

TEMAS PROFESIONALES



LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Narciso M. LOZANO DICHA
Sargento de la Armada (RV)
Luis VILAS BUENDÍA

Sociólogos, docentes de la Universidad de Zaragoza

El mejor líder es aquel que la gente apenas sabe que existe. Y cuando el trabajo está hecho, ellos dirán, lo hicimos nosotros.

Lao Tse



UNA de las buenas definiciones del concepto de liderazgo se debe al político y Nobel de la Paz H. Kissinger: «La tarea del líder es mover a su gente desde donde se encuentra hacia donde no ha estado...». Posiblemente sea la que más se aproxima a las necesidades actuales de liderazgo en las Fuerzas Armadas, en un mundo cambiante a velocidad de vértigo y en una realidad fruto del cruce multicultural impensable hace poco tiempo. Si abordar esta realidad es difícil en la sociedad civil, inmersa en el individualismo, rodeada de unas posibilidades para la comunicación como nunca antes había tenido el ser humano, en la Armada, donde se convive en un espacio limitado

durante largos periodos de tiempo, la complejidad aumenta exponencialmente.

La Real Academia de la Lengua aporta una definición del líder que invita a la reflexión: «Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora» (1).

En estos tiempos en los que todo anda revuelto, ¿qué puede llevar a reconocer a un líder? Partamos de una primera aproximación: los valores actuales no son mejores ni peores que los de antaño. Solo son diferentes.

Un nuevo líder para un nuevo siglo

El significado actual de liderazgo ha cambiado mucho con respecto al concepto que se tenía en el siglo xx. Hoy en día, gracias a las comunicaciones y las nuevas tendencias sociales, las aspiraciones son otras; las personas que admiramos no reúnen las virtudes o defectos que se pedían anteriormente. La palabra *líder* nos transmitía una impresión muy concreta: aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos.

Nuestro mundo se ha transformado, o mejor dicho, vive en acelerada transformación. Por primera vez la sociedad es mayoritariamente urbana y superpoblada. En los albores del nuevo milenio más de la mitad de la población vive en grandes centros urbanos o zonas conurbadas. La población de la Tierra se ha multiplicado por cinco en poco más de un siglo. Las grandes corrientes migratorias actualmente han disminuido, las poblaciones están más asentadas y los movimientos de las personas son, por primera vez en la historia, de ida y vuelta. Esta nueva sociedad está modificando los paradigmas de muchos aspectos de la vida, el relativismo ha desplazado a las grandes concepciones ideológicas. Lo que entonces era una verdad, predecible y estable, hoy se discute desde todas las perspectivas. El liderazgo del nuevo siglo sugiere un cambio de enfoque y de una práctica sujeta a las realidades presentes, tanto en lo privado como en lo público, en lo individual o en las organizaciones. Parece evidente la necesidad de un liderazgo diferente, centrado en el colectivo y distante de aquellos individuos *tocados* de una especie de gracia divina (2).

El liderazgo del pasado no es el idóneo para afrontar los complejos problemas actuales. Aquel estaba apoyado en individuos capaces de inspirar e

(1) Búsqueda en <http://lema.rae.es/drae/?val=lider> (30/10/2012).

(2) Siguiendo a Max Weber (1994), «debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas, que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos especí-

influenciar a los demás para poder gestionar problemas y alcanzar metas, se basaba en un tipo de *héroes* que suplían las carencias del resto.

El nuevo contexto reclama diferentes exigencias. Podemos presentarlo aquí escuetamente sin formalidades: «Un líder es aquel capaz de levantar su cabeza por encima de la de los demás, poniéndose al frente y al que, a pesar de los tomates y huevos que le lanzan por este motivo, solo le preocupa seguir adelante, siguiendo un ideal y creando el camino que permita ver a los demás que es posible». Esta nueva representación de un liderazgo que podemos llamar *posheroico* aparece al final del siglo xx. Fundamentada en una relación sostenida en el tiempo desde *abajo hacia arriba*, facilitando construir comunidad y compartir el poder, en una sociedad, en sus relaciones sociales cada vez más horizontal y en aquellas del individuo con lo público. Se cuestiona el sentido jerárquico y verticalista de la organización social, emergen con fuerza organizaciones sociales y movimientos, redes incontrolables que no solo gestionan intereses particulares y grupales, sino que incluso ocupan los espacios de la política.

Podemos identificar tres aspectos comunes en esta nueva tipología del líder: el liderazgo compartido, el liderazgo como una relación, y el liderazgo en la comunidad. Partiendo del supuesto de que todos tenemos cualidades de liderazgo que pueden ser agrupadas y que las utilizaremos cuando sea necesario, en el trabajo con otros o en cuestiones transcendentales de la comunidad.

Así, el liderazgo desde una perspectiva de relación gira en torno a la idea de una red de relaciones fluidas y se sustenta sobre los significados del empoderamiento, la participación, la colaboración y el servicio.

El liderazgo en la comunidad tiene a esta como el espacio donde la relación de liderazgo se lleva a cabo. Supone un cambio de la competencia y el egocentrismo, aportando un modelo nuevo para la organización, la práctica de nuevas formas de relación y la promoción de valores tan importantes como la confianza, el compromiso, el intercambio y la propiedad (Kofman y Senté, 1993)

La mayoría de los programas de formación en liderazgo coinciden en la formación a corto plazo y de manera genérica de arriba hacia abajo, con un enfoque que se vuelca en el crecimiento personal del líder más que en el desarrollo sistemático de los grupos que desean lograr un cambio en su entorno o adaptarlo en el mismo con una perspectiva dirigida al individuo.

Así, el liderazgo para el siglo XXI es *integral*: se centra en grupos y *organizaciones*, no en los individuos, e involucra al grupo en el corazón, mente y espíritu. Las fuerzas motrices de esta filosofía son: la comunidad —el corazón

ficamente extraordinarias y no asequibles a cualquier otro—, o como enviado del dios, o como ejemplar, y en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder». Así, el líder carismático es aquel que se pone frente a las masas, y no estas las que lo ponen al frente de ellas. Esto es así porque él lo desea y tiene «cualidades para ello».

del liderazgo de un grupo—, la visión, el aprendizaje —que estimula la mente— y la acción —que estimula el espíritu—. Así el desarrollo del liderazgo pasa de estar centrado en el individuo a dirigirse al colectivo, a la construcción de relaciones y programas de desarrollo por los participantes en el proceso. Aparece el concepto de *colíderes*, como «aquellos comprometidos con la acción concertada hacia una visión colectiva» (Vandenberg y Sandmann, 1995).

El desarrollo comunitario fomenta el espíritu de grupo y proporciona el crecimiento de su compromiso, identidad, lealtad y voluntad de trabajar por un objetivo común. El desarrollo de la organización es el aumento de la capacidad del grupo para participar en una acción concertada y eficaz en la búsqueda de la consecución de sus objetivos. El perfeccionamiento del liderazgo es el crecimiento de las capacidades de las personas para facilitar el desarrollo de la comunidad y de la organización. Así su objetivo es el perfeccionamiento de las capacidades de los individuos para construir tanto el espíritu comunitario del grupo como su capacidad para participar en una acción eficaz.

El liderazgo bajo esta nueva concepción no se amolda a la tradicional noción común de líder como héroe. Se cimenta en facilitar el desarrollo del grupo de aprendizaje valorando su diversidad y explorando los conflictos de manera constructiva. Este proceso se asienta en el respeto, aliento y construcción de la comunidad. El método más eficaz de garantizarlo es conceder a los participantes el control del proceso de aprendizaje mediante la colaboración en un proceso en curso de la visión, planificación, toma de decisiones y reflexión sobre sus experiencias de aprendizaje. Así, «el liderazgo es un conjunto de relaciones» primero entre los miembros del grupo y después de la organización. Por ello esta concepción implica un enfoque centrado en el perfeccionamiento del liderazgo de grupo enfocado al desarrollo organizacional y su capacitación.

Este marco conceptual no es una nueva receta, ni supone un programa o nuevo plan académico. El desarrollo del liderazgo desde esta perspectiva no es una mercancía que se oferta. Ni es un manual o una reiteración de habilidades. Es una perspectiva diferente, con un conjunto de ideas que nos lleva a otra manera de pensar. Su propósito es proporcionar una lectura actual. Conseguir una visión impulsada desde los valores guía para pensar y trabajar desde y para la organización. La adopción de este modo de pensar suele requerir cambios sustanciales en la práctica personal, el pensamiento conceptual y en su aplicación en la organización.

Para pasar del concepto a la práctica, se requiere ser creativo y persistente. El tiempo, compromiso y recursos deben ser dedicados de manera decidida a la aplicación en el desarrollo de los programas de desarrollo organizacional.

Percibimos así «un nuevo tiempo en el desarrollo de liderazgo, que se determina por la comunidad, el aprendizaje, la visión y la acción. Probable-

mente el nuevo paradigma de este nuevo liderazgo es que se centra en las personas».

Los valores del líder del siglo XXI

Desde esta realidad observamos unos valores que concurren en los nuevos líderes. Podemos así identificarlos como los valores del nuevo liderazgo:

- *Visión de conjunto.* Enfocada en el futuro y cimentada en las fortalezas del grupo/equipo, es el punto de partida para el desarrollo de una visión compartida. Esta perspectiva involucra el espíritu individual, da sentido y objeto al esfuerzo grupal e individual, facilitando a los individuos buscar por encima del propio interés manteniendo la motivación.
- *Liderando juntos.* En una organización, el rol de liderazgo es compartido y todos se hacen responsables del proceso y de la acción. La confianza se forja desde el primer momento con una comunicación honesta y abierta. Los directivos promueven el desarrollo de cada persona mediante el modelado, la enseñanza inspiradora, la delegación y el servicio.
- *Aprendiendo juntos.* Los miembros del grupo aportan no solo conocimientos, sino que también construyen conocimiento nuevo mediante ciclos de aprendizaje, que implican planificación, actuación y reflexión en equipo.
- *Construcción de la comunidad.* En el corazón de una comunidad con fuertes relaciones dentro del grupo, la confianza es forjada por la visión, lo que lleva a aprender y a actuar juntos. El sentido de comunidad se refleja en los sentimientos de identidad y compromiso, en la aceptación y el aprecio de la diversidad y en los procesos constructivos para el examen y la mediación de conflictos.
- *El desarrollo de la energía.* Todo equipo/comunidad requiere de energía colectiva, que es la capacidad del grupo para su desarrollo y obtención de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Para conseguirla, debe centrarse en el desarrollo de la organización, especialmente con la creación de capacidades. La energía colectiva requiere de la promoción de la propiedad colectiva de la visión, del aprendizaje, la planificación, la toma de decisiones y la acción en común.
- *Actuar juntos.* Actuando en conjunto se concentra la energía colectiva y se da vida a una visión común. El proceso de esta acción común demanda del trabajo en equipo, análisis de políticas y estrategias, y de la organización eficiente de los activos del equipo y de sus recursos.

El líder o líderes están comprometidos con el proceso, dedicados al bienestar del grupo y distanciados de la necesidad de perpetuar su poder y control.

- *La comunicación.* En un equipo u organización la comunicación interpersonal debe ser sólida. La mejora de la comunicación demanda la práctica del diálogo: primero siempre *escuchar para comprender*, reflexionar las opiniones, mantener la mente abierta; así, en medio de la diversidad, se arriba al terreno común. El intercambio de información aumenta la confianza, contribuye a una eficaz colaboración y consigue afianzar una acción pertinente y bien dirigida. La creación de redes es el medio más eficaz para la forja de una amplia red de puntos de encuentro que pueden conducir a una posible cooperación y a la construcción de espacios comunes.

A modo de conclusión

Hemos comentado que una característica de nuestra sociedad hoy es el continuo cambio en el que vive. Así, el objetivo más inmediato de cualquier grupo será gestionar ese cambio y, por ello, los conflictos que se generan en cualquier transformación. Encontrar los beneficios derivados de cualquier conflicto grupal solo puede ser fruto de un esfuerzo colectivo. Esto nos lleva a un liderazgo surgido desde el seno del grupo. La dirección de equipos, el liderazgo al fin y al cabo, va a encontrar su escollo principal en gestionar el cambio. Cualquier cambio siempre es percibido como inseguridad, porque aporta incertidumbre por el futuro (Costa M. y López E., 2002).

Hemos analizado una nueva propuesta de liderazgo que parte desde el seno del equipo, una proposición diametralmente opuesta al modelo anterior que hemos llamado *heroico* pero que también podemos denominar *piramidal*. La mejor herramienta para vencer el conflicto que se deriva del cambio es familiarizarse con la gestión colectiva. Cualquier modificación o cambio del grupo debe asumirse como propio. Como nos ratifican las conclusiones del análisis de 18 estudios realizado por Longest (1990) sobre el cambio en las organizaciones, los cambios con probabilidad de éxito utilizan enfoques participativos, esto es, los superiores buscaron la participación de los subordinados en la toma de decisiones. Así, una organización puede tener una planificación adecuada, control, seguimiento y procedimiento organizativo, pero no sobrevivir por falta de un líder acompañado que los acompañe al objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- COSTA, M., y LÓPEZ, E.: *Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Pirámide. Madrid, 2002.
- KOFMAN, F.; SENGE, Peter M.: «Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations», in Chawla & Renesch's (ed.) *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, Oregon: Productivity Press, 1995, pp. 14-43. (También en *American Management Association*, 1993.)
- LONGEST, B.: *Management Practices for the Health Professional*. Norwalk, Connecticut, Appleton and Lange. 1990.
- SANDMANN, L. R.; VANDENBERG, L.: «A Framework for 21st Century Leadership». *Journal of Extension*, 33 (6). Retrieved November 15, 1995.
<http://www.joe.org/joe/1995December/a1.html>
- WEBER, M.: *Economía y Sociedad*. FCE. México, 1944.