

## **El liderazgo como servicio**

Indudablemente, la verdadera función del líder de hoy es lograr que toda la gente que trabaja en la empresa desarrolle al máximo todo su potencial. Para ello, los líderes que sirven deben estar siempre disponibles, trabajar a puertas abiertas y escuchar al personal de todos los niveles en la organización. Deben comprometerse y hacerse responsables por los individuos que trabajan en sus organizaciones de una manera completa.

Lo cierto es que, en la actualidad, ninguna compañía puede tener una cultura saludable ni funcionar a pleno si sus empleados no confían en el compromiso de sus líderes.

Por esto, el líder no es aquel que tiene la oficina más grande, sino el que enfrenta los desafíos y el que ayuda a evolucionar a los demás. Además, quien quiera conducir a un grupo de trabajo debe poder realizar las tareas de aquellos que están a su cargo.

El ambiente laboral ya no debe limitarse necesariamente a ser un lugar donde la gente va a ganar dinero para mantener a su familia. La idea es que debe ser un lugar donde las personas enriquezcan su espíritu y su pensamiento mientras contribuyen

a sus tareas. En esto consiste el nuevo desafío del *management*.

Las compañías tienen presiones y su primer objetivo es maximizar sus resultados.

Sin embargo, el verdadero éxito no debe medirse a partir de la evolución del precio de las acciones en la bolsa, sino por el desarrollo de las personas.

## **Alta gerencia, liderazgo**

Es sabido que el objetivo de una compañía es maximizar sus resultados. Pero el rol de un líder empresario va más allá: se trata de prestar un servicio, no sólo para que los accionistas reciban sus beneficios, sino para que la gente que trabaja en la empresa sienta que puede desarrollar todo su potencial. Henry Ford decía que sólo necesitaba un par de manos, no al empleado completo, con toda su complejidad. Pollard sostiene, en cambio, que un líder debe asumir la responsabilidad total por la persona.

William Pollard es el presidente de Service Master, una empresa con sede en Chicago, líder en servicios de soporte administrativo y mantenimiento para establecimientos

sanitarios, instituciones educativas, instalaciones industriales y comerciales.

Esta empresa tiene ganancias que superan los 5.000 millones de dólares, emplea a 230 mil personas y opera en 33 países. En el siguiente artículo se sintetizan los principales conceptos de Pollard, durante la última edición de la Conferencia internacional sobre Liderazgo Estratégico realizada en Washington DC, en abril último, y de la que participó Gestión.

"Al comienzo de esta década tuve una enorme responsabilidad: me invitaron a hablar en la celebración del octogésimo cumpleaños de Peter Drucker y me pidieron que hablase de las capacidades necesarias para ser un ejecutivo eficaz en los '90. Una de las cosas que dije en esa oportunidad es que todos hemos vivido tiempos de cambio muy acelerado. Basta una rápida mirada al mundo que nos rodea y piensen en los años '89 y '90 para ver que los cambios ocurridos en la Unión Soviética, Europa Oriental, China y nuestro propio país, nos confirman que la gente quiere más libertad y más control sobre su destino y que la información no tiene fronteras. También las instituciones de nuestra sociedad, sean comerciales, comunitarias o gubernamentales, deben cambiar para sobrevivir y yo

diría que deben servir para ser exitosas.

Drucker afirma que ahora estamos viviendo en una sociedad post-capitalista y que el conocimiento y la información son los recursos clave para el desarrollo económico. También dice que la globalización de las economías y la velocidad con que se transmite la información para toma de decisiones limitará la efectividad y minimizará el poder individual de las naciones, resultando en más cambios económicos y políticos impredecibles en todo el mundo, tanto en los países desarrollados

como en áreas no tan evolucionadas.

Cuando hablamos de cambio también hablamos de incertidumbre y por eso, mientras tratamos de darle un giro positivo con palabras como reingeniería, reestructuración

y reinención, no debemos perder de vista que para muchos esto involucra el miedo a lo desconocido y a la falta de estabilidad.

Dentro de este contexto de cambio, me gustaría hacer algunas preguntas fundamentales:

¿cuál es el rol de la empresa en este entorno cambiante? ¿Una corporación debería ser eficiente sólo como proveedora de bienes y servicios de calidad o puede ser al mismo tiempo una comunidad que contribuya a forjar el espíritu y la conducta de sus miembros?

En estos tiempos en que todas las estructuras de nuestra sociedad como la familia y la comunidad están en peligro, ¿puede ser la empresa un factor de equilibrio?

¿Puede ser un lugar donde se aprecie el valor y las cualidades de una persona tanto como la producción de bienes y servicios? ¿Puede ser una comunidad que tenga un espíritu?

Creo que dentro de esta incertidumbre existe una gran oportunidad para tomar un rumbo positivo, siempre y cuando aquellos de nosotros que hemos aprendido a pensar, podamos conducir a nuestra gente hacia el logro de nuestros objetivos, con convicción y espíritu de servicio.

## **Quién es el líder**

¿Podría el verdadero líder ponerse de pie? No hablo del presidente ni de la persona con el cargo más importante ni de quien gana el mayor sueldo. Me refiero a quien enfrenta los desafíos y no al que tiene el auto, la casa o la oficina más grandes. Hablo de la persona considerada; no de quien sólo se ocupa de sí mismo, sino del que ayuda a evolucionar a los demás. No hablo del administrador sino del creador, ni del que toma en lugar de dar ni del que habla en lugar de escuchar.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, mientras pensamos en el liderazgo o en la naturaleza del liderazgo como un servicio, la pregunta que debemos hacernos es por qué queremos conducir y a quién estamos beneficiando en realidad.

Nuestra empresa creció muy velozmente, duplicando su tamaño aproximadamente cada tres años a lo largo de los últimos 20, y con ganancias que exceden los 5.000 millones de dólares. Empleamos a más de 230.000 personas y brindamos nuestros servicios aquí en los Estados Unidos y en otros 32 países.

Efectivamente, somos una empresa con accionistas y pertenecemos a un ambiente corporativo donde existe la presión de informar beneficios y resultados cada trimestre. Nuestras ganancias han aumentado permanentemente a lo largo de 26 años. La semana pasada dimos a conocer nuestros resultados del primer trimestre de este año y es el centésimo quinto trimestre en que los beneficios obtenidos

han aumentado.

Carlos Kent (su socio) y yo somos responsables ante nuestros accionistas que, por supuesto, respaldan todos los días nuestro liderazgo y tienen la opción de conservar, vender o comprar las acciones de nuestra compañía. Sin embargo, hoy quiero demostrar que nuestro éxito no puede medirse sólo por el valor de nuestras acciones ni por los resultados obtenidos, sino que tiene una mayor relación con la gente que trabaja con nosotros, gente que busca una oportunidad y una guía.

### **La medida del éxito**

Si bien la mayor parte de mi experiencia fue adquirida dentro del mercado en el que operamos, hay ciertos principios que son universales y comunes a todas las culturas y son aplicables a cualquier tipo de organización, ya sea comercial, comunitaria o gubernamental.

Todos sabemos que el objetivo de una empresa comercial es maximizar sus resultados. Frecuentemente, ésta es la filosofía de una compañía y es la base sobre la que se toman decisiones en muchas y muy variadas empresas que satisfacen los deseos y necesidades de los clientes. Pero las ganancias ¿son la meta final o son un medio? Y las demandas de la empresa para obtener resultados ¿son compatibles con el desarrollo de las personas?

El ambiente laboral no necesariamente debe limitarse a ser un lugar donde uno va a ganar dinero para mantener a su familia, y después trata de disfrutar algo del tiempo que le queda libre. En cambio, sí puede ser un lugar donde la gente enriquezca su espíritu y su pensamiento mientras contribuye con su tarea. La mayoría de nuestros servicios podrían ser calificados de rutinarios; limpiamos baños y pisos, hacemos mantenimiento de calderas, servimos comidas, hacemos desinsectización, mantenimiento de parques y jardines, limpiamos alfombras, proveemos servicio de mucamas y hacemos reparaciones de electrodomésticos. Nuestra tarea consiste en capacitar y motivar a la gente para servir, de modo tal que puedan ser más eficientes y productivos y también por qué no, que puedan mejorar como personas.

Éste es un desafío para el management y el liderazgo. Para nosotros es más que un trabajo o una forma de ganarnos la vida, es nuestra misión. Si ustedes fuesen a visitar nuestra casa central, que está en las afueras de Chicago, caminarían por un largo corredor, cuya pared derecha de mármol es curva. Sobre esa pared están grabados, en letras de ocho pies de alto, los cuatro objetivos de Service Master que son: honrar a Dios en todo lo que hacemos, promover el desarrollo de la gente, buscar la excelencia y crecer con rentabilidad.

Si recorriesen el resto del edificio, notarían que la mayoría de las áreas de trabajo son móviles; casi ninguna de las divisiones llega al techo y prácticamente todo lo que hay en el edificio es adaptable y reformable, como son los mercados a los que servimos, con sus oportunidades y demandas siempre cambiantes. Pero la pared de mármol simboliza lo que perdura y los principios que están grabados en ella son permanentes.

Los dos primeros objetivos son nuestras metas finales y los dos siguientes son nuestras metas de conducta y constituyen nuestra guía para hacer lo correcto y evitar lo que está mal mientras administramos nuestro negocio. Nosotros no utilizamos

ese primer objetivo como factor excluyente. De hecho, es la razón por la cual aceptamos la diversidad de la gente y reconocemos el potencial y el valor de cada individuo.

Por supuesto que eso no significa que hacemos todo bien. Compartimos la responsabilidad por nuestros errores y una de nuestras reglas es no ocultarlos sino tratarlos abiertamente para poder corregirlos y, en algunos casos, perdonarlos.

Tampoco es un modelo que pueda usarse como una fórmula simple ni considerarse como el motivo de nuestro éxito financiero.

En nuestras sociedades tan diferentes y pluralistas, algunos podrán preguntarse si nuestro primer objetivo puede formar parte de la misión de una empresa, pero independientemente del origen de la misma, es un principio que puede ser adoptado por todos y que tiene que ver con el valor y la dignidad de cada persona. Creo que esto es fundamental para comprender el liderazgo como un servicio. Para nosotros, la administración de la empresa no es cumplir con determinadas tareas para obtener una ganancia y para que unos pocos disfruten de los beneficios en detrimento del espíritu de quienes trabajan para conseguirlos.

Para nosotros las personas no son unidades productivas impersonales. Cada una de ellas tiene una personalidad, un estilo y un potencial diferentes. Creo sinceramente que cuando se considera a la gente una mera unidad productiva o algo que sólo puede definirse en términos económicos, cualquier clase de incentivo o motivación tiende a transformarse en algo mecánico y manipulador y lleva a establecer un sistema a prueba de idiotas que, a su vez, hace sentir idiota a la gente."

**(Revista Gestión, 1997, Volumen 2 / Número 5 / Septiembre-Octubre, pp. 76-79)**