



# Libro Valentía

## El eje central del liderazgo

Gus Lee y Diane Elliott-Lee  
Jossey-Bass, 2006  
También disponible en: Inglés

---

## Reseña

Los empleados y gerentes de empresas deben adoptar una postura que se oponga a las conductas contrarias a la ética, pero para ello es necesario valentía para vivir, trabajar y liderar en forma coherente con sus valores más elevados. El autor, Gus Lee, presenta un “manual” sobre valentía, donde explica cómo esta característica determina el proceso de toma de decisiones; cómo pueden demostrarla los líderes en su trabajo; y cómo usted y sus empleados pueden aprender qué es la valentía y emplearla para respaldarse unos a otros y forjar empresas con moral. Para ilustrar conductas éticas, Lee trata historias de casos de valentía individual en la vida empresarial. Su discurso es a veces reiterativo y sus estampas son confusas por momentos, ya que hace referencia a ejemplos que citó varios capítulos atrás. Pese a estas fallas, estos relatos ofrecen lecciones clave. *BooksInShort* considera que los ejecutivos y los gerentes pueden aprender a actuar por principios y pueden reafirmar esta idea entre sus colaboradores al leer el libro de Lee y transmitírselo a los demás.

## Ideas fundamentales

- Las empresas y las personas se enfrentan a “puntos decisivos” cuando una crisis pone a prueba sus valores fundamentales.
- Las decisiones valientes marcan la diferencia. Priorice su temple y sus principios.
- Fundamente sus decisiones, tanto en el ámbito personal como en el empresarial, en “valores fundamentales elevados.” Desarrolle su temple, es decir, la capacidad a largo plazo de demostrar integridad y valentía.
- Chris Kay, Director Ejecutivo de IntegWare, elaboró una lista de valores definidos que se ajustan al plan estratégico de su empresa.
- Todo el mundo necesita poner la “valentía en acción” en tres áreas: comunicación, liderazgo y resolución de problemas.
- Ciertas habilidades, convicciones y conocimientos pueden ayudarlo a reunir esa valentía.
- Para motivar a sus empleados, satisfaga sus “necesidades más importantes”, como ser, el reconocimiento, la oportunidad, tareas gratificantes, responsabilidad y el sentido del logro.
- Satisfacer estas necesidades es más importante que otorgar salarios elevados o buenos beneficios.
- Es posible que los valores fundamentales de poca calidad generen resultados rápidos, pero los valores fundamentales de buena calidad generan un crecimiento positivo y a largo plazo.
- Fortalezca su valentía, aprendiendo y aplicando valores, integridad y buenas prácticas.

## Resumen

### La prueba está en las encrucijadas de la vida

Las pruebas de su valentía se presentan en los “puntos decisivos” de su vida, cuando las crisis institucionales se cruzan con las convicciones personales. Por ejemplo, si usted fuera contador, ¿qué haría si su jefe le pide que firme una auditoría que usted sabe que está incompleta? Debe decidir si guiarse por la ética o por el interés personal. Genere reservas de valentía para estar preparado para tomar decisiones difíciles. Los líderes, en especial, deben hacer elecciones valientes, pero las decisiones son estresantes porque la gente se resiste al cambio y no está dispuesta a abandonar los malos hábitos. Lea la historia que se narra a continuación.

### IntegWare define sus valores

IntegWare, una empresa de software de gestión, estaba en problemas. Cuando Christopher Armstrong Kay, un ingeniero experimentado, asumió como Director Ejecutivo, había un clima de muy poca motivación; los desacuerdos eran cosa de todos los días y la empresa estaba prácticamente en ruinas. En primer lugar, Kay se concentró en los componentes tradicionales de los negocios: los ingresos, la productividad y la producción. No obstante, pronto se dio cuenta de que la empresa no tenía un principio operativo central. Los empleados no estaban familiarizados con valores necesarios, tales como “la integridad, el trabajo en equipo, la innovación y el enfoque en el cliente.”

“La valentía es la única característica decisiva que define a un líder.”

Kay se embarcó en la misión de despertarlos, comenzando por dar su ejemplo personal. Se puso a disposición, trabajó con sus colaboradores en casos de emergencia y llevó comida para los empleados que trabajaban hasta tarde. Sus esfuerzos estaban a punto de incrementar la motivación cuando se le presentaron nuevos problemas, desde problemas financieros, seguidos por problemas con el personal, hasta reclamos del directorio. Contrató a un consultor, el autor Gus Lee, para que le diera una nueva perspectiva. Lee le explicó que muchos líderes de empresas se enfrentan a problemas que tienen su base en valores. Lo ayudó a Kay a entender que tenía que tener la valentía suficiente para vencer el temor al conflicto y para lidiar con empleados problemáticos.

“El liderazgo valiente consiste en usar la cabeza, el temple y el espíritu para defender principios, pese a las dificultades, haciendo caso omiso del temor.”

Por último, Kay insistió en la rendición de cuentas y despidió a su encantador pero ineficiente director operativo que utilizaba sus problemas familiares como excusa para sus mentiras y su mala gestión. Al reunir la valentía necesaria para superar el temor a la confrontación, Kay forjó una relación con el pensador más creativo de la empresa, un hombre reservado e intimidante, que era fundamental para una cuenta importante. Kay elaboró una lista de valores definidos que se adecuaban al plan estratégico de la empresa. Finalmente, la empresa dio un vuelco positivo y Kay llegó temprano para cenar con su familia.

## La valentía de sus convicciones: los valores fundamentales en los negocios

Analice los valores que subyacen a los principios cotidianos de sus operaciones, ya que estos valores son los que determinan sus resultados. Al identificar cuáles son sus valores fundamentales, podrá predecir cómo se comportarán usted y su empresa en situaciones de estrés. Los valores fundamentales pueden ser elevados o básicos. Es posible que los valores fundamentales básicos generen resultados rápidos, pero los valores fundamentales elevados promueven un crecimiento positivo y a largo plazo. Los valores se encuadran en tres categorías:

1. Valores básicos: son “hábitos comunes” que pone en práctica a diario, incluso cuando incluyen distintos tipos de abuso, codicia, temor y traición. Dado que estas prácticas pueden generar resultados satisfactorios en el corto plazo, es posible que sean difíciles de erradicar.
2. Valores medios: incluyen prácticas bastante adecuadas, como el trabajo en equipo, la creatividad, la educación, el enfoque en el cliente y la calidad. Estos valores son sólidos, pero no representan los estándares excepcionales que engrandecen a una compañía. Para progresar, su empresa debe poner los valores medios a la par con valores elevados.
3. Valores elevados: los valores más elevados son “la integridad, la valentía y el temple.” La integridad requiere distinguir lo que está bien de lo que está mal, para luego hacer lo que está bien. Para actuar con integridad, sea consciente, resuelva sus temores y necesidades, y pida buenos consejos. La valentía es “la fortaleza mental y moral para atreverse a actuar, ser perseverante, y soportar los peligros, temores o dificultades.” El temple es “la integridad y la valentía a largo plazo.” Adopte un código de ética fundado en estos tres valores.

“La valentía es una competencia humana fundamental y profundamente arraigada que eleva nuestras otras capacidades. Invoca lo mejor que tenemos en nuestro interior.”

El temor es lo que distingue a aquellos que tienen valores medios de aquellos con valores elevados. Para avanzar, debe ganarle al conflicto. La mayoría de los ejecutivos se consideran “buena” gente, aún así, en una encuesta, el 80% manifestó tratar de evitar el conflicto.

## La valentía y el temple

Cuando se enfrenta a un dilema moral, necesita valentía para actuar según sus valores más elevados. Paradójicamente, las personas suelen mostrarse más valientes cuando más temor sienten. Los líderes que carecen de valentía evitan los problemas y permiten las malas prácticas. Las personas valientes se preocupan por solucionar problemas que perjudican a otros. Tienen temple, el valor fundamental más difícil de forjar, ya que se pone a prueba a menudo y requiere “actuar por principios al estar bajo presión” en forma valiente y constante.

## Cómo comunicarse con valentía

Los problemas de comunicación interna de Kaiser Permanente Medical Group of Northern California, una importante organización para el mantenimiento de la salud (*Health Maintenance Organization*, o HMO) provocaron una disminución en la satisfacción del cliente. Una encuesta reveló que sus gerentes más importantes no podían lidiar con conflictos de personalidad y de grupos, persuadir a empleados poco comunicativos a que se abran, asesorar a personas con bajo desempeño, ni dar opiniones útiles. Tenían la mala costumbre de “evitar la comunicación.” Tenían temor de ofender a los demás, fracasar o desprestigiarse. Los ejecutivos de mayor jerarquía comenzaron a enseñar “cómo comunicarse con valentía.” El objetivo de estos ejecutivos era fortalecer las relaciones entre los empleados y, en última instancia, con sus clientes. La buena comunicación es un prerrequisito de las relaciones fundadas en principios, mientras que la mala comunicación conduce a relaciones tensas. Toda comunicación valiente se basa en cuatro aspectos:

1. “Comunicarse como entre colegas”: respetar a los demás y alentarlos.
2. “Escuchar con atención y empatía”: prestar atención a la postura, al contacto visual y al tono de voz de los demás, para descubrir qué sienten cuando están hablando.
3. “Formular preguntas adecuadas”: formular preguntas abiertas y de respaldo para fomentar la conversación.
4. “Relacionarse con respeto”: buscar soluciones que satisfagan a ambas partes.

“La valentía es una cualidad sensacional: se puede aprender.”

Fortalezca las relaciones, agradeciendo a sus empleados y colegas por sus opiniones útiles. “Dar opiniones con valentía” reafirma las relaciones profesionales e impulsa a los empleados a crecer. La buena comunicación es un factor de motivación. Los empleados se sienten motivados y contentos cuando los empleadores satisfacen sus “necesidades más importantes”: reconocimiento, tareas gratificantes, responsabilidad, logros y crecimiento profesional. Satisfacer estas necesidades es más importante que otorgar salarios elevados y beneficios excepcionales.

## Los tres órdenes del poder

En un ámbito social, puede ejercer su autoridad de tres maneras distintas para lograr que la gente actúe. Los líderes evolucionan a través de estas etapas a medida que maduran y adquieren experiencia:

1. Amenazar a la gente: los líderes autoritarios que ejercen “el primer orden del poder” suelen tener cualidades positivas, como ser, carisma y popularidad, que encubren sus tendencias autocráticas. Cuando están bajo presión, empiezan a dar órdenes y a amenazar, abandonando sus cualidades positivas que los hicieron exitosos en un primer momento.
2. Recompensar a la gente: los líderes que ejercen “el segundo orden del poder” utilizan recompensas, como dinero o beneficios, para motivar a los empleados. Ésta es una solución a corto plazo y suele provocar envidia y conflictos. Es posible que los empleados motivados por las recompensas no sean leales. Recompensar a la gente no genera valores elevados.
3. Inspirar una conducta valiente: los líderes que ejercen “el tercer orden del poder” son una fuente de inspiración ética. Demuestran orgullo personal y su conducta se rige por principios. Es posible que utilicen estrategias del primer y del segundo orden del poder, pero únicamente con el propósito de fomentar valores fundamentales elevados.

## Liderazgo frente a dirección

Las personas que forman parte de la sociedad moderna son más individualistas y menos respetuosas de la autoridad. Un estilo de liderazgo valiente y genuino, en lugar de un estilo de dirección simple, puede contrarrestar estas tendencias. ¿Cuál es la diferencia? La dirección se centra en el estudio de procesos, resultados, recompensas, organización, asignaciones y comités. El liderazgo, por el contrario, se centra en las personas y requiere de *coaching*, trabajo en equipo, retroalimentación y respeto, que son los cimientos de toda relación. Los líderes valientes respetan a los demás en cualquier situación:

- Centran la atención en los demás: usan un lenguaje corporal cordial. Conversan con sus socios, sin mantenerse distantes, cruzarse de brazos o inclinarse hacia atrás.
- Alientan a los demás: en un libro se informó que el 98% de los ejecutivos afirmaron que se habrían desempeñado mejor, si hubieran recibido más aliento.
- No temen enfrentar los problemas: los líderes valientes toman iniciativas y resuelven problemas por ellos mismos, sin buscar la aprobación de los demás.

“Los líderes prestan atención, escuchan, se relacionan y luego resuelven problemas.”

Actuar con valentía preserva las relaciones, pero la falta de respeto y aliento las perjudica. El otro paso necesario para entablar relaciones respetuosas es “cuestionar lo que está mal.” Esto implica hacer lo correcto, sin importar los riesgos que esto acarree, corregir sus propias conductas erróneas, tratar de señalar y corregir las acciones erróneas de los demás, y evitar que esto suceda en el futuro.

“La valentía es una virtud que se desarrolla en la vida, y no en un cubículo o en el living.”

Al enfrentarse con un problema de relaciones, lleve a cabo los cuatro pasos para la resolución de problemas de la fórmula de la “caja negra”. Para llevar a cabo estos pasos, suele ser necesario comunicarse con valentía, recurriendo a la ayuda de un *coach* o consejero. Los pasos son los siguientes:

1. “Evaluar qué es lo que se dañó”: determinar qué fue lo que salió mal.
2. “Aceptar el error”: hacerse cargo del problema que pudo haber ocasionado.
3. “Solucionar el error”: salvar las distancias entre ambas partes, con respeto y un estilo de comunicación abierto.
4. “Formar equipos y trabajar en conjunto”: fijar objetivos con resultados que puedan medirse.

## Cómo transformarse en una persona valiente

Forjar su “valentía, integridad, temple y liderazgo” es un proceso de crecimiento individual que comienza con rutinas más estrictas, como ser, aplicar los pasos para comunicarse con valentía, en lugar de echar culpas y discutir. Al poner en práctica una nueva conducta, se transforma en una persona distinta. Para escuchar a una persona a fondo, es necesario que lo haga con toda su atención. Para desarrollar la empatía, ponga en práctica el respeto. Para transformarse en una persona valiente, actúe con valentía.

“La valentía es la punta de la lanza de la integridad y el chispero de las conductas basadas en principios.”

Evalúe su propia ética y temple. ¿Vive con integridad, trabaja para detener actos erróneos y actúa constantemente con valentía? Identifique cuáles son sus “inquietudes verdaderas y profundas.” Determine qué impacto tienen estas inquietudes sobre sus actos y decida cómo desea modificar su forma de proceder para aplicar la valentía en su vida cotidiana. Este cambio personal es un viaje valiente que requiere vencer sus temores y moldear su conducta para que concuerde con sus valores más elevados. Esto forja el temple y satisface las necesidades de su familia y de sus colegas. Su valentía será una fuente de inspiración para las personas que lo rodean y sembrará esta virtud en ellas también.

## Sobre los autores

