

Capítulo 24

El líder que es útil

C. William Pollard

C. William Pollard es presidente de The ServiceMaster Company, que ha sido reconocida por la revista Fortune durante los pasados diez años como la empresa de servicios número uno entre las 500 de Fortune, y por The Wall Street Journal en su número de 1989, dedicado a su centenario, como una «estrella del futuro». Pollard es miembro del consejo de administración de Herman Miller, de Provident Life and Accident Insurance Company y de Trammell Crow Company. Es también fideicomisario del Wheaton College, del Hospital Research and Educational Trust, de la Fundación Drucker y de varias organizaciones educacionales y no lucrativas.

¿Quiere levantarse el líder, por favor? No el presidente, ni la persona con el título más distinguido sino el que sea modelo de papel que hay que desempeñar. No la persona mejor pagada del grupo sino el que sea capaz de asumir riesgos. No la persona con el coche más grande o el hogar de mayor tamaño sino el servidor. No la persona que se promociona a sí misma sino el promotor de los demás. No el administrador, sino el iniciador. No el que toma sino el que da. No el que habla sino el que escucha.

Vivimos en un mundo de cambio y elección acelerados, de dislocación y discontinuidad. Los cambios en la política y en las economías de la Unión Soviética, de la Europa Oriental y de China han afectado a millones de personas en sus vidas. Hay más libertad y posibilidad de elección en el mundo de hoy y, definitivamente, más confusión. Las restricciones que suprimían los conflictos seculares entre algunos grupos religiosos y culturales ya no están allí, y los antiguos odios han salido a la superficie. La única cosa cierta acerca del mañana es que será diferente de hoy. Y los retos del mañana exigen que sus líderes sean líderes *servidores*.

Peter Drucker se refiere a nuestra época como la de la sociedad postcapitalista. Llega a la conclusión de que la información, no el capital, será el recurso crítico del futuro. Charles Handy se refiere a ella como la Era de la Insensatez y dice que necesitamos más pensamiento «al revés». El pensador «al revés» se pregunta por qué las carreteras son gratis y los ferrocarriles tan caros, o por qué es necesario un currículum nacional cuando las personas aprenden como individuos. El pensador «al revés» trata de planear para un mundo del futuro en el que menos de la mitad de la población activa estará en puestos de trabajo a tiempo completo. Los ricos y las personas de talento tendrán que trabajar con más ahínco y tendrán menos tiempo para el ocio, y los pobres tendrán más tiempo para el ocio y menos dinero para proporcionarse satisfacciones. Las guerras y las batallas del futuro serán entre grupos de personas y no entre las naciones.

Algunas personas de nuestras universidades y centros de aprendizaje analizan nuestra época desde el punto de vista del pensamiento postmoderno y deconstruccionista, donde todo es relativo y donde no existen normas ni significación. Dicen que la universidad ya no es un lugar para la búsqueda del conocimiento. En el pensamiento postmoderno, la universidad se convierte en un lugar para buscar el placer y el deseo y debe ser más erótica que cerebral. Las palabras ya no tienen una significación común. La interpretación está en el ojo del lector o en el oído de quien escucha; pero, comoquiera que consideremos o etiquetemos esta rapidez del cambio y la elección así como la falta de predecibilidad en los acontecimientos que giran confusamente en torno a nosotros, yo creo que este crisol de incertidumbre

proporciona una gran oportunidad para la dirección positiva, siempre que quienes han sido capacitados para pensar también *lideren*.

Samuel Beckett y James Joyce fueron amigos y confidentes. Aunque los escritos de Joyce alcanzaron más fama y publicidad, Beckett ganó el Premio Nobel de literatura en 1969. Sus narraciones cortas, novelas, obras dramáticas y guiones de radio y televisión son por lo general obras oscuras y esotéricas que subrayan el absurdo y la desesperación de la vida. Sus caracteres se dedican normalmente a tareas destinadas a ocupar su tiempo, pero no tienen propósito ni misión y no consiguen nada. Al hablar con resuelta sinceridad acerca del vacío de una vida sin dirección ni propósito, Beckett puede muy bien haber estado describiendo a la persona de la época moderna en un ambiente de cambio y elección acelerados sin liderazgo. No es así como tenían que ser las cosas. Un líder que está dispuesto a servir puede proporcionar esperanza en lugar de desesperación y puede ser un ejemplo para quienes necesitan dirección y propósito en su vida y desean hacer cosas y contribuir. Este líder es el líder del futuro.

Ahora bien, cuando formulo esas preguntas fundamentales acerca del liderazgo y del futuro, no lo hago como filósofo y educador sino simplemente como un hombre de negocios, como alguien que está buscando liderar, junto con mi socio Carlos Cantu, una empresa de servicios dinámica y de rápido crecimiento que llamamos ServiceMaster. Hemos experimentado un rápido crecimiento, doblando el tamaño cada tres años y medio durante los pasados veinte años, con unos ingresos que ahora superaron los 4.000 millones de dólares. Empleamos o dirigimos a más de 200.000 personas y proporcionamos servicios en los Estados Unidos y en otros veintinueve países. Somos una sociedad anónima cuyas acciones cotizan en la Bolsa de Nueva York. Vivo en uno de esos ambientes de olla a presión en los que hay que rendir cuentas de las ganancias y los beneficios cada trimestre y donde han aumentado cada trimestre durante los últimos veinticuatro años. Los accionistas ante quienes Carlos y yo somos responsables como líderes expresan su opinión a diario sobre nuestro liderazgo. Tienen la elección de comprar, mantener o vender su participación en la propiedad de la empresa.

Buena parte de nuestra actividad puede clasificarse como habitual o trivial. Con frecuencia, tratamos con personas que ocupan cargos a nivel de entrada y que carecen de destrezas, que suelen necesitar de formación y que, la mayoría de las veces, pasan inadvertidas. Hacemos cosas como limpiar retretes y suelos, mantener calderas y acondicionadores de aire, matar insectos, proporcionar servicios de camareras y mantener y reparar electrodomésticos. La tarea que tenemos ante nosotros es capacitar, motivar y perfeccionar a las personas de manera que realicen un trabajo más eficaz, sean más productivas en su trabajo y, sí, incluso mejores personas. Éste es un reto tanto de gestión como de liderazgo. Para nosotros, en ServiceMaster, es más que un trabajo o un medio de ganarnos la vida, es, en realidad, una misión, un estilo de vida. Los objetivos de nuestra empresa se expresan con sencillez: honrar a Dios en todo lo que hacemos, ayudar a las personas a perfeccionarse, buscar la excelencia y crecer provechosamente. Los dos primeros objetivos lo son de fines. Los otros dos lo son de medios. A medida que tratamos de poner en práctica estos objetivos en la explotación de nuestro negocio, nos proporcionan un punto de referencia para lo que hacemos y cómo determinamos lo que es correcto y tratamos de evitar lo que está mal. En efecto, definen nuestra misión.

En primer lugar, tratamos de reconocer la dignidad y el valor de todas las personas porque han sido creadas a imagen y semejanza de Dios. Por consiguiente, nuestro papel como líderes supone algo más que lo que simplemente tiene que hacer la gente en su puesto de trabajo. También debemos interesarnos por los que se están convirtiendo en personas completas y en la forma en que el ambiente de trabajo contribuye a ello. ¿Están creciendo estas personas como individuos que pueden contribuir en el trabajo, en el hogar y en la comunidad? y ¿ejercemos nosotros, como líderes, una influencia positiva en su crecimiento? Subrayar este valor, como cabría prever, afecta a nuestra manera de ver la importancia de la capacitación e implica algo más que enseñar a la gente a utilizar las herramientas correctas o a terminar una tarea asignada dentro de un período definido. Debemos considerar cómo se sienten acerca de su trabajo y acerca de sí mismos y cómo se relacionan con los demás en el ambiente de trabajo y en el hogar.

Los líderes servidores deben estar comprometidos. No son espectadores ni simples titulares de cargos. Su responsabilidad de liderazgo lo es de largo plazo y no para su propio beneficio a corto plazo. Ninguna empresa puede funcionar a plena capacidad a menos que su personal pueda confiar en los convenios y compromisos de sus líderes. Esto es más que algo formalizado en un contrato por escrito, y va más allá de las cláusulas que suelen estar contenidas en cualquier documento jurídico. Se extiende a las personas que confían en el líder para su futuro. Cumple nuestras promesas de campaña.

Nuestra palabra y las promesas que nos hacemos unos a otros proporcionan el marco de relaciones para crecer. Los líderes deben cumplir las promesas hechas a las personas que lideran, aunque supongan para ellos un riesgo y un sacrificio personal. Es su obligación. Para comprender el alcance de esta obligación, uno puede imaginársela como una deuda —un pasivo— del balance de cada líder. Las oportunidades, puestos de trabajo y familias de los seguidores del líder necesitan ser considerados una deuda del mismo modo que una hipoteca se considera una deuda. Es tan real y tan importante como una hipoteca.

Con gran frecuencia, los líderes se sientan en grandes oficinas con grandes *staffs* y creen que conocen y comprenden a las personas que lideran porque han alcanzado algunos éxitos en su vida y pueden leer los informes que otros les proporcionan. Los líderes servidores escuchan y aprenden de aquéllos a quienes lideran. Se esfuerzan en hacerse accesibles. Su puerta está siempre abierta. Salen de su oficina y hablan y escuchan a las personas de todos los niveles de la organización. Deben estar dispuestos a ponerse en el lugar de las demás personas. Cuando escuchan, aprenden. Se convierten en frenéticos aprendices y evitan la trampa en la que caen tantos supuestos líderes exitosos: la arrogancia de la ignorancia.

Los líderes hacen que las cosas sucedan. Son responsables de iniciar y, en algunos casos, crear desequilibrio con el fin de mantener la vitalidad de la organización que lideran. Muchas organizaciones, incluso muchos gobiernos, están menoscabados por el cáncer de la burocracia, con personas muy interesadas en las actividades y estratos de dirección, pero no en los resultados, que defienden el statu quo y preservan un cargo, pero no sirven ni

crean valor. Debido a que los líderes hacen que las cosas sucedan a través de otros, deben ser generosos en su delegación de autoridad y responsabilidad. Es una grave equivocación y una injusticia que un superior le hurte a un subordinado la posibilidad de tomar una decisión.

Los líderes servidores son dadores, no tomadores. Nunca se aferran a un cargo o título. Tienen el trabajo porque pueden vivir sin él. Esto requiere que todos los buenos líderes tengan un plan para la sucesión y para la preparación de futuros líderes. Los líderes servidores quieren servir solamente hasta que se haya detectado un sucesor y se le haya preparado y ni un momento más. Es la disponibilidad y preparación de la persona adecuada para el futuro lo que debe determinar si el líder se hace o no a un lado y no una fecha o una edad predeterminadas ni ningún otro criterio artificial.

Los líderes servidores promueven la diversidad, reconociendo que las diferencias de las personas pueden reforzar el grupo. Aprenden a aceptar esas diferencias y tratan de proporcionar un ambiente en el que diferentes personas contribuyan como una parte del todo. Cuando grupos de personas diferentes trabajan juntos bajo líderes eficaces, nos encaramos con la realidad de que ninguna persona puede llevar a cabo la tarea por sí sola. El individuo que está solo contribuye menos que lo que contribuye él mismo como miembro del todo. Tal como se lee en el Eclesiastés: «Más valen dos que uno solo, pues obtienen mayor ganancia de su esfuerzo. Pues si cayere el uno el otro levantará a su compañero; pero ¡ay del solo que cae! que no tiene quien lo levante... Si atacan a uno, los dos harán frente. La cuerda de tres hilos no es fácil de romper». (Eclesiastés 4: 9-12 *La Biblia viviente*). Al igual que los líderes seguidores, podemos proporcionar un ambiente en el que las personas puedan aprender y crecer cuando trabajan y comparten juntas.

Durante un viaje a Leningrado en 1989, conocí a una empleada de la limpieza llamada Olga. Su trabajo consistía en fregar el suelo del pasillo de un gran hotel. Me interesé por ella y por su tarea y trabé con ella conversación. A Olga le habían entregado por fregasuelos un aparato en forma de T, un trapo sucio y un cubo sucio con agua para hacer su trabajo. En realidad no estaba limpiando el suelo, no hacía más que trasladar la suciedad

de una parte a otra. La realidad de la tarea de Olga era realizar el menor número de movimientos en la mayor cantidad de tiempo hasta el final del día.

Olga no se sentía orgullosa de lo que estaba haciendo. No había dignidad en su trabajo. Estaba muy lejos de admitir el resultado. Pero Olga tenía un gran potencial desaprovechado. Estoy seguro de que se habría podido comer en el suelo de su apartamento de dos habitaciones. Pero el trabajo era algo diferente. Nadie se había tomado tiempo para enseñar o equipar a Olga o de preocuparse de ella como persona. Estaba perdida en un sistema que no le interesaba. El trabajo era sólo una tarea que había que llevar a cabo. No había ningún líder servidor para Olga.

En cambio, pocos días después, tuve una experiencia distinta mientras visitaba un hospital al que ServiceMaster sirve en Londres. Cuando me presentaron a una de las limpiadoras como presidente de ServiceMaster, me abrazó y me apretó con fuerza. Me agradeció la capacitación y las herramientas que había recibido para realizar su trabajo. Luego me enseñó todo lo que había llevado a cabo para la limpieza de las habitaciones de los pacientes, proporcionándome una detallada descripción del «antes y después» de ServiceMaster. Estaba orgullosa de su trabajo. Creía en el resultado porque alguien se había preocupado lo suficiente para mostrarle el camino y reconocer sus esfuerzos una vez terminada la tarea. Esperaba con impaciencia el próximo logro. *Estaba agradecida.*

La diferencia entre esas dos mujeres era que una de ellas se sentía orgullosa de lo que estaba haciendo. Su orgullo afectaba a su progreso personal. La otra no estaba orgullosa y tenía una visión limitada de sus posibilidades y valor. La diferencia, creo yo, tenía algo que ver con la falta de liderazgo servidor.

Los líderes servidores deben ser impulsados por los valores y estar orientados al resultado. Al cumplir sus obligaciones, deben pensar cuidadosamente lo que está bien y lo que está mal. Deben liderar a las personas para que hagan las cosas de la manera adecuada y para que hagan lo que es correcto. En ServiceMaster creemos que los líderes deben dar ejemplo mediante sus actos y su conducta, manteniendo una continua expectativa y norma para las personas de la organización. No se pueden hacer concesiones con la verdad. La verdad de lo que decimos se demuestra

mediante lo que hacemos. Tal como solía decir el fundador de ServiceMaster, «si no lo vives, no crees en ello».

Pero, en un ambiente pluralista, con gran diversidad de opiniones, ¿puede haber un bien o un mal? ¿Dónde está el punto de referencia para el liderazgo? El punto de referencia en ServiceMaster empieza con nuestro primer objetivo: honrar a Dios en todo lo que hacemos. Tratamos de descubrir y aplicar esas normas dadas por Dios, limitaciones dadas por Dios y libertades concedidas por Dios.

Como líderes, reconocemos que todos somos prisioneros de nuestra esperanza. Nuestra esperanza nos mantiene. Nuestra visión de lo que podría ser nos inspira a nosotros y a quienes lideramos. Al poner en práctica nuestra visión, aceptamos la realidad de que no conocemos todas las respuestas. Los resultados de un líder servidor se medirán más allá del lugar de trabajo, y la historia se contará en las vidas modificadas de los demás. No hay escasez de pies que lavar. Existen toallas y agua. La limitación, si es que hay alguna, es nuestra aptitud para ponernos sobre nuestras manos y rodillas y estar preparados para hacer lo que pedimos a los demás que hagan.