compromiso que tenemos para centrar nuestra tarea de liderazgo en nuestros empleados ocupa el último lugar en la lista. No ceda nunca a la tentación de situar cualquier otro elemento o situación por encima del bienestar de las personas. Nada tiene tanta importancia ni ofrece tantas posibilidades de sacar a su empresa de esa crisis que la continuada entrega y el trabajo duro de sus empleados.

PREPÁRESE USTED MISMO Y PREPARA A LOS DEMÁS

Hay un viejo proverbio inglés que dice: “No espere lo peor, pero esté preparado por si llega”. Para el líder hay dos clases básicas de preparación; institucional y personal.

La preparación institucional variará de una organización a otra, pero en general, se ocupará de la clase de cosas que aparecen en la sección de “contingencias” del plan estratégico. Puede incluir recortes de gastos, cierre de fábricas, despidos, etcétera, y cada apartado irá acompañada de un ahorro en dólares anotado al lado. La pauta principal en la mayoría de las organizaciones poner los recortes menos dolorosos en los primeros lugares de la lista y luego ir bajando según dicte la situación. Añadiría tan sólo que el líder con vocación de servicio debe solicitar las ideas de los empleados al elaborar esas contingencias.

En cuanto a la preparación personal, parte de la evolución de un líder con vocación de servicio es esforzarse por mantener los mismos atributos y características en cada situación. ¿Y cómo puede hacerlo? ¿Cómo puede seguir estando presente, plenamente allí, y dar respuesta a todas las frustraciones, tensiones y, sí, temores inherentes a los tiempos de crisis?

Es normal sentirse decepcionado cuando un trabajo que hemos hecho fracasa. Es normal quedar deshecho cuando perdemos nuestro trabajo. Son sentimientos normales y, si lo conducen a examinar las circunstancias y aprender de ellas, pueden ser positivos.

Lo repito, el liderazgo con vocación de servicio exige valor y fe; valor para enfrentarse a todo lo que acompaña al fracaso o al despido, y fé en que lo que hemos aprendido nos llevará a cosas mejores en el futuro.

Así pues, sea auténtico, sea usted mismo en todo momento. Sea vulnerable. No actúe como si los malos momentos no le dolieran ni le afectaran intensamente. Admitirlo y superarlo es vital. Acepte lo que sucede, tanto las situaciones malas como las buenas, tanto el fracaso como el éxito. Esté presente, tanto para aprovechar las posibilidades de futuro como para ayudar a quienes le rodean, que quizás estén sufriendo y hayan desarrollado la fuerza emocional que usted tiene. Y, por supuesto, sea útil. Ayúdese a usted mismo y ayude a su familia y a cualquiera que pueda verse afectado negativamente por una crisis.

