

Hablar de liderazgo nos hace preguntarnos si somos líderes. Más vale hacerse otra pregunta: ¿has ejercido liderazgo? Para saberlo, pregúntate lo siguiente: ¿Cuántas veces has sentido que estás en una reunión en la que se evitan los temas realmente importantes y te has decidido a decirlo? ¿Cuántas veces has tenido una buena idea que proponer y te has hecho oír a pesar de que tu jefe “sabe lo que se tiene que hacer”? ¿Cuántas veces has permitido que la gente que tienes a tu cargo cuestione el modo como se hacen las cosas?

Todos estamos en condiciones de ejercer liderazgo, lo más importante es tener la decisión y la valentía. El liderazgo es una actividad que comprende ciertas habilidades que se pueden aprender. Este aprendizaje es decisivo cuando trabajamos con personas. Muchas veces de eso depende el éxito o el fracaso de nuestro trabajo.

En concreto, ***ejercer liderazgo es movilizar personas hacia un objetivo beneficioso***. Esto no es nada fácil. Las dificultades las hemos experimentado todos más de alguna vez en la vida. Piensa nada más en los problemas que surgieron en tu área estas dos últimas semanas. ¿Cuántos pudiste resolver? Aquellos que costó más, ¿de qué dependía su éxito? Probablemente debiste lograr que algunas personas hicieran ciertas cosas. Lograr que las personas hagan lo que saben que tienen que hacer no es tan difícil, especialmente si saben cómo hacerlo. Pero hay muchas situaciones más complejas que ésta.

Pongamos un ejemplo: Has recibido instrucciones que no entiendes bien. ¿Qué haces? Si te quejas pensando que deberían ser más claro contigo, no has ejercido liderazgo, te has quedado callado evitando una incomodidad. Así evitas enfrentar el problema. Ejercer liderazgo en este caso significa decirle que necesitas mayor claridad. Si lo haces, te estás haciendo responsable de los problemas que surgen por no poderte hacer cargo de lo que te piden. Otro caso: descubres un problema que está en otra área de tu empresa, se lo comentas al jefe respectivo pero éste no hace nada. Quizás te preguntes ¿por qué hacerte responsable de un problema que no es de tu área? La razón es obvia: el problema debe ser tratado porque de una forma u otra afecta a la empresa en su conjunto. Si no se encara, el problema continuará igual. Ejercer liderazgo no es fácil, pero es necesario. Cuando lo hacemos estamos ***enfrentando a las personas a problemas*** que a veces ni siquiera quieren ver.

Otra situación, la otra cara de la anterior: Nos quejamos de que algunas de las personas que tenemos a nuestro cargo no hacen bien lo que les pedimos. Culparlas es lo más fácil. Pero así no cambiarán las cosas. El ejercicio de liderazgo, en cambio, nos lleva a plantear la pregunta por lo que está pasando con

esas personas. Necesitamos enfrentarlas al problema para que lo vean y busquen resolverlo ellas mismas. Lo primero es escucharlas, entender qué sucede. No es posible movilizar personas sin involucrarlas. Hay que oírlas, buscar que nos digan qué les hace falta para cumplir con su labor. Al permitirles hablar y al escucharlas, estamos creando la confianza para que comiencen a hacerse cargo del problema. Aquí son de gran utilidad las preguntas. A través de ellas estamos incentivando el aprendizaje y la responsabilidad. No les decimos simplemente lo que tienen que hacer, intentamos que se sientan partícipes y responsables de esa tarea. Si sienten eso, ellas mismas querrán buscar soluciones a los problemas cada vez que surjan.

El liderazgo consiste en hacer que las personas se sientan responsables. Para muchos problemas, actuar desde la posición de autoridad no es lo más útil. Como autoridades damos instrucciones. Pero cuando las personas deben hacer las cosas de otro modo, para que aprendan y cambien vale la pena hacerlas sentirse en confianza para que declaren el problema tal como ellas lo ven. Necesitamos hacer que se sientan con la confianza para preguntar, para atreverse a decir, por ejemplo, que no entienden nuestras instrucciones. Si no se atreven a preguntar, las personas no aprenden. Pueden aprender a obedecer, pero cuando se les presente un problema nuevo van a volver a la autoridad en busca de la solución. Van a depender de nosotros, no van a ejercer liderazgo para buscar ellos mismos la solución.

Esta última habilidad se llama devolver el trabajo: ponemos el trabajo en quienes tienen el problema, nos hacemos cargo del aprendizaje de esas personas, pero no hacemos el trabajo por ellas, como lo estarán esperando si como autoridades suyas les damos siempre las respuestas y las instrucciones. Hacer esto es un ejercicio de liderazgo porque estamos enfrentando a las personas con el problema, lo mismo que haríamos, al revés, buscando tener una conversación con nuestro jefe para que sea más claro. Hemos revisado algunas habilidades del liderazgo. Ahora es la oportunidad de aprender realmente. Para aprender, debemos cuestionar, debemos pensar por nosotros mismos. Quien ejerce liderazgo es quien se hace responsable. Y aquí hay un desafío: hacernos responsables de nuestro aprendizaje. Tengan en cuenta que el liderazgo no se aprende estudiándolo: hay que ponerlo en práctica.