



FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

Por Fernando Grosso

Fernando Grosso

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO

A MODO DE PRESENTACIÓN

El liderazgo no es un emergente casual... Es una decisión que encierra una verdadera vocación de servicio y el irrenunciable compromiso de crear un contexto de mejora permanente donde cada persona pueda dar lo mejor de sí misma y encontrar la más acabada versión de su potencial.

Los verdaderos líderes no son “superhéroes”: son personas comunes que persiguen un fin superior a partir de su plena involucración con un futuro mejor colectivo e individual para sus seguidores.

En cualquier tipo de organización, el desarrollo de genuinos liderazgos es un requerimiento esencial para asegurar la supervivencia y prosperidad de ella, el cumplimiento de sus fines y su trascendencia.

En estas páginas hemos reunido un conjunto de reflexiones sobre la naturaleza del liderazgo sus roles y prácticas con la finalidad de brindar al lector los fundamentos de este fenómeno aparentemente tan valorado, pero muchas veces despreciado en la realidad cotidiana.

F.G

Buenos Aires, agosto de 2025

LIDERAZGO: UNA HISTORIA EN PERMANENTE CONSTRUCCIÓN

El rumbo de las ideas en el estudio de la problemática del liderazgo ha evolucionado en forma permanente durante el último siglo, permitiendo superar muchos de los mitos tradicionales con los que se abordaba la materia.

No exentos de fascinación y seguramente con un marcado sesgo de curiosidad, desde los mismos orígenes de la civilización humana, hemos observado el accionar de aquellos a los que habitualmente llamamos líderes: personas que sin distinción de contexto social y más allá de las particularidades coyunturas históricas que han caracterizado su tiempo han sido capaces de demostrar en forma práctica su ascendencia sobre el conjunto del agregado social en que se insertaron, siendo capaces de guiar el comportamiento colectivo en direcciones comunes (independientemente del juicio moral que pudiera generarnos las condiciones en la que se manifestara dicho comportamiento).

Warren Bennis, uno de los principales pensadores influyentes en la temática durante las últimas décadas, nos advertía en alguna de sus primeras investigaciones, que la problemática del liderazgo probablemente fuera una de las más estudiadas y a la vez menos comprendida de las ciencias sociales

A más de tres décadas de dicha afirmación, no podemos menos que coincidir con la mirada del autor, toda vez que el inmenso caudal de producción intelectual producido hasta la fecha, si bien ha aportado numerosos elementos de juicio sobre la temática que han servido para enriquecer el pensamiento de varias generaciones, se mantienen aún sin respuesta muchos interrogantes indispensables para la disciplina.

Entre ellos tal vez merezcan destacarse dos cuestiones que reúnen la atención de los principales especialistas contemporáneos: la inexistencia hasta el presente de una verdadera teoría acerca del fenómeno de la emergencia del líder y las condiciones de desarrollo para los nuevos líderes en el marco de los desafíos del momento histórico que atravesamos.

El estudio de la problemática del liderazgo ha sido objeto de distintas disciplinas científicas desde la sociología, la psicología social y la economía, a la antropología, la biología y la pedagogía. Probablemente, esta diversidad de enfoque, las más de las veces carentes de convergencias (al menos hasta estos últimos años) ha contribuido a conformar el escenario que describíamos párrafos atrás: un gran conjunto de valiosas ideas, que aun así dejan importantes huecos sin cubrir.

Lo que decididamente, desde todas las aristas del pensamiento se constituye en un campo de coincidencia absoluta: la completa vigencia de la problemática y su carácter crítico para explicar la dinámica social y orientar el conjunto de transformaciones institucionales que demanda la sociedad.

Es inconcebible el progreso social en el mundo moderno sin instituciones sólidas y resulta improbable que las mismas puedan forjarse sin liderazgos sustentables, creíbles y eficaces que sean capaces de orientar dicho progreso.

La historia del progreso de la humanidad (y también sus retrocesos) puede explicarse en términos de los liderazgos políticos y sociales que dominaron cada momento histórico y la vida de cada institución, más allá de su dimensión, espacio de trascendencia y espacio de influencia bien podría explicarse en los mismos términos.

Enfoques y estudios sobre liderazgo: una apretada síntesis histórica

El estudio de la evolución de ideas y teorías acerca del liderazgo en sus distintos planos de ejercicio ha sido objeto de minuciosos estudios descriptivos por varios autores y hoy se constituyen en referencia obligada de todo aquel que desea incursionar en la materia.

Eludiendo en consecuencia la necesidad de un largo recorrido en la revisión de estas ideas, valga a simple modo de apretada síntesis la mención de los principales elementos presentes en las mismas.

Hasta fines del S XIX difícilmente encontremos estudios sistemáticos sobre el liderazgo más allá de que el término y sus connotaciones aparecen señalados en numerosas obras.

Esta carencia puede atribuirse más bien al limitado desarrollo de las ciencias sociales en general y de las disciplinas del comportamiento en particular hasta aquella época, más que a la carencia de preocupaciones atinentes a ello.

Bien podemos decir, que en las primeras civilizaciones la cuestión del “mando” o la conducción de grupos y comunidades estaba más ligada a aquellos individuos que demostraban en forma práctica poseer habilidades diferenciadas y superiores al resto de la comunidad en aquellas cosas que resultaban indispensables para su supervivencia. Así el mejor cazador o guerrero según el tipo de cultura, era naturalmente el individuo que era reconocido por el resto como aquel indicado para conducir el resto.

Este principio elemental del fenómeno de la autoridad es un principio rector de toda jerarquía social y viene desde mucho antes: puede reconocerse la misma premisa en cualquier ordenamiento de mamíferos evolucionados y esto constituye el punto de partida del estudio del liderazgo desde la mirada de la biología.

La formación de comunidades sedentarias propias de la gran revolución agrícola que se iniciara en el décimo milenio anterior al inicio de la era cristiana dio origen no solamente a la expansión de los grandes asentamientos, sino también a un grado creciente de complejidad de las estructuras políticas originando un verdadero “cambio del poder” probablemente el primero en la historia de la humanidad.

La naciente “vida urbana” en dichos asentamientos y el avance a un nuevo nivel de “aseguramiento de la supervivencia” al poder imaginar un abastecimiento autogenerado por las prácticas agrícolas, dio espacio al surgimiento de nuevas preocupaciones comunitarias, muchas de ellas vinculadas directamente a la conciencia acerca de lo desconocido y las grandes preguntas de la vida.

Este elemento se vincula directamente al surgimiento de un componente místico sobre el poder, claramente reflejado en las culturas chamánicas y en el surgimiento de las primeras religiones clásicas y junto a ellas el llamado “mito del líder” (que formaría parte a partir de allí de todos los abordajes antropológicos y teorías derivadas acerca del liderazgo): el conductor era aquel que imbuido de una inspiración superior y trascendente era capaz del sacrificio personal en pos de un destino de progreso para su comunidad que forjaba su grandeza personal.

La construcción de una verdadera mithopoeia del liderazgo estaría presente, con menor o mayor grado de sofisticación (y deformaciones asociadas) a lo largo de más de 8000 años, hasta bien avanzada la modernidad (muchos de estos mitos derivados del original, serán abordados en próximos capítulos).

Las ideas de la ilustración y las transformaciones políticas y sociales que movilizarían y dieran origen a las revoluciones de los estados europeos durante los siglos XVII y XVIII, generarían una nueva corriente de pensamiento en relación a la problemática del poder dentro de las organizaciones sociales y los fenómenos de la conducción y los individuos que la ejercen más allá de las institucionalidades que los referencien.

No es fácil encontrar referencias concretas a un fenómeno como el que identificamos como liderazgo, si bien textos clásicos de la época hacen referencia a los “hombres extraordinarios que asumen la responsabilidad del momento que les toca vivir, con decencia y sacrificio”.

Aunque se traten simplemente de manifestaciones de carácter general sin pretensiones teóricas ni doctrinarias, reconocemos en las mismas la semilla de una

corriente de pensamiento que con mayor sistematicidad cobraría fuerza en los primeros años del S.XX y marcaría su influencia en distintas teorías y modelos desarrollados a lo largo del siglo, que podemos sintetizar en dos conceptos:

- La idea de las condiciones extraordinarias de aquel que ejerce el liderazgo.
- La indispensable contextualización del fenómeno práctico.

Analizaremos brevemente ambos conceptos desde las perspectivas más difundidas.

Uno de los anacronismos más importantes en materia del estudio del liderazgo es aquel que se expresa en términos de la falsa disyuntiva a que nos somete el popular interrogante de si “los líderes nacen o se hacen” que durante una buena parte del siglo pasado movilizó innumerables discusiones entre intelectuales de diversos orígenes.

Los impulsores de esta controversia, en la amplia mayoría de los casos, abonaban la creencia que solamente podían ejercer en forma práctica un liderazgo sustentable aquellos individuos que eran poseedores de “condiciones naturales” que formaban un temperamento único e irreproducible, que en el mejor de los casos podía mejorarse mediante estímulos culturales, pero que hacía estéril cualquier esfuerzo formativo respecto de aquellos individuos que no poseían dichas condiciones de “origen”.

Aún a pesar de lo elemental y fácilmente refutable que resulta este pensamiento (más adelante nos ocuparemos de ello), su influencia resultó perdurable, inclusive en teorías concebidas de una manera mucho más sistemática y con sustentación científica, como la denominada “teoría de los rasgos”, hoy día reformulada profundamente a partir del avance de las ciencias cognitivas.

Inclusive puede observarse que corrientes científicas consolidadas a medianos del siglo pasado, como el estructuralismo en su vertiente sociológica como principal exponente, reconoce la figura del llamado “líder carismático” como una tipología posible del ejercicio del poder, asociando directamente esta figura a una base teórica que bien podría identificarse asociado a la idea de la natalidad del conductor.

Sin embargo, es el propio estructuralismo, el que incorpora una segunda idea determinante para la definición del espacio del liderazgo y la concepción social del fenómeno que origina que sería prevalente en la segunda mitad del siglo: la contextualización del liderazgo como fenómeno emergente y condicionado culturalmente.

En otras palabras: más allá de las condiciones que un individuo pudiera poseer (dejando el suspenso la discusión acerca del origen de dichas condiciones), el liderazgo solamente puede efectivizarse en determinadas condiciones del entorno, introduciendo así una idea que no por obvia resulta menos valiosa: el liderazgo es un fenómeno social, que debe ser indispensablemente considerado a partir de un marco comunitario.

Los factores realmente incidentes en esas condiciones de lo que llamamos “entorno” o marco contextual, han sido fuente de distintas interpretaciones según las corrientes y pensadores dominantes en cada espacio social.

El estructuralismo, como corriente de pensamiento madre, ha influido notoriamente en muchas de las concepciones de la psicología conductista (base de la hoy día llamada psicología organizacional), la teoría sistémica y, especialmente, la psicología social como principales referencias.

Promediando la década del '40, los psicólogos americanos Lippit y White, permanentemente referenciados por los compiladores contemporáneos más representativos, desarrollaron experiencias vinculadas al funcionamiento de los grupos bajo distintos modelos de dirección, tomando como base la experiencia el comportamiento de grupos de niños de edad escolar frente a sus maestros, en términos de los resultados obtenidos en el proceso de aprendizaje y las connotaciones emocionales posteriores en la actividad del grupo.

El trabajo de Lippit y White tiene el valor referencial de haberse constituido en el producto de uno de los primeros diseños genuinamente experimentales generados en la investigación sobre el liderazgo, si bien puede ser observable en diversos aspectos. Tal vez, el más evidente las limitaciones emocionales y socio demográficas de la población bajo estudio y en consecuencia la imposibilidad de poder llegar a conclusiones de validez generalizada.

Sin embargo, estos estudios sirvieron para alumbrar otro de los más arraigados mitos en torno a la problemática del liderazgo que se extendería durante décadas generando preconceptos que limitaron la expansión del conocimiento en la disciplina: la supuesta existencia de “estilos” inmutables, formas preestablecidas de ejercicio del poder inalterables y directamente asociadas al temperamento de uno u otro individuo.

A partir de allí, y durante mucho tiempo, se hizo común para muchos estudiosos del tema ensayar taxonomías cerradas de supuestos líderes autoritarios, democráticos o permisivos, que en consecuencia solo podían aflorar en contextos sociales proclives a aceptar ese tipo de figuras.

Algunos años después de esos primeros diseños experimentales que mencionáramos párrafos atrás, Herbert Simon, uno de los principales referentes de los estudios organizacionales, fuertemente influido por la psicología conductista, asociaría la práctica del liderazgo al ejercicio de un concepto que denominaría “influencia organizativa” que se plasmaría más allá de las estructuras institucionalizadas (rompiendo así con el pensamiento inspirado en las teorías de la burocracia) y se materializaría a partir de distintos factores y fenómenos vinculares: la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, la identificación, abriendo así un espacio mucho más amplio y menos rígido en el marco referencial vigente en aquella época.

Si bien el autor no lo explicita en su obra, claramente puede advertirse del análisis de ella, que sus postulados representan un cuestionamiento devastador al principio de la existencia de “estilos” de ejercicio de liderazgo, toda vez que la perdurabilidad del líder se encuentra condicionada en todo caso por la capacidad del líder para elegir el mecanismo de influencia más apropiado a las circunstancias del contexto.

Simon se convierte así en pionero de la teoría dominante en el campo de la entonces incipiente psicología organizacional, que definitivamente asocia la viabilidad del liderazgo a la flexibilidad en el planteo de la interrelación social como un elemento distintivo del líder.

También en esta dirección, comienza a insinuarse una crítica a la teoría de los rasgos, toda vez que la ubicuidad social, destacada como atributo diferencial, es claramente más un producto de la experiencia cultural que de condiciones innatas.

Con un marco referencial más acotado, pero inspirado en estos últimos conceptos, unas décadas después Ken Blanchard y su equipo de trabajo, desarrollaron un modelo de fuerte orientación empresaria que se constituiría a partir de allí casi en un genérico para el abordaje del estudio del fenómeno de la influencia en el plano organizacional: nacía el concepto de “liderazgo situacional” que asocia la práctica del líder a una demanda específica del liderado en función de la experiencia y condición emocional de este último.

En esa misma línea, aunque con una perspectiva más genérica, nuestra teoría de la intersección dimensional de influencia, desarrollada en un trabajo anterior recoge en este sentido la tradición de esta corriente de pensamiento asociando la eficacia de la práctica del liderazgo a la elección de mecanismos de influencia que contemplen la adaptación a una yuxtaposición de necesidades entre el contexto social, las características del grupo y las particularidades de cada individuo.

Las influencias conductistas en la concepción del liderazgo fueron también basales para otra corriente de pensamiento consolidada durante las décadas del 60' y '70:

aquella derivada del campo de la psicología social y sus principales exponentes.

Desde la mirada de la psicología social, el fenómeno del liderazgo es claramente un proceso de interacción social fuertemente condicionado por las condiciones contextuales. Nace como un proceso emergente a partir del cruce de una historia personal (las circunstancias propias de un individuo) con una determinada situación social en un contexto histórico de coyuntura.

El enfoque de la psicología social cobra muy rápidamente adhesión dentro de los estudiosos de las dinámicas propias del liderazgo en contextos sociales de amplitud y comunidades abiertas, puesto que desde sus postulados pueden explicarse la mayor parte de los liderazgos históricos de personalidades políticas, sociales y religiosas de amplio alcance, aunque siempre fue mirado con reparos por parte de aquellos especialistas concentrados en el análisis de realidades institucionales y agregados sociales más cerrados y estables.

La temporalidad del fenómeno, lo efímero del poder o en todo caso, la perdurabilidad de los conductores en el desempeño de su rol son elementos que a partir de allí se instalan como centro de la controversia respecto de la caracterización del líder y el entendimiento de sus competencias.

Debe observarse también que, al igual que las otras corrientes de pensamiento vigente en dicha época, la psicología social no avanza más que en la conceptualización del fenómeno del liderazgo y la identificación de competencias implícitas y prácticas de ejercicio, sin profundizar en las condiciones de desarrollo o en todo caso del estímulo de las mismas.

Las dos últimas décadas del S.XX fueron altamente prolíficas en variedad y diversidad de escritos sobre el liderazgo, ya instalado como uno de los temas centrales en la atención de las ciencias sociales.

La mayoría de esos trabajos, sin embargo, no aportan demasiado al saber colectivo de aquel momento, pues se limita en la mayoría de los casos a miradas contemplativas sobre “casos” puntuales de liderazgo representativos de personalidades que con mayor o menor éxito dejaron su marca en distintos tipos de contextos e institucionalidades.

Lejos de certezas y teorías consolidadas, aunque con múltiples coincidencias entre los pensadores más relevantes en la materia, la última parte del S.XX recrea un conjunto de conceptos que marcan avances y también limitaciones que podríamos sintetizar a partir de las siguientes sentencias:

- El liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de distintos dispositivos de poder.
- Los líderes poseen una serie de rasgos personales que les son distintivos y facilitan la elección y utilización de los mencionados dispositivos, pero estos rasgos se forman a partir de estímulos generados en determinados espacios culturales. Las supuestas condiciones “genéticas” que pudieren poseerse, no parecen establecer una referencia determinista, sino en todo caso una predisposición susceptible de estímulo.
- Las condiciones de un marco social más amplio en las que se referencia el liderazgo se constituyen en un condicionante para la emergencia del fenómeno, aunque esto tampoco podría considerarse un factor decisivo sino más bien una orientación de carácter general sobre el tipo de dispositivos de poder a emplear. Adicionalmente, la incidencia contextual será también relativa en aquellos “microclimas” culturales propios de sistemas sociales de menor permeabilidad producto de institucionalidades estables.
- Más que una cuestión de “estilos” (entendiendo como tal la preferencia permanente por la utilización de determinados dispositivos de influencia) la práctica efectiva del liderazgo depende más de una alternancia de roles dirigida a satisfacer necesidades propias del cuerpo social en que se ejerce.

Este marco de referencia, producto de casi un siglo de estudio sistemático de la temática que nos ocupa, dejaría sin embargo muchos interrogantes, verdaderos espacios de ignorancia que se constituirían en los desafíos y búsquedas de la siguiente etapa:

- ¿Cuáles son en definitiva los elementos distintivos en el perfil de los líderes y como se traducen en prácticas efectivas? Ante la ausencia de una taxonomía que sea representativa del fenómeno.
- Identificadas las prácticas efectivas de los líderes: ¿Son ellas producto de competencias adquiridas o meros emergentes relacionales surgidos de una coyuntura?
- Por último, y tal vez un elemento crítico no considerado en forma sistemática hasta aquel momento: ¿Cómo promover el desarrollo de los líderes desde un marco formativo sistemático?.

Los últimos años del siglo pasado serían el terreno donde comenzarían a ensayarse algunas respuestas a estos interrogantes, pero al hacer más complejo aún el marco de análisis, abrirían nuevos espacios de investigación aún hoy de difícil tránsito.

LOS GRANDES MITOS DEL LIDERAZGO

La problemática del liderazgo es compleja y es probable que sea una de las más exploradas por estudiosos provenientes de distintas disciplinas durante el último siglo.

Sin menoscabar la rigurosidad que muchos de dichos estudios poseen (máxime si consideramos la época en la que varios de ellos se generaron) no deja de sorprender la confusión que aún hoy día existe sobre la verdadera naturaleza del fenómeno y sus implicancias y el conjunto de mitos que se han generado (y se recrean en forma permanente) sobre algunas de las cuestiones centrales de lo que nos ocupa.

Es ineludible que todo campo disciplinar, por más riguroso que sea su análisis, de cabida a innumerables “mitos” (historias imaginarias que distorsionan la realidad y las cualidades del objeto de estudio) y no podemos decir que, en muchos casos, los mismos no sean una fuente del conocimiento, si es que sirven como punto de partida para construir en torno a ellos una mirada verdaderamente científica.

El problema es cuando los mitos se extienden y se construye sobre ellos realidades erróneas por el simple hecho de pretender construir sobre ellos una teoría original que en definitiva no hace otra cosa que etiquetar la falsedad de otra manera, pues es allí cuando se convierten en un obstáculo para el entendimiento y en consecuencia para el aprendizaje.

No es casual que en torno al liderazgo se hayan construido a lo largo de las décadas un sinnúmero de mitos (que alegremente se siguen repitiendo en muchos ámbitos). Una buena parte de ellos son inofensivos, algunos otros, en cambio, decididamente perniciosos.

En este último aspecto, vale señalar los más comunes junto a nuestra enérgica recomendación de erradicarlos de nuestro modelo mental.

Un elemento central que cruza transversalmente todos ellos y vale volver a resaltar antes de un análisis más pormenorizado, tiene que ver con la propia esencia del significado del liderazgo y su práctica: liderar, básicamente es influir el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como colectiva. El liderazgo se asocia a un fenómeno de conducción, aunque no existe en relación con ellos una identidad absoluta: un líder es un conductor, pero no necesariamente todo conductor es un líder (y ahorrémonos, por favor, disquisiciones en torno a lo que unos y otros hacen si solo van a servir para contribuir a alimentar nuevos mitos).

El líder es quien guía a otros y su rol no puede estar dissociado de un elemental sentido ético: se guía a otro hacia un horizonte que se juzga mejor y que encierra en sí el compromiso de promover la superación de ese otro y su mejora personal. Por definición, no puede considerarse un fenómeno de liderazgo la manipulación cínica, el fanatismo fundamentalista y las propuestas nihilistas que contradicen la misma naturaleza de la evolución humana que es la supervivencia y la búsqueda de la prosperidad.

Podemos a partir de allí discutir fines y trascendencia, pero nunca negar la esencia axiológica de origen.

Por otra parte, el liderazgo nunca debe considerarse una circunstancia aleatoria, sino un proyecto explícito que se asume con responsabilidad y que requiere en consecuencia ser sostenible a lo largo del tiempo toda vez que el contexto es cambiante y el tránsito hacia el destino buscado requiere de una permanente adaptabilidad también como condición primaria ineludible.

Hecha estas consideraciones, pongamos en evidencia los mitos más recurrentes que giran sobre la cuestión:

a) El líder como poseedor de un don especial de nacimiento: probablemente el más dañoso de todos los mitos. Y aún hoy, donde las ciencias del comportamiento y la propia biología evolutiva han dado pruebas consumadas de lo erróneo de este pensamiento, seguimos escuchando como muchas personas siguen empleando expresiones tales como “líder se nace” y similares... No hay absolutamente ninguna evidencia científica que demuestre la existencia de una condición genética que determine las capacidades de liderazgo, en todo caso, la base del temperamento de una persona puede establecer algunas predisposiciones, que si no son objeto de una estimulación adecuada nunca se desarrollarán (como el habla o la motricidad fina). El liderazgo se ejerce a partir de competencias (“un saber hacer situado”) que solamente se desarrolla a partir de un proceso de aprendizaje que requiere de incentivos ambientales y anclajes de influencia (que pueden brindarse de manera formal o informal, pero que deben ser explícitos en todos los casos). El problema es que a la vez que contemplamos la posibilidad de que exista algo así como un “talento de cuna” que nos permite ser líderes o no (lo que nosotros llamamos el “paradigma del don” o el mito creacionista) terminamos excluyendo a muchas personas de inmenso potencial de una aventura de aprendizaje, que inevitablemente conducirá a su superación personal. No es casual que muchas personas cuando les preguntamos si se sienten líderes (aún aquellas que en la práctica han demostrado habilidades como tales) respondan negativamente y casi con cierta resignación afirmen que “eso no es para ellos”: no existe ninguna garantía

que una persona pueda liderar con eficacia, pero sin dudas creer que se es incapaz de hacerlo es la seguridad absoluta de nunca poder lograrlo. Las personas que comprenden que no existe magia alguna detrás del proceso de liderar y son conscientes de lo que ello implica en términos de prácticas e ideas, en contrapartida, probablemente alcancen un nivel de desempeño como tales que difícilmente no estará a la altura de las circunstancias.

b) Los estilos de liderazgo: también es bastante común escuchar hablar del “estilo” de liderazgo de uno u otro conductor. Tal vez todavía con mayor frecuencia aún que el mito señalado en el apartado anterior, puesto que inclusive hay prestigiosos pensadores contemporáneos que siguen ensayando distintos tipos de clasificaciones al respecto. Debemos ser benevolentes tal vez: el ejercicio de la taxonomía es un recurso natural del ser humano para poder navegar la complejidad... Pero no tomemos demasiado en serio esas clasificaciones o al menos reconozcamos la intrínseca contradicción que existe en su misma esencia. Desde medianos del siglo pasado en adelante todos y cada uno de los estudiosos del tema del liderazgo se esmeraron en elaborar clasificaciones de distintos tipos de líderes y estilos. En este sentido, por ejemplo, todos hemos escuchado alguna vez la clásica categorización de Kurt Lewin que nos habla de “líderes autoritarios, democráticos o permisivos”, pero aun superando la precariedad de la misma justificable por el grado de avance de las ciencias del comportamiento en la época, vemos no solamente que muchos la recrean contemporáneamente, sino que muchos autores de bien ganado prestigio inclusive elaboran pintorescos nuevos esquemas con seis, siete o más categorías...

Como decíamos anteriormente: se entiende que ensayar una clasificación de este tipo sea un recurso “didáctico” para introducir algunas cuestiones prácticas sobre el tema, pero la verdad que hablar de un “estilo de liderazgo” es claramente una falacia intelectual que entre en directa contradicción con uno de los principios centrales del ejercicio práctico del liderazgo: la flexibilidad y capacidad de adaptación.

Si partimos de la premisa de origen acerca de lo que significa liderar (ejercer influencia sobre una persona o sobre varias), vemos claramente que sería insostenible pretender sostener en el tiempo un “estilo” para ello. Las personas son sensibles a la influencia de otros en función de variadas circunstancias: las condiciones del contexto que las rodea, la caracterización del grupo en que se inserta y las influencias culturales que recibe y, por supuesto también, la forma en la que se percibe a sí mismo en dichas circunstancias. Una misma persona podrá ser susceptible a distintos tipos de influencia en distintos momentos de acuerdo a esa confluencia de factores (a veces con el simple transcurrir de un breve lapso temporal)... mal podría liderarse entonces estando atados a un determinado “estilo”: nuestra potencialidad de influencia podría llegar a ser tan efímera que ni siquiera valdría la pena que fuera registrada como parte del relato social.

Decididamente los genuinos líderes no pueden acotarse a un estilo, en todo caso deben estar preparados para cumplir con distintos roles, en distintos momentos, lo que no es otra cosa que entender que los distintos mecanismos de influencia de los que disponemos deben poder ser empleados con igual eficacia más allá de la personalidad.

No importa con qué tipo de decisiones o cual tipo de conductas vinculares nos hagan sentir más cómodos: si se quiere liderar en serio hay que ser ante todo un administrador de momentos... Y hay momentos para utilizar la autoridad y momentos para promover el consenso, momentos para persuadir y momentos para discutir, momentos para dialogar y momentos para dar el ejemplo silencioso. De estar preparado para ello se trata en definitiva el verdadero liderazgo.

c) El liderazgo como fenómeno emergente: "una historia de vida cruzada por una circunstancia del contexto" es el axioma predilecto de aquellos que consideran que el liderazgo es ante todo un fenómeno emergente, sujeto a una dinámica social que condiciona cualquier vocación y deseo individual. Forma parte de una suerte de determinismo social que niega la individualidad o en todo caso, la condiciona a fuerzas que se encuentran fuera del dominio personal.

Se ha dicho que los buenos líderes emergen en las "situaciones límites" y es indudable que esto es rigurosamente cierto, pero aun así es una verdad a medias... Los cultores de la idea del "liderazgo como fenómeno emergente" (asentados en algunas de las ideas más tradicionales de la psicología social) terminan muchas veces aferrados a un pensamiento mágico muchas veces implícitamente emparentado con las ideas creacionistas del liderazgo (vg.: "los líderes nacen") que tantas veces hemos criticado.

La verdad que nadie puede liderar en una situación límite si nunca se ha preparado para ello, si no ha templado su carácter y entrenado disciplinadamente su fortaleza mental.

Más aún: nadie podrá dejar huella tras esa superación si no ha desarrollado previamente el espíritu resiliente que le permita capitalizar el quiebre como un verdadero aprendizaje significativo.

Los líderes se ponen a prueba en situaciones límites... pero no es un problema de emergencia que se mide en el "durante", sino que es la lógica consecuencia de haber cultivado el "antes" y estar emocionalmente preparado para el "después". El punto de partida del liderazgo como fenómeno social siempre es individual y parte de una determinación personal. Las circunstancias vienen luego.

d) El líder como realidad binaria: en muchas ocasiones se descalifica el proceso formativo de un líder porque se visualiza al mismo como un "producto" de acabado perfecto y única hechura. Algo así como decir que se "es líder o no se es" como una realidad binaria no exenta tampoco de una fantasiosa expectativa.

La verdad que el liderazgo siempre es un proyecto en desarrollo y a lo largo del trayecto los líderes van evolucionando, perfeccionando sus competencias y adquiriendo las capacidades para desempeñarse en contextos más complejos. El liderazgo es un camino de desarrollo personal que parte de lo individual y se va enriqueciendo a partir de experiencias de interacción con estratos sociales de creciente complejidad.

Muchas personas no se auto perciben como líderes (o no perciben como tales a otros de su entorno cercano) porque tienen una imagen distorsionada de lo que significa la verdadera práctica del liderazgo. Se observa como modelo a grandes líderes sociales, políticos o religiosos, empresarios de primera línea, personajes históricos de renombre y personalidades mediáticas... Se pierden así de vista a los que llamamos simbólicamente “los líderes cotidianos”: aquellos que cada día ejercen un humilde rol transformador desde las pequeñas instituciones y entornos comunitarios de la sociedad que habitamos o más aún, aquellos que inclusive desde su propio dominio personal derraman un ejemplo de superación personal frente a aquellos cercanos. No tengan dudas que su rol en materia de bienestar y progreso de la sociedad es, cuanto menos, de igual magnitud que la de los “grandes líderes”.

¿Por qué muchas veces existe esa indiferencia en relación a esas pequeñas realidades tan cercanas? Sin lugar a dudas por ese concepto binario del liderazgo que hemos ido incorporando y que hace que al omento de reconocer a otro como líder busquemos la imagen e alguien poco común, un héroe o un salvador... Nada más alejado de la realidad del verdadero liderazgo: los líderes no son héroes, son personas comunes que se comprometen con su propia mejora y la de quienes los rodean, asumen un compromiso de servicio hacia la comunidad inmediata que lo rodea, no viene a “salvar” a nadie sino a cooperar para que los otros puedan canalizar mejor sus propios esfuerzos. De eso también se trata liderar.

LA ORGANIZACIÓN Y EL LIDER

La empresa y el nuevo contexto de negocios

Nos enfrentamos a un tiempo de grandes cambios sociales y culturales que involucra todos los terrenos de la vida humana.

Las organizaciones no permanecen ajenas a estas transformaciones: en un contexto caracterizado por la complejidad y su fuerte perfil competitivo, en el que hay comprender tendencias alto grado de abstracción y especular sobre ellas, desterrando teorías dominantes y descubriendo tempranamente los nuevos paradigmas, el devenir cotidiano transcurre plagado de nuevos desafíos.

Las organizaciones se encuentran frente a un gran vacío de modelos referenciales frente a estas exigencias competitivas: aún a pesar del auge del management y la dirección de empresas, los modelos y herramientas tan celebrados por las principales escuelas de negocios y los “gurús” de la prensa especializada, parecen a todas luces insuficientes al momento de dar respuestas efectivas a las necesidades de supervivencia y crecimiento de la empresa.

En esta verdadera transición por la que se atraviesa, el peso de los resultados y las demandas de viabilidad de cada emprendimiento recae, quizás como nunca, en las habilidades directivas de quienes tienen a su cargo la conducción de las organizaciones y de los distintos equipos de trabajo que las integran.

Los conductores deben descubrir los nuevos parámetros de gestión, desestabilizar las rutinas, crear visiones alentadoras y, en definitiva, trazar un camino sólido para la realización de las expectativas de los distintos grupos participantes.

Hoy puede afirmarse sin dubitaciones que las limitaciones organizacionales, se superan exclusivamente con capacidad de conducción y esto no es un problema “técnico”, sino esencialmente humano: el fracaso de las organizaciones parte siempre del fracaso de sus directivos.

Los avances tecnológicos y el creciente acceso a ellos ha ido paulatinamente estandarizando cada vez más la manufactura y el proceso de “comoditización” creciente de los productos en todas las categorías; el acceso a la información ha hecho más transparentes los mercados; el impacto social y cultural de los nuevos medios de comunicación ha transformado estilos de vida y debilitado el predominio de las grandes marcas... A las empresas cada vez les resulta más difícil generar la diferenciación que les permita un crecimiento sólido.

No siendo viable diferenciarse en forma sustentable a partir de la calidad de los productos, no siendo suficiente la marca para generar identificación y lealtad por parte de los clientes, las posibilidades de diferenciación –y en consecuencia de crecimiento- quedan circunscriptas a dos grandes factores que definen el nuevo “campo de juego” de las empresas: el servicio, como mecanismo para generar experiencias únicas e irrepetibles para los clientes; y la innovación, como competencia organizacional distintiva que le permite mantenerse un paso por delante de sus competidores en todo momento.

Definido en estos términos el mapa del éxito empresarial, la creación de valor económico depende en todo momento de una dimensión humana y de un verdadero trabajo “arquitectónico” que puedan realizar los cuadros directivos sobre la política de negocios y la organización misma como soporte coordinado de recursos y esfuerzos.

Nutridos de una visión global y de la información competitiva que pueda extraerse del más alto nivel de interpretación conceptual, el nuevo líder corporativo tiene por misión esencial desarrollar la estrategia y la organización, alineando a las personas en torno a la creación de valor que hará sustentable el emprendimiento.

Desde este punto de vista, un programa de acción dirigido al fortalecimiento de la competitividad empresarial requiere centrarse en el desarrollo de las personas, la construcción de una sólida mística organizacional y la permanente expansión de las competencias esenciales comunes.

Las organizaciones deben comprender que su perdurabilidad depende de su capacidad para aprender y que este aprendizaje debe alcanzar a todos los integrantes de la empresa.

Frente a la necesidad de una nueva visión orientada en esta senda, los niveles gerenciales han debido replantearse su papel directivo convirtiéndose, ante todo, en verdaderos **“entrenadores de equipo”** cuya tarea primordial, es la de desarrollar la capacidad y confianza de sus colaboradores para que alcancen niveles de desempeño impensados para la organización tradicional.

En este marco, un ordenamiento jerárquico convencional resulta insuficiente como método de gestión y las propias necesidades de supervivencia de la organización requieren de un amplio marco participativo que permita el máximo desarrollo posible de cada persona en su puesto de trabajo y en interrelación con los otros. Al decir de Peter Senge “hay una verdadera redefinición de la idea de jerarquía: no es una línea de mando y control, sino de ideas directrices”.

Lo cierto, es que la comunicación y la circulación de la información tiende a democratizarse y el rol de gerentes, jefes y supervisores se desplaza de la supervisión directa hacia otros mecanismos de coordinación más dinámicos y menos centrados en la autoridad.

Las organizaciones que ponderan un modelo jerárquico más abierto fijan las prioridades en torno a la capacidad decisoria de quienes se encuentran a cargo de cada operación específica, conscientes de un principio elemental: Nadie conoce mejor el trabajo –y en consecuencia puede orientar mejor su mejora- que quien lo realiza.

Una política orientada hacia la creciente autonomía de los recursos humanos significa, a su vez, que las personas no están simplemente dispuestas a “acatar” y limitarse a hacer lo que se les diga y que desean una cuota creciente de libertad en su trabajo y responsabilidad para dar respuesta a sus problemas cotidianos, tomar la iniciativa y conseguir resultados.

Obviamente, si el concepto tradicional de jerarquía no es aplicable a este modelo, tampoco lo es la figura del “jefe” tal como habitualmente lo caricaturizamos (tan fielmente como muchas veces es la triste realidad).

La gerencia siempre se ha visto condicionada a pensar en los empleados como si fuesen una mercancía que existe en una especie de océano provisto de un inagotable suministro de peces. Llegan y se van y, con pocas excepciones, son muy semejantes unos a otros.

Detrás de este paradigma existen una serie de costos ocultos de incalculable valor: el conocimiento, la aptitud para la mejora continua, la identificación con la empresa, la contribución real que efectúa el colaborador comprometido y partícipe de la vida organizacional, representa un capital empresario que adquiere cada vez una mayor cotización.

Para tener relaciones exitosas, la gerencia debe generar una cultura basada en el respeto al individuo, ser consistente en su política y en sus propósitos, proporcionar y fomentar la educación para todos y ofrecer una oportunidad clara del desarrollo para quienes la merecen. Transformar los modelos basados en el control, en modelos basados en la confianza y la consideración.

La consideración y el respeto no son algo que se pueda comprar, ni programar. Los más difícil es lograr que la gerencia comprenda esto y lo lleve a la práctica.

El respeto es la oportunidad de tener éxito y de lograrlo cada día. En primer lugar, entonces, la premisa es eliminar todo lo que le impide a la gente tener éxito.

La idea de establecer sólidos valores en una cultura organizacional es impartir un sentido cierto de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo hacia las metas organizacionales, buscando que esa identidad se convierta en el motor de los esfuerzos individuales y colectivos para el cumplimiento de dichas metas.

Se trata de dar participación en las tareas, mantener motivado al personal, delegarle correctamente las tareas y edificar relaciones productivas con cada colaborador y entre los distintos puestos de trabajo.

Fomentar la autonomía y el aprendizaje colectivo, brindando las posibilidades para que cada persona pueda desarrollarse al máximo de su potencial.

Los seres humanos están hechos para aprender: las empresas más exitosas, serán aquellas que lo comprendan plenamente y se en organizaciones abiertas al aprendizaje.

Los cambios que van de la mano del aprendizaje logran arraigarse y en lugar de ser espejismos transitorios, se convierten en transformaciones estructurales, formando la esencia de una organización fuerte, capaz de desempeñarse con un éxito creciente en los nuevos mercados.

La tarea de construir una organización competitiva y abierta al aprendizaje requiere de habilidades de conducción que exceden las meras competencias técnicas y gerenciales propias de la empresa del S. XX. Las aptitudes reales para el ejercicio de un genuino liderazgo ya no se constituyen simplemente en un valor agregado deseable del perfil de un ejecutivo, sino en el punto de partida indispensable para poder ocupar cualquier posición directiva en una organización social.

¿Quién es el líder?

El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder.

Entre las muchas conceptualizaciones que pueden efectuarse de la idea del “poder” diremos que este es la “materia prima” de la influencia. Se distingue de la misma, por referirse a actos potenciales y no a transacciones efectivas que se manifiestan en términos reales (el poder existe, aunque no se ejerza, la influencia se demuestra en la práctica). El poder siempre está presente en la persona que influye sobre las demás.

Se puede influir en las personas de muchas maneras distintas, de acuerdo con las circunstancias del contexto y las personas que estén involucradas. En algunos casos la “autoridad formal” será suficiente como mecanismo de influencia, en otros deberemos pensar en dispositivos distintos tales como la persuasión, la comunicación, la educación o la identificación. La habilidad del buen conductor es ser capaz de seleccionar los dispositivos apropiados en cada momento para conseguir los objetivos de la organización y el equipo de trabajo, optimizando el rendimiento de los recursos con que se cuenta y ayudando a la vez a las personas a superarse y crecer como tales. De eso se trata el verdadero liderazgo.

No existe agregado social, grupo humano u organización que pueda ser eficaz en su desempeño sin la fuerte presencia de líderes, puesto que su misión básica es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización, tratando de salvaguardar la integridad de los equipos de trabajo.

La empresa moderna ha descubierto la necesidad de brindar al conjunto de sus colaboradores un marco de conducción real que se apoye en la permanente ampliación del área de influencia de sus cuadros gerenciales sobre un equipo de trabajo pensante y actuante, que requiere ante todo un “facilitador” que cree las condiciones para la expansión de sus capacidades más que un jefe ordenador.

Desde esta óptica, cobra fundamental importancia, la permanente ampliación del área de influencia del líder sobre sus colaboradores.

El ejercicio del liderazgo se desarrolla en un marco dinámico de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo marco el conductor debe dar respuesta a cuanto menos tres tipos de necesidades:

- **Las necesidades de la organización:** Son aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos de la empresa y se empresa a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos comunes de toda la organización. Desde este punto de vista, la labor del líder debe ser clara en términos operacionales y detallar accesiblemente, para todos los niveles de la organización; las funciones que debe desempeñarse en cada cargo, para cumplir con los objetivos.

Las necesidades individuales: es decir aquellas que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a que debe enfrentarse y las condiciones en que ejercerá su función. No prestar atención a las mismas y la ausencia de respuestas concretas a sus imperativos generará actitudes conflictivas por parte de las personas, individuos

desmotivados y poco comprometidos que visualizan su trabajo como “algo inevitable” y la organización como un lugar de paso.

- **Las necesidades del grupo:** es decir aquellas que son propias de un determinado equipo de trabajo y que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

En el terreno de compatibilizar estas necesidades, nos encontramos con uno de los problemas más habituales de la administración: la necesidad de suboptimizar, o dicho de otra manera, la imposibilidad práctica de dar respuesta en forma total a una amplia gama de intereses que muchas veces pueden inclusive, ser contradictorios entre sí.

Encontrar los puntos de confluencia entre estos conjuntos es determinante para construir un área de influencia sólida capaz de expandirse en forma permanente, consolidando el poder del líder sobre su equipo.

El auténtico líder es quien crea estrategias, establece la dirección hacia dónde la empresa desea llegar y por, sobre todo, tiene visión de futuro y logra que el personal se alinee por propio convencimiento, detrás de ella.

Muchas veces nos hemos preguntado, si las habilidades de un líder son innatas o se adquieren. Ante este interrogante, podemos asegurar que **se aprenden en su mayoría, en el marco de un estado de equilibrio emocional que moldea su carácter.**

Las habilidades de liderazgo resultan de una combinación de experiencias de vida y trabajo, pero básicamente, lo que forma a un líder es su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

Es por ello que toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción va atravesando distintas etapas que forman parte de lo que habitualmente denominamos planos de crecimiento del líder:

- **1er Plano: “Liderazgo Individual”.** El liderazgo individual, es el que nace con uno. Como dijimos anteriormente, toda persona que pueda llevar adelante sus propios proyectos y metas personales es capaz de influir sobre los demás. Quienes piensan que disfrutan de esta capacidad, deben aprender a centrar su vida, no sólo en las tareas de más alto rendimiento, hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante. El líder tiene como misión primordial mejorar su propia vida. No se puede transmitir al resto lo antes no se posee.

- **2do Plano: “Liderazgo grupal”.** El liderazgo grupal, está dado por la capacidad del líder en influir sobre sus grupos de pertenencia, aquellos respecto de los que construye su poder a partir de su desempeño y los valores compartidos que se poseen. Las personas buscan sus referentes primarios en aquellos que son capaces de solucionarles problemas y con los cuales se identifica. Es por eso que el “terreno de prueba”, el primer estadio de conducción real de una persona generalmente se manifiesta en su grupo más inmediato y reconoce como principal factor de influencia el conocimiento.
- **3er Plano: “Liderazgo situacional”.** La capacidad de liderazgo se manifiesta en este caso en relación con cualquier grupo de trabajo que se establezca. Implica el desarrollo de una capacidad esencial de ubicuidad que permite al individuo desempeñarse exitosamente en roles de conducción cualquiera sea la tarea y ante distintas personalidades de colaboradores. Se sustenta en la adquisición de una serie de habilidades (comunicación, negociación, toma de decisiones) aplicables a un universo variado de situaciones.
- **4to Plano: “Liderazgo organizacional”.** El Liderazgo organizacional, va más allá del dominio de grupo, se extiende a toda la organización. El líder organizacional es aquel que puede influir a cualquier organización, convirtiéndose en un símbolo para sus subordinados y los distintos públicos de interés de la empresa. Implica la trascendencia del individuo a sus competencias funcionales y su área de trabajo. El líder organizacional encarna la visión y misión de la empresa generando la adhesión, el compromiso y el efectivo alineamiento de los recursos. La posesión de un fuerte carisma personal es un requisito indispensable para avanzar hacia esta etapa.

Como se advierte la primera etapa referida está íntimamente relacionada con la personalidad de cada individuo (representa en todo caso las condiciones esenciales y básicas que “hay que tener”) y la última de una acumulación de experiencias y la adquisición de una visión corporativa, además de una personalidad carismática, propia solamente de algunos individuos, pero as dos intermedias deben ser objeto directo de la capacitación y el entrenamiento. De hecho, el esfuerzo de formación que realizan las organizaciones respecto de sus futuros líderes se concentra en estos planos.

La organización moderna requiere de una pluralidad de líderes, puesto que cada estrato organizacional necesita de un plano específico de competencias.

Para una organización centrada en el conocimiento, no alcanza con un único líder de

corte “tribal” por extraordinarias que sean sus competencias y su carisma, las exigencias de cada nivel precisan de un perfil de liderazgo distinto:

- Deben existir LIDERES DE IDEAS, de visiones, de negocios que ejercen su conducción a partir de la filosofía corporativa.
- Deben existir LIDERES DE RELACIONES, de personas, de clientes que ejercen su conducción a partir del trabajo en equipo.
- Deben existir LIDERES DE OPERACIONES, de cosas, de métodos que ejercen la conducción a partir de su ejemplo cotidiano.

El eje conductor que articula la estructura de liderazgo de la organización y la alimenta permanentemente es el aprendizaje.

Liderazgo, aprendizaje y competitividad organizacional

El aprendizaje, como una práctica de crecimiento cotidiano y filosofía organizacional, es mucho más que la mera organización sistemática de la educación formal dentro de la empresa se trata de construir en torno a cada equipo de trabajo un marco amplio de comprensión y madurez orientado hacia la adquisición y expansión del conocimiento en plenitud.

La “plenitud”, como forma de hacer negocios, está al alcance de cualquier empresa, pues se apoya en un principio esencial: actuar de tal manera que se procure el éxito individual de cada uno de los públicos de interés de la organización y esto se logra creando una cultura basada en la proactividad, la innovación y la vocación de servicio.

Como contrapartida de la organización prescriptiva (burocrática y funcionalista) se apunta a una organización emprendedora capaz de definir por sí misma los nuevos horizontes en los que se desempeñará.

Se asume que muchas veces es necesario resentir la eficiencia de la organización altamente formalizada, para ganar en competitividad efectiva en un contexto cambiante.

En este marco, la disciplina del aprendizaje se convierte en el aspecto esencial de la excelencia: cuando más nos aventuramos a aprender, más comprendemos nuestra ignorancia y más nos motivamos por superarla.

Como hemos definido desde el principio de este trabajo: el liderazgo es un conjunto de aptitudes y actitudes que permiten influenciar a otras personas o miembros de un grupo en una situación y contexto determinados.

Si tuviéramos que definir la labor principal de los líderes en una organización abierta al aprendizaje, diríamos que se trata de ayudar a la gente a tener éxito, brindándoles la autoridad y la formación necesaria para autogestionarse en su trabajo.

Instruir, entregar conocimiento e información son acciones básicas que deben combinarse con actitudes abiertas de disponibilidad, confianza y respeto.

Perfeccionar este rol y poder cumplir eficazmente con la misión establecida exige a los nuevos líderes una práctica cotidiana de las disciplinas del aprendizaje organizacional y el cultivo de valores personales que lo hagan confiable frente al resto de las personas.

Constancia e integridad, la base real del desarrollo de los conductores.

EL EJERCICIO EFECTIVO DEL LIDERAZGO

No se requiere ser especialmente sagaz, para darse cuenta de que la efectiva práctica del liderazgo, es decir: la posibilidad efectiva de conducir el grupo, depende fundamentalmente del ejercicio real de poder que el conductor pueda realizar y los medios con que se cuenten para ampliar este marco de aplicación.

Lo más importante no es la cantidad de poder que se tenga, sino como se utilice

Desde el punto de vista de una efectiva conducción del grupo, la persona que ejerza el poder deberá utilizar el mismo para marcar un rumbo, coordinar esfuerzos y motivar al conjunto de los integrantes del equipo. El ejercicio del liderazgo, como “juego de poder”, se sostiene en determinados principios y acciones que deben formar parte de la actividad cotidiana de la dirección:

La función principal

La persona a la que se le ha dado la responsabilidad de conducir un grupo de trabajo, sin duda posee un conjunto de conocimientos y habilidades básicas para desarrollar una tarea. En otras palabras: seguramente es eficiente en su trabajo y confiable para la organización.

Sin embargo, su principal función no está vinculada a lo que haga por la tarea él mismo, sino a lo que haga por ella la gente de su equipo.

Al conductor (encargado, jefe, gerente, coordinador, responsable, entrenador o como lo denominemos en nuestra organización) no se lo compensa por “hacer las cosas” en forma personal, sino por **“lograr que la gente haga las cosas que deben hacerse”**.

La función esencial del liderazgo es lograr la mayor productividad y eficiencia del equipo de trabajo que se tiene a cargo.

El origen de los problemas

La gran mayoría de los problemas que se producen en un ámbito de actividad afectando el desempeño y los resultados de la organización, reconocen su origen en alguna de las siguientes causas:

- Son problemas de organización (distribución de tareas, asignación de responsabilidades, métodos de trabajo, etc.)
- Son problemas de formación (capacitación para la tarea, conocimientos, habilidades desarrolladas, etc.)
-
- Son problemas de comunicación (establecimiento de objetivos, transmisión de instrucciones, delegación, control, etc.)
- Son problemas de motivación (identificación, compensaciones, reconocimientos, expectativas, trato, personal, etc.)

Los problemas originados en cuestiones “de organización” no son los más graves (en última instancia puede solucionarlos una única persona mediante un ejercicio de laboratorio), los otros sí son verdaderamente problemas, que requieren para su solución una mejora de la interacción humana y en consecuencia de la capacidad de conducción de quién dirige.

Para tener en cuenta: Va a arrojar mejores resultados una tarea “desorganizada” que lleve a cabo gente comprometida con ella, que una tarea muy prolijamente concebida realizada por gente desganada.

Los problemas de organización surgen de la operatividad del grupo y la necesidad de obtener eficiencia en su desempeño, lo que en definitiva se vincula en forma directa con la misión y los objetivos establecidos para el grupo. A la larga, termina convirtiéndose también en un problema de comunicación.

En todo caso, es evidente, que esta problemática sí está vinculada al proceso institucional de reclutamiento de sus colaboradores y la intervención que tengan en el mismo los distintos niveles de conducción de la organización, más allá de las elementales competencias funcionales del área específica encargada.

La participación directiva en el proceso de elección de sus colaboradores es un elemento fundamental para la posterior efectividad del desempeño, pues facilita la compatibilidad de intereses dentro del grupo.

También habrá que considerar especialmente, como un problema inherente a un diseño equivocado de la organización el trabajo, los problemas de aprendizaje que se generan en las organizaciones sumamente rígidas y con posiciones extremadamente especializadas.

La función del líder es desburocratizar, enriqueciendo la tarea, ampliando permanentemente los límites de cada puesto de trabajo y favoreciendo la formación de equipos interdisciplinarios en torno a cada proceso.

Cuando las personas de la organización se concentran únicamente en su rol asignado, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan entre partes. La falta de comunicación entre los integrantes del grupo, es uno de los factores cruciales del desfase en el aprendizaje.

Otro de los aspectos que genera el modelo de alta especialización es el síndrome del **“enemigo interno”**, en el que cada área se siente especialmente perjudicada por la acción del resto de la organización.

El líder debe fomentar la integración entre los distintos equipos de trabajo, iniciando esta acción por algo tan elemental como el propio ejemplo de su conducta.

La confianza

La confianza es la base de la productividad.

La habilidad directiva ha de centrarse, en este aspecto, en tender un “puente” entre los niveles jerárquicos y operativos, para afianzar una mejor identidad, conformación grupal e inclusive, un mayor grado de sensibilidad social.

El arraigo del valor “confianza” presupone que la participación será incentivada y recompensada en el futuro y que forma parte de la cultura organizacional y representa un valor nuclear para la dirección de la organización.

La confianza se practica. Comienza por la seguridad misma que deberá transmitir el líder hacia el resto. Si el conductor inspira confianza a sus colaboradores, este valor “confianza” se convierte en algo viral que se expande naturalmente en el conjunto del equipo y refuerza su identidad y sentimiento de pertenencia.

La confianza

El error más común que comete la gente que dirige a un grupo de trabajo, es afrontar cada situación partiendo de la postura que sus creencias, sus pautas de trabajo, sus valores y convicciones son entendidas y asimiladas de la misma manera por todos.

Es sumamente peligroso dar las cosas por supuestas, por obvias que parezcan.

En una relación humana no existe lo obvio, todo es relativo. La “realidad” no es otra cosa que una visión totalmente subjetiva de los hechos que siempre está condicionada por la posición que uno ocupe y el cristal con que mire su entorno.

La misión de quién conduce a un grupo es comprender primero (las visiones, posturas, sentimientos, expectativas de los otros) para recién después lograr ser comprendidos (en nuestras propias posiciones).

Se comunica mejor, no el que mejor expone sus ideas, sino el que mejor interpreta las de sus colaboradores.

Ya sea para transmitir un mandato, enseñar la forma de realizar una tarea, delegar una responsabilidad o simplemente para brindar información, la comunicación entre dirigentes y dirigidos es para los primeros un ejercicio de paciencia y comprensión que no reconoce tiempos ni límites.

La responsabilidad de quién comunica desde la conducción no se limita solamente a tratar de “ser claro” en el mensaje, sino que también implica la irrenunciable responsabilidad de asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.

Una postura sana es partir de la premisa que todo supuesto que tengamos acerca de cómo es la capacidad de comprensión de nuestro interlocutor es falso y que cada mensaje debe ser transmitido abundando en detalles y como si fuera “la primera vez”.

Una buena técnica en este sentido, es incentivar la respuesta por parte del interlocutor de manera tal que él mismo deba afirmar explícitamente el mensaje “como si nos tuviera que explicar a nosotros lo dicho”.

Pluralizar, aclarar, pedir ampliaciones, efectuar consultas, involucrarnos verbalmente en el desarrollo de la tarea, ejemplificar y pedir ejemplos, representar situaciones. Son todos recursos básicos que nos permiten comprobar si el mensaje llegó efectivamente a destino.

La simple “escucha pasiva” por parte de quién recibió el mensaje no brinda garantía alguna respecto de una efectiva recepción, el mudo asentimiento tampoco, la adhesión “de compromiso”, mucho menos... Necesitamos que la gente hable, que “repita” lo expuesto y si es necesario, que exteriorice en forma directa sus dudas.

Incentivar este tipo de diálogos puede resultar tedioso al principio, pero es necesario adquirirlo como hábito.

¿Cómo evitar que el esfuerzo realizado para lograr una adecuada comunicación no sea aprovechado por un malintencionado? ¿Cómo saber si el que “no entiende” lo hace por sus limitaciones o porque “no quiere entender”?

Nunca podremos saberlo a ciencia cierta. Apenas, podemos asegurarnos de acercarnos a una posible respuesta a partir de la incesante reiteración de esfuerzos...

Y esto es casi una “filosofía de vida”: ante una inevitable incertidumbre acerca de la verdadera naturaleza de las personas que nos rodean, podemos partir de dos posturas distintas:

- a) “Todos son malintencionados y hay unos pocos que actúan de buena fe”
- b) “La mayoría de la gente actúa de buena fe y a la larga los malintencionados de ponen en evidencia por sí mismos”

Personalmente, no creo que la primera de las posturas citadas pueda conducir a nada positivo. La base de toda relación humana, desde tiempos inmemoriales, ha sido la confianza (y no nos cansamos de ser reiterativos en este aspecto).

Los “ritmos” de trabajo

Otro error bastante frecuente -y por cierto, imperdonable- es pretender que todos los miembros de nuestro grupo funcionen dentro del mismo “ritmo” de trabajo (generalmente el nuestro) por la simple imitación o ante nuestras demandas expuestas.

Cada persona tiene su propio ritmo y la mejora del desempeño implica trabajar en sintonía con él: Si voy subiendo una montaña y algunos de mis acompañantes comienza a retrasarse, no va a servir de mucho que desde una altura superior le grite que se apure o le de indicaciones. Deberé descender hasta donde está (tantas veces como sea necesario) para ayudarlo a subir.

Es común que cuando en un grupo determinados integrantes se destacan, la atención del líder se centre en ellos (para los reconocimientos, para los incentivos, para confiarles nuevas responsabilidades) y se abandone inconscientemente a aquellos cuyo desempeño es pobre.

Este comportamiento genera una paradoja: los que ya se desempeñan bien cada vez lo hacen mejor, los que tienen problemas acrecientan sus debilidades. La “brecha” de amplía cada vez más...

El desarrollo de una organización es siempre un “juego de equipo” y a la larga siempre va a prevalecer el equipo más parejo desprovisto de genialidades, que el formado por un selecto grupo de “estrellas” acompañadas por un entorno de mediocridad.

Acercar a las personas a las tareas

En muchas ocasiones encontramos que alguno de nuestros colaboradores siente un especial rechazo por alguna tarea que le asignamos.

El problema es cuando dicha tarea forma parte ineludible de su actividad y sus responsabilidades.

No obtendremos buenos resultados si nuestra respuesta es “lineal” y se limita a exigir su cumplimiento. La tarea se cumplirá a desgano, con bajos estándares de calidad y la relación con el colaborador se desgastará de manera irreversible.

En estos casos, quizás es apropiado realizar algún tipo de maniobra de “flanqueo”: esto es crear mecanismos que permitan acercarse al colaborador a la tarea en forma indirecta y valorar su importancia dentro del proceso global.

Esto puede realizarse cuanto menos de dos maneras distintas:

- a) Aprovechando los “picos” de baja actividad que toda actividad laboral posee para generar tareas marginales que permitan poner a prueba al colaborador nuevas habilidades
- b) Asignando al colaborador tareas que se relacionen con la actividad rechazada (quizás la tarea siguiente o anterior en el proceso total).

La frustración de las expectativas

Aún los casos más graves de desmotivación, falta de compromiso, identificación o pobre desempeño pueden revertirse con una adecuada dirección, pero existe un caso que, en nuestra experiencia, no tiene solución posible:

La frustración de las expectativas. Cuando el colaborador siente que la organización ya no tiene nada que ofrecerle respecto del futuro, que no existe posibilidad alguna de crecer en ella o enriquecer su actividad.

El individuo comienza a sentirse “de paso” y su nivel de involucración disminuye hasta límites que se hacen insostenibles.

Tengamos en cuenta, que todo ser humano sano emocionalmente tiene -en mayor o menor medida- la sana ambición de desarrollarse en su vida y por supuesto, en su trabajo. El principal incentivo que puede ofrecerse a una persona es el reconocimiento, las posibilidades de progreso en múltiples sentidos.

Atención: Quienes dirigen son enteramente responsables de la frustración de las expectativas de quienes son dirigidos.

El temor como enemigo

Tener miedo ante algo, es algo esencialmente humano. Todos tenemos miedos y estos temores afectan nuestros actos y conductas.

Que quién dirige acreciente los miedos de sus colaboradores en forma inconsciente es casi inevitable (aunque es sano tomar la mayor cantidad de recaudos para que los efectos negativos se minimicen), que lo haga en forma consciente es una estupidez y la demostración más cabal de su incompetencia.

Pensemos por un instante como reaccionamos todos nosotros cuando algo nos produce temor:

Sujeto a las características de la personalidad de cada uno y el riesgo percibido ante la situación tenemos cuanto menos tres grandes actitudes:

- a) Huímos
- b) Agredimos
- c) Nos paralizamos

Esto es casi un comportamiento instintivo que todos nosotros seguramente habremos adoptado ante distintas circunstancias de nuestras vidas, pero veamos específicamente como impactan estos comportamientos específicos en el ámbito de nuestra actividad y que connotaciones arrastran:

- a) Huimos: No aceptamos, negamos, esquivamos la tarea, tratamos de “zafar”, “pasamos la pelota”, nos hacemos los distraídos, esperamos que pase...
- b) Agredimos: Reaccionamos, generamos conflictos, trasladamos culpas a otros, hacemos “camarillas”, abusamos de los canales informales...
- c) Nos paralizamos: Hacemos lo mínimo e imprescindible, desechamos toda iniciativa, no nos “jugamos”, no innovamos, evitamos tomar decisiones...

No caben dudas que un ambiente regido por el temor, es un ambiente en el que las personas disminuyen constantemente su rendimiento, las políticas pierden consistencia y los objetivos se erosionan.

Los miedos de los colaboradores, son los peores enemigos de una dirección eficaz.

Las habilidades para un efectivo ejercicio del liderazgo

Esta breve descripción de lo que entendemos debe ser el marco básico de habilidades para un efectivo ejercicio de la labor de conducción, no pretende ser una “receta” del comportamiento del conductor, sino simplemente establecer una referencia hacia los puntos fuertes en que debe afianzarse el accionar del líder, en la organización actual, inspirándonos en el modelo que Stephen Covey describiera en sus trabajos más difundidos:

- Ser proactivo
- Empezar con un fin en mente
- Establecer prioridades
- Pensar en ganar / ganar
- Procurar primero comprender, después ser comprendido
- Optar por la sinergia
- Ser consecuente

Ser proactivo

La palabra “proactividad”, significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas. Nuestra conducta es una función de nuestras decisiones, no de nuestras condiciones. Podemos subordinar los sentimientos a los valores.

En otras palabras tenemos la posibilidad y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros.

Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, además nos da poder para crear circunstancias.

El buen líder debe convertirse en ejemplo de proactividad e inspirar en sus colaboradores este comportamiento frente a las distintas circunstancias que se afronten.

Empezar con un fin en mente

Ante cada situación que debe afrontar, el líder debe comenzar con una clara comprensión de su destino. Debe saber dónde está yendo, de modo que pueda comprender mejor dónde está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta.

En otras palabras, si usted fija sus metas como líder, también podrá fijar las de su equipo, orientando su actividad y la de su equipo para alcanzarlas.

Cuando una persona tiene en claro lo que verdaderamente es importante para ella y actúa consecuentemente, día a día para hacer lo que en realidad le interesa, manteniendo ese cuadro en mente, podrá ser muy efectivo su trabajo para llegar a dicho fin. Si puede lograrlo en el ámbito personal, también podrá hacerlo en el ámbito grupal y organizacional.

Establecer prioridades

La idea de establecer pautas claras a las que seguir, implica **“organizar y ejecutar según las prioridades”**, dándole un uso eficiente al tiempo, administrando un adecuado equilibrio entre lo urgente y lo importante.

Lo urgente es todo aquello que necesita atención inmediata; debe realizarse ¡ahora!. En tanto que lo importante, es algo que debe tenerse en cuenta, para materializar un resultado o concluir una actividad. Si algo es importante, realiza un aporte a nuestra misión, nuestros valores o nuestras metas de prioridad.

En otras palabras, este hábito apunta esencialmente a priorizar, clarificar valores, clasificar y determinar qué decisión tomar primero, o que actividad realizar en primera instancia.

Este sentido de “gestión de las prioridades” debe inculcarse en el grupo. La consigna es crear un verdadero “sentido de urgencia” que mantenga movilizados los recursos, sin perder de vista los valores esenciales de la misión que nos guía.

Pensar en ganar / ganar

Es ante todo una forma de pensar frente al conflicto (algo tan natural en las relaciones humanas). Una estructura combinada de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones que se producen con los demás. Significa la permanente búsqueda de acuerdos o soluciones benéficas, mutuamente satisfactorias, cooperativas.

Con una solución de ganar / ganar, todas las partes se sienten bien por la decisión que han tomado (a partir de la participación y la compatibilización de intereses) y se comprometen con el plan de acción.

La idea en que se funda este verdadero paradigma de la vida social, parte de la idea de que la voluntad y la actitud creativa genera la abundancia y que la consolidación del éxito de una persona se apoye en la medida en que esa persona contribuya en forma efectiva al éxito de sus semejantes.

Es evidente que, para generar resultados, esta actitud debe involucrar a todas las partes, que ante la toma de una decisión conjunta ambas deben beneficiarse y comprometerse mutuamente a desarrollar aquella acción que los llevará a gozar de beneficios.

Procurar primero comprender, después ser comprendido

(somos reiterativos... ¡Pero vale la pena!)

Supone el hecho de saber escuchar a los integrantes de su grupo, antes de ser escuchado.

Cuando otra persona o grupo de personas, habla, por lo general escuchamos en uno de cuatro niveles:

- Podemos estar “ignorándola”, sin escucharla en absoluto.
- Podemos “fingir” escucharla, aseverando un comentario.
- Podemos practicar una “escucha selectiva”, es decir, oír sólo ciertas partes de la conversación.
- Podemos brindarle una “escucha atenta”, prestando suma atención y centrando nuestra energía en las palabras que pronuncia.

Pero eventualmente (debería ser más a menudo), la mayoría de nosotros nos situamos en un quinto nivel, la forma más alta de escuchar, la que denominamos “escucha empática”.

La intención es “comprender”, quiere decir, procurar primero asimilar realmente lo que la persona siente al hablar. Es un modo de registrar las palabras, pero fundamentalmente el conjunto del mensaje que la otra persona nos quiere transmitir. Es necesario que el líder sepa escuchar en forma permanente bajo este nivel, para comprender la dimensión más amplia del comportamiento de sus colaboradores: sus emociones, miedos, deseos, motivaciones ocultas, expectativas, necesidades insatisfechas, etc.

Cuando el líder es capaz de ser eficazmente receptivo de los mensajes de su entorno es capaz de guiar las motivaciones individuales hacia los logros corporativos.

Optar por la sinergia

La sinergia es la esencia del liderazgo transformador. Es la esencia de la conducción estratégica. Cataliza, unifica y libera las más grandes energías del interior de la persona.

Este desafío consiste en aplicar en nuestras interacciones sociales los principios de la cooperación creativa que nos enseña la naturaleza. Obviamente no se sabe qué clase de desafíos habrá que enfrentar, pero los mismos se sobrellevan más fácilmente empezando con espíritu de aventura, de descubrimiento, una actitud curiosa y creatividad. Se requiere de una gran seguridad interior.

Cuando se actúa buscando la creación de sinergia, simplemente se abre la mente, el corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas y nuevas opciones.

Al comprometerse con este tipo de acción, uno no está seguro de cómo saldrán las cosas, o cuál será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura; confiamos en que todo será mejor después del proceso. Ese es el objetivo en que pensamos al iniciar la marcha

En síntesis, la sinergia es un proceso de influencia positiva dirigido a la combinación productiva y creativa de recursos, que impulsa la eficiencia, tratando de contagiar estos aspectos en el grupo, a fin de conseguir que el mismo aprenda, actúe y logre las metas de la organización.

Ser consecuente

Esta última habilidad, consiste en aplicar todos los principios mencionados anteriormente con coherencia y consistencia a lo largo del tiempo. Como ya dijéramos en párrafos anteriores al introducirnos en el tema, la idea es poder enfrentar los desafíos con una respuesta concreta y efectiva, sustentada en el aprendizaje y el desarrollo de equipos de alta productividad.

Renovarse implica preservar y mejorar en forma permanente el mayor bien que se posee: el propio interior.

EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA LABOR DE COACHING

Una organización orientada al crecimiento, en el marco de los mercados actuales, esta irremediabilmente condenada al fracaso si sus políticas de gestión y las preocupaciones centrales de sus ejecutivos no ponen un énfasis especial en el desarrollo de las personas y sus talentos naturales.

Precisamente, una de las características más evidentes de aquellas empresas que inexplicablemente parecen empeñadas en “destruir valor” más que en crearlo es la desaprensión con las que tratan en estas cuestiones.

Los niveles ejecutivos y gerenciales están sumamente preocupados por como funcionan los “sistemas y procesos” con una imperfecta visión mecanicista de las cosas, trabajando a partir de “áreas y departamentos” que se buscan hacer cada vez más “eficientes” y sumiendo a las personas –más allá de lo que digan en los bonitos discursos de fin de año- a un rol pasivo, como un engranaje más de la gran maquinaria corporativa.

Esta gestión, enmarcada dentro de un eje operativo de tipo mando-control, solamente sirve para favorecer lo que llamamos la “cultura de la víctima”: las personas no se hacen cargo de su trabajo, eligen la comodidad de la elusión de responsabilidades y el mínimo esfuerzo, reduciendo al mínimo posible su nivel de compromiso e involucración.

No estamos describiendo “organizaciones del S. XIX”, sino a la mayoría de los ambientes de trabajo con los que nos encontramos, más allá de la hipocresía triunfalista de aquellos gerentes que afirman permanentemente aquello de “las personas son nuestro principal activo” (sin mucha convicción en la acción práctica, por cierto).

En contrapartida, cuando observamos la realidad de aquel puñado de empresas que en los distintos sectores afirman su crecimiento y liderazgo más allá de las crisis contextuales que puedan atravesar, vemos que en las mismas impera en forma invariable un paradigma sustancialmente distinto:

- El crecimiento se centra en el aprendizaje y el talento de las personas.
- Apoyan su funcionamiento en el liderazgo y en la creación de una cultura de valores compartidos.

- Brindan autonomía a las personas impulsando una responsabilidad creativa sobre cada tarea.
- En consecuencia, utilizan el trabajo en equipo como principio operacional.

La idea de organizar las operaciones a partir de equipos de trabajo, es en sí misma sumamente glamorosa: Los beneficios son evidentes y está sumamente claro que los equipos consolidados son más productivos y permiten un mejor aprovechamiento de los recursos comprometidos en la actividad, además de minimizar los niveles de conflicto y potenciar el crecimiento de las personas.

Sin embargo, no es sencillo construir verdaderos equipos de trabajo: la cosa no pasa por juntar a las personas en torno a una mesa de trabajo y decirles algo así como “OK, ahora combinen sus talentos y solucionen este problema...”. Los milagros de este tipo no existen en las organizaciones, salvo que se trabaje con tesón e ideas claras para que ello se produzca.

¿Cómo funcionan los equipos exitosos? Después de investigar el comportamiento de decenas de equipos de trabajo a lo largo de varios años en organizaciones de distinto tamaño y actividad, hemos concluido que más allá de las particularidades de cada uno y de las personas que los integran, lo mismos reúnen características comunes que se repiten con llamativa frecuencia:

- Sus integrantes tienen una **visión compartida**: Se sabe adónde se va y todos quieren ir hacia allí, no porque renuncien a sus expectativas individuales, sino porque sienten que las expectativas colectivas son lo suficientemente amplias y contenedoras para permitir dar cabida a las expectativas de cada uno.
- Se establecen con **claridad objetivos y metas comunes**: Existe un fuerte sentido de pertenencia, porque ante todo sus integrantes se constituyen como una “comunidad” (tienen cosas en común) y ésta está por encima de todo. Las personas que trabajan bien en equipo, tienen claro que la comunidad siempre está por encima de la organización.
- Las competencias de las personas se desarrollan a partir de un **aprendizaje compartido**: Las personas comparten sus conocimientos y las experiencias adquiridas y a partir de este intercambio, el talento colectivo se expande y se convierte en patrimonio de todos.
- El **trabajo** se plantea como algo **divertido**: Las personas disfrutan a pleno lo que hacen. El trabajo no se siente como una obligación o como un castigo y todos

tratan de construir experiencias agradables y excitantes a partir del mismo. El “buen humor” se convierte en un auténtico objeto de culto.

- Las personas comparten sólidos **valores de convivencia** y desarrollan fuertes **adhesivos sociales**: En los equipos exitosos, las personas desarrollan numerosas instancias comunes que les permiten generar vínculos entre ellas más allá del ámbito laboral. Esto favorece la solidaridad y la confianza.

Desde ya que este tipo de conductas no se generan en forma instantánea como decíamos en párrafos anteriores: construir un equipo de trabajo que realmente actúe como tal demanda de mucho tiempo y esfuerzo, puesto que lo verdaderamente crítico de esta tarea edificante pasa por ser capaz de crear un modelo mental colectivo que se alimente de valores tales como la confianza, el deseo de progreso, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso, cosas que como todos sabemos no se adquieren “enlatadas”.

La construcción de un equipo de alto desempeño, al igual que toda cuestión empresarial en cuyo desarrollo se requiera el talento humano, depende esencialmente de la capacidad de los conductores: No hay equipo sin un liderazgo eficaz y probablemente, frente a este tipo de desafíos, la forma más genuina de ejercicio de ese liderazgo es lo que denominamos “**labor de coaching**”.

Tomando como metáfora la figura del entrenador (coach) de los equipos deportivos de alta competencia, denominamos coaching, a un particular mecanismo de conducción basado en el aprendizaje mutuo donde el conductor desarrolla un modelo de influencia que se centra en la comunicación, la capacitación y el tipo de identificación que sea capaz de crear con sus dirigidos.

La filosofía que subyace en el coaching se apoya en la idea de la mayéutica socrática: el líder no se limita a “transmitir conocimiento”, sino que crea condiciones para el autoaprendizaje y el descubrimiento personal (“no da a luz, ayuda a dar a luz”). Reconoce ante todo el management como una disciplina social centrada en el hombre, su condición y sus comportamientos.

La labor de coaching no es en sí misma “liderazgo” (y no deben confundirse ambos términos), en todo caso es una forma de ejercicio de este, con determinadas finalidades y que puede ser útil para determinados contextos y con personas especiales. Lo que es indudable es que las competencias para ejercer este rol no pueden estar ausentes en el gerente moderno.

También es cierto que no cualquier ejecutivo podrá desempeñar con eficacia su rol de coach: ante todo, deberá reunir y ser reconocido por su entorno por valores irreductibles de integridad, confiabilidad, solidaridad, tolerancia, humildad y valentía: es evidente, nadie puede dar a otro lo que no posee en sí mismo.

Luego, deberá contar con las adecuadas competencias conversacionales (capacidad de comunicación, mediación, empatía, etc.) para poder ejercer en forma práctica el rol tanto en lo relativo al contacto, la concientización y el entrenamiento en sí mismo.

En otras palabras, poder desarrollar eficazmente la labor de coaching implica que el crecimiento de cada una de las personas del equipo debe tomarse como un desafío de máxima prioridad, para lo cual el conductor debe encontrar respuesta clara a tres interrogantes:

- ¿Cómo llego a él, como obtengo su confianza?
- ¿Cómo creo conciencia acerca de la necesidad de su progreso personal?
- ¿Cómo lo entreno para que alcance ese progreso?

Es curioso, la mayoría de los gerentes y empresarios que conozco se la pasan cuestionándose acerca de si deben confiar o no en las personas que trabajan en sus equipos, pero son realmente escasos aquellos que con sinceridad se preguntan qué pueden hacer para que esas personas comiencen a creer en ellos.

También, muchas veces observamos que se parte de la fantasía de creer que todas las personas tienen el irrefrenable deseo de crecer y la verdad que esto no siempre es así, aún en individuos talentosos: las “zonas de comodidad”, los temores, la resistencia al cambio o muchas veces, simplemente una motivación adormecida son obstáculos por vencer para que una persona sea dócil (en el sentido puro y literal del término) se abra al aprendizaje.

De allí, que el desempeño de la tarea de coaching no puede ser interpretado solamente como una “ocupación de tiempo libre de gerentes ocupados”, sino que debe formar parte de una estrategia consistente y significativa de la organización, además de la visión y pasión personal de aquellos líderes que construyan una verdadera mística colectiva respecto de “una forma distinta de encarar el trabajo”.

No soy afecto a las “recetas” de gestión y desde ya que no creo que alguien se pueda convertir en un buen coach siguiendo simplemente una “lista de control” (sino más bien siendo en sí mismo objeto de una esmerada labor de coaching por parte de un verdadero maestro corporativo) pero, también citando la evidencia empírica de

varios años de investigación de campo, me permito reseñar algunos de los comportamientos cotidianos que con mayor frecuencia observamos en aquellos líderes que más eficazmente desarrollan su labor.

Y creo que es importante reflexionar sobre este tipo de comportamientos: muchos de los problemas del management moderno tienen que ver con la conexión de los altos ideales con la realidad de todos los días, allí es donde se originan las principales brechas de valores y en consecuencia los más sonados fracasos.

¿Qué cosas hacen los buenos coach TODOS los días?

1- Crean vínculos con las personas: se interesan por ellas, por sus problemas, por su humanidad. Fomentan las relaciones entre las personas creando instancias especiales para ello.

2- Combaten los temores: no permiten que los miedos se conviertan en un factor paralizante de la acción de las personas, sino que más bien impulsan a ellas a desarrollar una mayor audacia en su actividad cotidiana.

3- Acercan a las personas a las tareas: no parten de impersonales descripciones de puesto y pretenden que los individuos “se metan” en ellas. Por el contrario, parten del reconocimiento de los talentos de las personas y el tipo de contribución que pueden realizar a la empresa a partir de ellos.

4- Protegen a los individuos talentosos: Tienen caso que el verdadero talento escasea y no permiten que la organización se convierta en una trituradora de personas. Tienen en claro que cuando la empresa no es contenedora, los individuos talentosos son los primeros en irse, los que quedan son los mediocres.

5- Crean rituales grupales: saben que no hay equipo exitoso sin una fuerte mística que lo hermane y en consecuencia promueven situaciones y vivencias que permitan al grupo edificar símbolos poderosos que los mantengan unidos.

6- Narran historias: conocen el poder de la vivencia y de la tradición y hacen de ello su herramienta comunicacional más poderosa. Las personas, en sus comportamientos grupales, necesitan “mitos, héroes y leyendas” con las que identificarse. El líder debe recrearlas permanentemente

7- Crean oportunidades para el progreso de las personas: no dudan en desafiar las jerarquías, las barreras funcionales y los procedimientos para inventar nuevos desafíos y proyectos que mantengan en alto la motivación de quienes trabajan con ellos.

8- Socializan normas y principios de convivencia: tratan de inculcar valores firmes que permitan que el grupo se autorregule. El líder no interviene en el proceso de aseguramiento del cumplimiento normativo, crea las condiciones para que el grupo por sí mismo lo haga.

9- Eliminan factores irritativos y frustrantes: no permiten que la “maquinaria burocrática” de la empresa cree condiciones que fastidien a las personas talentosas,

que bloqueen su creatividad y en definitiva terminen espantándolos de la empresa: a ninguna persona capaz le gusta sentirse tratado como un estúpido y lamentablemente eso es lo que hacen muchas veces las normas corporativas.

10- Solucionan conflictos en forma cooperativa: desarrollan una permanente labor mediadora entre las diferencias que se suceden entre las personas, procurando que las mismas se conviertan en “tensión creativa” y nunca en factor de disgregación.

11- Enriquecen las tareas y desburocratizan el trabajo: rompen los límites de las definiciones de puestos, asumiendo que deben incorporar en forma permanente nuevas actividades para que las personas talentosas no se aburran y rutinicen en el desarrollo de su trabajo.

12- Impulsan a las personas fuera de su “zona de comodidad”: no permiten que las personas de talento adopten roles pasivos y conformistas frente a su tarea y su desarrollo profesional y no dudan en “poner en crisis” a dichas personas para que puedan dar verdaderos “saltos de calidad” hacia niveles superiores de desempeño.

13- Incentivan a la gente a tomar riesgos: crean situaciones en las que las personas se vean obligadas a vencer sus temores y proceder con audacia y premian generosamente los comportamientos que se inscriben en esta línea

14- Promueven el buen humor: saben que el “clima laboral” es un factor determinante del desempeño eficaz de las personas y asumen en consecuencia como un axioma esencial de su gestión que nadie puede desempeñarse con verdadera eficacia si no disfruta a pleno lo que esta haciendo.

Pero, en definitiva, asumamos que el eficaz accionar sobre estas y otras prácticas efectivas de coaching, tienen que ver fundamentalmente con nuestra actitud como conductores, nuestro credo personal y autoconfianza, ya que en definitiva de ello depende que seamos los primeros en asumir los desafíos que esta política implica.

Aristóteles escribía algo así como “Dirigir esclavos es fácil. Gobernar hombres libres es más difícil, pero más satisfactorio y duradero”

Todos decimos a diario que nos gusta dirigir personas talentosas (y en este sentido una buena labor de coaching nos brinda la herramienta apropiada para explotar al máximo esta situación). La cuestión es: ¿Estamos preparados para ello?

Si queremos trabajar con personas talentosas debemos asumir que los modelos de conducción deben ser sustancialmente distintos: las personas talentosas querrán ser dueñas de su tiempo, exigirán un alto nivel de autonomía, jamás renunciarán a sus expectativas personales y desde ya que no dudarán en buscarse otro trabajo cuando no encuentren reflejadas las mismas en su labor actual (¡¡...y lo conseguirán muy pronto!!)

La adopción de este nuevo paradigma es en la práctica mucho más duro de lo que parece en su enunciación y seguramente nos vamos a equivocar muchas veces, pero el signo de los tiempos nos indica que cada vez más esto se va convirtiendo en una cuestión de supervivencia para nuestras empresas.

EL LIDERAZGO EN LA CRISIS: LA CONSOLIDACIÓN DE LOS GRANDES EQUIPOS

Entre las múltiples definiciones que podamos dar acerca de la expresión “crisis” y, por supuesto también, la amplia diversidad de hipótesis que podamos trazar en torno a sus causas y derivaciones; seguramente coincidiremos que toda situación de “crisis” demanda de nuevas respuestas por parte de los conductores en relación con las situaciones que la misma engendra.

Incertidumbre, inestabilidad, ruptura... son solamente algunas de las sensaciones que nos invaden frente a estas circunstancias y los líderes que actúan en los distintos ámbitos organizacionales seguramente deben agudizar su pericia en torno al tipo de decisiones a tomar y en como involucrar en ellas a sus colaboradores.

La figura del “capitán que lleva el timón en el medio de la tormenta” nos resulta a todos sumamente romántica como metáfora de los roles a asumir, pero sin dejar de lado la indudable firmeza que debe mostrarse, tal vez hay algunos aspectos del liderazgo en situaciones críticas y oportunidades que se desprenden de ellas que no deben desperdiciarse.

Es en las situaciones de crisis, por ejemplo, donde en forma más propicia pueden consolidarse principios de trabajo en equipo y cooperación, siendo desde ya una responsabilidad indelegable de los conductores obrar en esta dirección.

Sin ánimo de ser exhaustivo en una temática tan compleja, quiero proporcionarle al lector, algunos principios esenciales que le permitirán colocar cimientos firmes sobre los que se edificará un verdadero GRAN EQUIPO y los insustituibles principios de liderazgo a sostener en este plano:

No se forma un gran equipo sino a través de individuos predispuestos a hacerlo

La constitución de un gran equipo nunca es en sus inicios un fenómeno “espontáneamente colectivo”, el trabajo inicial se desarrolla sobre los individuos, en la transformación de su modelo mental y en el fortalecimiento de su autoconfianza: en general quienes más resistencia presentan a trabajar en equipo son las personas inseguras que temen que su individualidad quede subordinada a los designios del resto.

La seguridad personal de un individuo en su puesto de trabajo y a partir de allí su disposición cooperativa, depende de un conjunto de elementos respecto de los cuales la gerencia tiene que convertirse en el principal garante:

- La asignación de tareas que permitan a las personas poder emplear sus mayores capacidades (dejar de pensar en términos de las debilidades de cada uno y concentrarse fuertemente en los puntos fuertes, haciendo sentir a cada individuo alguien importante a partir de sus condiciones).
- La inspiración de las personas a partir de una mirada de largo plazo que les permita visualizar su crecimiento y progreso personal.
- El compromiso cierto de la gerencia de comprometerse plenamente con el cumplimiento de los proyectos y las metas personales de cada individuo. Las personas no se involucran cuando sienten que sus sueños quedan subordinados al sueño de otros, sino cuando entienden que la mejor forma de realizar sus proyectos es ayudando a otros a realizar los suyos.

No hay equipo sin un liderazgo sólido y comprometido con el conjunto

La carencia de un liderazgo sólido a la larga termina disgregando a las personas y permitiendo la aparición de intereses contrapuestos, luchas de poder y mezquindades.

La labor del líder no es totalitaria, pero sí totalizadora. Su conducta marca el rumbo, su acción cotidiana debe concentrarse en la motivación de los individuos, el fortalecimiento de las relaciones y una permanente dedicación a la promoción del desarrollo integral de las personas (y está claro, que al decir esto no me refiero solamente a sus “competencias laborales”).

No hay equipo sin valores compartidos

Se dice con acierto que un fundamento esencial de un equipo es la existencia de una “visión compartida”, pero para llegar a esta idea de un destino común, debe previamente construirse un sistema de creencias y principios de conducta compartidos por todos los integrantes.

Nuevamente aquí vuelve a ser decisiva la figura del líder, puesto que es a él a quien corresponde la indelegable labor de instalar dichos valores.

Los valores para instalar para conformar un auténtico equipo (confianza, espíritu cooperativo, lealtad, humildad, etc.) no se declaman –obviamente, no es una cuestión de “discursos”–: se vivencian y se transmiten en prácticas cotidianas, simples pero elocuentes, repetidas en el tiempo. Los equipos adquieren los valores que sus conductores demuestran en su accionar cotidiano.

No hay un gran equipo sin profundos vínculos entre sus integrantes

Los grandes equipos de trabajo no se construyen desde el plano laboral, sino más bien desde lo “extralaboral”. Las personas construyen fuertes relaciones cooperativas, cuando comienzan a formarse entre ellas lo que llamamos “adhesivos sociales”, es decir afinidades que hacen a su vida integral y no solamente al “espacio de la oficina”.

Muchos creen que esto es algo que es prescindible e inclusive algunos creen hasta peligroso que se genere un ambiente realmente amigable entre las personas. No existe postura más equivocada: solamente cuando las personas se sienten a gusto con el entorno social en el que se mueven se comprometen a dar lo mejor de sí y ayudar a que los otros también lo hagan.

Un gran equipo funciona más por las emociones que por la razón fría, sobre todo en la adversidad.

INSPIRANDO A LAS PERSONAS

*“Un gran líder no necesariamente es quien genera grandes logros...
Ante todo, un gran líder es quien hace que la gente genere grandes logros”*

Siempre hemos dicho que el desafío principal de todo líder es lograr que las personas den lo mejor de sí: que se comprometan profundamente con la causa que los rodea y brinden sus mejores esfuerzos para alcanzar los resultados de desempeño que los haga una pieza esencial en cualquier equipo.

Más allá de la multiplicidad de tareas que el ejercicio práctico del liderazgo implique, bien podríamos sintetizar las mismas en cuatro grandes aspectos: inspirar a las personas, motivarlas, formarlas y crear vínculos entre ellas.

En un orden inverso al que las mencionáramos: está claro que el líder debe ser un desarrollador de equipos y promotor del esfuerzo mancomunado de aquellos a quienes dirige, por lo que es indispensable que sepa crear vínculos que ligen a las personas en torno a valores de confianza y lealtad.

Tampoco puede perderse de vista que es igualmente una ineludible responsabilidad ocuparse en forma directa del entrenamiento de los suyos, no solamente en la transmisión de conocimientos y destrezas propias del rol que a cada miembro del equipo le cabe, sino también involucrando la formación en valores y experiencias que pueda aportar en un papel de auténtico mentor.

Pero mucho antes de que esto pueda plasmarse hay cuestiones propias de la dimensión de cada individuo que deben atenderse que están relacionadas con el acto de voluntad personal que da marco al surgimiento de un verdadero compromiso de una persona con una causa colectiva: la motivación y la inspiración de dicho individuo.

Motivar e inspirar en muchos casos puede interpretarse como una misma cosa, pero si bien ambos son fenómenos emocionales de similar origen y expresión existe entre ambos una diferencia no menuda que vale la pena explorar.

La motivación es un estado emocional que nos guía a realizar acciones en pos de la consecución de un objetivo que nos hemos propuesto. De alguna manera, se constituye en una expectativa acerca de algo positivo que puede pasarnos (o algo negativo que queremos evitar) que nos mueve a abandonar nuestro estado actual (zona de comodidad) y realizar un esfuerzo que creemos justificado en relación con lo que creemos que obtendremos.

Cada uno de los logros que obtenemos en nuestra vida representa el resultado de un impulso motivacional que nos ha guiado en la acción.

Nadie puede “inyectarnos” motivación, como erróneamente se cree muchas veces: la motivación siempre es algo que nace de nuestro interior. En todo caso, otras personas pueden llegar a crear “incentivos” que despierten nuestra motivación cuando sentimos que sus propuestas y alicientes concuerdan con nuestras aspiraciones.

En nuestro rol de líderes, muchas veces hablamos de “motivar a las personas”, tal vez esta no sea una expresión totalmente correcta: con mayor propiedad, deberíamos decir que, en el mejor de los casos, podemos decir que creamos eficaces incentivos para motivaciones que ya existen dentro de las personas...

Pero no creo que valga la pena en este momento profundizar en este tipo de sutilezas del lenguaje, que bien podrían ser superfluas en la práctica. Abandonemos por ahora esta cuestión acerca de como denominar el tipo de vínculo entre líder y liderado en este plano, y detengámonos en cambio en algunas otras cuestiones básicas del fenómeno motivacional.

Más allá de las distintas teorías vigentes acerca de la motivación sus orígenes y disparadores, todos los estudiosos del tema coinciden en que más allá de ser un fenómeno individual que tiene connotaciones sociales, toda vez que el individuo en contacto con su ambiente y, fundamentalmente con las otras personas que integran el mismo, transforma permanentemente sus deseos, expectativas, y por supuesto también, aquellas cosas que lo movilizan hacia ellos.

Es por esto que se concluye habitualmente que la motivación es un “fenómeno individual, condicionado socialmente” o bien podríamos decir, en palabras más llanas: hay entornos que motivan y otros que no, pero de ningún modo, ni aún estos últimos inhiben la cualidad esencial de todo ser humano de sentirse movilizado por su mejora y superación personal, en todo caso la “adormecen” ... Y son los incentivos que el entorno genera lo que la despierta.

También se coincide en entender que, siendo el ser humano un animal de comportamiento finalista (como ya dijimos, se moviliza debido a fines a alcanzar), la motivación es un sistema cíclico e inestable.

Es cíclico en tanto ningún sistema motivacional se sostiene en forma continua: nos movilizamos, cumplimos con nuestra aspiración e inmediatamente nos sumimos en una nueva zona de comodidad en la que permaneceremos hasta que se genere una

nueva expectativa y volvamos a ponernos en movimiento... Así, la motivación aparece y desaparece por periodos aún dentro de un mismo espacio o actividad, en la medida que nos sentimos realizados o carentes en términos de aquello que nos moviliza.

Es por eso, que aquel que debe generar incentivos para sostener la motivación de otros se enfrenta al desafío de desarrollar en forma permanente nuevos elementos que puedan cumplir dicho cometido y, admitámoslo, esto puede ser sumamente trabajoso y hasta inclusive frustrante.

El desafío por cierto no termina allí, puesto que como decíamos anteriormente el sistema motivacional es inestable... ¿Qué significado tiene esta expresión? Pues sencillamente que somos seres permanentemente cambiantes (hasta excesivamente volubles muchas veces), lo que hoy nos moviliza mañana puede no hacerlo, hay cosas que nos llaman la atención, pero no encontramos la forma de concretarlas, otras veces sencillamente carecemos de la disciplina para hacerlo y sentimos que invertimos demasiado en otras cosas que escapan a nuestro interés pero no podemos eludir hacerlas... En cierta forma, nuestra cotidianeidad nos coloca muchas veces en el papel de aquel cazador que persigue muchos conejos y en consecuencia termina no atrapando ninguno.

La vida del ser humano en el mundo actual es multifacética: trabajamos, estudiamos, tratamos de atender nuestra vida social cono familia y amigos, tal vez cultivamos algún pasatiempo o colaboramos en forma voluntaria con alguna causa social, cambiamos, nos sentimos exitosos y a veces terriblemente frustrados, muchas veces perdemos de vista de dónde venimos y nos cuesta definir a donde vamos.

A menudo digo que nuestra vida diaria se compone de un conjunto de "vectores" en los que cargamos nuestra energía, pero como esos vectores generalmente apuntan en direcciones muy distintas y se mueven en forma permanente, nuestra energía se disipa y cuanto más desalineados se encuentran, se disipa con mayor velocidad más allá de las motivaciones puntuales con las que podamos encontrarnos en uno u otro terreno.

Es allí donde se requiere un estadio superior de convicción y voluntad que excede el conjunto de motivaciones puntuales y variadas, que es capaz de concentrar el máximo de nuestra energía sin descuidar nuestra diversidad de intereses; un estado emocional superior que naturalmente permita "alinear nuestros vectores cotidianos". Ese estado es lo que llamamos INSPIRACION.

La inspiración es aquello que nos guía hacia algo superior que un objetivo por magnificiente que este nos resulte, hacia un propósito, hacia un verdadero sentido de vida. Tener un propósito es una determinación firme e irrenunciable de hacer algo, pero a la vez es mucho más que eso: es el compromiso de lograr algo que nos trascienda y que nos permita encontrar respuesta a las grandes preguntas de nuestra existencia. Es aquello que nos permite alcanzar una sensación de plenitud a partir de lo que hacemos e inevitablemente esto se produce cuando aquello que disfrutamos como un logro personal a la vez derrama sobre algo que es genuinamente valioso para otros.

Inspirar es mucho más que motivar: inspirar es ser capaz de ayudar a otros a encontrar su propósito vital, el sentido final de su existencia, un proyecto integral que contenga el cúmulo de sus aspiraciones y que se constituye así en el terreno fértil en el que crezcan motivaciones sostenibles a largo plazo.

El primer paso de la inspiración es el desarrollo de una visión personal que nos marque un rumbo a seguir. Una visión representa un escenario futuro en el que somos capaces de visualizarnos como protagonistas. Marca un estado de aspiración respecto del lugar que deseamos ocupar en un horizonte a largo plazo, como querernos vernos a nosotros mismos y ser percibidos por aquellos que nos importan y hacemos destinatarios de nuestros esfuerzos.

Es el establecimiento de la visión personal también el momento en que comenzamos a entender que es imposible un propósito de vida que no incluya a otros, que no represente, más allá del logro personal, la vocación de servir con nuestros actos el bienestar de otras personas, pues es allí donde se comienza a gestar la verdadera trascendencia.

Un propósito inspirador conlleva también un deseo irrenunciable de “dejar huella”, de hacer cosas que sean valiosas para otros y que vayan más allá de nuestra temporalidad. Proponerse que nuestros actos dejen huellas no es un mero ejercicio de la vanidad, por el contrario, es la forma de materializar la intención de ser útiles y genuinamente reconocidos por la comunidad que nos contiene.

Por último, no podemos eludir como tercer pilar en la construcción de un espíritu inspirado, profundizar aún más la idea de trascendencia.

Muchas personas imaginan su trascendencia desde una perspectiva casi exclusivamente mística o religiosa y siendo absolutamente respetuosos de esta perspectiva no podemos dejar de observar que aún desde las más profundas raíces de nuestro credo, parece ser cuanto menos, una mirada limitada: no es ese el destino de aquellos que se han propuesto vivir en plenitud honrando cada instante de su finitud.

Cualquiera sea el destino final del ser humano, está claro que en nuestro tránsito terreno vamos sembrando cosas y ellas son las que florecen en los vínculos que hemos construido. Ser recordado por nuestros actos y por sobre todo, por aquello que hemos hecho para mejorar la vida de otros termina siendo en definitiva el mejor legado que podemos dejar. No tengan dudas que los grandes líderes, cualquiera sea el espacio social en el que actúen, son aquellos que alimentan cotidianamente la vocación irrenunciable de incrementar su legado.

Hablábamos del líder no como un generador de seguidores, sino como un generador de nuevos líderes y probablemente en la formación de nuevos líderes, uno de los desafíos más importantes que debe afrontar el formador es el de construir las bases para la inspiración de sus discípulos.

De la misma manera que decimos que las motivaciones específicas de una persona no pueden ser “implantadas” por los deseos de otros (en el mejor de los casos apenas estimuladas), con mayor énfasis aún podemos construir un razonamiento similar en relación con algo que es aún más profundo como es la inspiración y propósito vital que la alimenta.

La mayoría de las personas son bastante conscientes de sus deseos y aspiraciones (aunque como veíamos anteriormente, muchas veces estos pueden ser volubles e inestables), pero objetivamente no son tantas las que pueden decir que han sido capaces de edificar un propósito de vida y sentirse permanentemente movilizadas por él.

Por lo general, es un proceso que lleva un tiempo de gestación y requiere de un acompañamiento consecuente mayor, pues la madurez emocional de las personas (elemento esencial para desencadenar este proceso) no puede acelerarse desde un único estímulo, puesto que cruza transversalmente el conjunto de facetas que constituye la vida y la cotidianeidad de una persona.

Un propósito inspirador se engendra a partir de un deseo individual de superación personal, pero se alumbra a partir de la búsqueda de respuestas al derrotero existencial que implica ser capaz de encontrar respuestas a las grandes preguntas de la vida: ¿De dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Cuál es la razón por la que estamos aquí? ¿Adónde vamos?... Muchas personas resuelven este tipo de inquietudes cuando ya han cruzado el promedio de su vida, otras pueden hacerlo mucho más tempranamente, algunos, tal vez no puedan resolverlo nunca. Más allá de la particular historia personal y las vivencias atravesadas, la inteligencia social desarrollada y la presencia orientadora de un buen mentor prueban ser factores decisivos.

La primera labor del líder en este último rol es ante todo ayudar a “saltar muros”, expresión que habitualmente utilizamos para significar la necesidad de superar los obstáculos más comunes a los que nos enfrenta nuestra mente al momento de crear la predisposición para enfrentar una construcción como la que nos proponemos.

EL LIDER COMO AGENTE DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El vértigo de los cambios contextuales en la época actual genera el imperativo ineludible de adaptar la organización en forma dinámica a los mismos y este es un marco de referencia del que ningún tipo de institución, cualquiera sea su naturaleza, actividad y tamaño puede sustraerse.

En general, cuando se evalúa la decisión de emprender un proceso de reconversión de una organización promoviendo cambios profundos en el funcionamiento de la misma, la misma se enfrenta a una gran incertidumbre respecto de un factor evidentemente crítico para el éxito del programa emprendido: la reacción de la gente.

Es saludable que esta inquietud se plantee; lo contrario, sería un grueso error: asumir que nuestros colaboradores no se involucrarán en el proceso, nos llevaría a la inmovilidad decisoria; pero restar importancia o tomar con liviandad en asunto, pensando que nuestra propia acción arrastrará el compromiso sería una terrible ingenuidad.

Una organización que desee promover una transformación de fondo debe edificar como paso previo un genuino liderazgo que opere como agente de transformación y acompañe lo más decisivo del proceso: el cambio de la cultura institucional.

De la misma manera que un ser humano posee su propia cultura (un conjunto de experiencia y vivencias que ha adquirido en su vida, aprendizajes, valores morales, etc.) y ésta condiciona sus actos en forma cotidiana, las organizaciones también tienen su cultura, es decir, una especial "forma de ser" colectiva que la distingue de todas las otras organizaciones, una suerte de "reglamento" no escrito pero conocido por todos.

La cultura se expresa en forma práctica, en los dichos y expresiones, en las creencias, en los actos inconscientes de la gente, frente a toda situación de la actividad que no esté escrita.

En todo marco institucional hay expresiones culturales que son positivas (facilitan la actividad, crean un mejor clima, agregan valor al proceso productivo, disminuyen los esfuerzos realizados, etc.) y otras que son marcadamente negativas (fomentan el egoísmo, la falta de responsabilidad, la despreocupación, el enfrentamiento entre grupos, etc.), lo cierto es que en algún momento unas prevalecen por sobre las otras

y conforman un tipo particular de comportamiento que engloba a la mayoría de los miembros de la organización (se arraiga con firmeza en los más antiguos y se traslada muy rápidamente a los nuevos).

¿Por qué se forma un determinado tipo de cultura organizacional? Encontrar una respuesta respecto del origen es sumamente complejo, como ya se dijo, la cosa pasa principalmente por un efecto de acumulación (de experiencias, aprendizajes, etc.), al cual no es ajeno (por acción o por omisión) el comportamiento de los líderes: de ellos depende esencialmente que se resalten los aspectos positivos y se neutralicen los negativos de la conformación cultural, así como el destino de cualquier perspectiva transformadora.

Salvo casos excepcionalmente particulares, el comportamiento de un grupo humano es fiel reflejo, de lo que es o ha sido, el comportamiento de quienes han tenido responsabilidades de conducción sobre el mismo.

Es un excelente inicio, en este sentido, diagnosticar acertadamente el estadio cultural en que se encuentra la institución, tener un claro reconocimiento acerca de la incidencia que tiene la actitud de los directivos en el proceso de cambio, y por sobre todo, tener un plan claro y explícito para hacerlo.

La formación de la cultura organizacional

Podríamos decir que desde el mismo momento que nace la institución, queda constituido el embrión de lo que será su cultura corporativa y dicho génesis se encuentra en los valores y comportamientos de su fundador, que indudablemente imprime al desarrollo de la actividad su particular forma de ser y de ver las cosas.

El crecimiento de la organización en sus primeras etapas va consolidando este primigenio conjunto de valores, puesto que en forma casi natural la incorporación de personas a la misma se va produciendo a partir del “filtro” que significa la comunidad de valores con el fundador, que interviene en forma personal en la decisión de incorporación de todos y cada uno de los nuevos integrantes.

Esta situación hace que en la medida en que la organización tenga permanencia en el tiempo, el conjunto de integrantes más antiguos de la misma y aquellos que más cercanos se encuentran al fundador formen un grupo de tradiciones bien arraigadas que representa en signo distintivo de la forma de ser colectiva. Esto es lo que habitualmente llamamos **NUCLEO** de la cultura y es el aspecto más inmutable a lo largo de la vida institucional.

Las personas que forman parte de este núcleo cultural (como dijimos anteriormente, usualmente sus fundadores y la gente “de confianza” de los mismos, cualesquiera que sean las posiciones que ocupen en la escala jerárquica) acumulan el mayor poder real dentro de la organización, por lo que en términos de la dinámica del fenómeno y los canales de influencia los denominaremos también **COALICION DOMINANTE**.

Una primera idea, que vale la pena incorporar entonces en este punto, respecto de las transformaciones culturales es: Todo cambio profundo de la cultura de una organización, implica ante todo el desplazamiento de la coalición dominante.

Una vez que la organización ha adquirido un determinado tamaño o su actividad ha alcanzado cierta complejidad, comienza paulatinamente a dispersarse la congruencia absoluta del núcleo de valores.

Esto es comprensible: la intervención del grupo fundador en la incorporación de nuevos colaboradores ya no es permanente ni directa y si bien los nuevos participantes comparten el “trazo grueso” de los valores corporativos, sus ideas y comportamientos comienzan a aportar matices en torno a los mismos. Comienza allí a formarse lo que llamamos **PERIFERIA** cultural.

La periferia de la cultura es sumamente dinámica y cambia permanentemente. Muchos de estos cambios son imperceptibles, ya que dependen de la influencia y poder relativo que puedan acumular los sujetos implicados, pero su efecto acumulativo en el tiempo es importante.

Pero el comportamiento de la periferia cultural no es uniforme, existe otro fenómeno que debemos considerar para comprender la total dimensión de la misma: la gente no se comporta aisladamente en los agregados sociales.

El natural espíritu gregario de las personas tiende a que las mismas se reúnan en grupos (convalidados o no formalmente) y a partir de ellos desarrollen patrones culturales específicos de las vivencias compartidas. Esto es lo que llamamos **SUBCULTURAS**.

Muchas organizaciones, se ven obligadas a emprender un proceso de transformación cultural profundo, cuando alguna de las subculturas ha arraigado tanto su modelo de valores que el mismo termina prevaleciendo sobre los valores centrales en aspectos críticos del desarrollo de su actividad.

También es cierto que muchas veces, la necesidad de recambio de la coalición

dominante se facilita cuando podemos tomar como “cabecera” alguna subcultura vigorosa que representa el nuevo modelo organizacional que se trata de impulsar.

Un elemento de ineludible análisis en consecuencia es el funcionamiento político de las subculturas, puesto que como hemos visto las mismas pueden ser decisivas en la evolución de la organización.

Ningún grupo humano se comporta como una organización “horizontal”, no importa el grado de informalidad que tenga siempre va a existir en el mismo una jerarquía implícita, es decir personas con mayor influencia y en consecuencia, poder real que el resto. **REFERENTES** o líderes naturales de esos entornos culturales, cuyo comportamiento y acciones son determinantes para el conjunto del grupo.

Una pista adicional: está claro entonces, que si queremos operar sobre la transformación de una subcultura o sobre el comportamiento práctico de los integrantes de un determinado grupo, debemos actuar sobre el comportamiento de los referentes de dichos grupos.

Finalmente, para completar nuestro análisis sobre los factores intervinientes, debemos considerar que los referentes de las distintas subculturas no se comportan en forma aislada, sino que se vinculan entre ellos tejiendo “alianzas” y se asocian en conflictos entre los distintos grupos. Forman, en otras palabras, **REDES DE PODER** que representan el trasfondo de la lucha política que se manifiesta en toda organización. Las llamamos también **COALICIONES SECUNDARIAS**.

Cualquier intención de transformación cultural, debe en consecuencia partir de la lectura de este mapa descrito: Núcleo, coalición dominante, periferia, subculturas, referentes, redes de poder, coaliciones secundarias... se constituyen en una lectura obligada para todo agente promotor del cambio.

La transformación de la cultura organizacional

La necesidad de la transformación cultural surge como lógica consecuencia de una lectura inequívoca en torno a la incapacidad de la organización de adaptarse a las necesidades del contexto y la responsabilidad del líder es poder conducir la misma desde la construcción de una visión superadora y una acción cotidiana que unifique voluntades.

Como anticipábamos en párrafos anteriores, muchas veces es el propio núcleo de valores corporativos el que requiere el remozamiento (lo que implica un desplazamiento de la coalición dominante) y otras simplemente se trata de desarraigar valores nocivos que se han impulsado a partir de algunas de las subculturas.

Cualquiera que sea la circunstancia el proceso es trabajoso y demanda de esfuerzos consecuentes y tiempo aplicado: hay que instalar nuevos valores, crear rituales que los sostengan, establecer reglas de comportamiento, etc. Y esto desde ya que no se efectúa a partir de una reglamentación formal.

El obstáculo más claro que deberemos afrontar tiene que ver con el siempre mencionado fenómeno de la **RESISTENCIA AL CAMBIO**.

La resistencia al cambio es un fenómeno natural que no puede eludirse y exige un dominio depurado de las artes de la conducción: su eficaz tratamiento condiciona el éxito de todo proceso de transformación que se impulse.

En el plano organizacional es necesario que distingamos dos tipos diferentes de resistencia al cambio, que a los efectos de este trabajo denominaremos:

- Resistencia política: de carácter deliberado, surgida de acciones concientes de individuos que traban el proceso de cambio para proteger intereses personales.
- Resistencia social: no volitiva, surge de acciones no concientes de individuos que traban el proceso de cambio como consecuencia de sus miedos naturales (los que todos los seres humanos tenemos).

La resistencia política se encarna habitualmente en aquellas coaliciones de poder que serán desplazadas a partir del proceso de cambio.

La resistencia social es un fenómeno mucho más extendido que cruza transversalmente los distintos estratos organizacionales.

Desde ya que ambos fenómenos deben ser abordados con idéntica seriedad para llevar a buen término el proceso, pero debemos ser especialmente cuidadosos en dos aspectos:

- No podemos tratar de la misma manera ambos fenómenos.
- Primero debemos resolver los problemas políticos y luego emprender el trabajo sobre lo social, ya que sin solucionar los primeros todo el accionar se hará más dificultoso.

La resistencia política, valga la redundancia, requerirá de un tratamiento esencialmente político, es decir alterar las relaciones de poder existentes. La acción debe ser rápida y lo menos cruenta posible dentro de la firmeza que exige este tipo de decisiones.

Algunos movimientos clásicos de este tipo de acciones son por ejemplo: el aislamiento o desplazamiento a áreas marginales de “individuos-problema”, las negociaciones de nuevos espacios, retiros acordados o sencillamente desvinculaciones forzadas.

El orden en que las mencionamos no es casual y como el lector advertirá las mismas están enunciadas en una suerte de escala gradual de conflictividad, apoyando una de las premisas que ya mencionáramos anteriormente: cuando menos traumáticas sean las decisiones, más fortalecidos saldrán los actores del proceso a la vista del conjunto del tejido organizacional (claramente sensible en estas circunstancias).

Hemos observado empíricamente que usualmente todo proceso de cambio tiene una primera etapa en la cual más allá de las resistencias se genera en el ánimo de las personas una verdadera “revolución de expectativas” que las hace proclives a aceptar determinadas circunstancias de mejor manera que en otras etapas más avanzadas (las resistencias más fuertes emergen posteriormente).

Este es el momento de tomar este tipo de decisiones (más adelante será tarde). Desde ya que cada organización es distinta y cada proceso de cambio cultural en consecuencia tiene sus propias particularidades, pero habitualmente dentro de los primeros meses del proceso hay que disparar estas decisiones y dejar preparado el terreno para comenzar a operar con el otro tipo de resistencia que mencionáramos, que implicará un trabajo más armonioso y extendido en el tiempo.

El problema de la resistencia social está más vinculado con la gestión del proceso de cambio en sí mismo y las herramientas primarias para trabajar sobre la misma están vinculadas a la política comunicacional de la institución, los procesos formativos que la misma brinde a sus integrantes y el ambiente motivacional que sea capaz de crear. Fundamentalmente, el clima interno y directamente vinculado con esta cuestión el liderazgo del proceso.

La principal cuestión que atender está obviamente vinculada con los “miedos” de las personas y lo que podemos hacer para mitigar los mismos, transmitiéndoles seguridad y regenerando su autoconfianza.

Tener miedo ante algo, es algo esencialmente humano. Todos tenemos miedos y estos temores afectan nuestros actos y conductas.

Los miedos de los integrantes de la organización son los peores enemigos del éxito de un proceso de cambio.

El proceso de cambio no se desarrollará en forma sincrónica en toda la organización y debemos aprender a convivir con desfases que se producirán entre áreas y sectores más avanzados y otros que demorarán más en acoplarse a las nuevas normas.

Liderar el cambio es, ante todo, administrar sus transiciones y su devenir es un constante flujo de situaciones caóticas enlazadas por estados temporarios de un orden que dispara sus propiedades entrópicas en cada decisión que se toma.

Administrar las transiciones y el devenir del cambio requiere el dominio de una base conceptual de vasta profundidad ideológica y de creciente complejidad a lo largo del tiempo.

Un proceso de cambio organizacional es en definitiva el tránsito habitual de la dinámica institucional en su camino de crecimiento, para muchas organizaciones este proceso natural puede ser lo suficientemente traumático como para llevarlas indefectiblemente a su desaparición. Para otras se constituye en la forma habitual de crecer y perdurar.

La diferencia entre unas y otras no es ni sutil ni azarosa: se emparenta con modelos de conducción y la vigencia de un auténtico liderazgo transformador.

UN MODELO PARA LA FORMACION DE LÍDERES: LAS 9 COMPETENCIAS

La verdadera esencia del ser humano

En capítulos anteriores, advertíamos acerca de lo indivisible que era el análisis de la cuestión del liderazgo respecto de la idea de superación personal y progreso individual y sentenciábamos en aquella ocasión la imposibilidad de imaginar el caso de una persona que pudiera desempeñar con eficacia y sostenibilidad un rol como conductor si no contaba con una fuerte orientación hacia su permanente mejora como persona.

De allí que una de nuestras afirmaciones favoritas es que el liderazgo es ante todo un “proyecto de vida” que implica un compromiso hacia los otros, pero ante todo compromiso ante uno mismo.

También nos planteábamos desde el mismo inicio de este trabajo, el imperdonable error que implica imaginar que las condiciones de líder son algo así como un legado mágico que reciben “de nacimiento” algunos individuos excepcionales y lo nocivo de dicha creencia para la formación de líderes.

Esta afirmación vale reiterarse nuevamente al momento de analizar aquellas condiciones que demuestran las personas que están enfocadas en sus proyectos y que son capaces de mejorarse a sí mismos en cada momento: no se trata de gente “tocada por la varita”, apenas de seres humanos comunes y corrientes que simplemente ponen en juego aquello que sí le es natural a toda la especie. Luego, TODAS las personas tienen las condiciones naturales para la permanente mejora personal y el ejercicio del liderazgo.

Veamos una evidencia que se encarna en lo que denominamos una mirada “bioantropológica”: en apenas un puñado de decenas de miles de años (una nimiedad en términos de eras geológica) el homo sapiens se ha consolidado en la cima del orden natural de nuestro planeta, adquiriendo supremacía no solamente sobre el conjunto de las especies homínidas, sino sobre la totalidad de las especies vivientes conocidas... ¿Cómo ha sido posible llegar a esta situación, cuando hablamos de una especie que en términos motrices es a todas luces especialmente débil respecto de numerosísimas especies que pueblan la biosfera?.

A cualquiera que le preguntemos cual es el principio básico del devenir de cualquier especie viviente desde su instinto más primal, seguramente nos dirá que es la supervivencia.

Eso resulta obvio: sin supervivencia asegurada no hay seguridad alguna de primacía y superación.

La supervivencia tiene dos facetas que se integran entre sí y conforman el estímulo biológico más básico: la subsistencia, definida como el impulso para proporcionarse del medio ambiente los elementos básicos que aseguren un buen funcionamiento orgánico, y la procreación, lo que moviliza el deseo de perpetuación de la especie mediante la transmisión genética que se plasma en los procesos reproductivos.

Está claro que ambos elementos están presentes en el ser humano... ¡¡Pero también en todas las otras especies!!

La habilidad del homo sapiens para transformar el entorno, sus inigualables capacidades lingüísticas, seguramente se constituyen en una ventaja importante, pero en sí mismas no hubiesen sido suficientes...

En la esencia de la supremacía del sapiens hay un componente cognitivo diferenciador que resulta decisivo: la consciencia en un plano contextual y temporal, aquello que nos permite caracterizar en el terreno de los significados una idea de lo que llamamos "futuro" y hacia el cual naturalmente nos proyectamos.

Nuestro factor consciencia, tiene como efecto directo perfeccionar la idea de la supervivencia y agregarle un componente crítico: la idea de PROSPERIDAD, o sea la convicción de que el camino de la vida requiere ser sembrado de una idea de progreso, de mejora permanente (de no ser así, seríamos presa fácil de la natural entropía de todo ecosistema). En otras palabras, la idea de la superación personal es algo que intrínsecamente está arraigado en la constitución genética de nuestra especie y en nuestra memoria arcaica.

¿Por qué muchas personas entonces parecen haber perdido estas capacidades?
¿Por qué hoy día transitamos por tantos ambientes sociales invadidos de conformismo, de chatura, de mediocridad?

Desde ya que no tiene que ver ni con condiciones sociales ni económicas, aunque sí con inhibiciones propias del entorno cultural (un fenómeno que también hemos mencionado en otras ocasiones).

Los principales inhibidores en este sentido son la baja autoestima y la pérdida de confianza en las propias capacidades, aspecto que está claro que puede entrenarse por múltiples medios. Si el primer escalón del liderazgo es a nivel individual, como lo plantean la mayoría de los estudiosos del tema, todos absolutamente todos, compartimos las condiciones para asentarnos sin problemas en ese escalón, ¡por el sencillo motivo de ser... humanos!

Lo mismo ocurre con las habilidades sociales y, por supuesto, el conjunto de capacidades que determinan la capacidad para influir sobre los otros. Esta es la noción de lo que llamamos "liderazgo bioantropológico evolutivo", que se asienta en tres premisas centrales:

- Todos podemos desarrollar nuestras capacidades para superarnos en forma permanente, pues está en nuestra esencia como especie.
- En el contexto social, esas capacidades se expresan en la posibilidad de ejercer influencia social y construir vínculos cooperativos con otros.
- Este conjunto de capacidades puede ser objeto de una evolución si reciben los estímulos adecuados del contexto y son acompañadas por la voluntad del individuo.

Las competencias del líder

Hemos visto que, durante muchas décadas, la mayor parte de la investigación sobre el fenómeno del liderazgo se centró en la identificación de rasgos determinantes en la personalidad de algunos individuos o, en todo caso, en condiciones contextuales que favorecieran su emergencia.

Esta mirada, ya asumida como anacrónica por la amplia mayoría de los especialistas contemporáneos, responde a un paradigma agotado que habitualmente identificamos como el "paradigma del don": se es líder porque se cuenta con un atributo constitutivo de origen.

Frente a esto, oponemos una mirada distinta que se refleja en lo que llamamos el "paradigma de la competencia": todos los seres humanos contamos con las condiciones de origen para poder desempeñarnos eficazmente en roles de liderazgo, pero es necesario que ese conjunto de condiciones naturales sean objeto de un trabajo disciplinado para ser desarrolladas en forma efectiva como competencias.

Una competencia es un "saber hacer" contextualizado y sostenido por un marco de creencias y valores que guía al individuo hacia su permanente superación personal. Suma al conocimiento adquirido, la habilidad práctica de poder operar sobre la realidad con el mismo desde una referencia actitudinal que se centra en un plano axiológico propio de cada individuo.

El cerebro humano es algo absolutamente plástico y maleable. En todo caso, su configuración de origen puede marcar una serie de predisposiciones en función de

una herencia genética (lo que en la psicología evolutiva llamaríamos el temperamento), pero como en todo proceso de formación del carácter (fenómeno vinculado al aprendizaje) requiere de una serie de estímulos para poder desarrollarse.

El desarrollo de competencias tiene esa característica: toma como punto de partida determinadas predisposiciones del temperamento (que como ya mencionábamos son distintivas de la especie) y les incorpora una serie de estímulos que generan su efectiva manifestación.

Como a menudo sentenciamos en términos simbólicos: está claro que en materia de liderazgo no existen "infradotados"... Apenas incompetentes.

Liderazgo en las instituciones

Si en algo han cambiado rotundamente las instituciones en los últimos años es que cada vez estamos más convencidos de la insustituible capacidad de generar valor que tienen en las personas y la necesidad de contar con ellas como factor esencial para generar sustentabilidad y edificar el éxito a largo plazo.

Esta revalorización del talento humano nos ha llevado también a repensar profundamente la manera en la que impulsamos el desarrollo de las personas, su orientación, motivación, compromiso y, fundamentalmente, la forma en que las mismas son conducidas. En otras palabras, en organizaciones construidas en torno a las personas, se ha vuelto a hacer prioritaria para todos nosotros la problemática del liderazgo en los distintos estamentos de esta.

Tal vez porque resulta claramente inconcebible una institución en la que pueda desplegarse en plenitud el talento humano y las personas den lo mejor de sí con un fuerte compromiso y sentido de la responsabilidad, si las mismas no son adecuadamente dirigidas: en la misma línea que el conjunto de aspectos que mencionábamos anteriormente entonces, y más aún, conteniendo de alguna manera a todos ellos, no es raro que la problemática del liderazgo se constituya en una prioridad de análisis.

¿Dónde encontramos más líderes?

Ya pasaron las épocas en las que imaginábamos que un gran conductor brillante e inspirador (o en todo caso una pequeña elite de individuos destacados) eran capital suficiente para llevar a buen puerto nuestra organización en mares cada vez más turbulentos e imprevisibles.

Hoy entendemos que con eso no alcanza... Necesitamos construir una verdadera estructura de liderazgo que atraviese longitudinalmente el conjunto de estratos organizacionales: líderes de ideas, líderes de tareas, líderes de personas en la cotidianeidad de la acción.

¿Y dónde están esos líderes? ¿Dónde podemos encontrarlos? Son interrogantes que en muchos casos nos llenan de ansiedades, ante la búsqueda de un recurso que claramente parece escaso en la sociedad contemporánea (y por cierto, que lo es!). Es probable que la respuesta no sea demasiado tranquilizadora para muchos: más allá de lo cómoda y atractiva que resulte la idea de “comprarlos hechos”, esto no va a ocurrir. Habrá que formarlos, con esfuerzo, paciencia y disciplina.

Formar líderes... Otra expresión que puede movilizar el escepticismo y la desconfianza de muchos (cada vez menos, afortunadamente). Demasiados males han producido en nuestra sociedad y en nuestras empresas aquello que yo llamo los mitos creacionistas en torno al liderazgo.

Expresiones tales como “los verdaderos líderes nacen” o “su estilo de liderazgo es el indicado para nuestra organización” y tonterías similares, han probado sobradamente ser irreales y claramente nocivas para el desarrollo organizacional.

Formar líderes

Tengo la oportunidad de conversar a menudo con niveles directivos de numerosas organizaciones que me piden orientación sobre esta problemática; en otras ocasiones recibo demandas de decenas de individuos que participan de mis seminarios y recurrentemente recibo dichas inquietudes bajo una expresión que debo reconocer que personalmente odio: “necesito contar con las herramientas que me permitan...” Y no es tanto el uso de las palabras concretas, sino el significado que puede leerse detrás de ellas: la idea de lo “herramental” remite a la receta preestablecida, a los recursos de inmediata aplicación, a la dosis concreta de la medicina que permitirá convertir al individuo común en una suerte de superhombre...

Imaginamos el liderazgo como un mero conjunto de prácticas, más allá de actitudes, pensamos las soluciones en términos de un “hacer” del líder, más que en un “ser” del liderazgo, lo que claramente es un indicador de nuestra profunda incomprensión del tema.

También en mi ejercicio profesional, interactúo con frecuencia con departamentos de recursos humanos y consultoras proveedoras de los mismos que me hacen llegar

propuestas de contratación para desarrollar “cursos” sobre liderazgo y sus distintas derivaciones para gerentes y responsables de equipos, bajo el formato de una serie de encuentros que rara vez superan las 10 o 12 horas (¿?) en un espacio áulico, a partir de las cuales nuevamente se espera recibir el elixir concentrado que transforme mágicamente el funcionamiento de la organización.

Nada de esto tiene que ver con formar líderes en serio, ni en las expectativas, ni en los contenidos y mucho menos, en los formatos ideados. Poder desarrollar competencias que sean sostenibles en el tiempo requiere de otras cosas, de otro enfoque y de otros recursos pedagógicos.

Desarrollando competencias

Está claro, al menos desde la definición, que desarrollar competencias es algo que va mucho más allá de la simple transmisión de información en el mejor de los casos acompañada por un conjunto de acotadas experiencias lúdicas que pretenden instalar comportamientos. Fútiles iniciativas, que sin embargo parecen haberse convertido en los últimos tiempos en el “último grito de la moda” para la formación de líderes (producto nuevamente de los emergentes de esta era de inmediatez que nos rodea... y porque no, también, de la necesidad de justificar presupuestos).

Desarrollar competencias es otra cosa: es un proceso prolongado y metódico que parte de reconocer y potenciar cualidades del individuo, contextualizarlas y, recién allí, ensayar bajo un ambiente monitoreado su transferencia eficaz a la acción.

Un enfoque de formación de competencias requiere de un modelo claramente definido que involucre las distintas dimensiones de la acción humana, recursos didácticos diferenciados para cada una de ellas y espacios experimentales de práctica de la suficiente profundidad e intensidad para promover transformaciones radicales en el universo emocional del individuo.

Se define en un campo interdisciplinar que requiere de una convergencia de saberes que abarcan desde la lingüística y la pedagogía, hasta los más actuales desarrollos de la psicología cognitiva y las neurociencias.

No obstante, para no desmoralizar al lector en términos de lo que pudiera interpretarse como una complejidad inabordable a partir de lo expuesto en el párrafo anterior, debemos decir que el proceso es mucho más natural de lo que pudiera leerse si nos acompaña la decisión de acometer la tarea con la seriedad que requiere.

Construir un modelo de formación de competencias para líderes parte de búsqueda

de respuestas a tres grandes preguntas: ¿Cuáles son las competencias que requerimos? ¿De qué manera se generan? ¿Cómo las estimulamos?.

El fenómeno del liderazgo emerge de un acto de voluntad del individuo, el reconocimiento de sus propias cualidades y su historia de vida (algo para lo cual cualquier ser humano está preparado) y el desarrollo de una serie de estímulos que permita su expansión y aplicación práctica.

Las 9 competencias

La posibilidad de combinar mi ejercicio profesional en el campo empresario con un continuo desenvolvimiento en el campo académico, me ha dado la posibilidad de estudiar este tipo de problemáticas de una manera científica desde hace años.

Junto a un estrecho grupo de colaboradores, en particular, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a cientos de líderes durante los últimos ocho años. Individuos que se desempeñan en organizaciones de distintos tamaños y actividades, con distintos niveles de formación y, lo más importante, con distintas historias de vida.

Comparamos trayectorias, desempeños, habilidades evidenciadas, percepción directa de ellas por el implicado y sus colaboradores, experiencias vividas... Y en ese marco de diversidad nos encontramos con sorprendentes coincidencias que nos han permitido edificar un modelo de competencias basado en nueve campos de desarrollo distribuidos en tres dimensiones formativas.

Empezando por la definición de esto último, la formación del líder claramente debe desarrollarse en tres dimensiones:

- a) a) Una dimensión del YO, de carácter intrapersonal, que involucra los aspectos internos de la persona (generalmente los más descuidados en los programas tradicionales de formación).
- b) Una dimensión del OTRO de carácter interpersonal, que involucra el conjunto de habilidades sociales y la forma en la que el individuo construye sus vínculos.
- c) Una dimensión del CONTEXTO que involucra el desarrollo de las capacidades para afrontar los condicionantes del entorno y adaptarse en forma eficaz a ellos.

El espacio de desarrollo de estas dimensiones queda entonces definido a partir de un universo de competencias que involucra:

I.- En la dimensión del **YO**:

1.- la adquisición de una **FILOSOFIA DE VIDA**: que representa la comprensión de la propia historia desde una perspectiva integral que involucra una cosmovisión superadora de la realidad inmediata.

Toda competencia puede expresarse en torno a una serie de capacidades que, en este caso, se enuncian en torno a cuestiones tales como la conciencia de especie y el orden natural, capacidad reflexiva, actitud contemplativa, orientación ética y sentido de trascendencia.

Su dominio se manifiesta a partir no solamente de la apropiación de las ideas y conceptos que esto implica, sino en la aplicación de los mismos a decisiones de tipo axiológico y la adopción de sentido y misión personal.

2.- el desarrollo de **CONCIENCIA EMOCIONAL**: el reconocimiento ser interior y las propias emociones, así como la regulación de estas; la aceptación de uno mismo y autoestima, requisito indispensable para un proceso de superación personal.

Capacidades derivadas de este aspecto son también la confianza en sí mismo, el autocontrol y el dominio personal.

El dominio de esta competencia debe expresarse en la toma de decisiones vinculares, así como en la forma en que establecemos vínculos y el cultivo que hagamos de ellos.

3.- la formación de un carácter definido por una destacada **FORTALEZA MENTAL**: que permita desarrollar una fuerte tolerancia a la frustración, sostener la eficacia en contextos de alta presión, administrar el estrés y cultivar una férrea disciplina personal. Implica la aceptación de las frustraciones y el desarrollo de una actitud resiliente, ser disciplinado y perseverante en la acción.

Su dominio permite aplicar esfuerzos sostenibles al desarrollo de una acción en el tiempo y aprender de los quebrantos.

4.- el desarrollo de habilidades de **AUTOGESTION**: adquiriendo el hábito de vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales desarrollando un proceder autónomo en torno a un propósito. Implica capacidades prácticas para establecer prioridades, orientación a metas y objetivos, actitud emprendedora, productividad personal y sentido de mejora continua.

El dominio de esta competencia involucra el conjunto de decisiones personales y,

fundamentalmente, la construcción de un sentido de propósito.

II.- En la dimensión del **OTRO:**

5.- fortalecimiento de la **INTELIGENCIA SOCIAL**: capacidad para conectar con el otro de manera armónica y saludable, pudiendo establecer vínculos enriquecedores a lo largo del tiempo. Implica aspectos tales como la ubicuidad en el entorno de relaciones, la cortesía y la predisposición a socializar, el espíritu cooperativo y la apertura mental y aceptación de la diversidad.

Su dominio permite la inserción social en grupos diversos y la construcción de vínculos sólidos dentro de los mismos.

6.- el desarrollo de habilidades para la **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**: implica la utilización eficaz del lenguaje y sus expresiones como mecanismo para fortalecer las relaciones con otros.

Considera el conjunto de prácticas que nos permiten edificar un diálogo fructífero con otros y ser capaz de desarrollar tanto una actitud de escucha activa como la eficaz capacidad de la transmisión del mensaje propio. Conciencia empática, conducta asertiva e inteligencia lingüística son componentes centrales en este sentido.

Su dominio se expresa claramente en el dominio de diversos tipos de conversaciones.

7.- Las habilidades para el **DESARROLLO DE EQUIPOS**: capacidad para formar equipos de alto desempeño sostenibles en el tiempo. Requiere habilidades para involucrar a las personas, motivarlas, construir lazos cooperativos entre ellas, crear sentido de pertenencia e identificación.

Conducir en forma eficaz actividades que requieran de lazos cooperativos y poder sostener en el tiempo con un nivel creciente de resultados es la mejor prueba de su dominio.

III. En la dimensión del **CONTEXTO:**

8.- el fortalecimiento de la capacidad para la **TOMA DE DECISIONES**: capacidad para solucionar problemas y cumplir objetivos eligiendo entre varias alternativas la más adecuada a las necesidades.

Involucran cuestiones tales como la capacidad de análisis en universos complejos, la creatividad aplicada, la efectividad en la ejecución y el aprendizaje permanente sobre el terreno.

El estadio final de dominio de esta competencia se alcanza en situación de tener que decidir con eficacia bajo condiciones de incertidumbre y alto condicionamiento valorativo.

9.- la conformación de un PENSAMIENTO ESTRATEGICO: capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de objetivos y recursos disponibles. Implica visión prospectiva, capacidad de análisis de conflictos, sentido político y capacidad sinérgica.

El dominio implica la integración de los principios de acción estratégica en forma plena a nuestro modelo mental, generando una mirada integradora tanto para la coyuntura como para una proyección a largo plazo.

Como se advierte, trabajar en forma integradora sobre el modelo, requiere de un compromiso de continuidad a lo largo del tiempo y una precisa alternancia de diversos estímulos formativos colectivos e individuales, que no desprecian el tradicional espacio de encuentro áulico o las prácticas en el terreno, pero como piezas de un esquema mucho más amplio que se complementa con otros recursos como la mentoría, las inmersiones vivenciales y un conjunto de recursos innovadores que hoy conocemos para el desarrollo de una experiencia integradora que apunta, como ya mencionáramos anteriormente a la configuración de una transformación emocional integral del individuo.

Lleva tiempo... desde ya; implica una inversión mayor de la que estamos acostumbrados a hacer... por supuesto. Pero de la mano de esto se presenta una realidad también innegable: resultados sostenidos en el tiempo, marcadamente superiores a los habitualmente logrados y una inversión realmente consistente en el capital humano de la institución.

PRINCIPIOS PARA LA FORMACION DE LAS COMPETENCIAS DEL LIDER

La formación por competencias en cualquier ámbito educativo encierra una serie de desafíos y principios de acción que deben respetarse para poder edificar un proceso de aprendizaje que sea realmente significativo para los destinatarios del mismo.

El proceso de formación de líderes y nuestro modelo de 9 competencias edificado para tal fin no se constituye en la excepción en tal sentido.

La eficaz formación de personas aptas para llevar adelante un proceso continuo de superación personal y construir sobre el mismo un genuino liderazgo que se adapte a distintas realidades sociales y pueda ejercer un rol transformador sobre ellas requiere de un compromiso pleno en el desarrollo de una pedagogía específica e instrumentos didácticos pensados especialmente para el abordaje de cada uno de los planos formativos definidos.

El desafío primordial es lograr establecer bases que no solamente fijen los cimientos de las competencias a desarrollar, sino que sirvan como estímulo para una posterior mejora continua y un camino de permanente auto perfeccionamiento. Desde este punto de vista, está claro que el destinatario debe ser protagonista excluyente de cada estímulo y a la vez, en los casos que es pertinente, integrar espacios colaborativos de aprendizaje con sus pares.

Lo que podríamos definir como “experiencia áulica”, es decir el espacio acotado y predeterminado en tiempo y espacio para la recepción, análisis e interpretación de información, es fundamental para la construcción de una indispensable base conceptual, pero está claro que con eso solo no es suficiente: nadie va realmente a formar líderes “dándole cursos” ...

Algunas herramientas propias de la dinámica grupal pueden generar aportes interesantes, pero inevitablemente una formación de calidad deberá contemplar cuidadas experiencias de campo y generar estímulos para el trabajo autogestionado de cada individuo objeto de la formación.

Podemos contar en estos últimos espacios con un sinnúmero de recursos, pero para poder generar un aporte de valor al proceso formativo deberán ser articulados con una perspectiva sistémica sujeta a principios de aplicabilidad en contexto y singularidades.

Principios para la formación de las competencias intrapersonales

En reiteradas ocasiones hemos dicho que un ejercicio sostenible del liderazgo es indivisible de la idea de la propia superación. El líder debe inspirar a sus seguidores y comprometerse con ellos a ayudarlos en forma cotidiana a ser mejores personas y poder desarrollar a pleno su potencial. Y es claro que difícilmente alguien pueda brindar a otro algo que no posee para sí mismo.

Hemos observado que muchos programas de distintas organizaciones concebidos en forma estructurada para formar a sus líderes obvian este tipo de ejes. Para nosotros, por el contrario, son fundamentales y deben constituirse en un ineludible punto de partida de cualquier modelo formativo.

En nuestro modelo de desarrollo de competencias, la asimilación de conceptos y el desarrollo de las habilidades necesarias para alimentar este tipo de capacidades forman parte de lo que definimos como la “dimensión del YO” (competencias intrapersonales) y se estructura en torno a cuatro competencias centrales:

- Filosofía de vida: implica la comprensión de la propia historia desde una perspectiva integral que involucre una cosmovisión superadora de la realidad inmediata.
- Conciencia emocional: entendida como la capacidad para reconocer las propias emociones, entender su emergencia y poder regular la expresión de las mismas.
- Formaleza mental: que requiere la habilidad para desarrollar una fuerte tolerancia a la frustración, sostener la eficacia en un contexto de alta presión y cultivar una férrea disciplina personal.
- Autogestión: que definimos como la capacidad para poder vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales desarrollando un proceder autónomo en torno a un propósito.

El desarrollo de las competencias intrapersonales exige un esfuerzo introspectivo por parte del involucrado que, ante todo, debe “darse el permiso” de cuestionar sus propios modelos mentales revisando con una mirada crítica su inventario de creencias (fundamentalmente aquellas que muestren algún tipo de atisbo de alimentar una “cultura de víctima”). Un proceso de transformación personal profundo como el que muchas veces se requiere en este sentido implica una verdadera “experiencia de quiebre” que más allá de las que las propias circunstancias puedan brindarnos pueden recrearse a partir de una profunda reflexión personal.

El camino de la transformación personal exige un trabajo duro y disciplinado, salir de la zona de comodidad, y abrir la percepción a una serie de estímulos: testimonios, vínculos, historias, enseñanzas recibidas, valores personales, la propia visión... Si bien es un proceso claramente interior, la presencia de una buena guía, un “mentor” responsable que nos oriente y pueda sistematizar muchos de los estímulos que mencionábamos para favorecer la comprensión, se constituye en una importante ayuda.

Son muchas y variadas las actividades que pueden plantearse como pauta de trabajo para generar este tipo de estímulos, algunas de ellas tienen que ver con la realización de “tareas” específicas que apuntan a llevarnos a revisar en forma sistemática nuestro modelo mental. Otras, en cambio, exigen el compromiso del individuo en la adopción de nuevas rutinas y prácticas sistemáticas.

Algunas de las ejercitaciones más comunes que proponemos a nuestros asistidos en el plano de las primeras, implican cuestiones tales como:

- La identificación de propias fortalezas y debilidades.
- La práctica del establecimiento de metas y objetivos personales.
- La producción y análisis de la propia biografía personal.
- Los análisis de tipo “360°” con allegados y afines.
- La identificación sistemática y detallada del empleo de tiempos.
- La confección de listados de aspiraciones y objetivos de largo plazo (“bucket list” o similares).

En los segundos recursos que habitualmente recomendamos se encuentran, como ya anticipábamos, la incorporación a las rutinas habituales de la persona de actividades que incentiven la disciplina y la concentración, que nos expongan en un “ambiente controlado” a pequeñas frustraciones como parte de un proceso de aprendizaje. Es importante también explorar espacios de nuevos conocimientos y el estudio de disciplinas que no nos sean habituales.

Muchas veces, los efectos de estas prácticas serán sumamente lentos (hasta a veces inclusive pueden parecer imperceptibles). Tal vez allí sea especialmente necesario contar con una guía y contención: entre otras cosas para ayudar a que el individuo controle sus propias ansiedades, que claramente se convertirán en el principal enemigo del aprendizaje.

Es indudable que en este tipo de procesos las frustraciones son moneda corriente, pero aún los cambios más pequeños tendrán un importante impacto en el largo plazo. En definitiva, lo que estamos buscando es que el individuo redescubra sus

propias capacidades, sea capaz de operativizar las mismas en búsqueda de sus logros cotidianos y que todo eso contribuya a la progresiva forja de un propósito existencial que defina un verdadero proyecto de vida.

Principios para la formación de las competencias interpersonales

En el proceso formativo de las competencias requeridas para el ejercicio del liderazgo ocupa un lugar destacado el trabajo a realizar sobre lo que denominamos competencias interpersonales, es decir aquellas directamente vinculadas con el conjunto de capacidades para insertarse en forma eficaz en un grupo o agregado social, poder establecer vínculos productivos con otras personas y desarrollar equipos de trabajo sustentables en el tiempo.

En nuestro modelo de trabajo, estas competencias características de lo que identificamos como “dimensión del otro” las clasificamos en tres grandes aspectos (cada uno desagregado en distintos componentes): la inteligencia social, la comunicación interpersonal y el desarrollo de equipos.

- Inteligencia social: implica el desarrollo de las capacidades que nos permitan insertarnos en distintos grupos y agregados sociales, estableciendo vínculos productivos con sus integrantes. La inteligencia social requiere de ubicuidad y capacidad adaptativa, así como del desarrollo de un espíritu cooperativo acorde.
- Comunicación interpersonal: que requiere tanto el estímulo de la empatía personal como el estímulo de conductas asertivas que permitan el pleno uso del lenguaje en sus distintas facetas para generar transacciones positivas con los otros, abordar con eficacia las conversaciones difíciles y poder construir acuerdos.
- Desarrollo de equipos: entendido como el conjunto de habilidades que permiten influir sobre el conjunto de un grupo humano para establecer una red colaborativa entre sus integrantes, complementando sus destrezas y construyendo un nivel de desempeño superior sostenible a lo largo del tiempo.

Si bien por sí solas las competencias interpersonales no son condición suficiente para la formación del líder, es indudable que las mismas se constituyen en una condición necesaria e insustituible para el ejercicio práctico de la conducción.

De hecho, observamos que la mayor parte de los programas concebidos en forma sistemática por distintos tipos de organizaciones para la formación de sus líderes pone especial énfasis en ellas, más allá de los matices propios de cada impronta institucional.

Más allá de lo incompletos de muchos modelos que, en este sentido, hemos tenido oportunidad de investigar, nos parece muy saludable la inquietud de dotar a los conductores de habilidades básicas para su desempeño social.

La cuestión que, sin embargo, amerita una mirada mucho más minuciosa sobre las intencionalidades manifiestas es la forma de trabajo que se utiliza para tratar de formar esas habilidades: es esto, como en muchas otras cosas es importante el “qué” pero igual o más importante aún es el “cómo” ...

La dinámica “áulica” (un grupo de personas dentro de un recinto interactuando en forma más o menos participativa con un instructor) puede ser un buen punto de partida si se trabaja con la persona adecuada, pero nunca puede considerarse en sí misma una experiencia suficiente (aún en excepcionales casos de inmersión) si lo que realmente pretendemos es formar competencias.

Por mejor que sea la persona que está al frente del “curso” y aun utilizando didácticas que favorezcan la interacción grupal y la construcción vivencial, su impacto nunca será completo o, en el mejor de los casos, solamente generará resultados significativos en un número acotado de participantes.

Tampoco servirá por sí sola la dinámica “outdoors” (tan de moda últimamente) si lo único que hace en definitiva es reproducir la dinámica áulica al aire libre y con un poco más de espacio... Un poco de sol puede cambiar el estado de ánimo, pero no alcanza para transformar modelos mentales.

Son muchos los recursos que pueden (¡y deben!) utilizarse sobre esa base para crear un espacio genuino de aprendizaje de alto impacto, los principales de ellos deben apoyarse en estos conceptos esenciales:

- Experiencia: el aprendizaje se genera a partir de un estado de situación en el que estudiante se sumerge más allá del contenido (la información que va a recibir): todo el contexto en el que se desarrolla la actividad genera un estímulo. Y cuando se trata de trabajar sobre el desarrollo de habilidades sociales la vivencia tiene que ser compartida (los participantes tienen que sentir que les están “pasando las mismas cosas” más allá de cómo cada uno la siente desde su singularidad).
- Espacio lúdico: el “juego” sigue siendo una de las más poderosas formas de aprendizaje para el ser humano, aunque a veces en nuestra “vida como adultos” lo olvidemos y a veces hasta lo despreciamos. Más aún, para el aprendizaje grupal resulta sencillamente indispensable: el juego es una ocasión para que los

individuos adquieran un profundo compromiso emocional con el ambiente que los rodea y establezcan naturalmente vínculos colaborativos con sus semejantes.

- Incomodidad: si de incorporar aprendizajes significativos se trata, está claro que es muy probable que los participantes tengan que abandonar preconceptos y desarraigar prejuicios adquiridos. En otras palabras, como suele decirse “salir de su zona de comodidad” y si de esto se trata... En algún momento hay que sentirse “incomodo”. Actividades que demandan un esfuerzo físico, extrema concentración, situaciones de alta presión, alta exposición a la frustración, estrés sostenido, deben considerarse como buenos recursos en este sentido.
- Momentos de quiebre: No es descartable para determinado tipo de grupo y una vez que se ha consolidado un buen nivel de interacción entre los participantes, llevar las experiencias de “incomodidad” a momentos de quiebre emocional bajo un ambiente de riesgo controlado, pero que sea capaz de llevar al extremo a los individuos y convertirse en una verdadera prueba de carácter para ellos.
- Espacio de solidaridad: el estímulo de aspectos tales como la empatía, la ubicuidad y la propia conciencia emocional se ven especialmente contenidos en las experiencias solidarias que pueda desarrollar el grupo tanto en su propia dimensión, hacia públicos internos de su organización o, lo que es mejor aún hacia públicos externos.

La combinación de algunos o varios de estos principios en las actividades formativas programadas hará que las mismas se conviertan en un conjunto de poderosas herramientas que complementen las bases conceptuales adquiridas con el desarrollo de destrezas prácticas concretas y un marco actitudinal acorde.

Principios para la formación de competencias contextuales

El desempeño del liderazgo se asocia frecuentemente con un conjunto de competencias fuertemente relacionadas con el establecimiento de vínculos productivos con otras personas y el desarrollo por parte de las mismas de una actitud colaborativa a partir del ejercicio práctico de distintas formas de influencia.

También, y ya hemos destacado la importancia central que le asignamos a esto en nuestro modelo de trabajo, aquellas competencias propias de la dimensión del desarrollo y la superación personal, que nos permiten (en forma independiente de los otros) convertirnos en mejores personas y asumir con eficacia las funciones que nos tocan cumplir en cada ámbito.

Pero nuestro análisis estará incompleto, si no agregamos a estos dos campos

mencionados una tercera dimensión de análisis vinculada a lo que identificamos como competencias contextuales.

Ningún fenómeno relacional puede concebirse e interpretarse si no es en un contexto mucho más amplio de interacciones puesto que los seres humanos como entes biológicos y personas sociales son especialmente sensibles a una multiplicidad de estímulos provenientes del entorno y ese es uno de los factores esenciales que determinan la complejidad de su comportamiento.

Por otra parte, y en términos aún mucho más prácticos, es claro que todo agregado social demanda de sus conductores y referentes una orientación clara y una mirada superadora de coyunturas que marque el rumbo hacia un futuro anhelado o cuanto menos esperable.

Dos son las competencias esenciales que nos ocupa formar en esta dimensión (entendiendo que cada una de ellas cuenta con múltiples componentes): la toma de decisiones y el pensamiento estratégico.

- Toma de decisiones: entendida como el conjunto de habilidades mediante el cual realizamos elecciones o formas para resolver situaciones de vida en diferentes contextos: personal, profesional, laboral o vincular.
- Pensamiento estratégico: definido como la capacidad para una eficaz toma de decisiones en situaciones competitivas o ante estados de naturaleza que se constituyen en obstáculos explícitos para el cumplimiento de nuestros objetivos.

La toma de decisiones se constituye en una capacidad de vital importancia que nutre cualquier actividad humana. Implica ser capaz de seleccionar en forma eficaz entre las múltiples alternativas que siempre se nos presentan en los momentos de acción, optando por aquellas que nos permiten superar de la mejor manera posible los conflictos que enfrentamos y poder alcanzar el tipo de logros que nos proponemos.

Una eficaz toma de decisiones va mucho más allá de una elección puntual entre cursos de acción preconcebidos: es un proceso mental iterativo que contiene tanto aspectos analíticos como generativos que deben ser objeto de un proceso de mejora continua mediante un entrenamiento disciplinado.

Poder mejorar nuestra capacidad decisoria implica cuestiones tales como mejorar nuestras habilidades para analizar problemas y establecer con claridad metas y objetivos, utilizar al máximo nuestros procesos creativos para conformar la suficiente fluidez mental que nos permita generar en forma permanente diversos cursos de

acción, poder evaluar en forma sistémica los más favorables, ejecutarlos con disciplina operativa y, por sobre todo, ser capaz de aprender sobre los resultados generados y alimentar nuestro acervo crítico respecto de próximas decisiones.

Un caso particular de la toma de decisiones tiene que ver con nuestra otra competencia destacada: el pensamiento estratégico.

Son innumerables los trabajos y análisis que se han formulado en torno al concepto de “estrategia” en las últimas décadas, no solamente dentro del ámbito natural de este tipo de destrezas (el terreno militar), sino por la importante irrupción que sus conceptos esenciales han tenido en el mundo de la política y los negocios a partir de la mitad del siglo pasado.

Muchos de este tipo de desarrollos, las metáforas construidas en torno a ellos y el rico instrumental analítico que las acompaña son aportes sumamente valiosos, aunque muchas veces nos hacen perder de vista la esencia de lo que significa realmente la estrategia: un modelo de pensamiento que nos lleva a tomar decisiones bajo un esquema especial de análisis que se reproduce en determinado tipo de decisiones.

Una estrategia no es, en definitiva, otra cosa que un conjunto de decisiones emergentes de un hecho competitivo caracterizado por dos elementos definitorios: un entorno complejo que determina nuestra interacción con estados de naturaleza cambiante y la presencia de un campo de fuerzas que actúa en oposición deliberada hacia el cumplimiento de nuestros propios objetivos.

Sin ánimo de ser reduccionistas en esta caracterización, la mejora de nuestras capacidades estratégicas es indivisible (y asimilable) a la mejora de nuestra capacidad general para la toma de decisiones, con algunos aditamentos especiales que decididamente se convierten en factores de atención ineludibles:

- Una comprensión amplia de las finas interacciones entre distintas variables del entorno (aún aquellas que consideramos más lejanas a nuestra realidad y posibilidades), lo que denominamos la “amplitud sistémica” y la comprensión de la evolución de dichas variables y su impacto en escenarios de largo plazo, así como la emergencia de sucesos inesperados, lo que identificamos bajo el concepto de “alcance prospectivo”.
- Una evaluación dinámica del campo de fuerzas en el que nos desenvolvemos considerando en forma permanente tanto las fuerzas competitivas que actúan en nuestro escenario como el potencial cooperativo de otros actores.

- Una mirada expansiva hacia los propios recursos y su alineamiento, fundamentalmente contemplando la involucración de las personas, compromiso y motivación en aquellas fases que las tienen como actores protagónicos de la ejecución.

Está claro que estos caracteres distintivos de la decisión estratégica deben ser objeto de un estudio y entrenamiento diferenciado por su carácter único y la configuración de un modelo mental acorde implica la adquisición de un conjunto de valores y creencias diferenciadas: para ser un buen “estratega” se necesita ante todo ser un excelente decisor, pero no necesariamente un excelente decisor podrá actuar como un buen estratega.

Tanto en uno como en otro aspecto, de todas maneras, los mecanismos de formación y entrenamiento de las habilidades requeridas siguen los mismos principios:

- La apropiación significativa de bases conceptuales sólidas sobre las ideas fuerza que conforman el saber científico que rodea a estas prácticas (no debemos en modo alguno caer en la ingenuidad de pensar que se adquieren estas habilidades a partir de la intuición).
- El estímulo de espacios reflexivos que permitan la revisión crítica de nuestros propios modelos mentales y la incorporación de nuevos principios de análisis como base programática de ellos.
- La generación de espacios de interacción social específicos donde se ponga a prueba bajo un entorno de riesgo controlado el conjunto de habilidades (analíticas, generativas, evaluativas, ejecutivas) que queremos desarrollar.

En este último plano cobra singular importancia la utilización de recursos vinculados a lo que hoy día llamamos la “ludificación”, es decir el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas haciendo de los estados emocionales que generan los mismos una base para la construcción de un aprendizaje significativo.

EL LIDER QUE TRASCIENDE

Los grandes conductores van siempre más allá de lo esperado. Los grandes conductores son capaces de trascender más allá de sus equipos y organizaciones y a la vez hacer trascender a los mismos. Pero esta labor se edifica esencialmente ligada a su capacidad para descubrir y desarrollar talentos.

El buen líder, es ante todo un gran catalizador de talentos que centra su actividad cotidiana en cuatro grandes ejes de acción: seleccionar a la persona adecuada, establecer expectativas que orienten a la misma hacia altos niveles de desempeño, mantener viva la motivación frente a las distintas circunstancias que se atraviesen y, fundamentalmente, desarrollar en forma continua a las personas apostando a su crecimiento personal y profesional.

Nada de esto se genera, evidentemente, a partir de una postura distante e impersonal: por encima de cualquier acción los aspectos claves de la conducción frente a cualquier grupo humano se asientan en la capacidad que tenga el líder para construir vínculos.

Muchos consideran –sobre todo en ámbitos laborales- que un exceso de “familiaridad” es perjudicial para las relaciones entre dirigentes y dirigidos. A todas luces esto se constituye en un error gravísimo, que termina marcando con claridad la diferencia entre los grandes líderes y aquellos que quedan sumidos en resultados eventuales o coyunturas circunstanciales.

Es probable que nos citen innumerables ejemplos de “conductores exitosos” caracterizados por su lejanía o inclusive por la “dureza” de sus relaciones. La primera recomendación sería no confundir las lecturas y observar no solamente imágenes aisladas, sino historias completas. Luego, deberíamos concentrar nuestra mirada en los grandes líderes de la historia. Veríamos así que el secreto de su trascendencia ha tenido que ver más con su capacidad para crear vínculos a partir de la “familiaridad” y ejercer la influencia a partir de interesarse realmente por las personas, que por el simple ejercicio de una “técnica” o habilidad de conducción.

Citamos al poeta Ralph Waldo Emerson: ***“Cada hombre es un héroe y un oráculo para alguien, y para esa persona, lo que diga tiene valor adicional” ...***

Este es el sentido de las formas más elevadas de influencia, aquellas que producen la verdadera trascendencia de los líderes: la identificación, el tener significado para el otro a partir de nuestro **hacer**, pero fundamentalmente de nuestro **SER**, es decir de los valores, de las creencias, de las ideologías y nuestros modelos mentales.

Hablamos de la influencia y de sus formas más elevadas –y en consecuencia efectivas- y esto también representa una senda a transitar que representa la evolución creciente de los vínculos que el líder es capaz de establecer respecto de sus dirigidos.

NO existe liderazgo genuinamente consolidado, si el conductor no se convierte en **modelo** para los integrantes del grupo u organización, si no se constituye en un espejo en el que los otros deseen mirarse, si no genera un sano espíritu de emulación. Alcanzar este estadio es cumplir con la primera etapa del camino de la influencia.

Si somos capaces de constituirnos en un eficaz modelo, podremos avanzar un peldaño más en este camino y convertirnos en un verdadero **motivador**, es decir ser capaz de encender los más íntimos deseos y aspiraciones de cada ser humano y poder ser visto por ellos como el medio más efectivo para guiar su cumplimiento.

Y es consolidado este rol, cuando seremos capaces de convertirnos en **mentor** del otro, en su referencia obligada para el proceso más trascendente al que puede aspirar cualquier ser humano: el de su propio aprendizaje. Ser mentor es ante todo poder mostrarle a ese otro el camino de la permanente superación personal, no solamente en el ámbito de la comunidad que nos contiene, sino también mucho más allá de la misma.

Finalmente, si hemos sido consecuentes y eficientes en el ejercicio de nuestra mentoría, veremos coronado nuestro esfuerzo en la acción de los otros y en la repetición del ciclo a partir de sus acciones respecto de terceros. El líder habrá así trascendido a partir de un rol **multiplicador**, cuando nuestros guiados se conviertan a su vez en modelos para otros y así expandir la comunidad en forma radial.

Es de esta manera como se generan las grandes estructuras de liderazgo en las organizaciones y en las sociedades, recordemos, como ya lo hemos dicho anteriormente, que la comunidad siempre es más importante que la organización.

Como vemos, y es indispensable que este elemento no nos pase desapercibido, la escala de la influencia se encuentra siempre ligada al aprendizaje (de los otros y de nosotros mismos), a ese permanente círculo de mejora personal que enlaza el descubrir con el inventar, con el producir, con el constante reflexionar...

Pero muchos se preguntarán: ¿Cómo se activa y se mantiene vivo ese círculo del aprendizaje?

Activar el círculo del aprendizaje personal y poder construir a partir del mismo el aprendizaje de los otros, no requiere en particular de experiencias formativas determinadas o de la vivencia de situaciones extraordinarias, se trata ante todo de una postura general ante la vida.

Se trata de cómo vemos en mundo que nos rodea y como nos comportamos frente a él, en los roles que asumimos, en nuestros modelos mentales, en nuestras emociones y competencias.

¿Somos víctimas o protagonistas de nuestro destino? La diferencia no es menuda: ante cada circunstancia de la vida, las “víctimas” se comportan en forma pasiva y en todo caso reactiva, se concentran en los factores exógenos a su accionar en cada situación. Se ven a sí mismos como simples juguetes de un destino que no pueden controlar y que domina su entorno por completo.

Quienes se sienten protagonistas, en cambio, se comportan en forma proactiva y creativa frente a lo que los rodea, asumiendo la plenitud de sus responsabilidades, se concentran en los factores endógenos de su accionar y se ven a sí mismos como gestores principales de lo que les pasa. En ningún momento y por adversas que sean las circunstancias, admiten renunciar a la incondicionalidad de su libertad.

Quizás en esto reside la principal diferencia entre quienes están destinados a conducir y quienes serán siempre conducidos: su idea acerca de la libertad.

La **libertad** puede verse como algo relativo, siempre condicionada por el medio y la condición humana; pero también puede verse como algo **esencial**, como la capacidad para responder a cada situación haciendo uso del libre albedrío.

La incondicionalidad de la libertad no significa que no haya restricciones, sino que cada uno de nosotros tiene ante cada circunstancia infinitas opciones posibles para dar una respuesta efectiva a ella. Libertad no es hacer lo que uno quiere, es elegir la respuesta más congruente con los propios intereses y valores.

Y en esto último que mencionábamos se encuentra también otro de los aspectos claves que debemos considerar: nuestros valores y la forma en que somos respetuosos de los mismos en nuestro andar cotidiano: Nadie puede ser mejor líder que persona.

¿Por qué fracasan los conductores? Entre las múltiples respuestas que pudieran ensayarse a este interrogante, vamos a optar por la más trascendente y abarcativa de todas: Se fracasa en la conducción –y en la vida misma- cuando somos incapaces de impedir que se profundicen nuestras “**brechas de valores**”.

Llamamos “brechas” de valores a todo el conjunto de nuestros equívocos cotidianos, ese vasto terreno que ocupa la ética práctica o lo que podríamos identificar como la “moral cotidiana”, el particular sentido que cada uno de nosotros le da al *bien* y el *mal* en su accionar.

Es evidente que en muchos aspectos este se constituye en un terreno que es sumamente subjetivo y en relación con el cual, podríamos realizar diversas disquisiciones filosóficas pudiendo arribar inclusive a grandes contradicciones, sin embargo, como veremos, hay parámetros elementales que marcan la conducta esperable del líder y que es elocuente en torno a su compromiso de mejora permanente.

El comportamiento del ser humano se expresa como consecuencia de cuatro grandes dimensiones:

- Lo que se **piensa**, que nos vincula con los valores que se encuentran profundamente arraigados en nuestras conciencias.
- Lo que se **dice**, es decir la forma en que nuestros valores se transmiten al resto a partir del lenguaje y como influye el mismo en la razón.
- Lo que se **hace**, en función de la manera en que nuestro pensamiento y nuestros dichos se traducen en acciones.
- Lo que se **demuestra**, puesto que hay un poderoso lenguaje no verbal que trasciende inclusive nuestros actos y modifica la percepción de quienes nos rodean en relación a los mismos.

Cada una de las interrelaciones entre estas dimensiones forman nuestros actos reales y son en gran medida, la más clara manifestación práctica de nuestra ética cotidiana.

La VIRTUD esencial en cada hombre, más allá de la raíz filosófica e ideológica que guíe sus fines, puede leerse inequívocamente a partir de la coherencia y consistencia con la que se manifiesten estas interrelaciones entre sí.

TODOS tenemos “brechas” de valores, quien así no lo reconozca peca cuanto menos de ingenuo y lo que es peor aún se expone a la mediocridad permanente de su vida, pues negará la oportunidad de producir mejoras en un aspecto esencial de su naturaleza.

La cuestión, evidentemente, no es arrojar piedras sobre construcciones de cristal, sino reconocer mediante el más severo autoanálisis nuestras propias brechas y reforzar cada día nuestro compromiso por cerrarlas. Eso se constituye en terreno práctico de nuestro dominio personal y la base fundamental de nuestro perfil de liderazgo.

He aquí un desafío cotidiano, digno de nuestra vocación de progreso y enriquecimiento personal: el paulatino cierre de nuestras brechas de valores. Cada logro en este sentido, por pequeño que sea representará un inmenso paso den la perpetua aventura de honrar nuestras conciencias.

Este es un terreno, como la mayoría de las cuestiones verdaderamente trascendentes de nuestras vidas en el que descubriremos que lo más importante del camino del permanente aprendizaje, sigue siendo el camino en sí mismo, más allá de la meta que se persiga: La libertad y la autodeterminación, el poder y el control, la felicidad íntima y la paz interior, aspiraciones culmines de todo ser humano se asientan indudablemente en esa búsqueda.

El gran desafío es ser capaz de vencer a los grandes enemigos del aprendizaje que, por supuesto, anidan en nosotros mismos: nuestros miedos, nuestra arrogancia, nuestra pereza, nuestra impaciencia y aburrimiento, la desconfianza, el enojo y la confusión... alimentan en forma permanente la imperfección de nuestras percepciones, consolidan nuestros supuestos “universales” reforzando el poder de los filtros que establecen nuestros paradigmas en la relación con los otros y distraen peligrosamente nuestra capacidad para operar frente a los conflictos.

Y aquí nos enfrentamos a otra de las más clásicas fuentes de limitaciones en el desarrollo de nuestra capacidad para conducir: la **ilusión de la objetividad** de nuestros juicios.

En general, todos hemos sido educados sobre la base de la idea de lo absoluto, lo exacto, lo racional, lo enteramente objetivo y es bajo estos parámetros como concebimos al mundo y nuestra relación con el resto de las personas. Así no es el mundo real... La incertidumbre, lo relativo, lo inexacto, la diversidad son la norma por más que nos cueste acostumbrarnos.

“Solo un demente se deja guiar por la certeza” decía Nietzsche, pero a la amplia mayoría de los hombres nos cuesta muchísimo liberarnos del paradigma de nuestras **certezas demenciales**.

Es inevitable que este modelo mental se traslade a las organizaciones y sobre la base de este se edifiquen las relaciones de poder: “Yo soy racional, veo las cosas como efectivamente son en la realidad”; “las personas racionales verán esto así porque es objetivo”; “los otros son inadaptados, inaccesibles y poco objetivos”; “ellos se equivocan y merecen castigo por su error” ... ¿Le resultan expresiones conocidas? Es muy probable (lamentablemente) que sí...

El filósofo chileno Humberto Maturana nos dice: “Apelar a la objetividad de la realidad es un recurso retórico para demandar sumisión” ... ¿Cuántas veces inconscientemente recurrimos a esta linealidad de pensamiento cuando construimos poder?

Nuestro mundo moderno, de hecho, se encuentra atestado de organizaciones neuróticas en las que hay que superar contradicciones imposibles en aras de una presunta “objetividad”.

El resultado no puede ser más negativo: este modelo centrado en el “mando y el control unilateral” profundiza las brechas de valores, favorece la negatividad como postura universal y alimenta la “cultura de la víctima”. En definitiva, **destruyen valor** en la figura del recurso más valioso de toda organización: las personas. En definitiva, como han probado en forma fehaciente los especialistas en salud mental: el ocultamiento y la represión son las semillas de todas las enfermedades mentales y psicofísicas.

En este sentido, a menudo nos gusta hablar de organizaciones “insanas”, aquellas que reposan en el modelo de mando y control unilateral; y **organizaciones sanas** que, a través de la acción cotidiana de sus conductores, apuestan al aprendizaje continuo y a la superación de las contradicciones mediante la búsqueda incesante de la sabiduría.

“Soy un ser humano, limitado por mis modelos mentales”; “los pensamientos de los demás tienen una lógica intrínseca”; “todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y a la vez abrirse a las opiniones de los otros” ... son expresiones más acordes a un modelo mental distinto, que apuesta al crecimiento colectivo y a la solidez de los resultados que se construyen a partir del conocimiento compartido.

Ser cultores de un modelo mental en sintonía con esta línea es una responsabilidad ineludible de quien aspira a conducir una organización moderna,

que sea verdaderamente competitiva en su terreno específico de acción.

Volvamos entonces a nosotros mismos, a un plano mucho más profundo de nuestra búsqueda introspectiva.

Marguerite Yourcenar, en sus “Memorias de Adriano” nos invita reflexionar sobre nuestra condición y la real valía de nuestros méritos a partir de una manifestación que encierra una gran sabiduría: “Cada uno de nosotros posee más virtudes de las que cree, pero solo el éxito las pone de relieve. Quizás porque entonces se espera que dejemos de manifestarlas” ...

¿Qué es lo que hace que cada uno de nosotros sea capaz de “sacar afuera” lo mejor de sí y, fundamentalmente, poder sostenerlo y perfeccionarlo en el tiempo?

Peter Saloney y John Mayer, de la Universidad de Yale (1990) definían muchas de las pautas que deberían servirnos como guía en este sentido, cuando introducían un concepto que sería posteriormente objeto de múltiples interpretaciones y estudios por los estudiosos del comportamiento humano: la idea de la **inteligencia emocional**, es decir, la habilidad para controlar y regular las emociones y usarlas para guiar el pensamiento y la acción.

A menudo digo, que Aristóteles tenía parcialmente razón en sus definiciones acerca de la naturaleza humana: Es cierto que el hombre es un “animal político” que se diferencia del resto de los animales por el poder de su razón, pero no menos cierto que ello es que ante todo es un animal social que se diferencia del resto de los animales por el **poder de los sentimientos**.

Lo más común es que nos eduquemos formalmente para desarrollar nuestras capacidades de razonamiento y admiremos la inteligencia de quien domina eficazmente las mismas, pero no ocurre lo mismo con el poder de los sentimientos, aún a pesar de que todos coincidiríamos en afirmar que la verdadera plenitud intelectual se alcanza cuando hemos sido capaces de alcanzar la **madurez emocional**.

Alcanzar la madurez emocional, no significa “automatizarse” frente a lo instintivo de nuestras emociones y mucho menos reprimir las mismas (nada bueno puede salir de esto, salvo la “explosión” que se produce en los momentos de crisis), pero si significa el reconocernos y reconocer a los otros en su plena dimensión afectiva, dándole la justa medida al valor de cada uno de los actos humanos que se producen en este sentido.

Si preguntáramos a un grupo de personas si su máxima aspiración es “ser felices” seguramente encontraríamos una respuesta unánime en sentido afirmativo. Pero también es virtualmente seguro que cuando preguntáramos a ese mismo grupo como “vivir felices” en términos del significado que esto encierra, ya encontraríamos respuestas disímiles y numerosas dubitaciones.

Para muchas personas la felicidad real, la que se expresa en el andar cotidiano de nuestras vidas es una gran quimera, una idealización difícil de comprender y de alcanzar, que en algún momento de sus vidas desencadena nuevas represiones y frustraciones por doquier.

La mayor parte de esas frustraciones erosionan sus proyectos y sus motivaciones internas e inevitablemente se trasladan a las relaciones con los otros y a los proyectos.

Alcanzar la plenitud en un grupo u organización requiere que sus integrantes, empezando obviamente por quienes conducen alcancen un estado de **conciencia emocional** que inhiba sus frustraciones asumiendo la verdadera dimensión de la vida.

El eje emocional del ser humano inevitablemente encierra el placer y el dolor, como contracara de todos nuestros sentimientos y expectativas y la felicidad práctica pasa por la forma en que se elabore esta relación. El placer es por tener o conseguir algo amado o deseado y el dolor es por no tenerlo o perderlo y es inevitable que ambas cosas nos sucedan.

Decimos muchas veces que las emociones vienen “en paquete” (no pueden segregarse en sus componentes), todo deseo cumplido en algún momento acarreará una desilusión y la respuesta del hombre con conciencia emocional, no es otra que “asumir el costo”: vivir intensamente sus emociones, honrar sus sentimientos...

La incapacidad para aceptar el dolor es la base de la represión y la inconciencia emocional y representa el más común de los problemas de aprendizaje y de nuestras limitaciones para relacionarnos productivamente con los otros.

El amor es, en definitiva, la raíz de toda emoción es lo que hace que las cosas tengan significado, con los placeres que acarrea e inevitablemente con los dolores que entraña. Asumir en su total dimensión esta condición es esencial para nuestro crecimiento personal y en consecuencia para lo que significa cualquier tipo de relación con los otros.

En el terreno que nos ocupa: **nadie puede conducir efectivamente a las personas, si no sabe amar.** En otras palabras: nadie puede hacer algo realmente bien si no disfruta al hacerlo, aún en los momentos difíciles y cuando las cosas parecen conjugarse en nuestra contra. Nadie puede disfrutar en plenitud de las cosas, si no es capaz de crear un espacio de superación permanente para todos quienes forman parte de su entorno.

Adquirir la capacidad práctica de amar y poder revestir de ese amor nuestro trabajo y el trabajo de los otros implica el nivel superior de nuestras competencias emocionales, es decir, nuestra capacidad para actuar con sabiduría sobre la base de lo aprendido.

La autoconciencia, la empatía, la motivación, la contención, el respeto por el prójimo, la cabal comprensión de la significatividad de las cosas, así como el permanente refuerzo de nuestra autoestima son competencias emocionales básicas para desarrollar para consolidar nuestro perfil como líderes.

Se que en muchos despertará su escepticismo el planteo de estas cuestiones directamente asociadas a un fenómeno “tan mundano” como aparenta ser la conducción de grupos humanos y hasta es probable que algún lector desprevenido considere que me he desubicado y he perdido por completo el rumbo intelectual.

No creo que sea así, pero para ser coherente con lo dicho páginas atrás, hasta podría dejar abierto un margen para la duda...

En definitiva, todo se trata de una elección y es cada uno de nosotros, ante cada circunstancia el que ejerce su opción preferida: la confianza o la desconfianza, la creencia o la incredulidad, la esencia o la forma, lo profundo o lo instrumental.

Cada uno de nosotros tiene disponible el inmenso poder de sus potestades decisorias. Cada uno elige en definitiva el ser *pusilánime* (del latín: “de alma pequeña”) o *magnánimo* (“de alma grande”). Pero cualquiera sea la elección de cada uno, les pido encarecidamente que no perdamos nunca el espíritu de nuestra permanente mejora personal. Lo importante, en este sentido, es mantener siempre el **entusiasmo**.

“Entusiasmo” ... otra expresión de profundo significado: es una palabra que etimológicamente viene del griego (*en-theos-siazo*) y significa “tener a Dios adentro” ... ¿Estamos preparados?

EMPEZAR EL RECORRIDO

¿Existe la “vocación” del líder?

Muchas corrientes tradicionales, sobre todo surgidas de algunos pensadores del campo de la psicología social, consideran que el fenómeno que conocemos como liderazgo es en esencia un hecho “emergente”.

Es decir que son determinadas circunstancias contextuales, que debido a particularidades de la “historia personal” de un individuo, lo que posibilita su surgimiento como referente y conductor de un agregado social en particular.

Es evidente que este tipo de fenómenos se produce a menudo, sobre todo cuando repasamos casos de liderazgo social o político de amplio alcance, pero nos parece que aun así es una mirada bastante limitada para explicar la amplia mayoría de los casos de genuino liderazgo, sobre todo aquellos que muestran una clara sostenibilidad en el tiempo.

Pensar el liderazgo exclusivamente como un hecho emergente, limita de sobremanera entender el rol y la evolución como líderes de muchísimas personas que han elegido el liderazgo como “proyecto de vida” y se preparan en forma continua para ello.

ELEGIR... La esencia del libre albedrío y la más cabal expresión de la voluntad humana. Estamos absolutamente convencidos, que más allá de construcciones circunstanciales, ser líder es algo que se elige.

¿Existe entonces algo así como una “vocación” para el liderazgo? ¡Por supuesto que sí! Y sin dudas es un componente de origen e insustituible: no hay liderazgo perdurable sin vocación que lo anteceda.

Recordemos que “vocación” es la palabra que usamos para definir la inclinación o interés que una persona siente en su interior para dedicarse a una determinada actividad o más aún, elegir una forma de vida.

En su etimología, la expresión viene del latín del término “vocare” (llamado, voz). Para los místicos, este “llamado” tiene una connotación claramente religiosa; en el uso común del término, queda claro que es algo que se despierta en el interior de cada persona y desde allí surge como un compromiso que se mantiene en el tiempo.

¡Claro que existe una vocación de liderazgo! Y sus componentes se constituyen en

factores claves de éxito para aquel que aspire a destacarse en el rol: el espíritu de sacrificio, la voluntad de crecer, una orientación hacia la permanente superación, el deseo de servir a los otros y generar obras que trasciendan, hacerse cargo, tratar de mejorar el entorno como compromiso irrenunciable...

Apenas un incompleto inventario de cosas que deben estar presentes para que ese "llamado" tenga fundamentos.

Un recorrido que es ante todo un proyecto de vida

Veo cada vez con mayor frecuencia que a muchas personas les cuesta muchísimo establecer con claridad el rumbo que desean tomar en su vida y mucho más aún cuando se trata de proponerse realizaciones concretas que desean alcanzar en el mediano y largo plazo.

Esto realmente es un problema... Parece obvio, pero difícilmente podamos alcanzar algo que ni siquiera podemos definir con claridad y mucho más difícil aún será establecer el camino a recorrer para llegar a "ese lugar que anhelamos".

En los trabajos que realizamos como facilitadores del desarrollo personal y profesional de nuestros consultantes, a menudo encargamos la realización de actividades que implican establecer una visión a futuro, fijarse objetivos y metas a cumplir, fundamentalmente, tratar de proponernos realizaciones concretas que contribuyan a nuestro bienestar y que vayan moldeando lo más importante a que un ser humano puede aspirar: encontrar un propósito en su vida... Y eso es decididamente un aspecto clave para el desarrollo de todo líder.

Cuando observamos la "tarea para el hogar" que a menudo encargamos a nuestros asistidos (ejercicios de prospectiva personal, planes de acción, fijar compromisos para el cumplimiento de metas personales, etc.) nos encontramos con que difícilmente estos requerimientos se convierten en una tarea fácil.

A muchas personas les cuesta realmente mucho poder establecer aún metas simples a cortísimo plazo y eso se debe a un conjunto de factores interdependientes tales como la falta de espacios de reflexión, la presión de las propias ansiedades, baja autoestima, dependencia emocional, la carencia de un espacio social contenedor e influencias positivas.

Lo cierto es que quien no es capaz de establecer con claridad propósitos, objetivos y metas, no va a poder planificar en serio y quien no pueda planificar en serio, jamás podrá cumplir con sus aspiraciones (mucho menos, contribuir a la realización de las aspiraciones de otros).

Siempre decimos que el primer paso de todo aprendizaje es reconocer la importancia de lo que desconocemos: convertir nuestra “incompetencia inconsciente” en una “incompetencia consciente”, puesto que no existe peor estado de ignorancia que el de aquel que ni siquiera sabe lo que no sabe... Poder reconocerlo es un paso importantísimo para avanzar hacia el conocimiento.

Emprender el camino del entendimiento es una expresión con la que, a menudo, definimos este tránsito y para eso debemos aportar algunos conceptos que nos sirvan como orientación para nuestra actividad reflexiva.

En nuestro modelo de trabajo, la proyección del desarrollo de una persona se enlaza en torno a la claridad de tres tipos de niveles de logro: sus metas, sus objetivos y su propósito y el comprender con claridad cada una de estas dimensiones resulta indispensable para nuestro cometido.

A muchas personas, cuando se les pide que enuncien sus “objetivos o metas” solamente son capaces de enunciar algunas aspiraciones genéricas: “quiero ser feliz”, “tener buena salud”, “formar una familia”, “tener un buen trabajo” o similares son las más comunes... No sorprende que dichas personas en un determinado momento afronten las clásicas crisis existenciales de sentirse insatisfechas con la vida, sin rumbo y sumidas en la desesperanza.

Enunciaciones como las formuladas en el párrafo anterior tienen un nulo efecto sobre la posibilidad de convertirlas en una guía cierta para el logro personal: son imprecisas, de indefinible subjetividad e inclusive en la mayoría de los casos, ni siquiera dependen de la propia acción.

Veamos rápidamente la precisión de algunos conceptos que nos serán de utilidad si queremos realmente fortalecer nuestra autonomía personal y edificar un comportamiento que nos guía hacia las realizaciones deseadas.

Lo primero que debemos tener claro es de que hablamos cuando hablamos de una META (empezamos por aquí, porque se trata del primer eslabón de la cadena).

Una meta es una proposición de un logro a corto/mediano plazo que representa algo bien concreto, que puede medirse o cuantificarse de alguna manera, aunque sea en “forma dicotómica” (se cumple o no se cumple), al momento de contemplar su concreción no debe haber dudas sobre su efectivo cumplimiento y de ser posible deben ser temporalizadas. No sería una meta en este sentido, proponerse algo así como “aumentar mis ingresos en el corto plazo” (¿cuánto? ¿sobre qué base? ¿Qué es el corto plazo?), si en cambio fuese mucho más conducente decir por ejemplo: “el año que viene quiero aumentar mis ingresos en un 30%”... En idéntica lógica de

razonamiento, tampoco sería una buena definición decir “el próximo año quiero realizar un lindo viaje”, más apropiado sería en todo caso algo así como: “el próximo año quiero viajar a París”.

Las metas cumplen un rol esencial en nuestro plan vital: de alguna manera representan el “combustible” que nos lleva a romper la inercia y salir de nuestra zona de confort, representan los incentivos básicos de nuestra motivación personal, aquellos que nos llevan a ganar confianza para emprender el camino hacia logros mayores.

Una meta cumplida (por mínima que sea) nos permite ganar confianza en nosotros mismos y sentirnos menos dependientes, también, nos permite comprobar de forma real los beneficios de una buena planificación y disciplina personal.

Las metas pueden no cumplirse o hacerlo solamente en forma parcial, inclusive, cuando se trata de cuestiones que involucren un compromiso más a largo plazo, podrían llegar a desecharse y cambiarse por otras.

Salvo que se trate de un comportamiento sistemático de elusión, donde lo único que hacemos es alimentar nuestro autoengaño (erosión de metas), no tiene nada de malo cambiar algunas de nuestras metas cada tanto, en definitiva, la vida es dinámica y es legítimo que nuestros intereses cambien... Mientras no se haga un hábito en sí mismo. Si esto ocurriera, significaría que en realidad aquello que nos hemos propuesto nunca tuvo para nosotros verdadera importancia en realidad.

Para poder ser verdaderamente eficaces (aparte de lo ya dicho en términos de su mensurabilidad y alcance temporal) las metas deben ser ambiciosas, pero realistas: deben partir de una realidad actual del individuo y de sus posibilidades ciertas: en modo alguno deben convertirse en una expresión de voluntarismo que solamente promete acumular una frustración a nuestro estado de ánimo. Por ejemplo, si llevo una vida totalmente sedentaria, sin ningún tipo de actividad física y me propongo correr una carrera de maratón dentro de tres meses, lo único que cosecharé será una sensación de fracaso, pues está claro que lo que nos hemos propuesto es absolutamente imposible de realizar.

Otro error bastante común y que debemos evitar, es establecer una meta cuyo cumplimiento no depende exclusivamente de nuestra acción o, en todo caso, de factores donde podamos influir con un importante grado de impacto.

Sería claramente absurdo decir que nuestra meta es “tener un fin de semana soleado al aire libre”, pero aún más allá de este extremo, muchas veces observamos

que hay formulaciones mucho más sutiles pero que encierran la misma esencia: “que mi jefe reconozca mi trabajo” o “casarme el año que viene” son expresiones claras de esto. Las decisiones de otros (salvo cuando se trate de metas explícitamente compartidas), nunca deberían convertirse en proposiciones personales de carácter absoluto.

Tenemos muchas formas de definir lo que significa establecer un OBJETIVO, en general optamos por la más sencilla de ellas y decimos que, si bien no tiene que existir haber una correspondencia absoluta, un objetivo se construye a partir de una serie de metas que se articulan en una misma dirección.

Por ejemplo, retomando una de las proposiciones que imaginábamos en un párrafo anterior, podríamos decir que uno de nuestros objetivos es “convertirnos en un maratonista internacional, completando carreras en todos los continentes” y esto sería válido si se desagrega en metas tales como “correr la maratón de Nueva York”, “correr la maratón de Rio de Janeiro”, etc.

Podemos darnos el permiso de que los objetivos que nos formulamos tengan esta característica y sean un poco más imprecisos si son acompañados por metas claramente definidas. Por lo general se constituyen en formulaciones más amplias y de largo plazo, aunque sería deseable que de todas maneras no excluyeran la temporalidad en materia de cumplimiento o realización.

También es permisible, que, en estos casos, el cumplimiento de un objetivo pueda estar condicionado por la acción de otros o que requiera de su activa cooperación, en todo caso, en este tipo de situaciones deberá estar claro que contamos con los recursos y mecanismos de influencia para en el tiempo previsto lograr esa cooperación.

Sabemos que muchos de nuestros logros, fundamentalmente aquellos de mayor importancia, no dependen solamente de la voluntad personal, sino de la predisposición de terceros a ayudarnos. En este caso, nuestras metas deberán reflejar claramente las formas en las que construiremos esas redes cooperativas de manera tal que podamos en todo momento medir nuestro progreso.

Los objetivos claramente pueden ser más abstractos y contener una importante cuota de emocionalidad en su formulación, pero en todos los casos debe describir un estado final esperado tras cumplir con una serie de pasos intermedios.

Hay muchas personas que invierten estas definiciones y consideran que una meta es un objetivo tal como lo definiéramos aquí y viceversa. La verdad que no tiene mayor importancia como lo definamos en tanto comprendamos la esencia

de una y otra conceptualización y la necesidad que ambos estén profundamente enlazados.

Cualquiera sea el nivel más próximo de realización (metas, en las definiciones que adoptáramos nosotros aquí), está claro que el mismo a su vez debe desagregarse en ACCIONES concretas, cosas que deberemos incorporar a nuestro hacer cotidiano como rutina y construir en torno a ella nuestros hábitos. Allí es donde se ponen en juego nuestras verdaderas convicciones y nuestra disciplina personal.

Existe aún un nivel superior de definición que es el que en definitiva nos lleva a consolidar un verdadero proyecto vital y crear las condiciones para un balance personal positivo y un estado de bienestar perdurable y es definir (deberíamos decir tal vez con mayor precisión "encontrar") nuestro PROPOSITO de vida.

Al hablar de propósito de vida se hace referencia al sentido que una persona le puede dar a su devenir en el mundo. Responde a preguntas existenciales como "por qué estoy aquí" y "para qué".

Está relacionado con la necesidad del ser humano de encontrar un significado y una **finalidad** a su propia existencia (desde nuestra mirada, el liderazgo como vocación claramente representa esto). De esta forma se reflexiona sobre qué sentido tiene la vida para una persona y cuál puede ser su objetivo vital.

El verdadero sentido de la vida humana es tener un propósito, que decididamente es mucho más que tener un proyecto (aunque en la coherencia y consistencia de ellos se materializan los propósitos más altos).

Tener un propósito es ser capaz de armonizar nuestros legítimos deseos de realización personal con un fin solidario que se exprese en un compromiso hacia los otros.

Muchas veces discurrimos sobre la idea de lo que significa el "éxito" y más allá de las subjetividades y la particular forma en la que cada uno ese anhelo quimérico, tarde o temprano el devenir por el camino de la vida nos demuestra en forma contundente, que solamente nos sentimos verdaderamente exitosos cuando aquellas cosas que nos brindan una profunda satisfacción personal son aquellas que derraman en beneficios concretos sobre otros.

De eso se trata en definitiva: de dejar huellas, de crear un legado... Abrazarnos a la trascendencia de nuestro ser a partir de las cosas que somos capaces de hacer por el prójimo.

Ser capaz de alumbrar y sostener un propósito es ante todo una actitud de superación personal. Muchas veces definimos la “actitud” como un comportamiento íntimamente ligado al compromiso emocional y la perseverancia y sin dudas son componentes indispensables de ella. Pero la actitud es mucho más que ello: es la organización duradera de un conjunto de creencias y valores que se convierte en la guía superior de nuestras conductas.

Una actitud orientada a la superación es mucho más que una idea de progreso. El progreso es, al fin de cuentas, una idea básicamente individual y absolutamente valedera y necesaria: nadie puede hacer realmente algo por otros, si primero no progresa él mismo en ese terreno: si un experto montañista quisiera ayudar a otro a subir a una escarpada ladera, de nada serviría que se pudiera detrás de él y lo empujara. Debería subir primero y desde allí jalarlo. Lo mismo ocurre con la idea de hacer progresar a otros en cualquier campo de la vida.

Pero realmente tiene un propósito quien no se queda encerrado en la idea de su propio progreso ni en el hecho aislado de ser circunstancialmente solidario (hecho también sumamente importante, pero insuficiente), sino que es capaz de hacer de su superación personal una plataforma para el crecimiento de otros y construye sobre sus metas de logro individual un fin colectivo que lo trascienda en el tiempo y contagie a otro una genuina vocación de transformar realidades.

Es difícil que la idea del “propósito” de vida se genere en forma espontánea o simplemente como producto de un proceso reflexivo puntual que realicemos dirigido a ello. Más bien es el resultado de un proceso de maduración emocional que emerge a medida que vamos cumpliendo los objetivos que nos hemos propuesto y sentimos que debemos encaminarnos hacia fines superiores.

Y, como ya lo expresábamos en un párrafo anterior, es poco probable que esos fines superiores puedan definirse en el plano exclusivo de nuestra individualidad: necesariamente se requiere de otro.

Siendo absolutamente honestos, debemos decir que son muchas las personas que transcurren toda su vida sin encontrar un propósito vital y muchas otras fuerzan una definición que los hace sentirse satisfechos por algún tiempo, pero que en realidad solamente es una convención que realizan para satisfacer su ego.

Es cierto que es legítimo cambiar de propósito aún una vez que el mismo ha surgido (generalmente, esto ocurre cuando hemos sobrellevado una situación verdaderamente límite), pero si los propósitos son genuinos y se han consolidado en un momento de evolución personal adecuado, difícilmente esto ocurra. Precisamente, porque representa una definición de esencia estructural es tan dificultoso llegar a ella.

Pero esto no debe restringirnos en la búsqueda de este, en todo caso deberemos asumir que es un camino por recorrer en forma paciente, mientras que somos capaces de edificar nuestro progreso personal y bienestar, a partir de los estadios intermedios que describiéramos anteriormente.

A riesgo de ser reiterativos: el acto de voluntad más mínimo puede ser el inicio de grandes cambios, una pequeña meta alcanzada a partir de acciones planificadas y ejecutadas en forma consecuente, son la mayor parte de las veces, el impulso necesario que requerimos para comenzar a desplegar todo nuestro potencial y llevarnos a recorrer un camino de plenitud que sin duda desembocara en crecientes satisfacciones. La mayor parte de las veces, lo realmente importante no es por donde comenzar, sino que empecemos a movernos.

Hemos visto que es absolutamente indivisible la noción de un liderazgo sostenible divorciada de la idea del autodesarrollo y la permanente superación personal y ésta misma directriz se relaciona con un elevado sentido de propósito.

Lo primero que puede argumentarse a partir de esta afirmación es algo obvio: el sentido de la labor del líder respecto de sus seguidores es poder contribuir en forma eficaz al progreso de ellos y está claro que nadie puede genuinamente brindar a otro lo que no es capaz de darse a sí mismo.

Pero más allá de lo evidente de este argumento, quisiera que advirtiéramos que la indivisibilidad entre estas dos ideas debe movilizarnos reflexiones mucho más profundas aún.

El liderazgo solamente se plasma cuando el líder es capaz de encarnar una sostenible actitud de servicio, pues es a partir de ella desde donde inspira confianza, genera lealtades, identificación y deseo de emulación.

SER en uno mismo, pero también en lo que somos capaces de reflejar en los otros es un desafío que va más allá de cualquier ambición personal, por legítima que ésta sea, y representa una finalidad última que honra nuestro paso por este mundo.

Cuando el ser humano pierde de vista esta finalidad última, cuando se detiene extasiado frente a los dulces paliativos de los logros mundanos que nos invitan a abandonar la permanente búsqueda, se torna en un individuo mediocre que termina dilapidando sus dones, fundamentalmente el máspreciado de todos: su vida y lo trascendente de ella.

Nos gustaría seguir conversando sobre estas cosas.

CONTACTANOS



SOBRE EL AUTOR

Especialista en Liderazgo y Formación de Equipos. Desarrollo de Capital Humano y Cultura Emprendedora. Consultor organizacional, coach y speaker internacional. Emprendedor. Profesor e investigador universitario.

Doctor en Ciencias de la Dirección y Psicología Organizacional. Master in Business Administration. Especialista en Dirección y Estrategia. Licenciado en Administración. Diplomado en Historia del Pensamiento Contemporáneo.

Vicerrector de Extensión de la Universidad Abierta Interamericana. Secretario Académico de la Maestría en Alta Dirección de Empresas de la Universidad Abierta Interamericana. Director Ejecutivo del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo (CEDELI) en la Universidad Escuela Argentina de Negocios.

Profesor Titular de Liderazgo y Formación de Equipos en la Maestría en Alta Dirección de Empresas (UAI). Profesor Titular de Competencias Gerenciales (UAI). Profesor Titular de Teoría de las Organizaciones (UAI).

Director General de Cultura Alfa – Liderazgo y Superación Personal. Miembro fundador del Centro Latinoamericano de Management (CELAM). Presidente de la Fundación Eleutheria.

Autor de 21 libros y más de 70 artículos publicados en revistas académicas y profesionales. Productor General de Líderes en Acción – Contenidos multimediales. Miembro consultivo de la Asociación Iberoamericana de Management (AIM), miembro honorario del Comité Académico del Centro de Estudios para el Desarrollo Empresarial (CEDEM), Socio Honorario de The World Business Forum.

Artista marcial, Ex Rugbier, ajedrecista aficionado, amante de los perros e hincha de River. Tiene su residencia permanente en la República Argentina, tiene 60 años y es padre de cuatro hijos.

SOBRE EL
AUTOR



FERNANDO GROSSO

NUESTRA FUNDACIÓN

Somos una organización sin fines de lucro que tiene por finalidad **promover el desarrollo integral de las personas.**

Promovemos especialmente el **desarrollo de la cultura emprendedora y la educación para el trabajo**, así como el desarrollo de aquellas habilidades necesarias para la **permanente superación del individuo.**



Creemos que cada ser humano tiene las potencialidades para convertirse en artífice pleno de su vida y construir en forma autónoma sus propios logros.

Estamos convencidos que, mediante el adecuado estímulo, una educación integral y personalizada, libre de dogmas y condicionamientos esa potencialidad alcanza su máxima expresión.

Somos una entidad que no posee ningún tipo de alineamiento político, gremial o religioso y estamos totalmente abiertos a recibir la colaboración de todo aquel que se sienta identificado con nuestra causa.



www.fundacioneleutheria.org