

Módulo:

LIDERAZGO **GALVARINO JOFRÉ**

EL LÍDER ¿NACE O SE CONSTRUYE?

La clásica pregunta que la gente se hace en torno al liderazgo es ésta: el líder, ¿nace o se construye? Puede que al plantearse la pregunta, flote en el ambiente la idea de un liderazgo carismático, unido al poder, a la sangre o a factores de otro orden (religiosos, familiares, etc.)

En algunos casos incluso puede tratarse de hijos de líderes famosos, que en alguna forma podría afirmarse que han heredado de sus padres esa condición o, al menos, esa inclinación que puede convertirse en vocación para ellos. Sinceramente pienso que son casos minoritarios en torno a los cuales, sobre todo hoy en día, no cabría apoyarse la tesis de un liderazgo hereditario como tesis dominante a la hora de explicar el fenómeno.

Los líderes en el sentido tradicional del término saltan desde la mente sin dificultad porque son sinónimo de grandes hombres (Gandhi, Einstein, John F. Kennedy, Juan Pablo II, Gorbachov, la Madre Teresa de Calcuta, Mandela), todos figuras de primer orden que han ejercido una influencia notoria como forjadores de la sociedad actual.

Pero aquí nos preguntamos más bien por un liderazgo que tiene que ver con el grupo humano que rodea al líder, con la comunidad en la que ejerce su influencia. Entonces la superficie para encontrar esos líderes, se torna más amplia, porque no necesariamente se está pensando en grandes personajes de la historia o del acontecer mundial, a este nivel se nos pueden venir a la mente nombres de personas que han estado en nuestros ambientes y que nos han impactado por la forma en que ellos lograron unir a los demás en vistas a conseguir un objetivo muy preciado para todos nosotros.



Ahora, estamos llamados a responder si el líder nace o se construye. A este punto, quisiéramos preguntarnos por un liderazgo que dependa más del efecto del líder en los seguidores que de la personalidad misma del líder o de sus condiciones excepcionales, sin que éstas dejen de ser importantes a la hora de considerar su actuación frente al grupo de que se trata.

Con esa idea delante, entonces la respuesta más pertinente a esa pregunta es que el líder no nace sino que se construye. Eso quiere decir que estamos hablando de un liderazgo accesible a muchas personas, no reservado a una élite o a una minoría, ni a los grandes personajes a los que antes nos referimos.

Es un liderazgo que se asume, que resulta o que aparece en la vida de muchas personas: en la empresa, en la familia, en la escuela, en la universidad, en las comunidades de iglesia, en el gobierno, en la política. Puede tratarse incluso de un liderazgo situacional, ligado a unas circunstancias determinadas y a un tipo de relaciones.

Digamos que hay líderes que no sólo no nacen, sino que no necesariamente se hacen, como fruto de un proceso deliberado de construcción del liderazgo, sino que surgen y crecen en ciertos ambientes. Pero sí hay otros que se lo proponen explícitamente y se hacen líderes en virtud de las responsabilidades que asumen y de la influencia que llegan a ejercer sobre los demás por la ejemplaridad en su conducta y por su capacidad de arrastre y de ayuda para conseguir determinados objetivos.

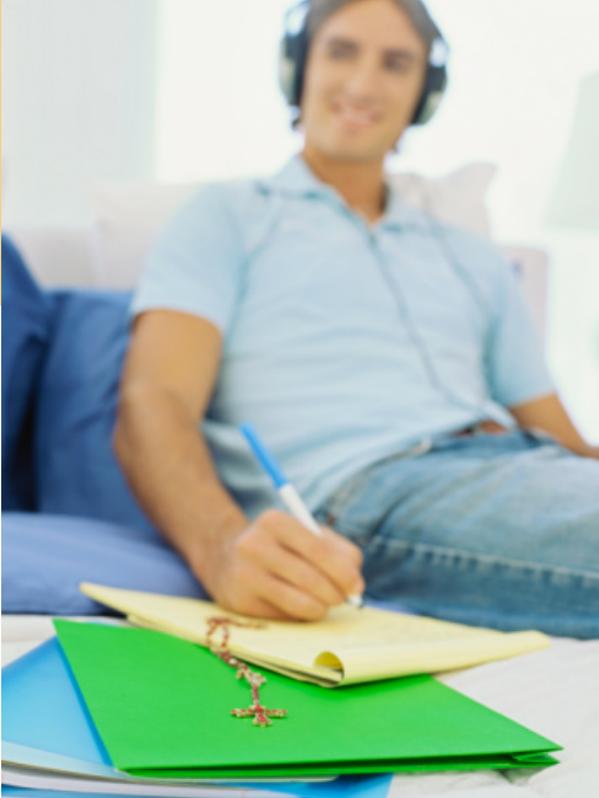
Son los líderes a los que corresponde la afirmación que hace Toynbee: "Aquellas personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo son libremente seguidos por la mayoría". Nos parece que esta definición encarna de una manera bastante aproximada la esencia del liderazgo, sin restringirlo a fórmulas psicológicas.

Dentro de la afirmación de que el líder se "construye" cabe más una concepción democratizante y participativa del liderazgo que una elitista. Y tiene que ver más con un liderazgo que delega en el grupo la posibilidad de tomar las decisiones (liderazgo democrático) que con un liderazgo autoritario (que toma las decisiones unilateralmente o que se sirve del grupo como una disculpa para aparentar la participación).

Construcción del liderazgo.

No resulta, pues, exagerado, hablar propiamente de la construcción del liderazgo en las personas como un proceso que, basado en determinadas oportunidades, permite el desarrollo de capacidades, habilidades y hábitos que permiten actitudes y virtudes estables y que configuran lo que podemos denominar liderazgo: "la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al logro de sus objetivos personales y sociales".





Un proceso de construcción es una tarea progresiva que parte de unas bases, que apunta a unos objetivos y que se puede evaluar permanentemente. Hay que partir de unas oportunidades de manifestar ese liderazgo, unas capacidades de encarnarlo, una necesidades sociales de manifestarlo, y un grupo humano en el cual expresarlo.

Un carácter definido, una personalidad lograda, un esfuerzo que se convierte poco a poco en hábito constante, ponen a una persona en camino de potenciar sus capacidades de liderazgo.

Las oportunidades permiten que surjan los líderes. A veces un gran vacío en la familia, en una organización educativa, laboral o en una comunidad, son la oportunidad óptima para que alguien en el que no se había pensado para que asumiera esas responsabilidades, esté en condición de hacerlo porque se ha presentado la ocasión.

Ahí es cuando la persona necesita ese empujón para que demuestre que "sí" es capaz de asumir ese papel.

La construcción arranca, como afirma Drucker no con la pregunta qué es lo que quiero sino qué es lo que debo hacer para cambiar la situación. La diferencia entre un líder y un gerente es que el gerente hace lo que debe hacer según la organización y el líder hace lo que corresponde para que las cosas marchen.

Y la construcción es construcción de lo que - siguiendo a Drucker - son los cuatro pilares básicos del liderazgo: tener seguidores, porque se influye en personas concretas, que hacen lo que deben hacer, y el líder les da ejemplo para que lo haga, y obra con responsabilidad.

El liderazgo, bien lo reafirma Drucker, no es la popularidad, ni el rango, ni el privilegio. Es ante todo la responsabilidad. Y yo añadiría, entendida ella como capacidad de dar respuestas adecuadas a las necesidades del medio.

El liderazgo es construcción porque exige estructurar la persona de tal manera que aparte de su conducta aquellos comportamientos que estorban, dificultan su acción con los demás, especialmente en las relaciones interpersonales.



Si el líder es el hombre de la "visión", tiene que estar en capacidad de ver más allá de lo corriente, de trascender con su conocimiento y su pensamiento para poder impulsar la organización hacia el sueño colectivo y para hacer que se cumpla la "misión".

No es una construcción hecha de simples habilidades para comunicarse o para persuadir. Es ante todo, desarrollo de hábitos estables, de valores y virtudes que le dan coherencia de vida, consistencia de actuación, entusiasmo por la tarea y una confianza en los demás que genera credibilidad, optimismo e iniciativa.

El liderazgo de que hablamos y cuya impronta se lleva en el espíritu no es un privilegio o una posición de prepotencia frente a los demás. Es una visión esperanzada a la que corresponde una misión que no es otra cosa que la responsabilidad de construir el futuro con las propias manos.

Producir resultados, seguimiento y credibilidad

El líder de que hablamos lo es en cuanto produce resultados, consigue adhesiones libres e influye en sus seguidores, que ven en él un ejemplo y una ayuda para conseguir sus objetivos.

Es líder porque genera credibilidad. Nos puede servir de ejemplo, visualizar que en muchos países precisamente existe un vacío actual de liderazgo, vacío que está marcado profundamente por la falta de credibilidad de la gente en el gobierno, en el Estado, en los políticos y en la clase dirigente en general. El líder, en general, hace - hacer, y ofrece respuestas distintas de lo rutinario, muchas veces fuera de los ámbitos del poder porque demuestra autoridad moral.



El Espíritu de Liderazgo nace desde dentro y desde ahí desencadena las acciones de servicio que se traducen en resultados. Es, más propiamente hablando, un autoliderazgo. Ser actor del cambio conduce al líder al compromiso y al logro de objetivos.

La palanca del gran cambio es su voluntad, un querer firme que se afirma en el presente mediante la toma de decisiones acertadas y en el futuro en forma de propósitos realizables.

Sólo la fidelidad a los principios le inspira la acertada elección de los medios y la no confusión de éstos con los auténticos fines.

Este Liderazgo implica visión del futuro, dar alas a la esperanza para llegar muy lejos, pero también valores personales asentados en la propia lucha diaria por sacar adelante el proyecto personal de vida -para que este sea coherente, unitario, y convergente a las metas -, y mucha valentía para abrirse paso contracorriente de la vida fácil y el consumismo estéril.

"Sólo se merece la libertad y la vida aquel que se esfuerza por conquistarla cada día" (Goethe). En último término lo que está en juego en la sociedad es el uso y sentido de la libertad. Existe demasiada gente entendiéndola en forma individualista y egoísta cuando debería entenderse en forma comprometida y solidaria.

El líder crea espacios desde su libertad comprometida para hacer valer las libertades públicas esenciales a una sociedad.



Voluntad permanente de hacer el bien.

Si la peor miseria del hombre no es no tener sino no querer, el líder fortalece su corazón en la voluntad permanente de hacer el bien y de buscar el bien común, para ser y para dar, para servir y para comunicar, para participar y ser solidario.

Hoy más que nunca hay que hacer frente al individualismo egoísta que invade todas las capas de la sociedad, y desplazar el relativismo moral dominante por una ética basada en principios naturales y en valores encarnados en virtudes personales.

Bien comprobado tenemos que sin una ética realista que lleve a una conciencia cierta y recta la sociedad se desmoraliza y se corrompe. "Sin moral - dice San Agustín en palabras actualísimas - los imperios, los reinos y principados no son sino empresas de bandolerismo". Sin virtudes, el alma del hombre sería desértica como un paisaje lunar desolador y frío.

El líder debe conjugar "el nosotros de la participación", y poner corazón en lo que hace, pasión y entusiasmo. Y comprender que el paso de los años lo deben alejar cada vez más de sí mismo y acercarlo más a los demás.

El líder necesita bucear en la corriente escondida de su fuerza espiritual y llenarse de un sentimiento afirmativo, asertivo, para trazar la vertical sobre el negativismo llorón y desolador. Necesita el líder un poco de la inspiración de los poetas, de la ternura de los niños y de la locura de los santos.

Y así podrá remover su fondo íntimo y profundo para hallar la emoción sentida, la ventaja de dar sin esperar calculadoramente la respuesta en términos de bienestar.



HACIA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO.

No es fácil definir quién es líder o qué es el liderazgo. Tal vez sí es más fácil decir que el liderazgo siempre está vigente en una sociedad porque se necesitan en ella siempre hombres y mujeres capaces de cambiarla, de llevarla por nuevos rumbos, de ser semilla de transformación y guías de renovación.

La visión del liderazgo debe encerrar en sí misma esa idea de la renovación permanente. No podemos aferrarnos a una sola manera de entenderlo. Por eso en estas páginas únicamente se pretende dar unas pinceladas básicas, señalar unos rasgos fundamentales que ayuden a pensar cuál es la función esencial del liderazgo en una sociedad y cuál es el papel de los líderes en ella.

Se trata, en otras palabras, de poner las bases de un diálogo sobre el tema, de modo que sirvan para que en un determinado grupo se acojan unos delineamientos de acuerdo con sus características más propias y que la visión que se alcance sea también más acorde con la visión de la comunidad, del grupo y de las personas que lo conforman.

"Un líder es un hombre o una mujer que mira más al futuro que al pasado, que acomete éste con audacia, con afán de forjarlo desde una visión prospectiva, no adivinatoria, y con una actitud proactiva, empeñada y generosa para convertir en realidad la meta que se desea alcanzar, que no es otra cosa que lo mejor para su sociedad, para su gente, para sí mismo".

Por ende, la líder o el líder es una persona capaz de afrontar y manejar la complejidad propia del mundo actual, tratando de superarlas, de acometer con éxito el estado de crisis y los diferentes tipo de crisis (familiar, educativa, profesional, económica, política, etc.), sin dejarse amedrentar por los problemas o atemorizar por las dificultades. El líder no le tiene miedo al miedo aunque a veces sienta miedo ante determinadas circunstancias. No deja que lo desborden los problemas: los enfrenta para vencerlos.

Pensemos en los problemas de la sociedad de hoy: desintegración de la familia, violencia interna y externa, crisis de las instituciones educativas, insatisfacción vital de muchos jóvenes, droga y atractivo del dinero fácil, tentaciones de radicalismos sociales, corrupción a nivel del Estado, irresponsabilidad social de la empresa, ciertos grados de consumismo y materialismo, ambición de poder para explotar y dominar, dominio de unas naciones sobre otras, inequidad económica entre países, abuso de privilegios a nivel del Estado, pérdida del sentido trascendente de la vida, etc.

Todo ello invita, de por sí, a darnos cuenta de la necesidad de un cambio profundo cambio profundo, al que hay que ponerle una dosis de "aceleración de la Historia" que hace que todo tenga que suceder más rápido de lo que se espera, también las soluciones provenientes del liderazgo: el llamado a ser acelerador de la historia.

Como si dijéramos: para que las cosas se den antes de lo pensado, no hay otro camino que entregarse más intensamente a la tarea, "hoy y ahora", sin conceder dilaciones que pueden ser fatales para las personas o para las instituciones. Por ejemplo, en el campo de las universidades, ellas están llamadas a gestionar de una manera vigorosa y dinámica la generación de conocimientos y la preparación de hombres íntegros, libres y profundamente convencidos de la urgencia en servir a la sociedad. Si no lo hacen, se quedarán rezagadas como viejas fábricas del conocimiento superadas por las muchas modalidades virtuales del conocimiento, o por las universidades empresariales, o por las vías informales de la educación superior.

Un líder se hace pensando en un futuro distinto al tiempo actual, mejor que el presente. Es cierto que pueden darse características en las personas que inclinan a pensar que han nacido para líderes. Pero necesitan desarrollarse de cara a la misión y de cara al campo social en el que van a ejercer su liderazgo.

Pero podemos pensar también que la fuerza de esa misión y la urgencia del medio social pueden configurar en muchas personas actitudes, factores adecuados para el liderazgo, que unidos al conocimiento y a la fuerza comprometida de la libertad personal, las convertirán en los líderes que necesita la sociedad.

"Un líder es aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines". Por eso le importa más acercarse al horizonte para abrir nuevos panoramas que para contemplar sus limitaciones. El líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae, propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio de su palabra y de su ejemplo que con el poder o la influencia.



Liderazgo: condición de supervivencia y crecimiento de toda organización.

La construcción del liderazgo es tarea ardua y tenaz, pero la sociedad lo necesita y el lugar donde comienza es el sitio de trabajo diario de cada uno. Y desde el trabajo y las situaciones de trabajo se construye el liderazgo.

El líder - es una idea de Drucker - busca resultados para todos, no simplemente popularidad, fama o seguidores. Estos los hay si los resultados se dan.



Liderazgo.

El liderazgo es potencial en todos, accesible a todos, actitud y estilo de vida que conduce a transformar una sociedad o a cualquier organización dentro de ella.

Conlleva: excelencia personal, acción por principios, afán emprendedor, aprender permanentemente y trabajar por valores.

El problema de la sociedad actual no es de líderes carismáticos, de maquinista para la locomotora que mueve la sociedad, sino de vías para el tren y de agujas que señalan su dirección correcta y lo conducen a la meta fijada de antemano: este es el rol que están llamados a asumir los líderes.

Construir el liderazgo, dentro de una visión renovada y renovadora, es estar a la ofensiva, no a la defensiva: es primero construir un sueño y luego tratar de hacerlo realidad, poniendo todos los medios necesarios.

Puede ocurrir que uno piense que las circunstancias son las más difíciles, las menos oportunas, que eso sería mejor pensar en otra época. Como decía Dickens "el peor momento es el mejor momento". Es el que nos ha tocado y en el que debemos dar el giro copernicano a la crisis de la sociedad. Esto es lo propio de los líderes: asumir la responsabilidad cuando otros huyen de asumir la tarea, por cobardía, por temor, por miedo o por intimidación.

La visión renovada del liderazgo es, ante todo, querer implantar un liderazgo creativo, innovador, asertivo proactivo, arriesgado, optimista, que sueñe con los ojos despiertos en una nueva sociedad y en un nuevo país. Con gratitud hacia el pasado, por lo que otros han hecho por nosotros, pero con ambición suprema hacia un futuro mucho mejor, para poder lograr el crecimiento de la sociedad en todos sus aspectos.

En síntesis, ¿cuál es el papel de los líderes en una sociedad? Digámoslo con unas palabras siempre ricas en consecuencias: "El crecimiento de las sociedades humanas se explica por la presencia de unas minorías o personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los retos del medio y que, en razón de su integridad y de sus compromisos con el grupo, son libremente seguidas por la mayoría" (Toynbee). El líder debe dar siempre respuestas adecuadas a los retos del medio y a las necesidades de la nueva sociedad.



El liderazgo renovado es el que invita constantemente a repensar la sociedad actual: hay que atreverse a repensar muchas cosas que parecen inamovibles o intocables, la convivencia, el estado, la educación, la política, las empresas, el desarrollo social, con base en un pensamiento creativo descentralizado. No bastan: talento, tecnología, organización, carisma, experiencia, buena voluntad, motivación, procesos, etc. Es necesaria una visión integrada, una actitud de aprendizaje para descubrir qué caminos construir juntos para andarlos y enseñar a otros a recorrerlos. No basta defender un estado neoliberal, la economía de mercado, o la democracia por sí solos. Hay que construir una sociedad participativa, con una sociedad civil vigorosa y con bases serias para que haya igualdad social, equidad económica y desarrollo sostenible.

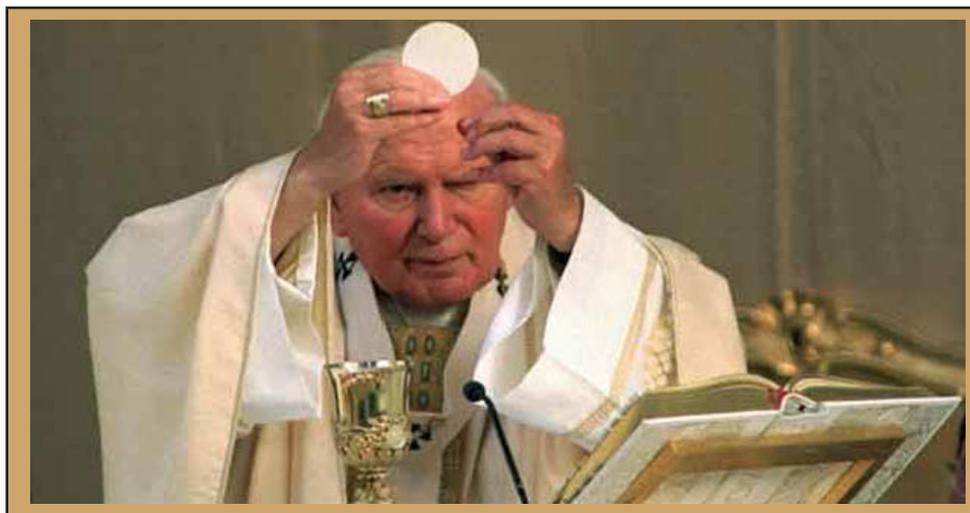
La responsabilidad entendida por el líder es capacidad de generar respuestas adecuadas a las necesidades sociales: que lleven a una auténtica transformación de las personas, para que se transformen las organizaciones y la comunidad: Esa responsabilidad existe si hay en las personas principios y valores que se reflejen en su conducta personal y luego en la vida familiar, universitaria, empresarial, política, etc. No podrá haber responsabilidad pública de las instituciones y de la política si no se logra que la democracia sea efectivamente un sistema de gestión política del cambio social y no simplemente el gobierno de la mayoría. El liderazgo responsable contribuye a la gestión concertada del cambio que busque, además de la paz, la seguridad, el desarrollo, y atacar las enormes desigualdades sociales.

La visión renovada del liderazgo implica valentía y visión: No existe un listado fijo de características sobresalientes del liderazgo. Hay para todos los gustos y preferencias. Hay quienes encabezan con visión, creatividad, valores, carisma, etc.

Lo que sí puede afirmarse es que hay unas que no pueden faltar, como por ejemplo la valentía o el coraje, la visión y los valores. Sin estos últimos el liderazgo se vuelve una técnica relativa, que puede orientarse al bien o al mal. Vencer la mediocridad, el facilismo, la renuncia al pesimismo y al negativismo, mirar al futuro, construirlo con la propia voluntad y las propias manos. El líder es creador de nuevas realidades, de aquello que parece imposible. El líder es el hombre de la visión, del "sueño", de aquello que lleva a empeñar todos los esfuerzos. "No importa lo que la visión es sino lo que la visión logra" (Peter Senge).

La visión o el sueño tienen que compartirse. Si no, se quedan en elucubraciones o en modas de cambio, no calan de verdad en la gente ni en la organización, porque no lo incorporan vitalmente. El líder tiene que ayudar a construir los sueños y a convertirlos en realidad. Y para que esto se de hace falta tener y vivir valores. No sólo definirlos, escribirlos, divulgarlos.

Tienen que hacerse práctica habitual, modo de conducta prácticamente inconsciente, porque se obra de acuerdo con ellos sin que haya que explicitar en cada caso la intención o la conciencia de hacerlos.





Retos peculiares del liderazgo universitario.

Gestionar el conocimiento, impulsar la ciencia y la tecnología al servicio del sistema humano y social, con primacía de la ética y los valores sobre la técnica y el poder

Contribuir a instaurar en la sociedad una cultura del ser, no del tener. Lo primero no es el dinero, ni el capital económico sino el capital humano, lo que hoy en día se denomina el capital intelectual, el ser persona y el proyectarse como persona. La trilogía de la plata, el poder y el placer es destronada por el ser, el servir y la solidaridad. Un liderazgo para hacer frente al individualismo, al consumismo materialista y hedonista, y al relativismo.

Esos son los 3 cánceres morales que tienen enferma la sociedad, hace falta un liderazgo ético enraizado en principios, valores y virtudes.

Integridad y compromiso como columna vertebral del liderazgo:

No dependiente de las mayorías electorales. La moralidad de un sistema político o jurídico no se reduce a su legalidad, tiene un fundamento superior. Si no, difícilmente se podrá afrontar el riesgo de nuevos totalitarismos: del mercado, de la concentración monopolística, etc. Integridad fundada sobre principios esenciales o leyes naturales universales e inmutables, sobre valores que impelen a un ideal concreto y realizable, y encarnados en virtudes personales que ejemplarizan y dan realidad contundente a la conducta. Más que una ética basada en normas y en obligaciones, es una llamada a una moral personal basada en la libertad, el amor y el don personal. Los valores como una ventaja competitiva perdurable.

Un liderazgo comprometido.

Que antepone los intereses de la organización, de la comunidad a los personales, el bien común al bien particular.

Respetando siempre la libertad, no la de hacer cada uno lo que le venga en gana, sino la libertad como compromiso de ser persona de calidad, de ayudar a construir una sociedad efectivamente mejor para todos. Libertad que significa que el líder es seguido libremente, si da respuestas exitosas y si es íntegro y ejemplar con su grupo, con su empresa, con su sociedad. Ayudando a construir espacios públicos donde se respeten los derechos humanos y las libertades esenciales de todos.



Libertad solidaria.

Que responde por todos, no por uno solo. Todos somos responsables de todos. Nadie se salva ni se pierde solo. Somos complementarios, unos para otros, Es una actitud de vida, no un simple ayudar a mejorar la situación de los demás.

La solidaridad no es un sentimiento vago y superficial: es determinación firme de trabajar por el bien de todos.

El liderazgo lleva a compartir, a conjugar el nosotros, y esto implica participación social en la base, estructuras solidarias, instituciones públicas y privadas que antepongan la gestión del desarrollo en bien de la comunidad a cualquier otro interés. En las formas de acción solidaria hay que combinar igualdad social, equidad económica, primacía de la ética sobre la técnica, centralidad de la persona en la empresa y en la familia como núcleo esencial de la sociedad.

El liderazgo social es posible en la medida en que haya líderes para el cambio, es decir, hombres de visión y valentía para renovar las estructuras y forjar una nueva sociedad. Para ello hay que encarnar la integridad y el compromiso a nivel personal y corporativo, con base en principios, valores y virtudes personales.