



# LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI. “GETTING THINGS DONE”

Alberto Guerrero García\*

*Quizás el mayor desafío en este siglo, es que en esta sociedad de ritmo vertiginoso, debemos ser capaces de explicar y enseñar lo que el líder debe hacer, para que quienes estén llamados a liderar puedan así entender lo que deben ser y cultivar dichas cualidades.*

*Para dar solución a este problema el autor se basa en una vieja cartilla de la Armada Inglesa llamada: “**Getting Things Done**”, desarrollando como idea central el concepto que el líder debe lograr el justo balance y priorización entre tres factores íntimamente relacionados: el Individuo, el Grupo y la Misión.*

## - **Introducción.**

Que tremendo desafío resulta hablar de un tema como el “Liderazgo en el siglo XXI”; cuando nos encontramos en un mundo marcado por las comunicaciones y el acceso a la información a través de Internet; en donde pareciera que todo está escrito y encontrar un enfoque original a un tema tan trascendental para nuestra sociedad y en particular para la Armada, fuera casi imposible.

Para aquellos que piensen que esto es una exageración, basta que ingresen en Google la palabra “Liderazgo” para que encuentren más de 33 millones de respuestas; si quieren acotar su búsqueda e ingresan “Liderazgo en el siglo XXI”, se encontrarán con más de 6 millones de sitios que pretenden explicarlo y definirlo de una u otra forma.

Creo que esa cantidad de información, es prueba suficiente para afirmar que el “Liderazgo” no es un tema trivial y a lo largo del mundo una enorme cantidad de personas ha desarrollado y publicado estudios, seminarios y trabajos en busca de las verdaderas claves que permitan entenderlo.

En este escenario, me puse a investigar y recopilar diversos antecedentes, cuando cayó en mis manos una pequeña cartilla de la Armada Inglesa, que tenía en su tapa la foto de una fragata Leander bajo el título “*Getting Things Done*” (“*Lograr que las cosas se hagan*”). Tenía sólo 20 páginas y había sido impresa en 1971, pero pese a su antigüedad y lo amarillo de sus hojas, se encontraba en buenas condiciones, así que la abrí y al leer su primera página me encontré con: “*Si Ud. es el Almirante Nelson, no necesita leer este libro... Pero como lo más probable es que no lo sea, lo invitamos a leer estos apuntes que lo orientarán en la función más importante de toda su carrera, liderar a su gente. Lo invitamos a leer con atención, a meditar sobre los contenidos de estas páginas y revisarlas cada cierto tiempo, le ayudarán...*”

Con una introducción como esa, continué mi lectura y al completar la última página y meditar sobre lo que había leído, me di cuenta que tal vez había encontrado la respuesta...

## - **¿Qué entendemos por Liderazgo?**

El liderazgo en la Marina se relaciona con “*hacer*”. Dicho de otra forma, el lide-

\* Capitán de Corbeta.

razgo es el cómo se emplea nuestro conocimiento, cualidades profesionales y personales para conducir y guiar un grupo humano, de tal forma de "lograr que las cosas se hagan" ("Getting Things Done").

Ahora bien, el concepto de lograr que las cosas se hagan, va mucho más allá de cumplir con las obligaciones diarias (por importantes que ellas sean), si no que se refiere a la preparación, entrenamiento y organización de nuestros subordinados, de tal forma que sean capaces de cumplir a cabalidad con cada tarea que se les encomiende, sin importar las circunstancias adversas que pudieran existir.

Esta forma de explicar el liderazgo pareciera ser al menos bastante lógica, pero no por eso fácil de asimilar, ya que diversos estudios han demostrado que si se le pregunta a un grupo de personas, ¿qué debe hacer un líder para que un equipo humano logre cumplir sus objetivos?, la mayoría comenzará a describir las cualidades que debe poseer el líder de dicho equipo para cumplir su misión.

Curiosamente, nos hemos encontrado con la principal dificultad para explicar y entender el Liderazgo en el siglo XXI, ya que si bien las cualidades personales son fundamentales y deben ser estudiadas y cultivadas por quienes se desempeñen como líderes, también es cierto que en esta sociedad de ritmo vertiginoso y de respuesta inmediata para casi todo, cada individuo otorgará mayor o menor relevancia a una u otra cualidad, por lo que el listado de cualidades que debiera tener un líder se hace muy extenso y termina convirtiéndose en un concepto filosófico y abstracto; lo que contrasta con el mundo moderno, en donde las personas cada vez se toman

menos tiempo para meditar, por lo que las cualidades del líder muchas veces resultan difíciles de asimilar y poner en práctica.

*Es por esto que para entender el Liderazgo en el siglo XXI, es más didáctico explicar y enseñar lo que un líder debe hacer, para que de esa forma se pueda comprender lo que un líder debe ser.*

### - ¿Qué debe hacer un Líder?

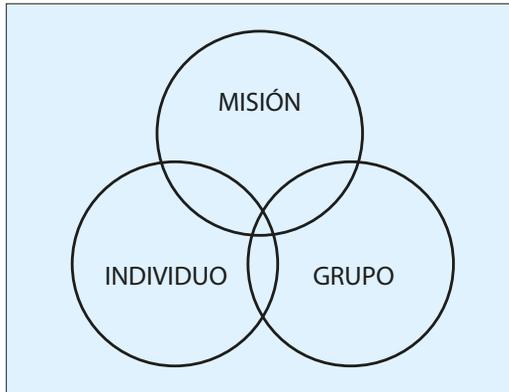
Como se mencionó previamente, un líder debe emplear todas sus habilidades profesionales y personales, para inspirar y motivar a sus subordinados a dar en forma entusiasta y conciente el máximo esfuerzo para cumplir la misión, independiente de las adversidades y dificultades que pudieran existir.

Para lograr lo anterior, el líder debe lograr el justo balance

y priorización entre tres factores íntimamente relacionados: el Individuo, el Grupo y la Misión.

### - El Líder y el Individuo.

Lo primero que un líder debe entender, es que se lidera a personas, por lo que una de sus tareas principales será aprender que sus subordinados no son una masa humana, si no que es un grupo conformado por *individuos distintos unos de otros*, con diferentes cualidades, aptitudes, necesidades y caracteres. Al asimilar estos aspectos, el líder reconocerá la importancia de crear un ambiente de trabajo, basado en la confianza y en el respeto hacia y desde sus subordinados, lo que se traducirá en la obediencia y lealtad conciente y voluntaria de quienes lidera. La confianza y el respeto se basan en la Competencia Profesional y la Preocupación por el Individuo.



En lo que respecta a la Competencia Profesional, las personas a quienes se lidera no demandan perfección, pero sí esperan un adecuado nivel de eficiencia y profesionalismo de quien los dirige. Nadie pierde más rápidamente el respeto de sus subordinados, que quien demuestra incompetencia en el cumplimiento de sus funciones e ignorancia de sus responsabilidades. En su desempeño profesional el líder debe guiar mediante el ejemplo, frases como: *“Haz lo que yo digo, pero no lo que yo hago”* no tienen cabida en el verdadero liderazgo.

Todo líder reconocido en la historia de la humanidad, ha destacado por su preocupación hacia sus subordinados, particularmente en los aspectos relacionados con las necesidades individuales. Tradicionalmente se habla que las necesidades básicas de las personas se relacionan con la alimentación, seguridad y protección, que se encuentran adecuadamente cubiertas por la Armada. El líder debe ir más allá y buscar los mecanismos para satisfacer aquellas más complejas, como son la necesidad de pertenencia e identidad, la necesidad de orgullo y reconocimiento, así como la de realización profesional. Lograr esto no es cosa sencilla y es aquí donde aparece el verdadero líder, capaz de motivar a sus subordinados, creando un espíritu de camaradería y de cuerpo que les provea de orgullo de pertenecer a su división y su buque.

Un líder es quien conoce las fortalezas y debilidades de su gente y por ende es capaz de confiar en ellos, delegando tareas importantes, fortaleciendo su autoestima y respeto personal, sacando el máximo provecho a su potencial, haciéndolos sentir que su trabajo es reconocido y valorado, y que por lo tanto es un miembro destacado de la dotación y no uno más del montón. Para conocer a su personal el líder tiene una herramienta fundamental, la comunicación y comúnmente es aquí donde muchos fallan, ya

que esperan que por el solo hecho de ser subordinados, se acerquen a su puerta y planteen abiertamente sus inquietudes. Recuerde, son individuos distintos unos de otros, es el líder quien debe tomarse el tiempo para bajar a las cubiertas inferiores y hablar cara a cara con su personal. Con el tiempo y la experiencia, Ud. sabrá con sólo mirarlos cuál de ellos está pasando por un buen o mal momento y podrá guiarlo correctamente.

Un ejemplo de esta preocupación nos lo entrega Napoleón, del cual se dice que antes de revistar a las tropas llamaba a sus generales y coroneles y les pedía que le describieran físicamente a algunos soldados que él pudiera reconocer a simple vista y que le proveyeran de información personal, como su nombre, ciudad de origen, su familia, cómo se había desempeñado en la última batalla, etc. Durante la revista, Napoleón reconocería al soldado y al llamarlo por su nombre, preguntarle por su hijo recién nacido y darle las gracias por su valentía, lograba ese aprecio y apego incondicional de todos sus soldados, ya que no sólo el soldado en cuestión agradecía que se le reconociera, si no que el resto de los hombres veía cómo un general que estaba al mando de un ejército de miles de hombres, se tomaba el tiempo para preocuparse por ellos y marcar la diferencia.

#### - **El líder y el Grupo.**

El principal desafío del líder frente al grupo consiste en ser capaz de organizarlos, instruirlos y entrenarlos para cumplir la misión que se les ordene.

En lo que se refiere a la organización de sus subordinados, se debe buscar aquel modelo que potencie el talento individual en beneficio del grupo. En otras palabras, el hombre adecuado para el trabajo adecuado, en base a la escala jerárquica y delegación de responsabilidades que logre la máxima eficiencia. Este modelo no debe ser estático, por

el contrario, el líder debe realimentarse de sus subordinados, escuchándolos y permitiéndoles plantear sugerencias. En la mayoría de los casos, implementar dichas sugerencias traerá no sólo beneficios a la organización, si no que como factor adicional la gente aumentará su nivel de compromiso e identificación con el equipo. Esto no debe confundirse con un liderazgo por votación o sindicato, al contrario, un buen líder siempre escuchará a sus subordinados, pero la decisión final siempre recaerá en él.

Toda persona que pretenda ejercer el liderazgo, debe estar preparada para desempeñarse como instructor. Pocas cosas pueden ser más frustrantes para un grupo, que se les exijan tareas para las cuales no están capacitados, simplemente por falta de instrucción. Es aquí donde el líder demuestra en forma práctica su competencia profesional, empleando los medios a su alcance, para que cada miembro de la organización sepa qué se espera de él y cómo se supone debe ejecutar dicha tarea.

Una vez que el grupo está organizado e instruido correctamente, se debe pasar a la fase siguiente, el entrenamiento. Aquí el desafío es lograr la motivación y cohesión del equipo para buscar superar sus estándares y destrezas. En este aspecto, es crucial que el líder logre comunicarse con su equipo, transmitiéndoles un objetivo concreto con el cual se puedan identificar, generando un efecto multiplicador que los cohesionen y se traduzca en un sólido espíritu de cuerpo.

Siempre se debe tener en mente que el entrenamiento puede ser monótono y demandante, por lo que el líder no debe

ahorrar esfuerzos en mantener la motivación e involucrarse en un ciento por ciento en las actividades del equipo, esa actitud le traerá el respeto y admiración de sus subordinados que valorarán su nivel de compromiso y lo verán como el verdadero motor del grupo.

#### - **El Líder y la Misión.**

La única razón para reunir a un grupo de personas y convertirlos en un equipo de trabajo es para *lograr que las cosas se hagan*, en otras palabras cumplir la misión. Si bien la complejidad de la misión definirá una serie de requerimientos, el concepto básico que debe guiar al líder

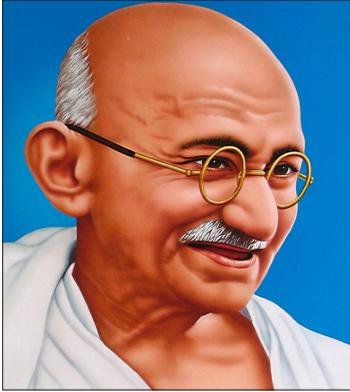
es aplicable tanto como para pintar el costado del buque, para organizar un ejercicio internacional o para preparar a su dotación para enfrentar el combate.

Lo primero que se espera del líder es que medite sobre la misión y defina los objetivos a cumplir,

de tal forma de planificar de manera acuciosa los cursos de acción y prever caminos alternativos ante sucesos inesperados. Finalizado lo anterior, debe reunirse con sus subordinados para darles a conocer la Misión y explicarles la organización que se adoptará y los pasos que se deben seguir. En ese momento, es importante escuchar sus opiniones y sugerencias, de tal forma de incorporar visiones distintas que eventualmente podrían fortalecer el plan. Posteriormente, el líder debe tomar la decisión final respecto de cómo se cumplirá la misión y ordenar su ejecución.

Es innegable que esta es una visión muy simple de cómo un buen líder se debe preparar para cumplir una misión y en la actualidad existe una enorme va-





Mahatma Gandhi, (1869-1948), lideró la Independencia de la India.

riedad de literatura que profundiza en el tema. Lo importante del párrafo anterior, es que quienes pretendan liderar un grupo de personas para cumplir una tarea encomendada, tengan siempre en mente que la planificación y organización del grupo es tan fundamental como la capacidad de dar a conocer su visión del problema, de tal forma que cada uno de sus subordinados la asimile y haga propia, objeto en cada nivel de la organización, tengan conciencia qué se espera de ellos y sepan cómo pueden aportar de mejor forma para el cumplimiento de la misión.

#### - **Estilos de Liderazgos.**

Al estudiar a los líderes más famosos de la historia, nos damos cuenta que cada uno de ellos logró infundir en sus subordinados un gran entusiasmo, lealtad y compromiso, y que ese espíritu de cuerpo, les permitió que cada uno de ellos diera lo mejor de sí en pos de la misión.

Es indudable que ellos lograron un adecuado balance entre el individuo, el grupo y la misión, pero sería irreal pensar que cada uno de ellos cumplió exactamente con cada uno de los conceptos de los que se ha hecho mención; si fuera así, el liderazgo sería cosa sencilla. Al contrario, cada líder supo encontrar un estilo propio de liderazgo y desarrollarlo a través del tiempo, madurando y priorizando según su experiencia personal y profesional.

En base a lo anterior, es un hecho que para desarrollar su estilo de liderazgo, quien quiera asumir dicha responsabilidad debe primero conocerse a sí mismo y ser auténtico, potenciando sus cualidades y virtudes y no imitando aquellas que le gustaría poseer. Es cierto que aquellos dotados con un grato sentido del humor, tienen una llegada más fácil con la gente, pero también es cierto que la historia está llena de líderes conocidos por sonreír poco, pero que igualmente lograron ser respetados y queridos por sus subordinados.

Lo importante, es que sea sincero consigo mismo y que su estilo de liderazgo sea natural, acorde con su personalidad y carácter; dicho de otra forma, que se sienta cómodo liderando a su gente. No se equivoque con sus subordinados, ya que serán los primeros en darse cuenta cuando su postura y liderazgo sean artificiales e invariablemente le respetarán menos.

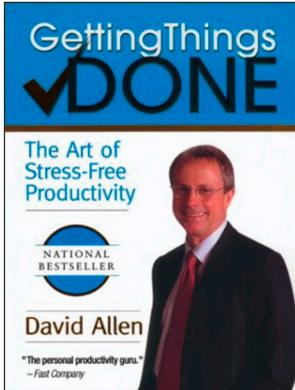
En pocas palabras, cuando encuentre su estilo de liderazgo, recuerde de buscar el justo balance entre el individuo, el grupo y la misión. Sea honesto consigo y con sus subordinados y tenga la humildad de reconocer cuando se ha equivocado, asumiendo el compromiso de poner todo su esfuerzo en corregir sus errores para la próxima oportunidad.

#### - **Comentarios Finales.**

Han pasado más de 40 años desde que se escribiera "Getting Things Done" y el mundo ha cambiado enormemente, con grandes avances tecnológicos que abarcan todo el ámbito de nuestra sociedad y por cierto de la Armada. Nos encontramos inmersos en un mundo que funciona contra el tiempo y que busca respuestas inmediatas a sus problemas y cada vez dedica menos tiempo para pensar respecto de la búsqueda de soluciones originales.

El Liderazgo no está ajeno a este fenómeno y fue por eso que cuando ter-

miné de leer esa cartilla y pude meditar sobre los conceptos de los que hablaba, me di cuenta que a pesar de los años, seguían absolutamente vigentes, por lo que volví a leer la introducción y confirmé varias cosas:



El arte de la productividad sin estrés.

- Lo primero, es que claramente yo no era el Almirante Nelson.
- Quizás el mayor desafío para ejercer el liderazgo en este siglo, es que en esta sociedad de ritmo vertiginoso, debemos ser capaces de explicar y enseñar lo que el líder debe hacer, para que quienes estén llamados a liderar puedan así entender lo que deben ser y cultivar dichas cualidades.
- Por último y lo más importante, es que la esencia de nuestra carrera es liderar gente para lograr que las cosas que hay que hacer se hagan, pero que tan importante como *"Getting Things Done"* es *"Getting it Right"* (lograr que se hagan bien), y por eso, nunca será tiempo perdido estudiar y repasar aquellos conceptos que nos ayuden a ejercer nuestro liderazgo.

\* \* \*

