Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Descubra su **auténtico liderazgo**

Todos tenemos la capacidad para inspirar y facultar a otros. Pero debemos primero estar dispuestos a dedicarnos a nuestro crecimiento personal y a nuestro desarrollo como líderes.

por Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean y Diana Mayer

DURANTE LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS, los investigadores del liderazgo han realizado más de 1.000 estudios en un intento por determinar los estilos, características o rasgos de personalidad definitivos de los grandes líderes. Ninguno de estos estudios ha producido un perfil claro del líder ideal. Gracias a Dios. Si los investigadores hubiesen generado un estereotipo de estilo de liderazgo, los individuos estarían toda la vida tratando de imitarlo. Se convertirían en personajes, no en personas, y los demás los detectarían inmediatamente.

Nadie puede ser auténtico tratando de imitar a alguien. Se puede aprender de las experiencias de otros, pero no hay forma de ser exitoso cuando se intenta ser como ellos. Las personas confían en uno cuando uno es genuino y auténtico, no una réplica de alguien más. El CEO y presidente de Amgen, Kevin Sharer, quien ganó una experiencia invaluable trabajando como asistente de Jack Welch en los años 80, pudo observar los inconvenientes del culto a la personalidad en GE en aquellos días. "Todos querían ser como Jack", explica. "El liderazgo tiene muchas voces. Uno tiene que ser quien es, no tratar de emular a alguien".

En los últimos cinco años, las personas han desarrollado una profunda desconfianza de los líderes. Cada vez se hace más evidente que en el siglo 21 necesitamos un nuevo tipo de líder de negocios. En 2003, el libro de Bill George *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* desafió a la nueva generación a liderar con autenticidad. Los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito, practican sus valores consistentemente y lideran tanto con el corazón como con la cabeza. Establecen relaciones significativas de largo plazo y tienen la autodisciplina para obtener resultados. Saben quiénes son.

Publicación original: febrero de 2007

Mick Wiggins

Muchos lectores de *Authentic Leadership*, incluyendo a varios CEO, señalaron tener un enorme deseo de convertirse en líderes auténticos y querían saber cómo hacerlo. Como consecuencia, nuestro equipo de investigación se propuso responder la pregunta: "¿Cómo pueden las personas convertirse en líderes auténticos y mantenerse como tales?". Entrevistamos a 125 líderes para aprender cómo desarrollaron sus capacidades de liderazgo. Estas entrevistas constituyen el mayor estudio en profundidad sobre desarrollo de liderazgo jamás emprendido. Nuestros entrevistados hablaron abierta y honestamente sobre cómo se dieron cuenta de su potencial, y compartieron con franqueza sus historias de vida, batallas personales, fracasos y triunfos.

Las personas con las que hablamos tenían edades entre 23 y 93 años, con no menos de 15 por década. Fueron elegidas con base en sus reputaciones como líderes auténticos y eficaces, así como en nuestro conocimiento personal de ellas. También pedimos recomendaciones a otros líderes y académicos. El grupo resultante incluye a mujeres y hombres de una diversa gama de religiones, razas, nacionalidades y grupos socioeconómicos. La mitad de ellos son CEO y la otra mitad abarca a líderes de organizaciones con y sin fines de lucro, líderes a mitad de carrera y líderes jóvenes recién empezando sus carreras.

Tras entrevistar a estos individuos, creemos entender por qué más de 1.000 estudios no han producido un perfil del líder ideal. En su análisis de 3.000 páginas de transcripciones, nuestro equipo se asombró al constatar que estas personas no identificaron ninguna característica, rasgo, destreza o estilo universal que explicara su éxito. Más bien, su liderazgo emergió de sus historias de vida. De manera consciente e inconsciente, se probaron continuamente a sí mismas a través de experiencias del mundo real y reenmarcaron sus historias de vida para entender quiénes eran en lo esencial. Al hacerlo, descubrieron el propósito de su liderazgo y aprendieron que ser auténticas las hacía más eficaces.

Estos hallazgos son extremadamente alentadores: no hace falta nacer con las características o rasgos específicos de un líder. No hace falta esperar un espaldarazo. No hace falta encontrarse en la cima de la organización. Por el contrario, usted puede descubrir su potencial ahora mismo. Como señaló una de nuestras entrevistadas, la presidenta y CEO de Young & Rubicam, Ann Fudge: "Todos tenemos la chispa del liderazgo dentro de nosotros, ya sea en los negocios, en el gobierno o como voluntarios en una organización sin fines de lucro. El desafío es entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien para descubrir dónde podemos emplear nuestras dotes de liderazgo para servir a otros".

Descubrir su auténtico liderazgo requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismo. Al igual que los músicos y los atletas, usted debe dedicar toda una vida a concretar su potencial. La mayoría de los individuos que el CEO de Kroger, David Dillon, ha visto convertirse en buenos líderes aprendieron por sí mismos. Dillon dijo: "El consejo que les doy a las personas en nuestra empresa es no esperar a que la empresa les entregue un plan de desarrollo. Deben hacerse responsables de desarrollarse por sí mismas".

En las páginas siguientes, recurrimos a las lecciones extraídas de nuestras entrevistas para describir cómo las personas se

convierten en líderes auténticos. Lo primero y más importante: enmarcan sus historias de vida en formas que les permiten verse a sí mismos no como observadores pasivos de sus vidas, sino como individuos que pueden desarrollar un autoconocimiento a partir de sus experiencias. Los líderes auténticos ponen en acción ese conocimiento practicando sus valores y principios, algunas veces con un importante riesgo para ellos mismos. Tienen cuidado de equilibrar sus motivaciones, de manera de ser impulsados tanto por esos valores internos como por el deseo de recompensas o reconocimiento externo. Los líderes auténticos además mantienen a su alrededor un sólido equipo de apoyo, asegurándose de llevar vidas integradas y estables.

Aprenda de su historia de vida

El trayecto hacia el liderazgo auténtico comienza con entender la historia de su vida. Su historia de vida provee el contexto para sus experiencias, y a través de ella usted puede encontrar la inspiración para hacer un impacto en el mundo. Como escribió una vez el novelista John Barth: "La historia de su vida no es su vida. Es su historia". En otras palabras, lo que importa es su narración personal, no los meros hechos de su vida. La narración de su vida es como una grabación permanente dentro de su cabeza. Una y otra vez, usted reproduce los acontecimientos e interacciones personales que son importantes para su vida, tratando de encontrarles un sentido para hallar su lugar en el mundo.

Aunque las historias de vida de los líderes auténticos cubren todo el espectro de experiencias –incluyendo la influencia positiva de padres, entrenadores deportivos, profesores y mentores– muchos líderes señalaron que su motivación provenía de una experiencia difícil en sus vidas. Describieron los efectos transformadores de la pérdida de un empleo, una enfermedad, la muerte prematura de un pariente o amigo cercano y la sensación de ser excluido, discriminado y rechazado por sus pares. Pero, más que verse a sí mismos como víctimas, los líderes auténticos utilizaron estas experiencias formativas para dar sentido a sus vidas. Reenmarcaron estos sucesos para sobreponerse a sus desafíos y descubrir su pasión por liderar.

Centrémonos ahora en un líder en particular, el presidente y CEO de Novartis, Daniel Vasella, cuya historia de vida fue una de las más difíciles de todos nuestros entrevistados. Él se sobrepuso a desafíos extremos en su juventud para alcanzar el pináculo de la industria farmacéutica global, una trayectoria que ilustra las pruebas que muchos líderes deben atravesar en su camino hacia el auténtico liderazgo.

Vasella nació en 1953 en el seno de una humilde familia en Friburgo, Suiza. Sus primeros años estuvieron marcados por problemas de salud que inflamaron su pasión por ser médico. Sus primeros recuerdos eran de un hospital donde fue internado a los cuatro años cuando sufrió una intoxicación por alimentos. Enfermo de asma a los cinco años, fue enviado solo a las montañas del este de Suiza durante dos veranos. Permanecer cuatro meses separado de sus padres le resultó especialmente difícil, porque la persona que lo cuidaba tenía un problema de alcoholismo y era indiferente a sus necesidades.

A los ocho años, Vasella contrajo tuberculosis, seguida de meningitis, y fue enviado a un sanatorio por un año. Solo y nostálgico de su familia, sufrió mucho ese año, ya que sus padres rara vez lo visitaban. Todavía recuerda el dolor y el miedo cuando las enfermeras lo sujetaban para que no se moviera durante las punciones lumbares. Un día, llegó un nuevo médico que se tomó el tiempo para explicarle cada paso del procedimiento. Vasella le preguntó si podía tomar la mano de una enfermera, en lugar de ser sujetado. "Lo sorprendente es que esta vez el procedimiento no dolió", recuerda Vasella. "Después, el doctor me preguntó: '¿Cómo estuvo?'. Me acerqué a él y le di un gran abrazo. Esos gestos humanos de perdón, preocupación y compasión causaron una profunda impresión en mí y en la clase de persona en la que quería convertirme".

Durante toda su niñez, la vida de Vasella siguió siendo inestable. Cuando tenía diez años, su hermana de 18 años murió luego de padecer un cáncer por dos años. Tres años más tarde, su padre murió en una cirugía. Para sostener a la familia, su madre se fue a trabajar a una ciudad distante y volvía a casa solamente cada tres semanas. Sin nadie a su cuidado, él y sus amigos se dedicaban a tomar cerveza y se enfrascaban continuamente en peleas. Esto duró tres años, hasta que conoció a su primera novia, cuyo afecto cambió su vida.

A los 20 años, Vasella ingresó a la escuela de medicina, graduándose más tarde con honores. Durante su paso por la escuela, se especializó en psicoterapia para reconciliarse con sus primeras experiencias y no sentirse una víctima. Mediante

Cuando su éxito, su carrera o incluso su vida están en duda, **usted aprende qué es lo más importante** y cuáles son las concesiones que está dispuesto a hacer.

el análisis, reenmarcó su historia de vida y se dio cuenta de que quería ayudar a una gama mayor de personas de las que ayudaría como médico individual. Al completar su período de residencia, postuló como médico jefe en la Universidad de Zurich; sin embargo, el comité de búsqueda lo consideró demasiado joven para el cargo.

Decepcionado, pero no sorprendido, Vasella decidió emplear sus habilidades para aumentar su impacto en la medicina. En ese tiempo, sentía una creciente fascinación por las finanzas y los negocios. Habló con el jefe de la división farmacéutica de Sandoz, quien le ofreció la oportunidad de integrarse a la filial estadounidense de la empresa. En sus cinco años en Estados Unidos, Vasella floreció en un estimulante entorno, primero como representante de ventas y más tarde como gerente de producto, ascendiendo velozmente en la organización de marketing de Sandoz.

Cuando Sandoz se fusionó con Ciba-Geigy en 1996, Vasella fue nombrado CEO de la empresa combinada, ahora llamada Novartis, a pesar de su juventud y limitada experiencia. En el rol de CEO, Vasella floreció como líder. Visualizó la oportunidad de construir una gran empresa global del cuidado de la salud que pudiera ayudar a las personas a través de nuevos medicamentos salvadores de vidas, como Gleevec, que se ha demostrado altamente eficaz para pacientes con leucemia mieloide crónica. Tomando como ejemplo a los médicos de su juventud, construyó una cultura completamente nueva en Novartis, centrada en la compasión, la competencia y la competición. Estas iniciativas establecieron a Novartis como un gigante en la industria y a Vasella como un líder compasivo.

La experiencia de Vasella es sólo una de decenas entregadas por líderes auténticos que extrajeron su inspiración directamente de sus historias de vida. Consultados sobre qué los empoderaba para liderar, estos líderes consistentemente respondieron que habían descubierto su fortaleza mediante experiencias transformadoras. Esas experiencias les permitieron entender el propósito más profundo de su liderazgo.

Conozca su auténtico ser

Cuando se pidió a los 75 miembros del Consejo Asesor de Stanford Graduate School of Business recomendar la capacidad más importante para ser desarrollada por los líderes, su respuesta fue casi unánime: autoconocimiento. Sin embargo, muchos líderes, especialmente aquellos al comienzo de sus carreras, están tan concentrados en ganarse un lugar en el mundo que dejan poco tiempo para la autoexploración. Se esfuerzan por lograr el éxito de maneras tangibles que sean reconocidas en el mundo externo: dinero, fama, poder, estatus o acciones en alza. Con frecuencia su impulso les permite ser exitosos profesionalmente durante un tiempo, pero son incapaces de mantener ese éxito. A medida que envejecen, pueden descubrir que algo falta en sus vidas y darse cuenta de que están privándose de ser las personas que querían ser. Conocer su ser verdadero requiere de valentía y honestidad para abrirse y examinar sus experiencias. Cuando lo hacen, los líderes se vuelven más humanos y dispuestos a ser vulnerables.

De todos los líderes que entrevistamos, David Pottruck, ex CEO de Charles Schwab, siguió uno de los trayectos más persistentes hacia el autoconocimiento. Destacado jugador de fútbol americano durante la secundaria, Pottruck fue elegido el jugador más valioso de su equipo en University of Pennsylvania. Después de terminar su MBA en Wharton y tras un breve paso por Citigroup, se integró a Charles Schwab como jefe de marketing, trasladándose de Nueva York a San Francisco. Extremadamente trabajador, Pottruck no podía entender por qué sus colegas resentían las largas horas que él trabajaba y su agresividad para presionar por resultados. "Pensaba que mis logros hablarían por sí mismos", señaló. "Nunca se me ocurrió que mi nivel de energía intimidaría y ofendería a otras personas, porque en mi mente yo estaba tratando de ayudar a la empresa".

Pottruck se sorprendió cuando su jefe le dijo: "Dave, tus colegas no confían en ti". Según recordó: "Ese feedback clavó como un puñal en mi corazón. Yo estaba en estado de negación, no me veía a mí mismo como los demás me veían. Me convertí en un imán para la fricción, pero no tenía idea de cuán individualista les parecía a otras personas. Aun así, en algún lugar de mi ser interior el feedback resonó como verdadero". Pottruck se dio cuenta de que no tendría éxito a menos que identificara y superara sus puntos ciegos.

La negación puede ser el mayor obstáculo que enfrentan los líderes en su camino al autoconocimiento. Todos ellos tienen egos que necesitan ser aplacados, inseguridades que necesitan ser atenuadas, temores que necesitan ser despejados.

Los líderes auténticos se dan cuenta de que tienen que estar dispuestos a recibir feedback, especialmente del tipo que no quieren escuchar. Fue sólo después de su segundo divorcio que Pottruck finalmente reconoció que aún tenía grandes puntos ciegos: "Cuando fracasó mi segundo matrimonio, pensé que tenía un problema de selección de esposa". Luego trabajó con un consejero que le hizo ver algunas duras verdades: "La buena noticia es que usted no tiene un problema de selección de esposa; la mala noticia es que usted tiene un problema de comportamiento como esposo". Pottruck hizo entonces un esfuerzo deliberado por cambiar. En sus palabras: "Fui como una persona que ha sufrido tres ataques cardíacos y finalmente se da cuenta de que debe dejar de fumar y bajar algo de peso".

En la actualidad Pottruck está felizmente casado y escucha atentamente cuando su esposa le ofrece un feedback constructivo. Él reconoce que a veces cae en sus viejos hábitos, especialmente en situaciones de alto estrés, pero ahora ha desarrollado maneras de lidiar con él. "He tenido suficiente éxito en la vida para tener esa base de respeto por mí mismo, así que puedo recibir la crítica y no negarla. He aprendido finalmente a tolerar mis fracasos y decepciones y a no castigarme por ello".

Su desarrollo como un líder auténtico

Aplica sofisticados sistemas de información y un análisis riguroso no sólo a su capacidad central, sino también a un rango de funciones tan variadas como el marketing y los recursos humanos.

1. ¿Qué personas y experiencias durante sus primeros años tuvieron un mayor impacto en usted?
2. ¿Qué herramientas utiliza para lograr autoconocimiento? ¿Cuál es su auténtico ser? ¿En qué momentos usted se dice a sí mismo: "Éste es mi verdadero yo"?
3. ¿Cuáles son sus valores más profundos? ¿De dónde provienen? ¿Han cambiado significativamente desde su infancia? ¿Cómo sus valores determinan sus acciones?
4. ¿Qué lo motiva extrínsecamente? ¿Cuáles son sus motivaciones intrínsecas? ¿Cómo equilibra las motivaciones extrínsecas e intrínsecas en su vida?
5. ¿Qué tipo de equipo de apoyo posee? ¿Cómo puede su equipo de apoyo hacerlo un líder más auténtico? ¿Cómo debería diversificar su equipo para ampliar su perspectiva?
6. ¿Es integrada su vida? ¿Es capaz de ser la misma persona en todos los aspectos de su vida: personal, profesional, familiar y comunitario? Si no es así, ¿qué se lo impide?
7. ¿Qué significa ser auténtico en su vida? ¿Es usted más eficaz como líder cuando se comporta de manera auténtica? ¿Alguna vez ha pagado un precio por su autenticidad como líder? ¿Valió la pena?
8. ¿Qué pasos puede tomar hoy, mañana y el próximo año para desarrollar su auténtico liderazgo?

Practique sus valores y principios

Los valores que forman la base del liderazgo auténtico se derivan de sus creencias y convicciones, pero usted no sabrá cuáles son sus verdaderos valores hasta que sean puestos a prueba bajo presión. Es relativamente fácil enumerar sus valores y guiarse por ellos cuando las cosas marchan bien. Cuando su éxito, su carrera o incluso su vida penden de un hilo, usted aprende qué es lo más importante, qué está preparado para sacrificar y qué concesiones está dispuesto a hacer.

Los principios de liderazgo son valores llevados a la acción. Tener una sólida base de valores y ponerlos a prueba bajo fuego permite desarrollar los principios que se utilizarán al liderar. Por ejemplo, un valor como "preocupación por los demás" podría traducirse en un principio como "crear un ambiente de trabajo donde las personas sean respetadas por sus aportes, tengan seguridad laboral y puedan concretar su potencial".

Considere el caso de Jon Huntsman, fundador y presidente de Huntsman Corporation. Sus valores éticos fueron desafiados profundamente cuando trabajó para el gobierno de Richard Nixon en 1972, un poco antes de Watergate. Tras un breve paso por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar, se puso bajo las órdenes de H.R. Haldeman, el poderoso jefe de gabinete del presidente Nixon. Huntsman dijo haber encontrado "muy ambivalente" la experiencia de recibir órdenes de Haldeman. "Yo no estaba preparado para acatar órdenes sin importar si eran ética o moralmente correctas". Explicó que "tuvimos algunos choques, porque muchas cosas que Haldeman quería hacer eran cuestionables. Una atmósfera amoral impregnaba la Casa Blanca".

Un día, Haldeman ordenó a Huntsman que le ayudara a poner una trampa a un congresista de California que se oponía a una iniciativa de la Casa Blanca. El congresista era dueño de una fábrica que supuestamente empleaba a trabajadores indocumentados. Para reunir información que difamara al congresista, Haldeman le dijo a Huntsman que consiguiera que el gerente de una planta de Huntsman Corporation introdujera algunos trabajadores indocumentados en la fábrica del congresista, en una operación encubierta.

"Hay momentos en que reaccionamos demasiado rápido y no nos damos cuenta inmediatamente de qué está bien y qué está mal", recordó Huntsman. "Ése fue uno de aquellos momentos en que no reflexioné. Sabía instintivamente que estaba mal, pero la noción tardó algunos minutos en penetrar. Después de 15 minutos, mi brújula moral interior se activó y me permitió reconocer que esto no era lo correcto. Los valores que me habían acompañado desde mi infancia entraron en acción. A mitad

de mi conversación con nuestro gerente de planta, le dije: 'No hagamos esto. No quiero jugar este juego. Olvida que te llamé'".

Huntsman le dijo a Haldeman que no utilizaría a sus empleados de esa forma. "Le estaba diciendo que no a la segunda persona más poderosa del país. Él no apreciaba respuestas como ésa, ya que las veía como signos de deslealtad. Habría sido lo mismo decirle adiós. Y así fue. Me fui antes de que pasaran seis meses".

Equilibre sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas

Debido a que los líderes auténticos necesitan mantener altos niveles de motivación y conservar sus vidas en equilibrio, les resulta de vital importancia entender qué los impulsa. Existen dos clases de motivaciones: intrínsecas y extrínsecas. Aunque

Piense en su vida como una casa.
¿Puede derribar las paredes entre las habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?

son reacios a admitirlo, muchos líderes son impulsados al logro por la vía de medir su éxito según los parámetros del mundo exterior. Disfrutan del reconocimiento y el estatus que llegan junto con ascensos y recompensas financieras. Las motivaciones intrínsecas, por otra parte, se derivan de tener una noción sobre el significado de sus vidas. Se vinculan estrechamente con su historia de vida y con la forma como ésta se enmarca. Ejemplos incluyen el crecimiento personal, ayudar al desarrollo de otras personas, involucrarse en causas sociales y marcar una diferencia en el mundo. La clave es encontrar un equilibrio entre sus deseos de validación externa y las motivaciones intrínsecas que otorgan un sentido de realización en su trabajo.

Muchos entrevistados aconsejaron a los líderes aspirantes que tuvieran cuidado de no dejarse atrapar por las expectativas sociales, de sus pares o de sus padres. Debra Dunn, quien ha trabajado por décadas en Silicon Valley como ejecutiva de Hewlett-Packard, reconoció las presiones constantes de fuentes externas: "La ruta para acumular posesiones materiales está claramente definida. Uno sabe cómo medirla. Si uno no sigue esa ruta, la gente se pregunta cuál es tu problema. La única forma de evitar la trampa del materialismo es entender dónde uno encuentra felicidad y realización".

Apartarse de la validación externa del logro personal no siempre es fácil. Los líderes orientados al logro crecen tan acostumbrados a sucesivos éxitos en sus primeros años que se requiere valor para ir tras sus motivaciones intrínsecas. Pero en algún punto, la mayoría de los líderes reconoce que necesitan abordar preguntas más difíciles para perseguir un éxito verdaderamente significativo. Alice Woodwark, de McKinsey, quien a los 29 años ya ha alcanzado un considerable éxito, reflexionó: "Mi versión del logro era bastante ingenua, nacida de cosas que aprendí temprano en la vida sobre el elogio y sobre ser valorada. Pero si solamente estás persiguiendo al conejo alrededor de la pista, no estás avanzando hacia nada significativo".

Las motivaciones intrínsecas son congruentes con sus valores y son más gratificantes que las motivaciones extrínsecas. John Thain, CEO de la Bolsa de Valores de Nueva York, señaló: "Me motiva hacer un trabajo realmente bueno en todo lo que hago, pero prefiero multiplicar mi impacto en la sociedad a través de un grupo de personas". O como lo expresó Ann Moore, presidenta y CEO de Time: "Llegué aquí hace 25 años exclusivamente porque adoraba las revistas y el mundo editorial". Moore recibió una decena de ofertas laborales tras salir de la escuela de negocios, pero aceptó la de menor salario en Time debido a su pasión por las publicaciones.

Forme su equipo de apoyo

Los líderes no pueden tener éxito por sí solos; incluso los ejecutivos en apariencia más seguros necesitan apoyo y consejo. Sin relaciones sólidas que entreguen perspectiva, es muy fácil perder el rumbo.

Los líderes auténticos forman extraordinarios equipos de apoyo que les ayudan a mantenerse en la senda correcta. Estos equipos los aconsejan en momentos de incertidumbre, los asisten en momentos de dificultad y celebran con ellos en momentos de éxito. Después de sus días más duros, los líderes encuentran alivio en estar con personas en las que pueden confiar, mostrarse abiertos y vulnerables. Durante épocas malas, atesoran a los amigos que los aprecian por ser quienes son, no por lo que son. Los líderes auténticos encuentran que sus equipos de apoyo proporcionan validación, consejo, perspectiva y llamados a corregir el rumbo cuando es necesario.

¿Cómo se forma un equipo de apoyo? La mayoría de los líderes auténticos tiene una estructura de apoyo polifacética que incluye a sus cónyuges o parejas, familiares, mentores, amigos cercanos y colegas. Construyen sus redes en el tiempo, a medida que las experiencias, historias compartidas y confianza con personas cercanas a ellos generan la confianza y seguridad que necesitan en tiempos de dificultad e incertidumbre. Los líderes deben entregar tanto a sus equipos de

apoyo como reciben de ellos, para que puedan desarrollarse relaciones mutuamente beneficiosas.

Un equipo de apoyo comienza teniendo al menos una persona en su vida con la cual usted pueda ser completamente usted mismo, con todas sus imperfecciones, y aun así ser aceptado incondicionalmente. A menudo esa persona es la única que puede decirle la verdad honesta. La mayoría de los líderes tiene su relación más cercana con sus cónyuges, aunque algunos desarrollan estos lazos con otro miembro de la familia, un amigo cercano o un mentor de confianza. Cuando los líderes pueden descansar en un apoyo incondicional, es más probable que se acepten a sí mismos como realmente son.

Muchas relaciones crecen en el tiempo mediante una expresión de valores compartidos y un propósito común. Randy Komisar, de la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers, dijo que su matrimonio con Debra Dunn, de Hewlett-Packard, es duradero porque se arraiga en valores similares. "Debra y yo somos muy independientes, pero extremadamente armoniosos en términos de nuestros valores, principios y aspiraciones personales. Tenemos una fuerte afinidad en preguntas como: '¿Cuál es tu legado en este mundo?'. Es importante estar en sincronía acerca de lo que hacemos con nuestras vidas".

Muchos líderes han tenido un mentor que cambió sus vidas. Las mejores interacciones con un mentor estimulan el aprendizaje mutuo, la exploración de valores similares y la satisfacción compartida. Cuando las personas sólo buscan que sus mentores les echen una mano, sin interesarse también en las vidas de esos mentores, la relación no durará mucho. Es su naturaleza en dos direcciones lo que sustenta la conexión.

Los grupos de apoyo personal y profesional pueden adoptar diferentes formas. Tad Piper, de Piper Jaffray, es miembro de un grupo de Alcohólicos Anónimos. Nos dijo: "Éstos no son CEO. Son simplemente un grupo de personas agradables y esforzadas que están tratando de dejar el alcohol, llevar vidas normales y trabajar juntas en ser abiertas, honestas y vulnerables. Reforzamos el comportamiento de cada una de ellas hablando en forma disciplinada sobre nuestra dependencia química a medida que avanzamos en los 12 pasos. Me siento afortunado de estar rodeado por personas que están pensando sobre estos temas y realmente haciendo algo, no solamente hablando sobre ellos".

Las experiencias de Bill George se asemejan a las de Piper: en 1974, se integró a un grupo de amigos que se formó después de un retiro de fin de semana. Más de 30 años después, el grupo todavía se reúne todos los miércoles en la mañana. Luego de un período inicial para ponerse al día con las vidas de cada uno y discutir sobre cualquier dificultad que alguno de ellos pudiera estar enfrentando, uno de los ocho miembros del grupo lidera una conversación sobre un tópico que ha elegido. Estas conversaciones son abiertas, penetrantes y a menudo profundas. La clave de su éxito es que las personas dicen lo que realmente creen, sin temor a juicios, críticas o represalias. Todos los miembros consideran que el grupo es uno de los aspectos más importantes de sus vidas, al permitirles clarificar sus creencias, valores y comprensión de asuntos vitales, además de servirles como una fuente de feedback honesto cuando más lo necesitan.

Integre su vida manteniéndose arraigado

Integrar sus vidas es uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes. Para llevar una vida equilibrada, usted necesita reunir todos los elementos que la constituyen –trabajo, familia, comunidad y amigos– de manera que pueda ser la misma persona en cada entorno. Piense en su vida como en una casa, con un dormitorio para su vida personal, un estudio para su vida profesional, un cuarto familiar para su familia y una sala de estar para compartir con sus amigos. ¿Puede derribar las paredes entre estas habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?

Como recalcó John Donahoe, presidente de eBay Marketplaces y ex director ejecutivo global de Bain, ser auténtico significa mantener un sentido de sí mismo sin importar dónde uno se encuentre. Advirtió: "El mundo puede determinar cómo eres si se lo permites. Para tener un sentido de ti mismo a lo largo de la vida, debes tomar decisiones conscientes. Algunas veces las decisiones son realmente difíciles, y cometes muchos errores".

Los líderes auténticos tienen una presencia firme y segura. No se presentan como una persona un día, y como otra al día siguiente. La integración exige disciplina, especialmente durante períodos de estrés, cuando es fácil volverse reactivo y volver a caer en malos hábitos. Donahoe cree firmemente que integrar su vida le ha permitido convertirse en un líder más eficaz. "No hay un nirvana", dijo. "La lucha es constante, ya que las concesiones que uno debe hacer no se vuelven más fáciles

Los líderes auténticos saben que **la clave para lograr una organización** exitosa es contar con líderes facultados en todos los niveles, incluyendo aquellos con los que no se relacionan directamente.

a medida que se envejece". Para los líderes auténticos, la vida personal y la vida profesional no son un juego de suma cero. Como dijo Donahoe: "Hoy no tengo la menor duda de que mis hijos me han hecho un líder mucho más eficaz en el trabajo. Tener una sólida vida personal ha hecho la diferencia".

Liderar es un trabajo sumamente estresante. No hay forma de evitar el estrés cuando se es responsable de personas, organizaciones, resultados y de manejar las constantes incertidumbres del entorno. Cuanto más alto se llega, mayor es la libertad para controlar el propio destino, pero mayor es también el grado de estrés. La pregunta no es si usted puede evitar el estrés, sino cómo controlarlo para mantener su propio sentido de equilibrio.

Los líderes auténticos están conscientes en todo momento de la importancia de permanecer arraigados. Además de pasar tiempo con sus familias y amigos cercanos, los líderes auténticos hacen ejercicio físico, se involucran en prácticas espirituales, realizan trabajos comunitarios y retornan a los lugares donde crecieron. Todas estas actividades son esenciales para su eficacia como líderes, porque les permiten mantener su autenticidad.

Faculte a las personas para liderar

Ahora que ya hemos discutido el proceso de descubrir su auténtico liderazgo, veamos cómo los líderes auténticos facultan a las personas en sus organizaciones para alcanzar resultados superiores en el largo plazo, que es el indicador final para todos los líderes.

Los líderes auténticos entienden que el liderazgo no tiene que ver con su éxito o con tener subordinados leales que los sigan. Saben que la clave para una organización exitosa es tener líderes facultados en todos los niveles, incluyendo a aquellos que no tienen subalternos directos. No sólo inspiran a quienes tienen a su alrededor, sino que los facultan para hacerse cargo y liderar.

La reputación de construir relaciones y facultar a las personas de la presidenta y CEO de Xerox, Anne Mulcahy, resultó fundamental en su sorprendente transformación de la compañía. Cuando le pidieron a Mulcahy tomar las riendas de la empresa tras el fracaso de su predecesor, Xerox tenía deudas por US$ 18.000 millones y se encontraba con todas sus líneas de crédito agotadas. Con el precio de las acciones en caída libre, la moral estaba más baja que nunca. Para empeorar las cosas, la Comisión de Valores de EE.UU. estaba investigando las prácticas de reconocimiento de ingresos de la firma.

El nombramiento de Mulcahy fue una sorpresa para todos, incluso para ella. Una veterana en Xerox, había trabajado en el área de ventas y en el equipo corporativo durante 25 años, pero no en finanzas, I&D o fabricación. ¿Cómo podría Mulcahy sortear esta crisis si no tenía experiencia financiera? Ella incorporó al rol de CEO las relaciones que había construido durante 25 años, así como una impecable comprensión de la organización y, sobre todo, su credibilidad como una líder auténtica. Ella se desvivía por Xerox, y todos en la empresa lo sabían. Por eso estuvieron dispuestos a realizar un esfuerzo adicional por ella.

Tras su nombramiento, Mulcahy se reunió personalmente con los 100 más altos ejecutivos de Xerox para preguntarles si permanecerían con la empresa a pesar de los desafíos por delante. "Yo sabía que había personas que no me apoyaban", dijo. "Así que confronté a un par de ellas y les dije: 'Esto se trata de la empresa'". Las primeras dos personas con las que Mulcahy habló, ambas a cargo de grandes unidades operativas, decidieron irse, pero las restantes 98 se comprometieron a quedarse.

Durante la crisis, los empleados de Xerox fueron facultados por Mulcahy para hacerse cargo y liderar, a fin de devolver a la empresa su grandeza pasada. Al final, su liderazgo permitió a Xerox evitar la bancarrota al pagar US$ 10.000 millones de deuda y restablecer el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad con una combinación de ahorro de costos y nuevos productos innovadores. Como resultado, el precio de las acciones se triplicó.

Tal como Mulcahy, todos los líderes tienen que obtener resultados de negocios. Al crear un ciclo virtuoso donde los resultados refuerzan la eficacia de su liderazgo, los líderes auténticos son capaces de mantener esos resultados en tiempos buenos y malos. Su éxito les permite atraer a personas talentosas y alinear las actividades de los empleados con metas compartidas, a medida que facultan a otros en su equipo para liderar asumiendo desafíos mayores. Efectivamente, los resultados superiores durante un período sostenido de tiempo son la marca definitiva de un líder auténtico. Puede ser factible impulsar resultados de corto plazo sin ser auténtico, pero el liderazgo auténtico es el único camino que conocemos para generar resultados sustentables en el largo plazo.

Para los líderes auténticos, existen recompensas especiales. Ningún logro individual puede igualar la satisfacción de liderar a un grupo de personas para alcanzar un objetivo loable. Cuando se cruza la meta juntos, rápidamente se esfuman todo el dolor y el sufrimiento que usted pueda haber experimentado. Los reemplaza una profunda satisfacción interna de haber facultado a otros y haber hecho del mundo un lugar mejor. Ése es el desafío y la realización de un auténtico liderazgo.

Bill George, *ex presidente y CEO de Medtronic, es profesor de prácticas de gestión en Harvard Business School, en Boston.* **Peter Sims** *estableció "Perspectivas de liderazgo", una clase sobre desarrollo de liderazgo en Stanford Graduate School of Business, en California.* **Andrew N. McLean** *es investigador asociado en Harvard Business School.* **Diana Mayer** *es una ex ejecutiva de Citigroup en Nueva York. Este artículo fue adaptado de* True North: Discover Your Authentic Leadership, *de Bill George y Peter Sims (Jossey-Bass, por publicarse en marzo de 2007).*

Reimpresión R0702H-E