

## APRENDER A LIDERAR

Jorge Yarce

*“El cambio es de lo que se ocupan los líderes”  
(J. Adair)*

¿Qué distinción hay entre un gerente y un líder?, se pregunta Peter Drucker. La respuesta: *“el gerente hace lo que está mandado y el líder lo que toca hacer”*. Ahí tenemos, de un lado, el manejo del sistema “técnico” o estructural de acuerdo con las reglas o la dirección de un organismo vivo según las funciones asignadas a cada uno. Y de otro lado, el sistema humano (Pérez-López), la espontaneidad, lo no previsto, lo informal que supone hacer lo que toca en determinado momento, incluso saltándose las normas o funciones existentes, porque si se atiene a ellas, las cosas seguirán iguales.

El líder es el ser de los imprevistos, de lo no esperado, de la crisis y de los problemas. Su espíritu está templado en el desafío y en la visión de futuro. Por eso no le tiene “miedo a los miedos” que todos los gerentes o directivos suelen afrontar en una empresa. Y no hablamos aquí del liderazgo reservado a una minoría, sino de la posibilidad o capacidad que hay en toda persona de influir positivamente en los demás. O sea, un liderazgo participativo y democrático que es accesible a un mayor número de personas.

Los motivos que impulsan la acción del líder, recordando una vez más a Pérez López, son aquellos que abarcan todo el espectro de la motivación: desde los más exteriores y vinculados a los resultados materiales y económicos, tanto para la empresa como para la persona, hasta los de mayor trascendencia social (solidaridad, responsabilidad social y otros), pasando, lógicamente, por los que tienen que ver con el interior de las personas y con su crecimiento. El líder trabaja conjugando todos esos factores, con mucha creatividad para lograr que su gente también trabaje con una gran conciencia de ellos. El poder en el liderazgo se refuerza en cuanto a su proactividad o capacidad de anticiparse, de asumir responsabilidades dentro de él, de correr riesgos y de vencer los factores negativos sin dejarse contaminar por ellos.

El líder ayuda a trabajar más por confianza mutua que por imposición funcional, confianza

que es fruto de la unidad y coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace y de estar siempre en actitud de colaboración. Para que haya consistencia –resultados operativos– tiene que existir una evaluación permanente de los efectos de las decisiones que se toman.

### Ideas sobre el liderazgo

Podemos entender el liderazgo como la capacidad de conducir a otros libremente al logro de sus objetivos personales, y de canalizarlos a un objetivo común, influyendo en ellos no por vía de mando o poder formal, sino por vía de ejemplaridad, de “arrastre”, del mando entendido como prestigio y servicio, con base en los valores. El liderazgo posee un componente de visión para romper la rutina, para innovar y crear, con buena dosis de prospectiva y de estrategia. Muchas veces se ejerce por fuera de la autoridad formal. Ser líder es poseer valores compartidos, comprometer a la gente a través de la ejemplaridad. Es lo que podría denominarse “espíritu de liderazgo” (Navarro), que se constituye en un estilo de vida, más que en un conjunto de características uniformes que puedan trasladarse de persona a persona. Es propiamente autoliderazgo. Los líderes son personas creativas que cuestionan siempre sus actuaciones y se hacen preguntas que normalmente los demás no se hacen. Hacen lo que los demás no se atreven a hacer por considerarlo una utopía. Abren caminos donde no los hay.

Ser líder es algo accesible a todo el mundo –no es un privilegio–, pero no todo el mundo acepta el reto de encarnar el liderazgo. Es cuestión de desarrollar las potencialidades de las personas en la dirección adecuada, ponerlas en condición de influir por sí mismas en los demás, de modo que su compromiso con ellos, y su modo de conseguir resultados genere un libre seguimiento. El líder es ante todo responsable de la gente. Cree en el cambio y lo produce transformando la cultura de la empresa u organización. Refuerza la participación y la solidaridad, y actúa con visión del contexto social, de las autoexpectativas y de las

expectativas de los demás frente al grupo y frente a él. El líder debe ser consciente de que administra procesos y dirige personas, pero no debe encontrarse inmerso en tareas que le impedirían tener la visión de conjunto, hacer trabajar a los equipos y a quienes lo rodean más inmediatamente. No está preocupado de tocar ningún instrumento en particular, pero los conoce bien todo y se dedica a hacer que su orquesta toque bien. Es decir, conjuga con propiedad el *nosotros*, ayudando a la gente a conocer sus necesidades reales. Combina eficacia, eficiencia y efectividad.

El líder provoca tensiones creativas, hace de la empresa una organización en renovación constante. Mira y percibe a través de varias fuentes y se monitorea a sí mismo para aprender a elevar su exigencia y su calidad de respuesta. He hablado de aprender a emprender a través de tres caminos, considerándolos separadamente: aprender a administrar, aprender a dirigir y aprender a liderar. Pero es necesario dejar muy en claro que los tres, como los anteriores, están interrelacionados completamente y que el máximo nivel de desarrollo del espíritu emprendedor sabe moverse por los tres citados.

### Construir el liderazgo

El líder afronta su compromiso con el futuro personal, organizacional y social, como persona que inspira confianza y credibilidad porque es capaz de producir los resultados que se necesitan, contando con la estructura de la organización o reinventándola. Además, atrae con su ejemplo y su capacidad de mirar a la construcción de un bien común. El líder —es una idea de Drucker— busca resultados para todos, no simplemente popularidad, fama o seguidores. Hay seguidores si los resultados se dan. Es también un estilo de vida que conduce a transformar una sociedad. El liderazgo se hace, se construye en cada uno, a través de la excelencia personal. La construcción del liderazgo es tarea ardua y tenaz, pero la sociedad lo necesita, y el lugar donde comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario. 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, sin descanso, con motivación y autorresponsabilidad. El problema de la sociedad actual no es de líderes carismáticos, —un autor—, de maquinistas para la locomotora que mueve la sociedad, sino de vías para el tren (buenas bases) y de agujas (los

líderes) que señalan su dirección correcta y lo conducen a la meta fijada de antemano. Puede ocurrir que uno piense que las circunstancias son las más difíciles, las menos oportunas, que para eso sería mejor pensar en otra época. Como afirma Dickens, *“el peor momento es el mejor momento”*. Esta es la época en la que nos ha tocado vivir y en la 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 la tarea por cobardía o temor o intimidación. El liderazgo es creativo, innovador, asertivo, proactivo, arriesgado, optimista, y sueña, con los ojos despiertos, en una nueva sociedad. Con gratitud hacia el pasado, por lo que otros han hecho por nosotros, pero con ambición por un futuro mejor, para lograr el crecimiento de la sociedad.

### Lo que no puede faltar

La integridad existe cuando hay en las personas principios y valores que se reflejan en su conducta personal, y luego en la vida familiar y social. No existe un listado fijo de valores sobresalientes del liderazgo. Deben destacarse los valores éticos (compromiso, rectitud, honestidad, lealtad, responsabilidad, justicia, transparencia, junto con otros que hacen posible su acción (visión, valentía, creatividad, comunicación, excelencia, servicio, autoridad, aprendizaje permanente, afán emprendedor, etc.). Los valores tienen que interiorizarse, hacerse práctica habitual, modo de conducta inconsciente, para llegar a obrar de acuerdo con ellos sin que haya que explicitar en cada caso la intención o la conciencia de vivirlos. Lo que sirve de sustento firme a la acción del líder es una ética personal basada en la libertad, el amor y la entrega personal. Esto implica un liderazgo comprometido, que antepone los intereses de la sociedad a los personales, el bien común al bien particular.

El líder es seguido libremente si da respuestas exitosas, si es íntegro y ejemplar con su grupo. Es una libertad comprometida y solidaria que responde por todos, no por uno solo. El liderazgo busca la participación social, estructuras justas y solidarias, diálogo y una democracia real que implica gestión del desarrollo en bien de la comunidad. Si se promueve el liderazgo, habrá nuevos líderes, gente emprendedora, que busca la excelencia, que aprende continuamente y trata de responder a las necesidades del país.