

LIDERAZGO*

Arely Gómez González

El módulo “Liderazgo” del curso *“The Challenge of Mexico’s future”: Leadership and performance strategies*, que se llevó a cabo del 8 al 20 de enero del 2006, en la Universidad de Harvard, John F. Kennedy, *School of Government*, es un programa de educación ejecutiva para los altos mandos de instituciones y organizaciones públicas o privadas, en el cual se ofrecen casos reales para su resolución. El programa busca enseñar a actuar con valor y resolver asuntos con habilidad, así como poner en práctica el liderazgo. Se enfoca básicamente a construir diferentes tipos de tácticas y estrategias. Despierta el interés de estudiar y formular soluciones con rapidez en la estructura organizacional de las instituciones y, en nuestro caso de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Las diferentes materias se encuentran cuidadosamente catalogadas para plantear un caso práctico real, por lo que en algunos casos se han seleccionado diversos problemas para su estudio y posterior análisis. Algunas de ellas son: “El proceso de las políticas”, “Estrategia y administración”, “Liderazgo”, “Pobreza”, “Intercambio y globalización”, “Asuntos críticos”, “Gobiernos eficaces”, “Negociación” y “Construcción de coaliciones”.

La dinámica del curso es utilizar al grupo (compañeros de clase) como un caso práctico, en el cual todos los alumnos podemos aprender acerca de las dinámicas del liderazgo y la autoridad. De esta manera todos tomamos parte del caso y nos hace experimentar las experiencias de los compañeros para inspirarnos y encontrar juntos una solución.

El primer paso es estudiar el caso en lo individual, ya sea de organización, de administración, de política o situaciones culturales. En este sentido se buscan los mecanismos, opciones y valores para cada parte del asunto. Después se

LIDERAZGO

analiza en grupos de 5 o 6 personas, en donde cada uno presenta su postura respecto al problema, señalando sus razonamientos, dudas o posturas que han tomado.

Posteriormente se discute el tema entre los mismos miembros del equipo debatiendo y argumentando cada opinión. En ésta etapa, es importante hacerse ciertas preguntas, tales como: ¿Quién es poderoso en esta situación y por qué?, ¿Cómo se pueden crear acuerdos más valiosos?, ¿Qué tipo de coaliciones son posibles?, ¿Cómo se pueden formar?, ¿Cómo se pueden bloquear?, ¿Intereses compartidos, posiciones compartidas “tales como preferir no llegar a un trato?, ¿Intercambios valiosos?, ¿Antecedentes comunes, aliados o enemigos comunes?, ¿Vulnerabilidad compartida?. Todas las posibilidades se deben tomar en cuenta para una correcta solución. Para terminar ésta fase se recopila la información de todos y se elabora la solución que como equipo se acordó.

Como última fase, se realiza la misma práctica ante el grupo, con la mediación del profesor, en donde cada equipo mantiene su postura. El maestro a su vez evalúa el desenvolvimiento colectivo, así como el individual, tomando en consideración las relaciones de liderazgo y autoridad, ejercicios de influencia individual y los riesgos que se pueden presentar al enfrentarse con opiniones adversas.

Como resultado de todo lo anterior y de la conducción del maestro como arbitro para dirigir las negociaciones en el grupo, se llega a una solución en conjunto, donde se contemplan todos los puntos de vista posibles.

*El presente trabajo es un resumen de las clases que se impartieron en los módulos sobre liderazgo. Agradezco las aportaciones del profesor Marty Linsky.

SUMARIO: *Introducción. I. Definición de liderazgo II. Importancia del liderazgo II. El líder frente a los cambios IV. Otras consideraciones sobre el líder V. Conclusiones.*

INTRODUCCIÓN

Cada día la vida nos ofrece la oportunidad de ser líderes, de plantearnos nuevos desafíos y probar nuestras habilidades realizando un cambio en nuestro entorno. El liderazgo es un espacio donde hay razón para ser cauteloso y la prudencia es una virtud.

Da lugar para hacernos preguntas importantes y enfrentar conflictos o problemas no resueltos. Lo que nos da la opción de decidir sobre un problema y contribuir en su solución, o bien, evadirlo y decepcionar a alguien dejando pasar otra oportunidad.

Ser líder es vivir en peligro diariamente, dirigirse a las personas y tomar la iniciativa de realizar un cambio en su entorno; es afrontar un riesgo, en el cual la comunidad se siente perturbada al percibir que se le están alterando sus hábitos, costumbres o modo de pensar, por lo que se tiene que actuar con firmeza y convicción en los actos que se lleven a cabo.

En estos casos, es difícil enfrentar a los demás, esencialmente cuando uno tiene iniciativas que no le son populares, al presentar ideas que provocan inquietud entre las personas, o preguntar a los compañeros directamente sobre la realidad de los problemas.

LIDERAZGO

Además, ser líder en algunos casos es excederse de la autoridad que se le ha asignado, por lo que no es extraño que la gente dude al momento de que el líder ejecute ciertas decisiones de liderazgo. La decisión de optar por el liderazgo es arriesgada, no es fácil asumir ésta responsabilidad.

En este breve resumen, trataremos de entender lo que es el liderazgo, como se puede mantener vivo, aún cuando los resultados son adversos, así como de conservar el ánimo en los momentos en que tenemos que salir adelante y demostrar que el intento vale la pena.

La idea es presentar una reseña de lo que es el liderazgo y su importancia en cualquier organización, institución, familia, grupo, equipo o comunidad en la que se pretenda dar un paso adelante para que el esfuerzo y el riesgo asumido de frutos por la labor que se ha hecho.

En todas las personas existe un “algo” que ofrecer para ser líder, simplemente no todos encontramos ese sentido natural de llevarlo a cabo. Cada uno lo podrá ir conociendo por su experiencia, por sus conocimientos, por su sensibilidad práctica, sus habilidades, su carácter y de ésta manera cada quién se tendrá que dar cuenta de sus alcances y limitaciones para enfrentar los problemas que no todos están preparados para solucionar.

I. DEFINICION DE LIDERAZGO

Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras como la de Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino. La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo de liderazgo.

Es común que el concepto de liderazgo se vincule a “dirigentes”, “guías”, o “personalidades influyentes” que actúan en movilizaciones colectivas que buscan transformaciones sociales (profeta, héroe carismático, demagogo). Sin embargo, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o influencia.

Para definir exactamente lo que es el liderazgo nos veríamos en problemas de encasillarlo a muy pocas palabras y nos limitaríamos bastante. Cada persona tiene un concepto distinto de liderazgo, pero también hay que reconocer que dentro de éstas definiciones muchos principios son reales y verdaderos, los cuales coinciden entre sí.

Por ejemplo, en términos generales se ha considerado como requisito para el liderazgo la posesión de ciertas cualidades que son intransferibles, como la habilidad, la destreza y el prestigio personal. Consecuentemente, los mayores peligros para el líder no están en el rango y el puesto que ocupa sino en sus rivales potenciales que pueden tener cualidades afines.

Podríamos decir también, que el liderazgo “es la interacción de un individuo con un grupo en un momento en el tiempo”; pero esto no depende del lugar en donde nos encontremos, sino en la oportunidad que una persona tendrá para ejercer ese liderazgo estando presente en un momento determinado.

LIDERAZGO

En otros casos tenemos que el liderazgo “es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”. Aplicando para ello una mezcla de sabiduría, pensamientos, valores, servicios, autenticidad, humildad, compasión, autodisciplina y reflexión que hacen del líder una persona sobresaliente. Su opinión es valorada por su espíritu y no por la posición jerárquica que desempeña.

El mayor valor de un líder es que muestra claridad y convicción en el camino que se propone, inspira hacia a los demás tranquilidad y solidez a la vez. Como lo señala Robert Michels en tres características muy particulares: la fuerza de voluntad, el empeño y la oratoria.

Bill George señala que el liderazgo debe de ser genuino, algo en lo que es posible confiar, depender y creer. El líder debe ser alguien quien tiene que estar comprometido a administrar sus activos y a representar una diferencia en la vida de las personas a quienes sirve.

Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de demás individuos. Lo que hace la diferencia de un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida y su capacidad de influir positivamente en el otro para el logro de un fin valioso, común y humano.

Algunos otros señalan que el liderazgo debe de ser auténtico, no forzado, con personas de la máxima integridad, comprometidos con el desarrollo de organizaciones perdurables. El líder debe tener un profundo sentido de propósito y ser fiel a sus valores básicos. Debe contar con el valor de construir una meta y el fin de cumplir todas las necesidades de sus participantes, que reconozcan la importancia de sus servicios para con la sociedad.

LIDERAZGO

La noción de liderazgo ha sufrido cambios importantes, las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del positivismo en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo.

El liderazgo ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de la actividad humana dentro de una determinada estructura, del “papel” que juegan algunos individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores.

Se plantea entonces el problema de cómo trasladar los estudios sobre liderazgo en pequeñas comunidades o empresas al análisis del mismo en las grandes corporaciones o sociedades, donde “la prensa constituye un elemento fuerte para la conquista, la preservación y la consolidación del poder por parte de los líderes”.

En las sociedades plurales, el liderazgo se ejerce en el marco de “conflictos multilaterales y limitados” dentro de un sistema de estratificación social que ya no corresponde al modelo dualista, un tanto simplista, de la élite y la masa. En este contexto, las acciones de los líderes son interdependientes con las de una multiplicidad de individuos, lo que da lugar a un nuevo tipo de liderazgo “pluralista” y de carácter “ejecutivo”.

El liderazgo ejecutivo moderno se concibe como un proceso organizativo en el cual, aunque el líder pueda seguir siendo un individuo, en realidad su liderazgo es el producto colectivo de una actividad organizativa que se distingue genéricamente de las relaciones en las asociaciones de pequeña escala.

El líder ejecutivo tiene así un carácter colectivo por el cual el propio cargo no depende exclusivamente de quien lo ocupa. El legado histórico y las expectativas, en cierta medida permiten predecir la conducta del ejecutivo y la institucionalidad garantiza la continuidad de forma que, en caso de muerte repentina, el cargo funciona en ausencia del titular.

II. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El mito del líder como un guerrero solitario es un camino seguro hacia el suicidio heroico. Si bien en ocasiones se siente sólo con las ideas creativas o con el peso de su responsabilidad en la toma de decisiones, los factores psicológicos que lo impulsan a actuar solo le causarán dificultades. No es precisamente que solo tenga que actuar o llevar a cabo la dirección, aquí es donde la importancia del liderazgo y habilidad del mismo tienen que sobresalir.

Se necesita ser inteligente y flexible, porque aún para ser líder se necesita de socios. Nadie es suficientemente astuto o inteligente para abordar por sí solo la complejidad política de una organización o comunidad cuando está haciendo frente a las presiones adaptativas y trata de reaccionar ante las mismas.

La relación con las personas es crucial para liderar y sobrevivir. Como no es posible que el líder posea todas las características, es parte del liderazgo que haga alianzas o consiga socios. Por ejemplo, si nuestro líder carece de talento natural para la política, entonces necesita de socios que tengan esa habilidad y aceptarlos como aliados.

Es importante que sepa acercarse a la oposición, a aquellas personas que se oponen a sus iniciativas. Necesita aproximarse a ellas para saber que es lo que están pensando y sintiendo. En este caso sabrá y podrá demostrarles que está conciente de su dificultad. Además, sus esfuerzos para ganar confianza se deben extender más allá de sus aliados y de su oposición.

El líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto. Aunque la improvisación progresiva del liderazgo siempre es una moneda al aire, mediante la cual evalúa, toma medidas correctivas e interviene nuevamente y nunca se sabe con certeza cómo se recibirá una intervención.

LIDERAZGO

Por consiguiente, tan decisiva como la calidad de sus intervenciones será conservar la calma, a fin de evaluar cómo y cuál debe ser su próxima acción. El hecho de conservar serenidad ante una andanada de críticas no sólo es una cuestión de coraje, también requiere habilidad.

Así entonces, es importante cuando hay una persona que ve las cosas con perspectiva, une y reúne socios, como comentábamos en los párrafos anteriores, ajusta el temperamento del personal asumiendo nuevamente su papel de regulador de esfuerzos, tratando por supuesto de realizar sus intervenciones inequívocas y oportunas.

Este papel se valora por la manera de evaluar constantemente la situación en el entorno que se encuentre y de tomar medidas prácticas que conciernen al desafío personal que significa sostener las tensiones del liderazgo.

Lo más importante y lo que hace la diferencia es que los líderes ejecutan acciones, la ejecución es el *plus* que los distingue. La ejecución es una disciplina, que se refiere a llevar a cabo las cosas, pero con una perspectiva amplia y sistemática que integre el objetivo, las herramientas, los números, la gente y el proceso que lo llevará a sus metas, así como la parte integral de la estrategia, ésta es la tarea principal del líder, la ejecución debe ser un elemento esencial.

Es de resaltar que cuando sobresale una persona con éstas características la institución, corporación, grupo o familia crece igualmente, porque la prueba máxima del líder es el desempeño, la realización más que el conocimiento. Su tarea es ayudar a los demás a alcanzar sus metas y mejorar, por lo que en un resultado final se reconocerá a un buen líder.

III. EL LÍDER FRENTE A UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Si bien alguien puede nacer con potencial para el liderazgo, todas las personas deben desarrollarse para llegar a ser buenos líderes. El medio para convertirse en líder auténtico no es un destino, sino el viaje en sí mismo: un recorrido para descubrir la verdadera personalidad y el propósito del trabajo de su vida.

El líder debe apreciar mejor la magnitud del esfuerzo que se requiere para dirigir el proceso de transformación, el cambio es inevitable y debe ser una de sus habilidades, ya que las sociedades o grupos se deben ajustar a las condiciones cambiantes y que aún los que llevan el liderazgo deben de aprovechar.

Existen algunos aspectos que se tienen que tomar en cuenta para evolucionar, tratando obviamente de no cometer errores. La prematura y el equipo orientador fuerte del líder son condiciones necesarias para adelantarse a prever ciertas situaciones, pero insuficientes para el cambio fundamental. De los elementos restantes que siempre se encuentran en las transformaciones exitosas, ninguno resulta más importante que una visión sensata.

La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin una visión apropiada del líder, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y que siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella.

Es muy importante la comunicación de lo que es la visión. El líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin embargo, la gente, como comentábamos en un principio, no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si se siente desprotegida de sus hábitos y costumbres, si no piensa que los beneficios potenciales del

LIDERAZGO

cambio son atractivos y no cree que la transformación sea posible. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

El liderazgo implica tanto un esfuerzo emocional como esfuerzo conceptual. Cuando se conduce a las personas a través de un cambio difícil, les crea un dilema emocional porque les está pidiendo renunciar a algo –una creencia, un valor, una conducta- que es importante para ellas. Las personas sólo pueden tolerar un cambio como éste durante un tiempo definido. Si se les pide demasiado, las incita a la rebelión y pone en riesgo su supervivencia.

La persona que asume el liderazgo por primera vez no debe permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión, a pesar de que con frecuencia compañeros se sientan que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impide seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran en la mente de la gente y el desafío del líder es estimularlos y convencerlos de que no existen barreras externas.

Estamos conscientes que una verdadera transformación de cualquier tipo requiere tiempo, esto nos lleva a elaborar en la estrategia triunfos a corto plazo. Si un líder no se plantea objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar, la mayoría de la gente se negará a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes, porque ellos esperan que el camino andado esté produciendo los resultados esperados.

En este caso, los compromisos del líder por producir triunfos a corto plazo pueden ayudar a mantener bajo el nivel de complacencia y a fomentar el pensamiento analítico detallado que puede resultar de gran utilidad para clarificar o revisar las visiones de índole transformadora.

Después de un tiempo considerable, se puede sentir que el esfuerzo realizado ha producido el cambio deseado, pero es el momento en que el líder debe de

LIDERAZGO

mantenerse firme y no cantar victoria antes de tiempo. Aunque no es malo celebrar un triunfo en la transformación positiva que se ha realizado, es uno de los momentos más frágiles, prácticamente el trabajo se encuentra a la mitad, si el líder baja la guardia podría surgir una regresión muy rápida.

En estas situaciones lo que se recomienda es continuar a paso firme para que los nuevos cambios se arraiguen en el grupo o corporación, de esta manera se trata de llegar a que se perciba o se sienta que esa siempre ha sido su forma de llevar a cabo el trabajo.

Para finalizar tendríamos que utilizar el aumento de la credibilidad para dar a conocer los pequeños triunfos, para que los compañeros que dudaban de su propia labor observen los resultados positivos y se sumen con mayor empeño.

Así se van articulando las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización. Podemos decir que de este modo se pueden ir desarrollando medios para garantizar el desarrollo del liderazgo.

IV. OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LÍDER

Es importante distinguir a una autoridad o a alguien que ocupa un puesto de un líder. El jefe o quien ejerce la autoridad tiene que ver con su condición estatutaria y con el procedimiento, ya sea de votación o asignación que lo eligió, mientras que el líder se sustenta en la legitimidad de un mandato que asume. Asimismo, la autoridad confía en la disciplina y en la solidez de la institución que lo eligió (subordinación jerárquica), por lo tanto el líder se inspira en la convicción (sumisión personalizada).

Un líder es y parece, ya que no está sometido a términos y fechas. El jefe o autoridad basta que lo sea, porque normalmente responde a plazos estrictos, de aquí deriva que la autoridad hace cumplir, confirma o sanciona una línea de acción (manda) y el líder hace que sucedan las cosas que de otra forma no hubieran sucedido (convence).

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o esperar que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma.

Algo curioso es que en muchos casos el que ejerce la autoridad aspira a ser un líder y quien ejerce el liderazgo llega a transformarse en jefe aunque no lo quiera.

Podemos darnos cuenta que si hay diferencias que tomar en cuenta al momento de saber quien es un líder natural o alguien que ejerce la autoridad. Por lo tanto, tenemos que la autoridad siempre será una estructura, no importando quien sea el que la encabeza, ésta incluso sigue su cauce aún cuando la persona que es titular no se encuentra presente. El puesto es el que se respeta.

LIDERAZGO

Sin embargo, el liderazgo establece una dirección para desarrollar una visión del futuro lejano y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión, convenciendo a la gente de esa nueva posibilidad. De esta manera alinea a la gente, transmite la dirección en palabras y hechos a todos aquéllos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprenden la visión y las estrategias que acepten su validez.

El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición.

V. CONCLUSIONES

En conclusión podemos decir que ser líder es vivir constantemente en peligro, porque cuando se ejerce el liderazgo, cuando diriges a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y lo más delicado, su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad. Cuando el líder altera el equilibrio personal e institucional que ellas conocen, en una reacción natural se echan hacia atrás. Lo anterior, no se refiere a que se resistan al cambio, sino que se resisten a la pérdida.

La gente en ciertas ocasiones considera a los líderes peligrosos, por decirles lo que necesitan oír, en vez de lo que desean oír, por ello el potencial del liderazgo reside en la capacidad de dar noticias inquietantes y plantear cuestiones difíciles de una manera que las personas las puedan asimilar, alentándolas a recibir el mensaje en lugar de desoírlo y de eliminar al mensajero. Por lo tanto tenemos que el liderazgo puede ser algo natural o aprendido con la experiencia; ambas deben reunir ciertas características de habilidad, disciplina, estrategia, valores, etc.

El líder debe considerar el momento oportuno para tomar alguna responsabilidad y resolver o aplicar alguna nueva ejecución, como es el caso de orientar a sus compañeros, desarrollar una visión y una estrategia para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio y las estrategias para alcanzar dicha visión. Debe de utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y tratar de deshacerse de los obstáculos modificando los sistemas o estructuras.

Ejercer el liderazgo es una manera de dar sentido a la vida al contribuir a las vidas de los otros. Las oportunidades de liderazgo son accesibles para todos cada día. Pero asumir los riesgos del liderazgo es una tarea difícil, ya que los peligros son reales. Sin embargo, la tarea es digna y los beneficios para uno y para los que lo rodean son inestimables.

LIBROS DE REFERENCIA

Behn, Robert D., 1994, *Lidership counts*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.

Bierstedt, Robert 1964, "The problem of Authority", Berger and Abel ed. *Freedom and Control in Modem in Society*, Octagon Books Inc. New York, 1964.

George, Bill, *Liderazgo Auténtico*, Panorama editorial, primera edición, 2005.

Heifetz, Ronald A. y Linsky, Marty, *Leadership on the line*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 2003.

Kotter, John P., *Leading Chance*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 2005.

Krames, Jeffrey A., *Jack Welch and the 4E of lidership*, McGraw-Hill Companies, Inc., 2006.

Lasswell, Harold D. y Abraham Kaplan, *Power and Society*, Yale University press, Nez Haven and London, 1963.

Lehmann, Francisco, *El desafío de dirigir, una invitación a pensar, decidir y actuar*, editorial Homo Sapiens editores, primera edición, 2004.

MacFarland, Michels, *Power and Lidership in Pluralistis Society*, Standford University Press, 1969.

Michels, Robert, *Los partidos políticos*, Amorrortu, Buenos Aires, 1979.

Seligamann, Lester G., "Liderazgo, aspectos políticos" en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Aguilar, 1975.