

# QUÉ ES LIDERAR

FASCÍCULO # 6

Liderar es un proceso de selección, que requiere revisar nuestro ADN cultural para entender y eliminar los hábitos, comportamientos y valores que ya no están agregando valor a nuestros actuales desafíos.

PÁG / 42 | Menos líderes, más liderazgo

PÁG / 47 | Taller

LIDE  
RAZ  
GO  
consciente



RESPALDA



MINCOMERCIO  
INDUSTRIA Y TURISMO



APOYA



POR*Daniel López*

# MENOS LÍDERES MÁS, LIDERAZGO

*En tiempos de constante cambio es determinante percibir y arponechar las oportunidades para construir un mejor entorno.*



"Cuando creímos que teníamos todas las respuestas, de pronto, cambiaron todas las preguntas".

*Mario Benedetti*

**L**a historia de la Isla de Pascua es uno de los mejores ejemplos en estos años de estudio de liderazgo. Se encuentra en el océano Pacífico y pertenece a Chile. Sus antepasados eran los Rapanui, de quienes aún no es claro cómo llegaron a habitarla, a pesar de que hoy está a seis horas en avión desde Santiago de Chile. Se sabe que alababan a dioses o seres superiores por medio de moais, las famosas figuras talladas en piedra. La isla era rica en maderables para hacer herramientas, construir refugios o canoas para la pesca. Se estima que en 1.500 d.c. alcanzó su pico poblacional con un total

de 30.000 personas en un espacio de 163 km<sup>2</sup>.

Los años pasaron, la madera empezó a escasear y la tribu definió una estrategia para superar este desafío. Decidieron que con la madera que quedaba debían construir moais más grandes. La solución no llegó y las condiciones de habitabilidad se complicaron dada la escasez de su recurso fundamental, por lo cual se inició una guerra. En 1.722, una expedición holandesa "descubrió" la isla y un censo poblacional arrojó un total de 1.000 habitantes. Es decir, el 97% de la población había desaparecido. ¿Se ejerció liderazgo en la Is-

la de Pascua? Al hablar de liderazgo se pueden encontrar elementos de juicio para responder a estas preguntas.

El estudio del liderazgo como concepto no es nuevo. Una rápida revisión nos muestra que los primeros estudios aparecieron en 1841. La pregunta que guiaba la reflexión era: ¿a qué se debe que un individuo logre persuadir y movilizar personas alrededor de sus ideas? El estudio utilizó como objeto de análisis personas que habían ejercido una figura de autoridad en la historia: Napoleón, famosos presidentes o guerreros. Se concluyó que las cualidades y características de las personas definen su capacidad de influenciar una situación. Esta aproximación se denomina liderazgo personal.

Los años pasaron y esta definición empezó a generar problemas en la categorización de los líderes. Alrededor de 1884 y 1958 se amplió la definición y se dijo que no sólo eran características individuales de las personas las que definían su capacidad de persuasión, sino que para cada situación y contexto específico se requerían caracterís-



ticas específicas de personalidad. Algo así como que un líder militar no podía advertirse por arte de magia en un líder social, debido a que los contextos, modos y lugares demandaban competencias y características diferentes.

Esta aproximación se denominó liderazgo situacional y sintetizador. Posteriormente, en 1990, diferentes autores empezaron a explorar las dinámicas transaccionales del liderazgo. ¿Por qué una persona sigue a un líder? Así se desarrolló una teoría que se sustentó que el liderazgo

está basado en el principio de reciprocidad y la interacción entre líderes y seguidores. Además, que ésta debe comprenderse como una transacción de intereses donde cada uno tiene algo que el otro necesita, por lo cual se construyen contratos invisibles para mantener en el tiempo esta dinámica. Esta aproximación se denominó liderazgo transaccional.

Fue sólo a finales del siglo XX que diferentes autores, intentando desligar el liderazgo de la autoridad, se dieron cuenta de que el primero es un proceso sistémico, y por

### LIDERAR

Según el profesor Ronald Heifetz, el liderazgo es un ejercicio peligroso, porque consiste en frustrar las expectativas de una colectividad, para enfrentarla a sus miedos.

ende caótico, donde la interacción entre distintos actores determina el progreso. Esta aproximación desvinculó por primera vez la figura del líder y la autoridad, intentando dar respuestas a interrogantes como por qué alguien como Martin Luther King, sin autoridad formal en Estados Unidos, apenas un afroamericano con un sueño y propósito, logró movilizar a la sociedad estadounidense en una transformación de fondo de sus valores e ideales. Esta aproximación se denomina liderazgo sistémico, una nueva forma de entender el liderazgo.

¿Qué entendemos normalmente por liderazgo? Producto de la exitosa evolución histórica del concepto, cuando nos hablan de liderazgo inmediatamente lo relacionamos con el líder. El inconsciente colectivo se ha encargado de reforzar la idea de un ser carismático, con mucha sabiduría, que comunica sus ideas de forma inspiradora y que logra conectar a las demás a su alrededor. La figura del líder con todas las respuestas a todos los desafíos nos hace daño como sociedad, porque sin darnos cuenta, lo único que genera es dependencia entre el líder y sus seguidores, quienes delegan las soluciones de sus problemas en ese superhombre.



El ejercicio del liderazgo también se puede definir como la capacidad de cerrar la brecha entre la realidad y el futuro deseado, pero esa transformación debe conservar los elementos fundamentales de nuestra identidad.

En esa relación de dependencia enfermiza es inconcebible que haya líderes sin respuestas, pues sería un sacrilegio al modelo tradicional de liderazgo y la mayor de las frustraciones para una colectividad que busca y delega la solución de sus desafíos. Entonces, si hay un acuerdo en que las fórmulas del pasado no nos llevan al éxito, la figura del líder tradicional no es la mejor de ellas para construir un futuro próspero e incluyente. Eso requiere importantes transformaciones de los paradigmas sociales tradicionales. En un mundo complejo y sistemático es imposible pensar que una sola persona tenga todas las respuestas.

Este paradigma requiere una nueva aproximación al liderazgo. El

profesor Ronald Heifetz lo define como un ejercicio peligroso y poco comprendido, porque consiste en frustrar las expectativas de una colectividad para enfrentarla a sus miedos. En otras palabras, es un ejercicio para sacar de la zona de confort a una colectividad, hacerle preguntas difíciles y tomar decisiones que en muchas ocasiones no son las que las personas esperan o quieren oír. El liderazgo, en la mayoría de los casos, no es un proceso políticamente correcto. A veces, ejercerlo es un camino de frustraciones y, sobre todo, de desafíos, porque al final reta a un grupo a revisar sus valores, normas, creencias y concepciones del mundo, para desarrollar nuevas capacidades. La noticia es que se han elaborado herramientas que permiten enfrentar esta aventura riesgosa de forma mucho más instrumental y sistemática.

¿Qué hubiera pasado en la Isla de Pascua si alguien hubiera desafiado la forma tradicional de solucionar los problemas, que por cientos de años había consistido en los dioses? ¿Qué hubiera pasado con un individuo que le hubiera dicho a su tribu que tal vez los dioses no eran los llamados a solucionar las dificultades, sino que debían pensar en nuevas formas de uso responsable y sostenible de sus recursos naturales? Seguramente no hubiera tenido el mejor final, porque eso no era lo que la tribu quería oír. Plantear nuevas preguntas implicaba retar la lealtad que tenían a sus ancestros y dioses, desafiar el pasado y las fórmulas de éxito tradicional y adoptar nuevos hábitos, valores y creencias. Ejercer liderazgo



***El liderazgo,  
muchas veces,  
no es un proceso  
políticamente  
correcto. Ejercerlo  
es un camino de  
frustraciones.***

implicaba adaptarse para sobrevivir.

El ejercicio del liderazgo, entonces también se puede definir como la capacidad de cerrar la brecha entre la realidad y el futuro deseado, pero esa transformación debe conservar los elementos fundamentales de nuestra identidad, ya que uno de los errores más comunes es utilizar la palabra transformación como sinónimo de eliminación y construcción desde cero. La biología nos muestra que los procesos de evolución y adaptación son fundamentales para el éxito de las especies y que no se requiere destruir toda nuestra memoria genética, sino, por el contrario construir a partir de lo construido. Un ejemplo muy diciente es el chimpancé, cuyo ADN tiene un 98% de similitud con el del ser humano, pero ese 2% de diferencia le ha proporcionado al ser humano todas las capacidades para generar nuevas realidades y evoluciones con su especie.

Por lo cual, el liderazgo no es un proceso donde se requiera transformar y eliminar todo lo que somos

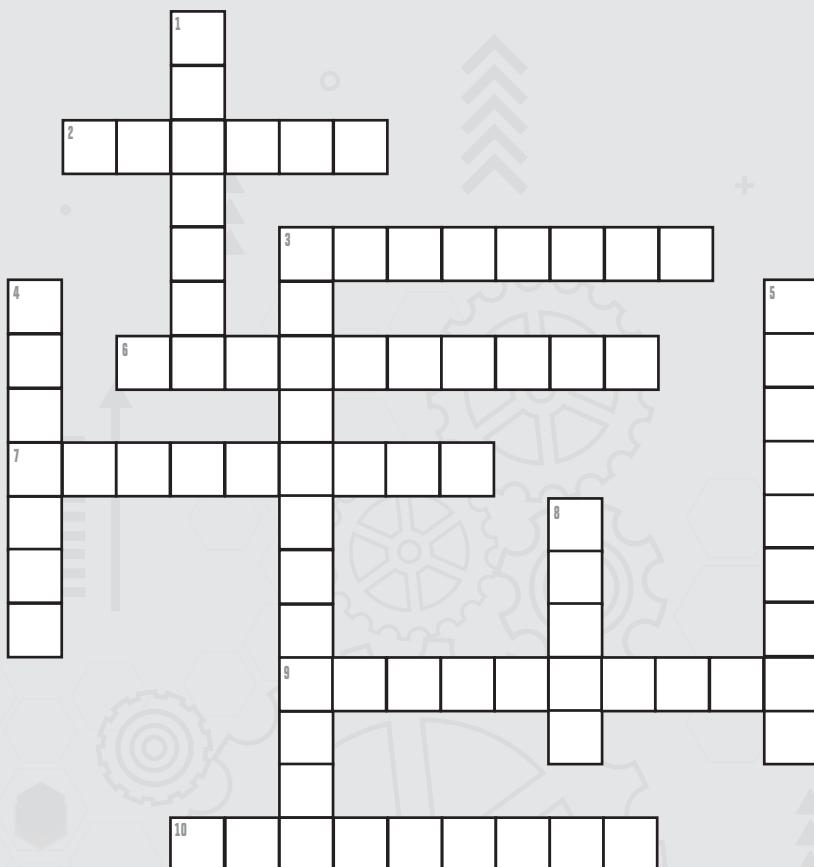
#### APOYA



como seres humanos para evolucionar, sino un proceso de selección conservador pero revolucionario, que requiere revisar nuestro ADN cultural para entender y eliminar los hábitos, comportamientos y valores que ya no están agregando valor a nuestros actuales desafíos, aquellos que debemos conservar por ser esenciales y de alto impacto. Adicionalmente indica cuáles son esos elementos en los que tenemos que innovar a gran escala. El liderazgo, entonces, es un proceso de adaptabilidad, experimentación y exploración infinita para la creación de nuevas realidades. Hoy tenemos la responsabilidad de recuperar lo público como concepto, de vol-

ver a creer en el prójimo y en el bienestar colectivo por encima del individual. Las dinámicas actuales obligan a pensarnos como sociedad y aportar a la solución de una deuda histórica con millones de colombianos que viven en pobreza extrema, entre ellos los niños de La Guajira, que mueren de hambre, o los campesinos, independientemente de su credo, raza o condición social. La mala noticia es que no hay expertos que puedan enseñarnos esas soluciones. Estamos enfrentados a un reto adaptativo en el que debemos explorar conjuntamente y ser conscientes de que será un camino lleno de improvisaciones y aprendizajes sobre la marcha.

# QUÉ ES Y QUÉ NO ES LIDERAR



## A HORIZONTAL

- 2/ Lo que la logra influencia natural del líder en los seguidores.
- 3/ Lo que legitima el poder del líder.
- 6/ Aspecto inspirador de un líder.
- 7/ Lo que se otorga al líder para llegar a la consecución de la meta.
- 9/ Lo que nos compromete a las personas con los resultados.
- 10/ Una fuerza inherente al ser humano.

## B VERTICAL

- 1/ Poderosa herramienta de influencia.
- 3/ Lo que transmite la autoridad del líder.
- 4/ El cimiento del poder del líder.
- 5/ Lo que cada persona tiene para influir sobre otras.
- 8/ Se manifiesta en la influencia del líder.

1. respeto / 3. credibilidad / 4. corazon / 5. potencial / 8. poder.

VERTICALES

7. autoridad / 9. influencia / 10. liderazgo.

2. pasion / 3. claridad / 6. coherencia /

HORIZONTALES

# **AVISO**

# **BBVA**