

EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DEL LIDERAZGO: INTEGRIDAD

El diccionario *Websters* define la palabra *integridad* como «...el estado de estar completo, no dividido». Cuando tengo integridad, mis palabras y mis obras coinciden. Soy quien soy no importa donde estoy o con quien estoy.

Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del placer y los atajos hacia el éxito.

En una solicitud de trabajo, se incluía la pregunta: «¿Ha sido arrestado alguna vez?» El solicitante contestó NO. La siguiente pregunta era una continuación de la primera. Decía: «¿Por qué?» Sin darse cuenta de que no debía contestar, el solicitante «honesto» y bastante ingenuo escribió: «Supongo, porque nunca me han atrapado».

Una caricatura de Jeff Danzinger muestra al presidente de una compañía anunciando a su personal: «Caballeros, este año la estrategia será la honestidad». Desde un lado de la mesa de conferencias, un vicepresidente murmura: «Magnífico». Desde el otro lado de la mesa, otro vicepresidente pronuncia en voz baja: «¡Pero muy arriesgado!»

En otra caricatura del *New Yorker*, dos hombres de mediana edad, bien afeitados, están sentados en la celda de una cárcel. Uno de ellos se vuelve y le dice al otro: «Siempre pensé que nuestros niveles de corrupción se ajustaban a los patrones de la comunidad».

La Casa Blanca, el Pentágono, el Capitolio, la iglesia, el campo deportivo, la academia, aun la guardería, han sido golpeados por el escándalo. En cada caso, pueden trazarse en el mismo nivel la falta de credibilidad y el grado de integridad de los individuos que están dentro de esas organizaciones e instituciones.

Una persona con integridad no divide su lealtad (eso es duplicidad), ni finge ser de otra manera (eso es hipocresía). La gente con integridad es gente «completa»; puede identificarse por tener una sola manera de pensar. Las personas con integridad no tienen nada que esconder ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos. V. Gilbert Beers. dice:

«Una persona con integridad es la que ha establecido un sistema de valores ante el cual se juzga toda la vida».

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. Y lo que somos, a su vez, determina lo que hacemos. Nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad. Viene a ser el sistema de navegación que nos guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar.

Todo ser humano experimenta deseos encontrados. Nadie, sin importar cuán «espiritual» sea, puede evitar esta batalla. La integridad es el factor que determina cuál prevalecerá. Luchamos todos los días con situaciones que demandan decisiones entre lo que queremos hacer y lo que debemos hacer. La integridad da origen a las reglas básicas para resolver estas tensiones. Determina quiénes somos y cómo responderemos aun antes de que aparezca el conflicto. La integridad amalgama el decir, el pensar y el actuar para formar una persona completa, de manera que no es permisible a ninguno de estos aspectos estar fuera de sincronía.

La integridad nos une interiormente y forja en nosotros un espíritu de contentamiento. No permitirá a nuestros labios violar el corazón. Cuando la integridad sea el árbitro, seremos congruentes; nuestra conducta reflejará nuestras creencias. Nuestras creencias se reflejarán a través nuestro. No habrá discrepancia entre lo que parecemos ser y lo que nuestra familia sabe que somos, ya sea en tiempos de prosperidad o de adversidad. La integridad nos permite predeterminar lo que seremos en tiempos de prueba sin importar las circunstancias, las personas involucradas o los lugares.

La integridad no sólo es el árbitro entre dos deseos. Es el factor fundamental que distingue a una persona feliz de un espíritu dividido. Nos libera para ser personas completas, a pesar de lo que surja en el camino.

«La primera clave para la grandeza», nos recuerda Sócrates, «es ser en verdad lo que aparentamos ser». Muy a menudo tratamos de ser un «hacer humano» antes de lograr ser un «ser humano». Para despertar confianza, un líder tiene que ser auténtico. Para que eso suceda, uno debe actuar a la manera de una composición musical: la letra y la música coinciden.

Si lo que digo y lo que hago es lo mismo, los resultados serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los empleados: «Lleguen a tiempo»	Llego al trabajo a tiempo	Llegarán al trabajo a tiempo.
Les digo a los empleados: «Sean positivos»	Muestro una actitud positiva	Serán positivos.

Les digo a los empleados:
«Pongan al cliente en primer lugar»

Pongo al cliente en primer lugar

Pondrán al cliente en primer lugar.

Si lo que yo hago y digo *no* es lo mismo, los resultados no serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los empleados:
«Lleguen a tiempo»

Llego al trabajo tarde

Algunos llegarán a tiempo otros no.

Les digo a los empleados: «Sean positivos»

Muestro una actitud negativa

Algunos serán positivos otros no.

Les digo a los empleados:
«Pongan al cliente en primer lugar»

Me pongo a mí mismo en primer lugar

Algunos pondrán a los clientes en primer lugar otros no.

El 89% de lo que la gente aprende proviene de un estímulo visual, el 10% de un estímulo auditivo, y el 1% de otros sentidos. De este modo es comprensible que los seguidores muestren una mayor congruencia y lealtad, entre más perciban mediante el oído y la vista la coherencia existente entre la palabra y la acción del líder. *Lo que oyen, entienden. ¡Lo que ven, creen!*

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos.

Muy a menudo intentamos motivar a nuestros seguidores con artilugios efímeros y superficiales. Lo que la gente necesita no es un lema que diga algo sino un modelo que se vea.

LA PRUEBA DE FUEGO DE LA CREDIBILIDAD

Mientras más credibilidad posea, más confianza tendrá la gente en usted, y en consecuencia le conferirán el privilegio de influir en sus vidas. Mientras menos credibilidad posea, menos confianza depositará la gente en usted y más rápidamente perderá su posición de influencia.

Muchos líderes que han asistido a mis conferencias han expresado: «Ojalá usted pueda darme algunas perspectivas de cómo puedo cambiar mi compañía». Mi respuesta es siempre la misma: «Mi meta es inspirarle para cambiar; si eso sucede, la organización también cambiará». Como lo he dicho una y otra vez, todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo. El secreto para levantarse y no caer es la integridad. Demos un vistazo a ciertas razones por las cuales la integridad es tan importante.

**Imagen es lo que la gente piensa que somos.
Integridad es lo que
en realidad somos.**

1. La integridad produce confianza.

Dwight Eisenhower dijo: «Para ser un líder un hombre debe tener seguidores. Y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de estos. De ahí que la suprema calidad de un líder es, incuestionablemente, la integridad. Sin ella, ningún éxito real es posible, no importa si se trata de pandillas, equipos de fútbol, el ejército o una oficina. Si los socios de un hombre le hallan culpable de ser un impostor, si descubren que carece de integridad, fracasará. Sus enseñanzas y acciones deben cuadrar. La primera gran necesidad, por lo tanto, es la integridad y propósitos elevados».¹

Pieter Bruyn, un especialista en administración holandés, sostiene que la autoridad no es el poder que un jefe tiene sobre sus subordinados, sino más bien la habilidad de ese jefe para influir en sus subordinados a fin de que reconozcan y acepten ese poder. El lo llama un «trato»: Los subordinados tácitamente deciden aceptar al jefe como jefe, a cambio de que se les ofrezca la clase de liderazgo que *ellos* pueden aceptar.

¿A qué se reduce la teoría de Bruyn? Muy simple: el administrador debe construir y mantener la credibilidad. Los subordinados deben confiar en que su jefe actuará de buena fe con respecto a ellos.

Muy a menudo, las personas que tienen la responsabilidad de dirigir se vuelven hacia la organización para hacer que la gente sea responsable de seguir. Piden un nuevo nombramiento, otra posición, otro organigrama, una nueva política para detener la insubordinación. Lamentablemente, nunca logran tener suficiente autoridad para ser

¹ Dwight D. Eisenhower, *Great Quotes From Great Leaders*, ed. Peggy Anderson, Great Quotations, Lombaro, 1989.

efectivos. ¿Por qué? Ponen la mirada en factores externos cuando el problema radica en los internos. Carecen de autoridad porque carecen de integridad.

En una encuesta de Carnegie-Mellon, solamente el 45% de cuatrocientos administradores creían a su gerente general; una tercera parte desconfiaba de sus jefes inmediatos. Con tanta dependencia de la credibilidad y la confianza, alguien, en toda organización, debe proveer el liderazgo para mejorar estas cifras.²

Cavett Roberts, dijo: «Si la gente me entiende, captaré su atención. Si la gente confía en mí, lograré su acción». Para que un líder tenga la autoridad de dirigir, necesita más que exhibir el nombramiento en la puerta. Tiene que ganarse la confianza de quienes le siguen.

2. La integridad tiene un valor de mucha influencia.

Emerson, dijo: «Toda gran institución es la sombra ensanchada de un solo hombre. Su carácter determina el carácter de la organización».

Esta afirmación coincide con las palabras de Will Rogers, que dijo: «Las personas cambian de opinión por la observación y no por los argumentos». La gente hace lo que ve.

Según 1,300 ejecutivos de más alto rango que participaron en una encuesta reciente, la integridad es la cualidad humana más necesaria para el éxito de los negocios. El 71% lo ponen en el primer lugar de una lista de dieciséis características que promueven la efectividad de un ejecutivo.³

Lamentablemente, en el hogar tendemos a olvidar el valor de suma influencia que es la integridad. R. C. Sproul en su libro *Objections Answered*, cuenta de un joven judío que vivió en Alemania hace muchos años. El muchacho tenía un profundo sentido de admiración por su padre, quien veía que la vida de la familia giraba alrededor de las prácticas religiosas. El padre les llevaba a la sinagoga siempre.

Durante la adolescencia del muchacho, sin embargo, la familia se vio obligada a trasladarse a otro pueblo de Alemania. En ese pueblo no había sinagoga, sino sólo una iglesia luterana. La vida de la comunidad giraba alrededor de la iglesia luterana; las mejores personas pertenecían a ella. De pronto, el padre anunció a la familia que todos iban a abandonar sus tradiciones judías y a unirse a la iglesia luterana. Cuando la familia, pasmada, preguntó la razón, el padre explicó que ello beneficiaría sus negocios. El joven quedó perplejo y confundido. Su profunda desilusión dio paso a la ira y a una amargura intensa que lo atormentó toda la vida.

² *CCM Communicator*, boletín del Council of Communication, primavera, 1988.

³ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, Nueva York, 1974.

Poco más tarde el joven fue a estudiar a Inglaterra. Todos los días iba al Museo Británico. Ahí iba dando forma a sus ideas para estructurar un libro. En este introdujo una visión del mundo totalmente nueva y concibió un movimiento cuyo propósito era cambiarlo. Describió a la religión como «el opio de los pueblos». Comprometió a la gente que le seguía a vivir sin Dios. Sus ideas se convirtieron en la norma que regía a los gobiernos de casi la mitad del mundo. ¿Su nombre? Karl Marx, el fundador del movimiento comunista.

La historia del siglo veinte, y quizá la posterior, se ha visto afectada de manera significativa porque un padre distorsionó sus valores.

3. La integridad forja patrones elevados.

Los líderes deben regir sus vidas por patrones más elevados que los de sus seguidores. Esta realidad es exactamente opuesta a los pensamientos de la mayoría de las personas en cuanto al liderazgo. En el mundo de la petulancia y los privilegios que acompañan al éxito, se piensa poco en las responsabilidades que conlleva el ascenso. Los líderes pueden renunciar a todo, excepto a la responsabilidad, bien sea la propia o la de sus organizaciones. John D. Rockefeller Jr., dijo: «Creo que cada derecho implica una responsabilidad; cada oportunidad, una obligación; cada posesión, un deber». El diagrama que sigue ilustra este principio.

Un gran número de personas están listas para reclamar sus derechos, pero no para asumir sus responsabilidades. Richard L. Evans, en su libro *An Open Road*, dijo: «No tiene precio encontrar a una persona que acepte una responsabilidad, la cumpla y le dé seguimiento hasta el último detalle; y saber que alguien acepte una tarea que terminará de una manera efectiva y concienzuda. Pero cuando recibimos tareas a medio terminar—es necesario revisar, verificar, editar, interrumpir el pensamiento, y darle atención una y otra vez—, obviamente alguien no se apegó a la doctrina del trabajo completo».

Tom Robbins dijo: «No sea víctima de la época en que vive. Los tiempos no nos harán fracasar más de lo que lo hará la sociedad». Hay en la actualidad una tendencia a absolver a los individuos de la responsabilidad moral y a tratarlos como víctimas de las circunstancias sociales. Usted cree eso y lo paga con su vida. Lo que limita a las personas es la falta de carácter». Cuando el carácter de los líderes es endeble, también lo son sus patrones morales.

4. La integridad da como resultado una reputación sólida, no solamente una imagen.

Imagen es lo que la gente piensa que somos. Integridad es lo que realmente somos.

Dos señoras de edad caminaban por el cementerio que circundaba a una iglesia en Inglaterra, y llegaron a una tumba. El epitafio decía: «Aquí yace John Smith, un político y un hombre honrado».

«¡Dios mío!», dijo una señora a la otra, «¿no es horroroso que hayan puesto dos personas en la misma tumba?»

Sin lugar a dudas, todos hemos conocido a personas que no eran lo que aparentaban. Lamentablemente, muchos se han dedicado más a labrar su imagen que su integridad, no entienden cuando de repente «caen». Aun los amigos que pensaban conocerlos resultan sorprendidos.

En la antigua China, el pueblo quería seguridad contra las hordas bárbaras del norte, y por eso construyeron la gran muralla. Era tan alta que creían que nadie podría treparla y tan gruesa que nada podría derribarla. Se dispusieron a disfrutar de su seguridad. Durante los primeros quinientos años de la existencia de la muralla, China fue invadida tres veces. Ni una sola vez las hordas bárbaras derribaron la muralla o treparon por ella. En cada ocasión sobornaron a un portero y entraron por las puertas. Los chinos estaban tan ocupados confiando en la muralla que olvidaron enseñar integridad a sus hijos.

La respuesta a las siguientes preguntas determinarán si está construyendo una imagen o la integridad.

- Constancia: ¿Es usted la misma persona, no importa quién esté con usted? Sí o no.
Decisiones: ¿Toma decisiones que son las mejores para los demás, aun cuando otra decisión podría beneficiarle a usted? Sí o no.
Crédito: ¿Está siempre dispuesto a dar reconocimiento a las personas que se han esforzado y contribuido para que usted alcance el éxito? Sí o no.

Thomas Macauley dijo: «La medida del verdadero carácter de un hombre es lo que él haría si nunca lo encontrarán». La vida es como un tornillo, a veces nos aprieta. En esos momentos de presión se descubrirá lo que está dentro de nosotros. No podemos dar lo que no tenemos. La imagen promete mucho pero produce poco. La integridad nunca desilusiona.

5. Integridad significa vivirla uno mismo *antes* de dirigir a otros.

No podemos dirigir a alguien, más allá del lugar donde hemos estado nosotros mismos. Muchas veces nos preocupamos tanto por el producto, que tratamos de acortar el proceso. No hay atajos cuando se trata de la integridad. Con el tiempo, la verdad siempre quedará al descubierto.

Recientemente supe de un hombre que entrevistó a un consultor de una de las más grandes compañías de los Estados Unidos, sobre el control de calidad. El consultor, dijo: «En el control de calidad no nos preocupa el producto, nos preocupa el proceso. Si el proceso es correcto, el producto está garantizado». Lo mismo se aplica a la integridad: garantiza la credibilidad.

Cuando el Challenger explotó, los norteamericanos se quedaron atónitos al descubrir que Control de Calidad había advertido a la NASA que el cohete espacial no estaba totalmente preparado para partir. Pero Producción dijo: «¡El espectáculo debe continuar!» *Estalló*, como muchos líderes.

Recuerdo haber oído a mi entrenador de basquetbol, Don Neff, enfatizar una y otra vez a nuestro equipo: «Juegan como practican, juegan como practican». Cuando no seguimos este principio, fracasamos en alcanzar nuestro potencial. Cuando los líderes no siguen este principio, con el tiempo perderán su credibilidad.

6. La integridad ayuda a un líder a tener credibilidad y no sólo a ser listo.

Recientemente tuve una comida con Fred Smith. Este sabio hombre de negocios me explicó la diferencia entre ser listo y tener credibilidad. Dijo que los líderes listos no perduran. Esta afirmación me recordó las palabras que Peter Drucker dirigió a un grupo de pastores reunidos para discutir asuntos importantes de la iglesia: «El requerimiento último del liderazgo efectivo es ganarse la confianza de los demás. De otra manera no habría seguidores ... Un líder es alguien que tiene seguidores. Confiar en un líder no significa forzosamente estar de acuerdo con él. Confianza es la convicción de que el líder habla en serio cuando dice algo. Es creer en algo muy pasado de moda: la integridad. Las acciones del líder y las creencias profesadas por el líder deben ser congruentes o al menos compatibles. El liderazgo efectivo, y esta es nuevamente sabiduría antigua, no estriba en ser listo, sino en ser congruente».⁴

Los líderes que son sinceros no tienen que anunciarlo. Su sinceridad se ve en todo lo que hacen y pronto llega a ser del conocimiento común. De igual manera, la falta de sinceridad no puede esconderse, disfrazarse o encubrirse, no importa cuán competente pueda ser un administrador.

El único modo de conservar la buena voluntad y la alta estima por parte de los colaboradores es merecerlas. No se puede engañar a la gente todo el tiempo. Cada uno de

⁴ Revista *Newsweek*, 24 de agosto, 1987, 11.

nosotros, con el tiempo, somos reconocidos exactamente por lo que somos, no por lo que tratamos de parecer.

Ann Landers dijo: «Las personas con integridad esperan que se les crea. Saben que el tiempo demostrará que hacían lo correcto y están dispuestas a esperar».

7. La integridad es un logro muy difícil.

La integridad no es un hecho dado en la vida de todo ser humano. Es el resultado de autodisciplina, confianza interna, y una decisión de actuar con una honestidad inexorable en todas las situaciones de la vida. Desafortunadamente, en el mundo actual la firmeza de carácter es una cualidad rara. Como resultado, existen pocos ejemplos contemporáneos de integridad. Nuestra cultura ha producido pocos héroes perdurables, pocos modelos de virtud. Nos hemos convertido en una nación de imitadores, pero hay pocos líderes dignos de imitar.

El significado de integridad se ha desgastado. Suelte esa palabra en las conversaciones en Hollywood, Wall Street, aun de Main Street y a cambio sólo recibirá miradas de asombro. Para la mayoría de la gente, la palabra evoca puritanismo o estrechez mental. En una era en la que se manipula el significado de las palabras, los valores fundamentales tales como integridad pueden ser pulverizados de la noche a la mañana.

La integridad es antitética al espíritu de nuestra época. La aflicitiva filosofía de vida que guía nuestra cultura gira alrededor de una mentalidad materialista de consumo. La apremiante necesidad del momento reemplaza a la consideración de valores que tienen repercusión eterna.

Cuando vendemos a alguien, nos vendemos a nosotros mismos. Hester H. Cholmondelay destaca esta verdad en su breve poema «Judas»:

Todavía como antes
los hombres se ponen precio a sí mismos.
Por treinta piezas de plata,
Judas se vendió,
y no al Señor Jesucristo.

Billy Graham dijo: «La integridad es el pegamento que sostiene nuestra manera de vivir como un todo». Debemos luchar siempre por mantener intacta nuestra integridad.

«Cuando se pierde la riqueza, nada se pierde; cuando se pierde la salud, algo se pierde; cuando se pierde el carácter, todo se pierde». ⁵

Al construir su vida sobre el fundamento de la integridad, utilice el poema «¿Soy la verdad para mí?» de Edgar Guest, como una «prueba del espejo» para evaluar el avance:

Tengo que vivir conmigo, y por eso

quiero encajar bien en mí para saber,

que puedo, mientras los días pasan,

mirarme siempre directo a los ojos.

No quiero que el sol se ponga

mientras me odio por lo que he hecho.

No quiero guardar en un armario
tantos secretos sobre mí.

Y engañarme mientras entro y salgo,
pensando que nadie más sabrá
la clase de hombre que en realidad soy.

No quiero vestirme de impostura,
quiero andar con la cabeza erguida,
mereciendo el respeto de la gente.

En esta lucha por fama y riqueza
quiero gustarme a mí mismo.

No quiero mirarme y saber
que soy vanidoso y fanfarrón, un ser vacío.

Nunca podré esconderme de mí mismo,
veo lo que otros no ven,
sé lo que otros no saben.

Nunca podré engañarme, y por tanto
pase lo que pase, quiero ser

respetado por mí mismo y tener limpia la conciencia.

Después, aplíquese la «prueba del guía». Pregúntese: «Soy leal a mi líder?» Joseph Bailey entrevistó a más de treinta altos ejecutivos. Descubrió que todos aprendieron directamente de un guía. ⁶ Ralph Waldo Emerson dijo: «Nuestro principal anhelo en la vida es conocer a alguien que haga de nosotros lo que podemos ser». Cuando encontramos a esa

⁵ Joseph Bailey, «Clues for Success in the President's Job», *Harvard Business Review*, 1983.

⁶ James Kouzes y Barry Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, 1987.

persona, necesitamos verificar nuestro crecimiento con regularidad, preguntándonos: «¿Estoy aprovechando cabalmente las enseñanzas que recibo?» Tratar de acortar el proceso le dañará tanto al guía como a usted.

Finalmente, presente la «prueba de las masas». Responda: «¿Soy la verdad para mis seguidores?» Como líderes, pronto entendemos que las decisiones equivocadas no sólo nos afectan a nosotros, sino que afectan a los que nos siguen. Sin embargo, hacer una mala decisión por motivos equivocados es totalmente diferente. Antes de tomar las riendas del liderazgo debemos estar conscientes de que enseñamos lo que sabemos y reproducimos lo que somos. La integridad es un trabajo interno.

Defensores de dar a los seguidores el ejemplo de un carácter confiable, James P. Kouzes y Barry Posner informan en su libro *The Leadership Challenge*, que los seguidores esperan cuatro cosas de sus líderes: honestidad, competencia, visión e inspiración.

Escriba lo que usted valora en la vida. Una convicción es una creencia o un principio que usted sigue regularmente, por el cual estaría dispuesto a morir. ¿Cuáles son sus convicciones?

Pregunte a personas que le conozcan bien, qué áreas de la vida de usted consideran congruentes (usted hace lo que dice), y qué áreas, incongruentes (usted dice, pero no siempre vive lo que dice).

SÓLO LLEGARÁ A SER LO QUE ESTÁ LLEGANDO A SER AHORA

Aunque no pueda retroceder
y tener un flamante principio, amigo mío,
cualquiera puede comenzar a partir de ahora
y tener un nuevo fin.

1

¹Maxwell, J. C. 1996;2003. *Desarrolle El Líder Que Está en Usted; Developing the Leader Within You*. Thomas Nelson, Inc.