



Libro El norte verdadero

Descubra su auténtico liderazgo

Bill George y Peter Sims
Wiley, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Dada la naturaleza intangible del liderazgo, quienes leen sobre el tema desean saber si aquellos que escriben al respecto tienen la experiencia y la autoridad adecuadas. Sin duda, Bill George reúne estos requisitos. Es profesor de administración de la Escuela de Negocios de Harvard, miembro del consejo de varias compañías y ex presidente y director ejecutivo de Medtronic, la sólida empresa de tecnología médica. George y el escritor Peter Sims, fundador de una empresa de inversión, entrevistaron a 125 líderes para descubrir de qué se trata el liderazgo auténtico y ético, cuál es su esencia y qué requiere. *BooksInShort* lo recomienda a todo aquél que lidere a otros. George y Sims consideran el liderazgo como una búsqueda y no un destino. Este libro es un excelente punto de partida para su viaje.

Ideas fundamentales

- Entrevistas con 125 notables líderes revelan la importancia que tienen los valores y la personalidad.
- El liderazgo auténtico depende de su “brújula interna”. Ésta es su “norte verdadero” que lo guía hacia determinar quién y qué es usted.
- Las empresas exitosas otorgan amplias facultades a los líderes en toda la organización y en cada nivel de administración.
- El verdadero líder inspira a los demás a esforzarse por el éxito y lograr un objetivo en común.
- No puede transformarse en un gran líder si no puede dirigir su propio camino.
- El norte verdadero marca el rumbo hacia su objetivo de vida: Qué puede aportar y cómo lo recordarán los demás.
- Los grandes líderes no actúan en forma aislada. Ningún líder logró triunfar solo.
- Logrará sus aportes más importantes cuando se sienta entusiasmado por su trabajo.
- Su norte verdadero se basa en sus valores y convicciones más profundas.
- No existen líderes “innatos” ni líderes “instantáneos”. El liderazgo no es una forma de ser. Es un viaje.

Resumen

“Poner a prueba sus valores cuando está bajo presión”

Jon Huntsman es fundador y presidente de Huntsman Corporation, una empresa de la industria química valuada en US\$13 mil millones. En 1972, comenzó a trabajar para la administración de Nixon y posteriormente se incorporó al equipo de Bob Haldeman, el poderoso jefe de gabinete y mano derecha de Nixon. Al poco tiempo, Haldeman le pidió que lo ayudara a tender una trampa para un miembro del congreso de California que se había opuesto a una iniciativa de Nixon. Huntsman se negó y poco después abandonó el gobierno.

“A medida que el mundo se convierte en un lugar más peligroso y nuestros problemas se tornan más complejos y graves, anhelamos contar con líderes, hombres y mujeres, que se distinguen verdaderamente y que merezcan nuestro respeto y lealtad”.

En 2001, la empresa de Huntsman se encontraba en graves problemas debido a la recesión de la industria química. Ochenta y siete acreedores se reunieron con él para darle un mensaje sombrío: Tenía que declarar a su empresa en quiebra. Le advirtieron que, de negarse, dejarían de entregarle los suministros necesarios para sus operaciones, lo que habría ocasionado su desaparición. Pero el buen nombre de Huntsman y su empresa significaban mucho para él como para mancharlos con la

quiebra. Después de tres años muy duros, Hunstman logró revertir la situación. “Pagué todas y cada una de mis deudas”, declara con orgullo.

“El liderazgo fundado en la ética no sólo es posible, sino que suele ser el tipo de liderazgo más eficaz de todos”.

Huntsman fue puesto a prueba en casi todas las etapas de su vida. Poco después de que se graduara de la universidad, su madre falleció de cáncer de seno. Su padre y su madrastra fallecieron de la misma enfermedad. Huntsman contrajo cáncer dos veces, pero logró vencer la enfermedad en ambas oportunidades. La historia de vida de Huntsman es un ejemplo, pero ¿en qué se relaciona con el concepto del “norte verdadero”?

El “norte verdadero”

En cada encrucijada, Huntsman utilizó su brújula moral interna, es decir, su norte verdadero, para determinar el rumbo que debería seguir como líder y como hombre. Igual que la brújula, el norte verdadero es su rumbo interno. Representa sus valores más sagrados, los indicadores vitales que utiliza para navegar por la vida. Huntsman ejemplifica el precepto más básico del norte verdadero: “Los principios del liderazgo son valores traducidos en acciones”. Mantener invariablemente el norte verdadero y ser fiel a los valores propios es la marca de un auténtico líder. Hacer lo contrario es inconcebible.

“Al seguir su brújula interna, su liderazgo será auténtico y las personas sentirán un deseo natural de relacionarse con usted”.

Por su parte, quien no es un auténtico líder carece de valores y de un firme sentido de la moral; sin embargo, ha sido elegido para dirigir o liderar a otros. En realidad, este tipo de personas carece de todo atributo de liderazgo. Son caparazones vacíos, figuras autoritarias (y generalmente tristes) que, a menudo, sólo son capaces de liderar a través del temor e imponiendo la jerarquía. Es posible que las personas obedezcan a estos líderes no auténticos, pero con resentimiento y con muy poco o ningún respeto.

Una crisis de liderazgo

Los cimientos del mundo de los negocios han sido sacudidos por numerosos escándalos de gran repercusión. ¿Quién fue el responsable? La respuesta es clara: Muchos directores ejecutivos narcisistas y cegados por el poder y otros ejecutivos de alta jerarquía que anteponen sus egoístas intereses personales y financieros. Y, mientras hacían sus argucias, muchos miembros del consejo observaban plácidamente, sin hacer nada al respecto. El mundo de la política también parece ser afectado con frecuencia por personas que abusan de la confianza pública. Todos los días, los titulares cuentan historias de políticos que han sido obligados a renunciar a sus cargos o que han sido condenados y encarcelados por graves faltas éticas. La realidad es que la sociedad contemporánea ha estado plagada de demasiados falsos líderes. Aparentemente, estos individuos carecen de brújulas morales internas; es decir, no tienen la guía del norte verdadero que los dirija por el camino correcto de la ética.

“Carácter sin capacidad suele representar debilidad en un líder, pero la capacidad sin carácter es señal de peligro”. [– David Gergen]

Como en el caso de Jon Huntsman, los líderes auténticos siempre se inspiran en la ética personal, la moral y el sentido esencial de lo que está bien y de lo que está mal en la tarea de liderar a los demás. De hecho, descubren que sus sólidos pilares éticos representan la condición *sine qua non* del liderazgo. Sin duda, los líderes auténticos deben ser astutos y competentes, pero más importante aún, deben contar con cualidades internas especiales: Principios, ideales, valores y un sentido de la ética elevados. ¿De qué otra forma pueden inspirar a los demás? Después de todo, de eso se trata el liderazgo.

“El liderazgo es un viaje y no un destino. Es un maratón y no una carrera corta. Es un proceso y no un resultado”.

Esto se comprueba, sin duda, en Starbucks. Su fundador, Howard Schultz, se enorgullece de que Starbucks sea hoy la primera empresa estadounidense que otorga cobertura médica a empleados de jornada reducida que trabajan 20 horas o menos. Schultz se refiere a esto como un “hecho que transforma” a su empresa.

Las historias de vida de los individuos suelen definir el liderazgo

Muchos líderes auténticos, como Huntsman y Schultz, observan que el enfoque de liderazgo que adoptan surge de experiencias difíciles que los han ayudado a comprender quiénes son y qué principios los definen. Al lidiar con situaciones difíciles, estos líderes “dan rienda suelta a sus pasiones” y “descubren el propósito de sus respectivos liderazgos”. El líder auténtico se define en función de cinco dimensiones:

1. **“Un propósito con pasión”** – Los verdaderos líderes siempre son apasionados del rol que cumplen. Por el contrario, la pasión sin un propósito suele terminar en narcisismo y egocentrismo.
2. **“Practicar valores sólidos”** – Todo aquél que intente liderar sin valores no es un líder, sino simplemente una persona con autoridad. Supuestos “líderes” que promueven grandes valores pero fallan en su cumplimiento, pierden inevitablemente la confianza de sus subordinados.
3. **“Liderar con el corazón”** – Los líderes sin corazón no inspiran a nadie. Suelen inculcar temor en los demás para lograr que los sigan. De lo contrario, nadie lo haría.
4. **“Entablar relaciones con conexión”** – Los líderes deben ser capaces de establecer relaciones personales realmente significativas con sus subordinados. Dick Kovacevich, presidente y director ejecutivo de Wells Fargo Bank de San Francisco, cree y confía en los miembros de su equipo ejecutivo. Su experiencia como capitán del equipo de béisbol de su escuela y como mariscal de campo del equipo de fútbol americano le enseñó a dar a los miembros de su equipo la libertad necesaria para ganar. “En el campo de los deportes, aprendí que un grupo de personas se desempeña mucho mejor como equipo que como la suma de talentos individuales”, comenta. “Si uno fuera mariscal de campo de un equipo de mariscales de campo, se perderían todos los partidos”.
5. **“Demostrar autodisciplina”** – Los líderes auténticos fijan altos estándares para ellos mismos y para sus empleados. Utilizan todos sus recursos internos y todos los recursos de la organización para lograr importantes objetivos. Piense en Nelson Mandela, el inspirador líder del movimiento contra el *apartheid* de Sudáfrica, quien pasó 27 años en prisión y nunca perdió las esperanzas. Mantuvo una actitud positiva y un temple disciplinado. Mandela fue liberado a los 71 años de edad y retomó su lucha por los derechos civiles. Cuatro años más tarde se convirtió en presidente de una Sudáfrica reformada.

“Poner en práctica sus valores y principios”

El concepto de adherirse a sus convicciones fundamentales es crucial. Primero, defina las siguientes cualidades internas:

- **“Valores”** – Representan aquello que más le importa en la vida, lo que más quiere. Para Reatha Clark King, presidenta de la Fundación General Mills, se trata de dar a los demás mayores oportunidades para mejorar en lo personal y mejorar sus vidas. Este objetivo tiene especial importancia para King, quien de niña trabajaba por US\$3 diarios en los campos de algodón de Georgia.
- **“Principios de liderazgo”** – Son los estándares en los que se apoya para liderar a los demás. Guardan una relación directa con sus valores.
- **“Límites de ética”** – Son límites que usted mismo impone sobre sus acciones en función de sus estándares morales personales.

“¿Qué lo motiva a ser un líder?”

El liderazgo puede ser un camino difícil. Debe sentirse plenamente motivado antes de emprender este viaje. Si lo único que lo mueve es el dinero y el poder, estará en problemas. Fije objetivos más elevados. Propóngase “generar un cambio en el mundo”. Éste es un objetivo que Dan Vasella, presidente y director ejecutivo del gigante farmacéutico Novartis, logró cumplir. De niño, Vasella sufrió varias enfermedades graves, su hermana mayor falleció de cáncer a los 18 años y unos años después su padre falleció durante una intervención quirúrgica. Vasella se recibió de médico y luego trabajó como ejecutivo en la industria farmacéutica. Progresó rápidamente en su carrera profesional y finalmente llegó a ser director ejecutivo de Novartis. Gracias al liderazgo progresista de Vasella, Novartis ahora desarrolla medicamentos que salvan vidas y de las que personas de todo el mundo dependen para preservar la salud y la calidad de vida.

“Formar un equipo que lo respalde”

Ningún líder pudo cumplir una serie de objetivos solo. Se necesita de un “equipo que lo respalde”, que le ofrezca opiniones objetivas y respaldo emocional y que lo ayude a seguir adelante. Este equipo puede estar formado por colegas, amigos, familiares o mentores.

“Mantener los pies sobre la tierra: Integre todos los aspectos de su vida”

El liderazgo siempre implica un alto grado de estrés. Esta presión interna acabará pronto con usted si no aprende a sobrellevarla. Mantenga los pies sobre la tierra e integre plenamente todos los aspectos de su vida: Personal, profesional, religioso, etc. Pero fundamentalmente, siempre “hágase tiempo para usted”. Si no lo hace, terminará agotado.

¿Está preparado para el desafío del liderazgo?

¿Está en contacto con sus valores y convicciones más preciados? ¿Su norte verdadero está correctamente alineado y en funcionamiento? Si es así, está listo para dar un paso adelante y liderar. ¿Es ésta una tarea impresionante? En realidad, no. De hecho, liderar a los demás, desde el nivel más elemental, es un proceso bastante sencillo. Para ello, póngase al frente y hágalo. En pocas palabras, cualquiera puede liderar, en cualquier momento.

“Nunca es demasiado tarde ni demasiado pronto para asumir un rol de liderazgo”.

El concepto del líder innato es un mito. Todo individuo puede ser líder. Simplemente es necesario tener valor, visión y, fundamentalmente, pilares éticos sólidos. Piense en lo que Oprah Winfrey ha logrado en su vida. Winfrey nació en la pobreza en Misisipi y, desde pequeña, se propuso progresar en la vida. Su viaje no fue nada fácil. Fue violada por un primo y abusada sexualmente por otros familiares. No obstante, a pesar de éstos y otros avatares, Winfrey estaba decidida a triunfar y lo logró. Actualmente, Winfrey es una de las estrellas más brillantes y exitosas de los medios. Dedicar parte de su tiempo a fortalecer a otras personas, particularmente, mujeres jóvenes.

“El ochenta por ciento del éxito consiste en mostrarse tal cual es”.

Usted puede convertirse en un líder vital dentro de su organización, aunque actualmente ocupe un mando medio o sea un gerente de poca jerarquía. Todo el mundo tiene que comenzar en algún lugar y cada viaje comienza cuando se da el primer paso. Si desea convertirse en líder, entonces, lídere. No existe el momento ideal para transformarse en líder, como tampoco existe un mal momento para hacerlo. Wendy Kopp confirmó esto a los 21 años de edad. Tras graduarse de la Universidad de Princeton, fundó Teach for America para mejorar el sistema de educación primaria en Estados Unidos. El programa preparó a 10.000 maestros y seis de cada diez de ellos siguen trabajando en el campo de la educación.

“Acepte su norte verdadero”

¿Está preparado para transformarse en un líder auténtico? Entonces, acepte su norte verdadero. No podrá triunfar como líder sin dar este paso. El norte verdadero establece su autenticidad e inspira a los demás a seguir su camino. Recuerde: El liderazgo es una búsqueda eterna. Implica dar un paso, luego otro y otro más, avanzando inexorablemente para lograr los importantes objetivos que se haya trazado. Pregúntese, ¿está en la dirección correcta? La respuesta es sí, si es su norte verdadero el que lo guía. Es el parámetro de referencia fundamental para el éxito del liderazgo.

Sobre los autores

Bill George es profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. El coautor, **Peter Sims**, M.B.A. de Stanford, es cofundador de una empresa de inversión.
