



**XIV CONGRESO DE AAPRESID
ROSARIO
AGOSTO 2006
“LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO INTEGRO”
Dra. Sara Rozenblum de Horowitz¹**

Quisiera comenzar agradeciendo a AAPRESID por haberme invitado a disertar en este evento. El tema que nos convoca –*el liderazgo*– es central hoy para las empresas y organizaciones de diversa índole. Comenzaré a abordarlo primeramente intentando definir qué es el liderazgo y analizando su gestión.

La palabra *leader* proviene del inglés antiguo *laedan*, que significa: “mostrar el camino, estar al frente de...”. Refiere también al pastor conduciendo a las ovejas; por transferencia, al acto de “mover gente hacia un objetivo”. Por tanto, el liderazgo implica seguidores: para liderar, se necesita tener seguidores.

Salacuse² define *liderazgo* como: “La capacidad de hacer que otra persona actúe de modo deseado para beneficio de la institución o grupo.” Entonces liderar es tener la habilidad de persuadir a otros para que tomen el camino que se les sugiere.

James Mc Gregor Burns³ diferencia dos tipos de liderazgo:

- a) *Liderazgo transaccional*: Busca el cambio de actitudes y creencias, **conseguir que el otro realice acciones** que solemos asociar con jerarquías de arriba hacia abajo. *El liderazgo transaccional podría asociarse a un empujón.*
- b) *Liderazgo Transformativo*: **Conduce a los otros para emprender nuevos objetivos**. El liderazgo transformativo *podría asociarse a un tirón.*

Además...

¿De dónde proviene la capacidad de liderar a otros?

¿En qué consiste?

¿Cómo se puede lograr?

1. Conceptos claves

- El liderazgo es *situacional*: Se puede ser exitoso en un lugar y fracasar en otro.
- El liderazgo es *relación e interacción*, no una cualidad estática.

¹sarahorowitz@fibertel.com.ar;
negociar@agro.uba.ar;
www.congresonegociación-rse.org

² Salacuse, Jeswald W.: *Leading leaders*. Ed. Amacom, USA, 2006. Gran parte de esta presentación se basa en las ideas que este autor presenta en el libro.

³“Mc Gregor Burns, J. *Leadership*, NY, Harper Collins, 1978.

- La base es la auto confianza y el auto-interés, ya que las partes están vinculadas con la relación.

Se puede apoyar en:

- ⇒ Carisma
- ⇒ Técnicas estratégicas efectivas
- ⇒ Manipulación o engaño
- ⇒ Creación de visiones atractivas
- ⇒ Grandes diseños
- ⇒ Futuros gloriosos

Las claves del liderazgo residen en:

a) *el estilo de comunicación*

Aun cuando los líderes se comunican de modos diferentes, tradicionalmente se los identifica por el poder de elocuencia y el carisma que transmiten en sus alocuciones a las masas, hechas a medida de su auditorio (tal el caso de Churchill, Kennedy o Martin Luther King, que eran extraordinarios comunicadores).

Pero el carisma solo no sirve para movilizar a otro/s: el líder necesita ser un buen comunicador, y usar el medio adecuado. Al entregar el mensaje a los seguidores, el líder debe tomar una decisión, implementar una estrategia.

Es necesario pensar:

¿Cómo debo dar este mensaje?

¿Lo hago público? ¿Lo desarrollo como un discurso o una presentación?

¿Lo hago privado? ¿Uno a Uno?

El Uno a Uno parece ser el modo más adecuado a la persuasión que supone el liderazgo, ya que en este vínculo próximo se genera un compromiso personal y se logra adhesión.

b) *la capacidad de motivar*

La gente sigue al líder porque *cree* que le conviene.

Las organizaciones actuales necesitan líderes que sepan *liderar a líderes* y no movilizar tropas. Hoy se plantea el desafío de liderar a personas que, en muchos casos, son más inteligentes, capaces y poderosas que sus propios líderes. Sumado a esto a veces el líder tiene poca *autoridad* sobre la persona a la que debe liderar. (Por ejemplo, un decano de la Universidad, aun cuando tuviera fundadas razones y se sintiera avalado por el derecho que deviene del ejercicio de su autoridad, no puede despedir a un profesor que ganó un concurso. Idénticas situaciones se plantean también en el ámbito empresario.)

Otro aspecto de este análisis revela que, cuando los líderes fracasan, tienen tendencia a culpar a los seguidores por sus propias faltas.

Comparemos el caso de Bush padre e hijo, a modo de ejemplo: el primero, en 1991, logra armar una coalición en el mundo por la guerra Irak / Kuwait, mientras que el hijo falla en la convocatoria. Veamos el proceso:

- 1) El padre hizo lobby e invitó. El hijo se asumió como “super-poder” del mundo y pensó que lo seguirían. Dijo que, si no lo seguían, iría a la guerra solo (y fue así

que perdió a Francia, Alemania, Turquía, Egipto, Canadá y México, que sí habían prestado su apoyo a Bush padre en 1991.

- 2) Bush padre tenía experiencia diplomática y relaciones cercanas —telefónicas— con los líderes del mundo. (Lo llamaban “The mad dialer”: un obsesivo del teléfono). Bush hijo había sido gobernador de Texas. Sin contactos diplomáticos, en lugar de tratar con los líderes, delegaba en Collin Powell, y luego en Tony Blair, y se comunicaba mandando mensajes por los medios. Es importante relevar que Bush padre envió al Secretario de Estado, James Baker, a visitar 41 países en 5 continentes para hacer la coalición. En cambio Bush hijo tuvo otro abordaje y Collin Powell ni viajó el mes anterior a la guerra.

De la comparación se desprende que:

- 1) En liderazgo, es cuestión de *relación* más que de *posición*. Un líder necesita seguidores.
- 2) Los Abordajes 1 a 1 (persona a persona) son vitales en la construcción de relaciones de liderazgo.

La relación positiva que puede estimular un abordaje 1 a 1 genera confianza en el líder y la confianza es vital para que a uno lo sigan. La gente percibe los cambios como riesgosos. En cambio, los que son propuestos por el líder son confiables, menos riesgosos y más aceptables.

La gente sigue al líder porque siente que se beneficia. El líder capta lo que la gente necesita y hace promesas con relación a ese tema. Por eso, la comunicación es una herramienta fundamental para consolidar el vínculo.

2. Profundizando y analizando la función de liderazgo

Tal como ya hemos dicho, liderar quiere decir motivar y conducir a un grupo humano hacia el cumplimiento de un fin o meta que requiere tareas. Por lo general ese fin o esa meta supone un cambio. Por eso, el liderazgo se aplica para conducir un cambio y de allí que se hable de “liderar el cambio”.

También, el liderazgo se refiere a capacidad de mando, carisma, conocimiento de la psicología humana, destreza oratoria, honestidad, facilidad empática, simpatía capacidad de comunicación

Profundizando un poco la función de liderazgo, surgen los siguientes contenidos básicos:

1. **Motivación.** Para liderar y desarrollar un proyecto, o consustanciarse con el proyecto ajeno. Las personas y organizaciones buscan ser motivadas para hacer lo correcto. De otro modo, las elites se resisten, si no son consultadas, motivadas o tenidas en cuenta. Giuliani, alcalde de Nueva York, luego de los atentados del 11 de Septiembre, dio apoyo emocional a la población, y los motivó para unirse y superar la crisis, en un claro ejemplo de liderazgo.
2. **Representación.** Los líderes representan a la organización que lideran, ya sea negociando salarios, charlando con clientes o persuadiendo a los

supervisores. Sin embargo a veces la gente es reacia a dar completa autoridad o representación al líder, y demanda ratificar sus acuerdos con partes externas. No hay liderazgo posible si sobre el líder no se delega la capacidad de representación.

3. Capacidad de Comunicación positiva. Es vital para desarrollar y conducir proyectos: Es el vehículo de la información. El líder debe ser un buen comunicador y, además, entender las dificultades posibles y cómo superarlas. La comunicación es el elemento más importante para establecer y reforzar en forma continua las relaciones de confianza en la organización, ya que facilita y enriquece el proceso de toma de decisiones.

Necesitamos congruencia en el mensaje: entre las palabras, el tono y el uso de los silencios; con los gestos, Los movimientos, es decir; lo que se dice, cómo se dice y a quién se dice.

4. Integridad. Posibilita que la gente confíe. ***Integridad es la consistencia entre acciones y valores*** que se enuncian; una persona íntegra vive en conformidad con sus valores primordiales; la integridad es considerada en la empresa u organización una ventaja competitiva. "Su palabra es el vínculo". Lógicamente, es necesario que los valores centrales de la organización coincidan con los del líder, ya que de este modo él va a poder motivar. Si en un grupo hay valores contradictorios, va a resultar difícil producir y ser exitosos.

5. Capacidad de Integración. Toda organización necesita juntar gente diversa con diferentes deseos, necesidades, antecedentes y que trabajan en común para el interés de la organización.

Hay elites que resisten ser integradas, lo que requiere abordajes innovadores del proceso (me referiré a este punto más adelante). Algunos líderes tienen *poder* de decisión y otros deben consultar a las *elites*.

- *La elite*⁴

En nuestra aplicación cotidiana, a una elite pertenece una persona que tiene más educación, más talento, más dinero que el resto de nosotros. Su conocimiento, capacidad, dinero o poder les da lugar de privilegio.

Y he aquí la conexión con el tema que nos ocupa: ***La elite no es tropa, es líder.*** Los cerebros, talento, poder o riquezas de las elites implican que tienen más opciones fuera de la organización y que por tanto se sienten más independientes de la organización y del líder (se pueden ir).

Al mismo tiempo, sus dotes especiales hacen que la organización los necesite y que reemplazarlos sea difícil. En organizaciones de alto nivel (Bancos de inversión, Consultorías y Universidades) las elites tienen interés de propietarios y han participado en la elección del líder. Creen así que el líder depende de ellos y no al revés.

- Las elites tienen asiduamente lealtades poderosas hacia instituciones externas a la organización en la que trabajan, que los influyen más que el líder. Los investigadores, o los profesores universitarios, por ejemplo, son leales a sus colegas en el mundo.

⁴ Elite: La Real Academia Española define a una elite como una Minoría selecta o rectora. Es decir, un grupo de individuos que, por su talento, riqueza o poder, tienen influencia desproporcionada en la organización o en la sociedad en general.

- Las elites no se ven a sí mismas como seguidoras; se ven como líderes y quieren ser así tratadas. Por ello desafían al ser lideradas.

- **Otro tema importante en liderazgo es el concerniente a El poder**

- ¿Dónde está el poder?
- ¿Quién tiene el poder?
- ¿Qué se hace con el poder?
- ¿Qué concepción del poder tiene esta u otra organización?

Primero diferenciamos entre Poder y Autoridad.

El poder va de arriba para abajo, genera relación de mando y obediencia. La autoridad va de abajo para arriba. Es un mecanismo por el cual los individuos legitiman o no el poder de los que lo tienen.

Todos los que tenemos poder estamos desesperados por tener autoridad; cuando no tenemos autoridad estamos en problemas.

El poder es una relación de mando y obediencia, y la autoridad es un mecanismo psicológico por medio del cual se reconoce, o no, la autoridad en quien tiene el poder.

Poder es una relación asimétrica entre dos, en el cual "A" tiene posibilidad para modificar la conducta o pensamiento de "B". Si yo tengo poder sobre B, en un sistema jerárquico, y le digo "Venga para acá o Vaya para allá" B tiene dos caminos: o se va u obedece. La obediencia es someterse al sistema del otro.

Puede ser que reconozca la autoridad. Por ejemplo: "Está bien que mande, porque tiene muchos conocimientos, experiencias".

Supongamos que B es operario de una fábrica y maneja un torno y A es el supervisor. A, a su vez, tiene un jefe que le imparte una orden de trabajo que implica a B. Pero B le dice: ¿Por qué le voy a obedecer? ¿Sabe más que yo? ¿O tiene más experiencia? ¿O en el fondo es un hombre que sabe más que yo?

Es la cultura organizacional la que condiciona los criterios que legitiman la autoridad o no de una actitud de poder. La cultura organizacional es el sistema de creencias, propias de cada organización o empresa, que rigen / circulan. Está constituido por valores, ritos, mitos, sistema de lenguajes comunes, implícitos o no; básicamente son un conjunto de valores nucleares que sostienen la organización. Los valores además generan conductas⁵.

Entonces, según la cultura organizacional que posea, B puede también responder a A: "Mire, usted sabe sobre el torno, porque en vez de decirme lo que tengo que hacer, me enseña cómo descubrir las cosas. Cuando tengo un problema lo puedo consultar; en el fondo, usted sabe más que yo; me sabe orientar en las decisiones."

⁵ Conceptos vertidos por el Lic Luis Karpf en sus clases de "Negociación y Cambio Organizacional" Facultad de Agronomía 2004

B acaba considerando que A está bien en el lugar en que está porque tiene autoridad técnica.

¿Qué hacen hoy las organizaciones frente a estas incidencias de las diversas culturas y las tensiones entre autoridad y poder?

Hay organizaciones que van reinstalando gradualmente en la cultura nuevos criterios que legitimen la autoridad y van ayudando a los líderes a adaptarse para conducir a las nuevas generaciones con genuina autoridad.

En nuestra organización-país en cambio hemos perdido credibilidad; está “en baja” la credibilidad de los liderazgos tradicionales -sindicalistas, políticos, jueces, etc.- Esto penetra dentro de la organización-país de un modo corrosivo, dando lugar al ejercicio del poder más que al ejercicio de una autoridad legítimamente consolidada.

Los americanos lo saben bien: una cosa es el *manager*, *gerente* y otra cosa es el *líder*. Una cosa el poder y otra la autoridad. No todos los que son managers son líderes. No todos los que tienen nivel jerárquico son líderes.

La autoridad jerárquica no se pierde.
El poder, alguna vez, sí.

2.1 Motivación

Una cosa es que el líder establezca una dirección para la organización y otra es que logre hacer que la gente siga esa dirección. Para ello necesita que la gente esté motivada. La palabra *motivación* deriva del latín *mover* y es básicamente algo interno a la persona que la incita a actuar, o, en el caso de liderazgo, conseguir que otros actúen de forma deseada para beneficiar a la organización o al grupo.

En general, los líderes no responden a los incentivos tradicionales, ya sea porque realmente no los necesitan o porque no los quieren. El fuerte sentimiento hacia el trabajo, la profesión o la vocación que siente un líder tiene grandes implicaciones en la motivación. Están, por un lado, los incentivos monetarios, y por otro el asociarse con personas que tengan la misma vocación, adquirir nuevas habilidades y conocimientos relacionados con su área de especialización, que sus pares y el público reconozcan sus logros, y crecer en el trabajo y profesionalmente.

¿Motivar o manipular?

En ocasiones ambos términos se confunden en la práctica. Quienes los confunden ignoran que uno de los peligros de la manipulación es que puede desmotivar a las personas a las que se trata de motivar. Las formas poco sinceras para motivar y los intentos de manipular a otros tienen por resultado, con frecuencia, el comportamiento opuesto al deseado de las personas. Vale la pena traer a colación aquí un episodio de las negociaciones que llevara a cabo en una oportunidad el presidente egipcio Anwar Sadat con funcionarios sudaneses. Sadat decía invariablemente: “Mi madre era sudanesa”. Pero, aun cuando era verdad que su madre había nacido en Sudán, con el paso del tiempo perfeccionó su estrategia destacando su conexión con una zona particular de Sudán. Así, al tratar con un sudanés del sur, decía que su madre venía del sur de Sudán; a un funcionario del oeste le decía que su madre había nacido en el oeste, y a un sudanés del este le contaba la historia de que su madre venía del este. <Finalmente, la historia del origen de la madre de Sadat se volvió una broma entre los

funcionarios sudaneses, quienes la consideraron una estrategia *poco sincera para manipularlos, y la trataron como tal*.

La capacidad para motivar a otros líderes deriva de la fuerte convicción que suscita el objetivo que se trata de lograr. Como **líder del Senado, Lyndon Johnson solía decir: “Lo que convence es la convicción”**.⁶

- La tarea de motivar líderes consiste esencialmente en *adelantarse al futuro y analizar el pasado*. Para motivar a sus seguidores, el líder prevé un futuro que los beneficiará y se los transmite de manera convincente. Como dijo **Napoleón, los líderes son “proveedores de esperanza”**⁷. La esperanza es la creencia de que pasarán cosas buenas en el futuro y es un motivador poderoso. La capacidad del líder para convencer a sus seguidores del futuro que les espera y la esperanza de que ese futuro les traerá beneficios personales y para la organización, es una gran fuerza motivadora para que la gente a la que se lidera trabaje para lograr ese futuro previsto.

2.2 Representación

Una de las principales tareas del líder es representar a la organización o al grupo al que lidera. Las organizaciones o grupos necesitan representación, ya que sólo a través de ella pueden impactar al mundo exterior⁸.

La tarea de representar que tiene el líder no es algo que espera sólo el mundo exterior, sino que es algo que los seguidores exigen. El líder es, en general, el vínculo principal entre la organización y el medio exterior. Como tal, el líder negocia, habla y actúa en representación de la gente a la que lidera.

Hay tres funciones básicas que el líder, y representante, debe cumplir en su vida o en la organización o grupo:

1. Adquisición de recursos

Ya sea mediante la inversión de capital, mercados o talento humano, la mayoría de las organizaciones esperan que sus líderes jueguen el papel principal en el reaseguro de los recursos vitales para que la organización funcione.

2. Construcción de relaciones gerenciales

El líder tiene un papel especial en la **construcción y mantenimiento de ciertas relaciones vitales con grupos externos**. En general, mantener las relaciones gerenciales exige una interacción cara a cara.

⁶ Caro, Robert. *The Years of Lyndon Johnson: Master of the Senate*. New York, Alfred Knopf, 2002.

⁷ Bonaparte, Napoleón. *Maxims 1804-1815*.

⁸ O'Brien, Thomas L. y Landon Thomas Jr. "It's Cleanup Time at Citi," *New York Times*, November 7, 2004, Section 3, p. 1.

3. Proyección de imagen

Quizás la más importante. Por medio de la representación, el líder crea y proyecta una imagen de la empresa para ciertas organizaciones y para el público en general. Cuando se elige un líder, en general, se consideran no sólo los talentos y capacidades del candidato, sino también la imagen que tendrá la organización para el público al designarlo.

Todo líder debe preguntarse **qué actos de representación debería realizar personalmente, cuáles deberían delegarse a cargo de otros miembros de la organización y cuáles deberían evitarse por completo.**

Debe tomar en cuenta:

- a) la importancia del objetivo a alcanzar mediante el acto personal de representación para los intereses y el bienestar de la organización;
- b) la medida en que otra persona puede desempeñar la representación de manera tan efectiva como el líder, y
- c) la percepción de la falta de participación personal del líder en el acto de representación esperado (por ejemplo, la ausencia del presidente Kirchner o de otros funcionarios en la apertura de la Exposición Rural en Julio 2006).

Para representar a la organización de manera efectiva, el líder necesita un *mandato*. Se necesita una autorización, general o específica, formal o informal, de la gente a la que se lidera por la que se acredita que el líder tiene la facultad de actuar en su nombre (ver abajo el ejemplo del presidente Wilson⁹).

¿Cómo hace el líder para obtener el mandato? El mandato no viene automáticamente con el cargo que se tiene. Algunos líderes asumen que, en virtud de su cargo o título, están totalmente facultados para actuar en representación de la organización o del grupo al que lideran. El cargo de líder puede otorgarle un mandato para tratar asuntos menores (por ejemplo, dar un discurso en representación de la organización). Sin embargo, en cuestiones que afectan los intereses vitales de la gente a la que se lidera, el líder generalmente deberá obtener el mandato y luego esforzarse por preservarlo.

Un mandato para representar no es lo mismo que una autorización legal para realizar una actividad específica. El líder que posee un mandato puede no tener la autorización legal para llevar a cabo acciones que están en discusión con organizaciones externas. Sin embargo, tanto el líder como la otra parte saben que su mandato es suficientemente fuerte para asegurar las autorizaciones legales cuando éstas sean necesarias.

La efectividad del líder depende de que éste comprenda lo que sus seguidores quieren. Los seguidores esperan que su líder cumpla dos obligaciones fundamentales: el deber de *lealtad* y el deber de *cuidado*. Lo que esperan los seguidores, si el líder los representa, es que éste les dé prioridad a sus intereses por sobre los de él, y que cuide con cautela dichos intereses.

⁹ Woodrow Wilson, en la Conferencia de Paz de París, viajó sin representantes Republicanos y luego su acuerdo fue desconocido por el senado de USA que no lo ratificó, ya que este excedía el poder otorgado: Por otro lado Lyndon Johnson, un estratega mayor que Wilson, solía decir: “Es mejor tener a la oposición dentro de la carpa orinando afuera, que tenerla afuera orinando adentro”.

2.3. Capacidad de comunicación positiva

Dijimos que el líder debe ser un buen comunicador. Quisiera ahora agregar que debe estar comprometido, generar compromiso y despertar respeto, entender los intereses de los otros y ser creíble, es decir, lograr que creen que podrá satisfacerlos.

Para poder cumplimentar su tarea, el líder necesita seguir 3 reglas básicas:

- Escuchar
- Preguntar
- Darse a conocer
- Escuchar

Cuando pensamos en un gran líder, lo primero que pensamos es en sus poderes de oratoria y sus habilidades. Sin embargo, no menos importante que hablar es la habilidad de escuchar.

Muchas veces los líderes piensan que están escuchando a sus seguidores, pero, debido a su posición, tienen tendencia a dominar la conversación y a hablar más que a escuchar. Lo que sucede es que es más difícil escuchar que hablar. ¿Por qué es difícil escuchar? Porque procesamos la información en nuestro cerebro más rápido de lo que otros hablan, y usamos nuestra mente para pensar en otras cosas.

Por eso es tan importante hacer un ejercicio de la escucha. Y para ello, un buen recurso es *aprender a preguntar*. En situación de liderazgo, conviene preguntar de modo *natural* y *neutral*. Preguntar *de modo adecuado* transmite que le damos importancia al otro, que estamos atentos a sus intereses, preocupaciones y sentimientos.

Como los intereses son los que dirigen las acciones, si entendemos los intereses, entendemos las acciones y podemos influir en ellas para beneficio de la organización.

Tenemos que reconocer los supuestos que hacemos, estar abiertos a recibir señales que desafían esos supuestos, testear nuestros supuestos continuamente y estar dispuestos a cambiar nuestros supuestos frente a nueva evidencia.

- *Generar opciones conjuntas: Promover la construcción de un escenario de colaboración. Para ello, invitar a los participantes a pensar diferentes situaciones, a partir de proposiciones como estas:*

- *¿Qué tal sí...?*
- *¿Qué pasaría?*
- *En el caso de...*
- *¿Cómo lo resuelven otros?*

- *Al evaluar opciones, cuidar que el proceso sea justo: La investigación demuestra que la gente puede aceptar mejor un resultado negativo si cree que el proceso ha sido justo y transparente. En este proceso, un líder se define como constructivo si acepta críticas u objeciones. Si no las traduce como deslealtades.*

Un proceso justo y transparente hace posible que:

- *El líder sea escuchado / respetado por los seguidores.*
 - *Los seguidores participen.*
 - *Se consideren los intereses y preocupaciones de todos.*
- *Mantener la coherencia: Si la conducta del líder se contradice con su discurso, este pierde credibilidad, autoridad moral. Desilusiona generando apatía, pues para seguir un proyecto primero necesitamos creer en el comunicador; de lo contrario, se genera sospecha.*

4. Integridad¹⁰

Integridad es la consistencia entre acciones y valores; una persona íntegra vive en conformidad con sus valores primordiales. La integridad es considerada en la empresa u organización una ventaja competitiva (“Su palabra es el vínculo”).

Webster la define como “Adherencia firme a un código moral o de valores artísticos”. Si las empresas no honran sus compromisos, el comercio es imposible. En este punto, quisiera agregar que, de acuerdo a Gostik y Telford, la grandeza de un país se mide en relación a su tendencia a honrar o no los contratos.

El conflicto surge de la falta de integridad entre lo que valoramos y lo que actuamos. Diferentes líderes de organizaciones fueron consultados respecto de qué buscaban al momento de contratar a sus gerentes y empleados y esto es lo que respondieron, por ejemplo:

Warren Buffet (Escuela de Negocios Harvard): “Busco tres cosas: Integridad Personal, Inteligencia y Alto nivel de Energía (pasión). Pero sin integridad las otras variables solas no tienen sentido.”

Jim Burke (Johnson & Johnson): “La clave a largo plazo es la Confianza.” “Necesitamos proveer mecanismos a individuos y organizaciones, para que confíen entre sí”. “Integridad implica poner frente a ti un juego de valores y creencias y actuar basado en estos principios; implica hacer lo correcto.

Vamos a leer a continuación el Decálogo de la Integridad y a revisar uno por uno sus postulados.

¹⁰ Basado en Gostik, Adrián y Telford, Dana: *The Integrity Advantage*. Published Gibson & Smith, Utah, 2003.

DECÁLOGO DE INTEGRIDAD

1. Las pequeñas cosas cuentan.
2. Encuentra el blanco donde otros ven solo los grises.
3. ¿Metiste la pata? Responsabilízate.
4. Construye una cultura de confianza.
5. Mantén tu palabra.
6. Comprométete con el bienestar colectivo.
7. Procura ser honesto pero al mismo tiempo humilde.
8. Actúa como si estuvieran observándote.
9. Contrata integridad.
10. Persevera. La constancia es la base de la integridad.

2.4.1 Las pequeñas cosas cuentan

Usted sabe que las pequeñas cosas cuentan.

Imagine que hay dos ranas en agua y el agua se está calentando. Una rana huele la cebolla, registra el calor y el peligro y salta; la otra duda, está cómoda, siente bienestar por el calorcito. Cuando la temperatura sube, ya es tarde: ¡Se hizo sopa!

La erosión de la integridad no es algo espectacular; es un desliz gradual de estándares, difícil de parar, finalmente devastadora. Ejemplo de esto son los sonados casos de fraude de Enron y World Com. Las dos empresas presentaban balances firmados y auditados que, se comprobó, contenían muchas informaciones falsas.

Así es el asunto de la integridad: se empieza con una decisión equivocada y luego hay que cubrir el error y así se echa a rodar la bola de nieve.

Recordemos que una persona íntegra no rompe su código de conducta: lo decidió antes. Los robos grandes comienzan a pequeña escala. El líder marca el camino al incluir o no la posibilidad de mentir en su organización en cualquier nivel. Los líderes íntegros dibujan la línea en la arena y no la cruzan. Integridad implica el cuidado de no entrar en el camino de la deshonestidad. Si el líder es íntegro, se adhiere al código interno de moralidad, aun a riesgo de perder su lugar confortable en el mundo.

2.4.2 Encuentra el blanco donde otros ven solo los grises

En la vida enfrentamos áreas grises; enfrentamos correcto vs. incorrecto.

Lo correcto es poco claro y cuando uno sube más en una organización, más se enfrenta a decisiones grises. Necesitamos el compromiso de gastar tiempo y energía en buscar lo correcto. "Si tenemos que justificar algo, deberíamos hablar con alguien; pensar si vale la pena".

A veces, frente a lo que sabemos que es incorrecto, en lugar de detenernos y reflexionar, actuamos diciendo: "Es por única vez", "Nadie va a saber", "Hago lo que se espera que yo haga". Así justificamos las elecciones incorrectas.

Finalmente, luego de establecer los hechos, hay que:

- Tener consejeros éticos, recoger opinión y consejos: reflexionar.
- Tranquilizarse. Usted puede ser honesto. Al tomar la decisión, debe escuchar su propia intuición
- Tomarse tiempo: Pregúntese si quiere que la decisión sea parte del legado que desea dejar.

2.4.3. *¿Metiste la pata? Responsabilízate*

Existen diferentes ejemplos, de diferente tenor, respecto de este postulado:

JOHNSON Y JONSON. TYLENOL (1982): Siete personas murieron por ingerir cápsulas envenenadas. J&J las retiró a un costo de 100 millones de dólares.

NIKE. ASIA. (DÉCADA DEL 90): Dijo “Subcontratamos” aplicando prácticas laborales cuestionables.

CHRYSLER: Dejaba que sus ejecutivos manejaran coches nuevos. Los ejecutivos los usaban miles de kilómetros y luego le ponía la cuenta en 0km y los vendían como nuevos. La prensa lo descubrió y su CEO y líder, Lee Iacocca, debió confesar: “Nos equivocamos; rompimos la confianza de nuestros clientes; reconocemos y prometemos que no va a volver a pasar”.

2.4.4. *Construye una cultura de confianza*

¿Recuerdan el relato del Traje nuevo del Emperador?

El desafortunado Emperador le pidió a un sastre sin principios que le confeccionara el traje más espléndido que se hubiera conocido jamás. Pero el sastre lo engañó y los consejeros del Emperador, por temor a quedar en evidencia, también le mintieron. Como resultado, el emperador salió desnudo a la calle, convencido de que estaba luciendo un traje maravilloso.

Líderes y ejecutivos íntegros deben construir una cultura de confianza, trabajando duro para crear un ambiente ético y positivo en su organización o empresa, no sea que les pase lo que a aquel Emperador del cuento.

2.4.5. *Mantén tu palabra*

La confianza es el indicador significativo de satisfacción individual en una organización. Construir relaciones de confianza es la clave del éxito en negocios ya que, cuanto más confía la gente en una persona, grupo u organización, más piensa en ellos y más va a recurrir a ellos, dado que confianza es sinónimo de respeto.

2.4.6. *Comprométete con el bienestar colectivo*

Es exactamente la actitud opuesta al egoísmo y a preocuparse solamente por uno mismo.

Será visto como íntegro el líder que así proceda y tendrá éxito a largo plazo, si...

- Está comprometido con su organización y con lo que vende y además toma decisiones que benefician a su equipo, ya que ser íntegro “es mirar desde una perspectiva más amplia y encontrar un propósito más allá de sí mismo”.
- Trata a los otros como desea ser tratado: con justicia y honestidad. Para ser íntegro, un líder está comprometido y toma decisiones que van a beneficiar a la organización entera. Se preocupa apasionadamente por la compañía a la que

pertenece, ya que, también a través de su trabajo, construye el sentido de su vida.

2.4.7. Procura ser honesto pero al mismo tiempo humilde.

La honestidad no es algo que andemos ostentando como un valor que poseemos; es el juicio que sobre nosotros van construyendo los que nos rodean a partir de nuestras acciones cotidianas. Badaracco (de la Harvard Business School) afirma: La gente íntegra es paciente, cuidadosa y tranquila. No proclama su honestidad o virtud. Permite que sus acciones hablen más fuerte que sus palabras.

2.4.8. Actúa como si estuvieran observándote

Un líder íntegro actúa siempre de modo correcto (por ejemplo, al presentar el Informe de Negocios de la compañía al finalizar el año, comunica personalmente, de modo que todos puedan entenderlo, las buenas y malas noticias, asegurándose también, con su ejemplo, que la integridad pasa a la siguiente generación).

2.4.9. Contrata integridad

Los líderes del siglo XXI promueven a los que mostraron capacidad en su organización, acredita con hechos que se puede confiar en ellos. Ellos eligen el mejor modo de predecir el futuro de su organización observando qué hicieron en el pasado los que hoy están promoviendo, cómo solucionaron cuestiones difíciles, cómo trataron a la gente con la que trabajaban, especialmente a los subalternos.

Siguiendo esta línea de acción, la política de una empresa con liderazgo íntegro es ascender a gente de su propia empresa evitando la contratación externa.

2.4.10 Persevera. La constancia es la base de la integridad

La coherencia ética es la marca del líder. Un líder que no es impactado fácilmente por los cambios de afuera. Dinero, poder e influencia pueden ir o venir, pero las acciones de una persona están conectadas a sus valores morales. Consistencia ética es armonía entre valores y acciones.

A modo de síntesis

Un cura le recordó a un viejo miserable que se estaba muriendo que no se podía llevar las riquezas con él. El viejo contestó: "Entonces no me voy".

Integridad es un premio; la satisfacción al final del día viene de lo correcto.

Integridad es ventaja competitiva.¹¹

2.5. Capacidad de Integración

Me referiré finalmente a la integración. Considero que esta función es difícil, y la más importante que el líder debe realizar. Consiste en unificar, cohesionar a los miembros

¹¹ **Ejercicio para la audiencia: "Valores Esenciales" SARA HOROWITZ**

a) Escriba en una hoja cinco nombres de personas vivas o muertas que respeta mucho, que valora y admira.

b) Ponga al lado de cada nombre cinco características que asocia con ese individuo.

c) Seleccione las palabras más repetidas.

d) Esos son sus valores esenciales.

de una organización o empresa para que trabajen en la organización de modo efectivo como equipo. Se podría decir que la integración es clave primordial para el éxito del liderazgo.

Como dijimos con anterioridad, la tarea actual del líder es la conducción de otros líderes. Por tanto, lograr que estrellas sean un equipo constituye una ardua tarea de integración. Hay que combinar elementos para que sean efectivos, armoniosos, y se asuman como una unidad productiva.

Para entender cómo se manifiesta este proceso de integración en las organizaciones debemos apelar por un momento a la psicología. Los psicólogos¹² explican que existen dos necesidades primordiales básicas en todo ser humano: el *apego* o *pertenencia* y la *autonomía*

Desde su nacimiento, el bebé necesita ser atendido, necesita establecer un **vínculo de apego que, con el correr del tiempo, derivará en la necesidad de pertenecer, de ser parte de un grupo**. A este impulso se contrapone la **necesidad de autonomía, de configuración del propio yo (la identidad) como único, diferente e individual del todo**. Es por eso que estas necesidades básicas son consideradas contradictorias entre sí.

Como resultado de esto, el dilema de los seguidores en una organización es: ¿Cuánto debiera colaborar con el líder para permitir que ocurra la integración y cuánto debo ocuparme de mis intereses individuales para lograr mis metas individuales?

Este dilema crea tensiones constantes entre cumplimentar los propios intereses individuales y los de la organización, entre elegir la independencia individual y la integración en la organización.

Motivar a la gente para que coopere, apoye y ayude a integrar a los miembros en un equipo dinámico es la tarea de integración más desafiante del líder actual.

Así pues, el líder favorece que prevalezca la integración sobre la autonomía.

La integración ocurre cuando los miembros sienten que son parte de un todo.

En la vida adulta, una relación es el sentimiento de una persona conectada de algún modo a otra persona. En una organización integrada, estas conexiones son múltiples y fuertes; cuando en las organizaciones falla la integración, las relaciones no existen o son disfuncionales.

Los líderes realmente capaces reconocen que la necesidad de diferentes grados de integración puede variar y tienen siempre en cuenta, como una regla de oro, que forzar la integración puede reducir la efectividad de la organización.

2.5.1. Barreras a la integración en organizaciones de alto nivel

Las dificultades y obstáculos que enfrenta un líder al intentar integrar la organización en un todo coordinado son numerosas.

- 1) Los miembros no perciben el interés común.** Son organizaciones donde rige el "Tú ocúpate de lo tuyo, y yo de lo mío", y la **cultura es individualista y no de colaboración**.

¹² Brewer, M.B. & Gardner, L.: "Who is the WE? Levels of Collective Identity and Self Presentations" *In of Personality and Social Psychology* 71, 1996, pp 83-93.

- 2) **Falta el sentir / compartir emocionalmente una historia compartida** que constituye una fuerza para la integración de grupos, de profesionales o naciones... **Es difícil integrar si no hay historia para compartir.**
- 3) **Vivencias y situaciones negativas de desconfianza en el pasado que impiden el acercamiento** y la confianza necesarias para integrar (muchas historias negativas).

La comunicación interna es pobre o desaparece, que es peor que la falta de comunicación, es una situación en donde algunos miembros reciben información vital y otros no y como la información es poder, los que tienen información ganarán más influencia y los que carecen de ella, se sentirán sin poder y no se integrarán.

- 4) **La existencia de diferencias culturales.** ¿Qué significa “cultura” en este contexto? Consiste en **patrones de conducta, actitudes, normas y valores de una comunidad dada.** Las naciones y las organizaciones tienen culturas. En su nivel más simple **“es el modo en que se hacen las cosas acá.”**
La cultura influye en nuestro modo de trabajo, y, sobre todo, en nuestras percepciones de la situación. **Es necesario tener una cultura aceptada común para coincidir, comunicarse de modo efectivo y usar todos los recursos disponibles.**
- 5) **La existencia de boicoteadores.** Puede haber en la organización gente a la que no le convendrá la integración y por ello la sabotearán.
- 6) **La existencia de un liderazgo basado en “Divide y reinarás”, donde el líder** en sí mismo es el primer obstáculo para la integración. Estos líderes perciben la integración como una amenaza a su propio poder. Así, generan competencia a su alrededor, proveen información de modo selectivo y favorecen la preeminencia de algunos grupos sobre otros.

2.5.2. Removiendo las barreras a la integración

Para integrar, se necesita remover estas barreras estableciendo una comunicación eficiente. (Se recomiendan las conversaciones 1 a 1.)

Algunas ideas son:

1. **Releve los intereses comunes** de los miembros de la organización a partir de **actividades** que favorezcan la interacción.

2. **Haga historia**

Toda organización, a menos que se cree hoy, tiene historia. El líder debe conocer esa historia y usarla para integrar la organización. Tratar de entender y aprender del pasado, tanto negativo, destructivo, como positivo, constructivo, para poder proyectar y crear un futuro constructivo evitando caer en un futuro destructivo¹³. Es necesario aprender del pasado lo negativo para no repetir, y lo positivo para elevarlo al futuro.

¹³ Galtung Johan. *Searching for Peace* Pluto Ed. 2003. Ver el siguiente *Esquema de Galtung*

3. Supere la división cultural

Las diferencias culturales tienden a aislar individuos y grupos unos de otros, a dividir las organizaciones. El líder necesita garantizar un clima de confianza, para hablar de la diversidad como enriquecimiento organizacional.

4. Transfórmese en eficiente comunicador

Tenga en cuenta que la comunicación efectiva es fundamental para la integración del equipo. Hay que cuidar tanto la comunicación interna como la externa.

5. Convierta a un boicoteador en un factor positivo

Antes, en las empresas tradicionales, se despedía a los saboteadores, viendo otros efectos negativos que puede traer el despido conviene trabajar para integrarlo. Transformar a un saboteador en un factor positivo es un proceso de negociación efectiva entre el líder y el saboteador. Si fallara, debiera intentar aislarlo para que no dañe a la organización.

6. Adopte un estilo de liderazgo unificador

El estilo del líder puede favorecer o inhibir la integración en la organización. Debiera, pues, desarrollar un abordaje de liderazgo unificador, ejercitar la capacidad de unir a los colegas.

3. Análisis de Caso para identificar los rasgos ya definidos de un liderazgo positivo

La historia que a continuación vamos a conocer es real y en ella convergen espléndidamente varias de las condiciones y estrategias de un liderazgo positivo. Reconozcámoslas para ver cómo operan en la realidad.

Goldman Sachs:

La importancia de un liderazgo positivo y de una nueva visión

El más exitoso banco del mundo fue fundado en Nueva York en 1869 por el alemán Marcus Goldman. En 1986 era una entidad privada con el 80% del capital. 38 billones eran de 104 socios activos y el 20% de socios jubilados. Pero no todo fueron rosas...

En principio, como eran privados, no los afectaba la póliza. Podían tomar decisiones estratégicas a largo plazo. En otras palabras, eran "amarretes a largo plazo". Pero, además, su experiencia les proporcionaba una cultura de confidencialidad. Y desde ella desarrollaron una cultura orientada a los clientes que resultó en una relación duradera extremadamente lucrativa.

El hecho de ser dueños, y de que el crecimiento dependía de las ganancias, daba forma a una estructura societaria de trabajo en equipo, entre los socios, lo que ayudó al éxito financiero y a la construcción de la confianza y el compromiso entre las partes en vista del objetivo común.

La posibilidad de volverse socio de GS llegó a ser un factor clave al contratar gente y motivó a brillantes talentos financieros del mundo y de Wall Street.

Pero hacia 1980 esta estructura empezó a mostrar desventajas. Como no cotizaban en la Bolsa, les costaba más hacer adquisiciones y crecer con rapidez, lo que provocó la inestabilidad del capital de las firmas.

Los socios comenzaron a retirar sus acciones de capital y a preocuparse porque, como eran responsables por sus propios bienes, temían una avalancha de juicios.

Lo cierto es que, como en toda Sociedad es indispensable preservar una estructura que retenga las ganancias para que la Sociedad continúe viva, era imprescindible actuar y hacerlo ya.

En 1986 un Comité de 9 gerentes recomienda a los 95 socios un cambio estratégico. Robert Rubin (hijo del Vicepresidente de GS y después Secretario del Tesoro de Clinton) presentó una nueva visión.

En Diciembre de 1986 los 100 socios propusieron un cambio en la dirección. Rubin propuso cotizar en Bolsa (ser públicos) pero, luego de discutir durante dos días, no lograron acordar.

La proposición no había sido bien preparada. Los socios antiguos no creían que la oferta pública fuera buena y, además, se habían sumado 37 nuevos socios en 1986.

Aunque la propuesta no fue aceptada, quedó claro que la meta de GS era transformarse en una organización financiera de clase mundial.

10 años más tarde, con Jon Corzine como líder (luego sería senador por Nueva Jersey), GS aceptó transformarse en una corporación pública y hubo cambios. Los cambios derivaron en el retiro de muchos socios llevándose el capital con ellos.

En 1996, antes de la reunión, prepararon en detalle cómo sería la oferta pública inicial. (Corzine trabajaba 1 a 1 antes de cada reunión.)Hubo grandes cambios: GS creció en tamaño y en alcance; sus miembros se dieron cuenta de que tenían que hacer nuevas adquisiciones si querían ser líderes mundiales. Una nueva visión, un liderazgo positivo, permitió a la firma convertirse en uno de los Bancos de inversión más importantes del mundo globalizado.

4. La esencia del liderazgo¹⁴. A modo de conclusión

*Desde otoño del año 2000 hasta finales de 2003, los directores del Programa de Liderazgo de la Universidad de Wharton (Pennsylvania, USA), Greenhalgh y Maxwell, entrevistaron a 1.918 estudiantes universitarios de primer año matriculados en la asignatura Management 100: Leadership and Communication in Groups, **con el fin de elegir o diseñar una imagen que representase el liderazgo. El objetivo: comprender cuál era la percepción de los estudiantes sobre el liderazgo.***

*En primer lugar, los estudiantes seleccionaron lo que Greenhalgh y Maxwell denominan **"el tipo de imágenes que se podían esperar", básicamente imágenes de Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Rosa Parks, John F. Kennedy, Nelson Mandela,***

¹⁴ Fuente: *¿Cómo representan y describen los estudiantes universitarios de Escuela de Wharton la esencia del liderazgo?* Programa de Liderazgo de la Escuela de Negocios de Wharton (Univ de Pennsylvania, USA)

Winston Churchill, Franklin Roosevelt, Napoleón a caballo, George Washington cruzando el Río Delaware, la Madre Teresa, la Princesa Diana, Confucio, el Alcalde Rudolph Giuliani, los bomberos de la ciudad de Nueva York, tras el 11 de septiembre, y figuras del deporte como Michael Jordan.

Sin embargo, muchos estudiantes también enviaron imágenes inusuales, e incluso únicas de liderazgo, como por ejemplo:

- **árboles (los líderes están unidos irremediablemente a la tierra y al mismo tiempo son visionarios);**
- **un tamiz y un embudo (los líderes generan o recopilan ideas y las ponen en práctica);**
- **los miembros de una tripulación (trabajando juntos para ofrecer liderazgo);**
- **la plastilina (un líder debe ser flexible);**
- **una almohada (complaciente);**
- **el volante de un coche (el líder señala una dirección);**
- **un tablero de ajedrez (cualidades estratégicas);**
- **y un grupo de ocas volando en formación (sugiriendo que los líderes frecuentemente trabajan tanto en grupo como de manera independiente).**

"La imagen de las ocas volando como símbolo de liderazgo es muy popular... Es muy representativa.

Entre ellas el liderazgo se comparte: cuando una oca se adelanta, la otra se pone detrás."

CERRANDO: Algunos pensamientos sobre nuestro país y el liderazgo en el Agro.

Como digo en mi presentación, no siempre el líder que tiene representación que en el caso de los políticos ha ganado por votos, cuenta con el mandato de su pueblo.

A veces los líderes políticos incumplen en representar los intereses de la sociedad, o representan a una parte y no a toda, fracasando en la representación y en la integración de sus seguidores.

En este punto es importante recalcar el hecho que los gobernantes y políticos intentan liderar líderes y elites que tienen claros sus intereses y son sensibles cuando estos no son satisfechos y/o ni siquiera escuchados.

Tal vez los momentos de brecha entre los líderes gobernantes y las organizaciones e instituciones, podrían servir para fortalecer el liderazgo interno de las organizaciones; trabajar en proyectos futuros a largo plazo con nuevos y deseables escenarios; es quizás tiempo de fortalecimiento interno.

Quisiera traer la analogía entre organizaciones como AAPRESID y la semilla que lleva en su código todo el potencial que posibilitará su germinación y su futuro desarrollo en planta, árbol. Ambas necesitan del suelo, de condiciones adecuadas y de nutrientes; de otro modo, ni la semilla ni los miembros de AAPRESID y otras organizaciones del Agro, podrían desarrollarse y usar su potencial.

Un consejo para todos incluyéndome en él: Cuidemos que las situaciones negativas no nos saquen del camino de desarrollo de potenciales positivos futuros; que nuestra energía positiva no se contamine y se transforme en rencor o deseos de venganza; evitemos que los hechos negativos nos hagan perder de vista nuestros objetivos.

Recordemos asimismo que las organizaciones permanecen en el tiempo, más que las personas.

Necesitamos en el país y en el campo líderes que se centren en el futuro, que sean visionarios para la institución y para el bien común.

Quisiera relevar de lo que transmiten los medios y lo que circula (en las charlas de amigas, en cafés, y en quinchos). Que en la Argentina, los líderes tranquilos reflexivos no consiguen seguidores. En América Latina existe una marcada tendencia a apoyar a líderes, caudillos, que tengan acción. Lo digo, pues, es necesario reflexionar sobre nuestros propios estilos y modelos "exitosos" y sobre qué valores están basados en para luego diseñar e implementar modelos alternativos basados en valores más adecuados para el diseño de una Argentina a largo plazo, que contemple las necesidades de todos. Es decir, luego de diseñar escenarios posibles de proyectos incluyentes, necesitamos líderes que trabajen implementando proyectos incluyentes y sustentables.

Todo líder deviene en excelente comunicador, efectivo negociador y en visionario solucionador de problemas presentes y futuros, pues su función es la anticipación, la visión. Y la misión de nuestras organizaciones puestas al servicio de la comunidad, debe ser nuestro foco para que podamos en épocas difíciles salir fortalecidos y más maduros como ciudadanos, como miembros de organizaciones y como miembros o jefes de nuestras familias.

Dra Sara R. de Horowitz

horowitzsara@gmail.com

negociar@agro.uba.ar

www.posgradonegociacion.com.ar