

UNA APROXIMACIÓN AL LÍDER Y AL LIDERAZGO DE UN TIEMPO NUEVO

Dante Pino Pascucci S.

En toda organización humana resulta importante la figura del líder, aquel que gerencia procesos, tareas, actividades, pues tiene que cumplir el papel de conductor, más aún si los retos de estos tiempos son mayores dadas las complejas realidades, la superación de las visiones reduccionistas y el surgimiento de ideas que apuntan a la construcción de un mundo con un sentido ético universal. Sin embargo, muchas veces, el papel de conductor o líder encuentra la dificultad de su ejercicio, toda vez que no se sabe cómo hacerlo, cómo comunicar porque probablemente no se conoce qué significa la expresión líder, de qué manera se es cabeza ductora y en qué consiste la comunicación intersubjetiva más apropiada. A continuación estas interrogantes serán tratadas y respondidas.

QUÉ SIGNIFICA LÍDER:

En los colectivos conformados por personas, independientemente de su naturaleza o finalidad, de si son públicas o privadas, de si se ocupan de lo político, empresarial, educativo, cultural, deportivo, social o de cualquier otra actividad (fundamentalmente la lícita), suele utilizarse la palabra líder para referirse a aquel individuo o equipo que ocupa cargos relevantes o tiene la responsabilidad de conducir, administrar o dirigir tareas trascendentales e inherentes a una organización.

Muchas son las definiciones que, a partir del siglo XIX, se han elaborado alrededor de la palabra líder, siendo de importancia conocer la esencia del término líder, su etiología, etimología y alcance con la finalidad de manejarlo en forma adecuada y comprender con precisión el fenómeno del cual se ocupa. A propósito de esta intención lingüística, Márquez (2004) refiere que el término es polisémico, que de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) es un calco del vocablo inglés Leader, el cual se utiliza para referirse a la “persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

Explica el citado autor que el término líder puede utilizarse para aludir a la persona o al equipo que va a la cabeza de una competición. Indica que en un principio fue usado en sentido restringido ya que se limitaba a la actividad política; es decir, líder sería el jefe de un partido político. Sin embargo, con

posterioridad se amplió para referirse al campo sindical, religioso, deportivo, económico, empresarial, etc. Hoy en día trasciende lo personal e individual para ser aplicado también en lo institucional, por ejemplo, hablamos de empresa líder, de equipo líder, de país líder respecto a una región o hemisferio en particular.

Para Napier y Gershenfeld (2000), según la perspectiva teórica del liderazgo varía la figura del líder, así, dichos autores distinguen: liderazgo como poder, la teoría de la organización, la teoría de las características, la teoría de las situaciones, la teoría de la visión y la evaluación ética, para explicar la naturaleza del líder de acuerdo con cada una de ellas.

Siguiendo a los citados autores, el liderazgo que se centra en acción, en hacer las cosas con la intervención del líder, quien actúa como motor que impulsa al grupo, independientemente del estilo que adopte, es ejercido por una persona guiada por el otorgamiento de poder. En este sentido, se establecen diversas clases de poder: el de referencia, el legítimo, el experto, el de recompensa o el de coerción, según sea el tipo de influencia que se ejerza sobre el área o las personas. En el de referencia, por ejemplo, se acepta voluntariamente la influencia del líder bajo el influjo de la identificación y no de la manipulación. En el poder legítimo, existe una relación de autoridad que genera el derecho de la toma de decisiones. El poder experto se fundamenta en el conocimiento que posee la persona a quien se le otorgan las facultades o atribuciones para representar o decidir. El poder de recompensa normalmente se encuentra referido a situaciones de posición, en tanto que el poder de coerción se manifiesta en situaciones de amenazas.

En la teoría de la organización se explica el liderazgo ejercido en términos de función y posición jerárquica de donde surgen claras vías de autoridad.

La teoría de las características explica el liderazgo ejercido por “quien ha nacido para ser líder”, identificando la figura del líder como algo entrañablemente unido a la personalidad.

La teoría de las situaciones argumenta que las personas pueden adquirir destrezas, conocimientos y habilidades que le permiten ejercer técnicas de liderazgo para cada situación particular.

El liderazgo visionario o teoría de la visión, conlleva a explorar “las necesidades sociales y llamar la atención del público hacia el futuro” (Napier, ob. cit. Pág. 171).

La evaluación ética, como forma de liderazgo, requiere la presencia de alguien que induzca a los seguidores a actuar en búsqueda de metas que representen valores, lo que para Calabrese, citado por Napier, incluye “respeto

por todos los miembros de la sociedad, tolerancia para con las opiniones y culturas divergentes” (idem. Pág. 172).

Lo expuesto nos hace traer a colación ciertos estilos de liderazgo, que sirven para ilustrar algunas de las teorías indicadas.

ALGUNOS ESTILOS DE LIDERAZGO

En primer término, debe acotarse que el liderazgo no es otra cosa que el ejercicio de actividades a cargo de quien o quienes poseen la condición de líder. Davis y Newstrom (2003) señalan que: “En todos los casos, el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial existente en una organización y sus miembros” (Pág. 193).

Autocracia, Autoritarismo, Burocracia, Autoridad

Al hablar de líderes y de estilos de liderazgos (autocrático, autoritario y burocrático) como formas de ejercer la autoridad, porque en última instancia liderar, de acuerdo a estos estilos, implica una noción de cara al poder, es necesario precisar qué connotaciones tiene cada una de esas formas, cuál es su significado y alcance, para de ese modo conocerlas con precisión e identificar su uso, abuso, conveniencia e inconveniencia en el manejo de las relaciones interpersonales en el seno de una organización.

Todos los tipos y estilos de liderazgos se nutren del ejercicio de la autoridad, sea ésta política, espiritual, social, ética, entre otras. La autoridad puede emplearse de modos diversos, digamos que en unos casos con excesiva ortodoxia y en otros con relativa heterodoxia. La gradualidad del uso de la misma nos puede colocar en situaciones de liberalidad excesiva rayana en la anarquía, o en situaciones de usar (utendi) y abusar (abutendi) de la autoridad con nefastas consecuencias para el colectivo, para la organización.

Por autoridad (auctoritas, auctoritatis) se entiende –según el DRAE- el carácter o representación de una persona por su empleo, mérito o nacimiento. Es potestad o facultad, es poder que una persona tiene sobre otra que le está subordinada. Hasta aquí este sustantivo no presenta problemas. El inconveniente surge cuando creamos el autoritarismo como modelo para militar en él, y cuando la conducta del guía o dirigente se adjetiva al tornarse en autoritaria.

El autoritario se identifica como aquel que se fundamenta exclusivamente en la autoridad, es partidario exagerado, excesivo, del principio de autoridad, pretendiendo por consiguiente la sumisión incondicional de otros, a extremo de generar el autoritarismo como sistema.

La autocracia (del griego autocratos, gobierno de una sola persona) es un sistema en el cual la voluntad omnímoda de quien gobierna –uno solo- se convierte en la suprema ley. El autócrata es una persona que por cuenta propia ejerce la autoridad absoluta (legibus solutus). En él se funden todos los atributos del poder.

Burocracia es una expresión de origen francés (derivada del sustantivo bureau cuyo significado es mueble para escribir, oficina) que se refiere a la influencia exagerada de los funcionarios públicos en los asuntos del Estado. Usualmente burocracia, burócrata y burocrático son términos que sugieren la existencia de trámites y procesos tan variados, seguidos y complejos cuya finalidad es la de ejecutar decisiones administrativas. En ocasiones tales características desnaturalizan la actividad que se pretende regir, regular o direccionar. El burócrata actúa como tal investido de autoridad, suele apegarse a la rutina, a normas más o menos inflexibles y es, en ocasiones, renuente a introducir innovaciones.

Liderazgo Democrático y Participativo versus Liderazgo Autoritario y Autocrático

Especial énfasis merecen los liderazgos democrático y participativo, en tanto y en cuanto se perfilan como estilos más apropiados para estos tiempos en los cuales la altísima conflictividad y la necesidad de colmar expectativas requieren de adecuados interlocutores, acciones, propuestas y respuestas concertadas.

En el liderazgo democrático y en el participativo los seguidores también desempeñan papeles activos. En los liderazgos autoritarios y en los autocráticos la relación con respecto a los seguidores es unidireccional, unilateral, se apoya sobre la base del paradigma “uno, o guía o es guiado”.

Liderazgo Conservador y Liderazgo Progresista

Se ha insistido en que hay diversas maneras de calificar líderes y liderazgos. No existe, por supuesto, una fórmula ortodoxa y excluyente para acometer tal tarea; pero, es muy importante que al momento de señalar alguna deben tomarse en cuenta las cualidades de tipo subjetivas. Al hacer referencia a estas cualidades conviene indicar aquello que guarda relación con el carácter de los sujetos involucrados, sea el dirigente o el séquito.

El valor, la simpatía, la posesión de ciertos conocimientos, dotes, cualidades sociales, o la combinación de todas ellas, constituyen las virtudes subjetivas que dan lugar al carácter. Mediante la adecuada utilización de

aspectos actitudinales y aptitudinales es posible organizar y dirigir los intereses y las actividades de un grupo de personas que se unen para la realización de algún proyecto.

En el caso del líder conservador todas sus capacidades y cualidades están orientadas a fomentar el interés por mantener lo establecido. Este líder es resistente a los cambios y trata de preservar o aumentar la eficacia técnica sobre la base del uso de paradigmas tradicionales.

El líder progresista fomenta el interés por el cambio de manera que, con la mayor amplitud, se distribuyan los beneficios de éstos entre todos los miembros de la organización, esforzándose también por aumentar la eficacia técnica.

Podría decirse que el líder conservador tiende a ser más reactivo y el progresista, por lo contrario, tiende a ser más proactivo. En uno u otro caso la influencia del dirigente sobre los seguidores puede ser transmitida en forma directa, a través de otras personas o por medios artificiales.

Bobbio y Matteucci (1988), intelectuales italianos de destacadas trayectorias en el campo de la sociología, del derecho y de la ciencia política, consideran que el líder conservador es de "routine", es decir, de rutina porque no crea, no reelabora ni su papel ni el contexto en el que lo desempeña. Este líder, incluido su liderazgo, cumple exclusivamente un rol de guía de una institución en la que, si acaso, le imprime su estilo personal.

Los autores arriba citados señalan que el líder progresista, incluido su liderazgo, es innovador, reelabora el papel de guía de una institución ya existente, reelabora su propio papel y el de la organización. Para filósofos como Hegel, exponente de la dialéctica idealista, los "grandes líderes" aparecen con más facilidad en aquellas sociedades u organizaciones que se encuentran en fase de rápida transformación estructural. Sin duda, desde la propuesta de los cambios continuos (lo dialéctico), Hegel se refería al líder progresista.

LÍDER Y SEGUIDORES

El historiador Orazio Petracca señala que a principios del siglo XX se gestó una concepción del líder superadora de la concepción tradicional representada por el paradigma "uno, o guía o es guiado". La nueva visión empezó a señalar que "todos los que guían son igualmente guiados". Es obvio, conforme a lo señalado, que líder y seguidores se encuentran dentro de una relación de influjo recíproco. Desde esta visión, la realidad del líder y la realidad de sus seguidores son complementarias, al punto de que estos últimos

(excepción hecha en las experiencias autoritarias y autocráticas) bien pueden denominarse colaboradores de quien guía o dirige.

Los seguidores, según las razones por las cuales se unen a su líder, pueden dividirse en dos tipos:

- A. Aquellos que son fieles, cuyo compromiso tiene un alto componente moral.
- B. Aquellos en cuyos casos el motivo fundamental para acompañar al líder es el de un interés determinado y muy particular. Aquí, en un todo de acuerdo con el liderazgo transaccional, ubicamos a los mercenarios.

En materia de relaciones entre líder y seguidores, el problema de fondo es el atinente al conocimiento del por qué quien es guiado sigue a quien lo guía. Ante esta interrogante es útil saber cómo es el comportamiento de algunos líderes. Este comportamiento, en forma diferenciada, constituye una tríada tipológica:

- 1) Líderes que son capaces de concebir una gran idea y de cautivar a los seguidores.
- 2) Líderes que tienen la capacidad de interpretar a sus seguidores y, por tanto, tienen la habilidad de tornar explícito el sentimiento de quienes les acompañan.
- 3) Líderes que representan a sus seguidores y manifiestan la voluntad y opinión conocida y establecida por estos últimos.

Puede indicarse que las cualidades personales del líder son de capital interés, puesto que constituyen dotes específicas que explican las razones por las que logran controlar a sus seguidores. Entre dichas cualidades se encuentran: la fuerza de voluntad, conocimientos superiores, convicciones profundas, solidez en las ideas, confianza en si mismos, capacidad de concentración y, en algunos casos, bondad de ánimo y desinterés capaces de despertar en los guiados sentimientos que, si bien no están extinguidos, se encuentran adormecidos.

El líder debe tener ciertos rasgos, a saber: clara definición de ideas, actuación consustanciada con ideas coherentes y bien determinadas, conocimiento exacto de lo que se quiere, precisión de a dónde se dirige y por qué va hacia allí y capacidad de comunicar.

Los rasgos precedentemente señalados activan el liderazgo, el cual no es otra cosa que saber enfrentar acertadamente las adversidades, saber manejar tolerantemente las opiniones opuestas, la discusión, el debate de ideas, la persuasión, aún cuando tenga opositores que no se dejen convencer.

Un líder, referida esta expresión a la persona, no puede renunciar al razonamiento como “arma de combate”.

El liderazgo implica un proceso-situación en el que una o varias personas (también instituciones, como ya se ha dicho) en mérito de la capacidad que poseen encuentran seguidores. En definitiva, ser líder significa saber iniciar una conducta social; significa dirigir, organizar, administrar, regular los esfuerzos de otros en razón de la capacidad para persuadir y en razón de la empatía que activa la aceptación voluntaria de sus seguidores.

No debe atribuírsele cualidad de líder a aquella persona, grupo o institución que logra la aceptación por vía impositiva. Cuando hay subordinación por temor o por desventaja estratégica no podemos hablar de aceptación voluntaria de los seguidores; en este último caso, la complejidad de la motivación está signada por situaciones problemáticas o crisis que abonan el camino para lograr el sometimiento de mala gana.

LÍDER, LIDERAZGO VERDADERO Y COMUNICACIÓN EMPÁTICA

El líder verdadero

Al leer el trabajo de Farson (1997), se advierte que el liderazgo adecuado va a depender de circunstancias o situaciones particulares, todo lo cual redundará en beneficios para la organización. El líder debe comprender que la labor tiene que ser interdependiente e interactuante con el grupo, capaz de evocar conocimiento, técnicas y la capacidad de aquellos que se encuentran en la organización.

El líder es democrático cuando acepta las ideas de otros. Con esta conducta logrará promover la inteligencia y la participación de los integrantes del colectivo. En estos casos el líder no se vale de la autoridad per se, echa mano de una buena disposición para servir a su gente. El mejor líder es aquel que adquiere poder dentro del grupo sin pretender dominarlo, ya que tiene la buena voluntad de serle útil, de consultar a aquellos miembros que no se han expresado y de escuchar atentamente a todos.

Un líder con estas actitudes tiene la virtud de exponer clara y extensamente sus propios puntos de vista y alienta a los miembros de la organización para que planteen sus pareceres. Su esfuerzo de servir va dirigido a cooperar con el grupo a los fines de que el mismo permanezca concentrado en el asunto que lo ocupa y en las tareas que se deben realizar.

El buen líder es humilde. El mérito rara vez se lo atribuye, lo comparte con los integrantes de la organización en la medida en que les reconoce todo cuanto han aportado y todo cuanto han hecho para el logro de los objetivos

trazados. El líder con estas cualidades predica que en cada ser humano hay energía y potencial creativo; pero no sólo lo predica sino que lo practica cada vez que genera estímulo y propicia las oportunidades para que las capacidades afloren y se materialicen en realizaciones concretas. Una conducción con estas cualidades personales implica apoyar las propias convicciones en los postulados de la democracia participativa.

El líder que actúa del modo antes señalado tiende a retirar obstáculos y a facilitar procesos, toda vez que posee la habilidad para ayudar a revelar la inventiva y la iniciativa de sus seguidores. Un líder genuino, auténtico, no castra las facultades del grupo, no se las roba ni crea un clima de sobredependencia. Propende a solicitarle a cada integrante acción previsoras para que anticipe las necesidades que puedan presentarse y, así, ofrecer soluciones en lugar de problemas.

El líder genuino brinda principios sólidos: integridad, tenacidad, respeto y afecto por quienes dirige. Es transformador porque aquello que es confuso lo torna comprensible. Basa su acción en la confianza (confía en el grupo, en la sabiduría que tiene el colectivo). Genera confianza ya que los miembros de una organización saben que tratan con alguien que puede comportarse genuinamente, tal cual como es, sin fachada, fingimientos o acciones defensivas, que - como refiere Farson - no se limita a administrarlos.

Comunicación empática:

Cuando se propone la comunicación empática como clave para las relaciones interpersonales atinadas, se induce a precisar de qué trata la comunicación y qué significa el calificativo empático.

La comunicación es un proceso de poner en común o intercambiar ideas, sentimientos, creencias, principios y valores. Es, por lo visto, una acción que involucra a sujetos, los cuales utilizan primordialmente la palabra articulada como vehículo para la interacción social. La palabra articulada, que no es el único lenguaje para la comunicación, es un atributo y un don del ser humano.

Lo empático atañe a una capacidad de percibir y de sentir. La percepción y el sentimiento llevan a comprender emociones ajenas como si fueran propias; y para ello es necesario vivir un proceso de identidad, de identificación con el otro u otros, de reconocimiento a la otredad.

La comunicación empática permite la interacción social adecuada. Permite que los seres humanos puedan compartir experiencias, intercambiar pareceres, difundirlos entre los integrantes de una organización, familia, nación o cualquier agrupación humana, llegando a constituir de ese modo el factor principal de unidad.

La comunicación, en general, es el auténtico soporte de la sociedad humana, mucho más si se trata de comunicación empática. La comunicación con apego al paradigma de la empatía lleva a la comprensión profunda y completa del otro, tanto en el plano emocional como en el intelectual.

Toda comunicación empática produce acercamiento, confluencia interpersonal, diálogo honesto y transparente, satisfacción, porque se procura entender, valorar, apreciar y reconocer. Comunicarse de esta forma es acrecentar la estima mutua, es plenar de riqueza afectiva las relaciones íntersubjetivas. La comunicación empática catapulta la posibilidad de superar el conflicto porque quien primero atiende, quien primero comprende, luego logra atención y comprensión.

Tales resultados satisfactorios y enriquecedores ocurren, ya que, en el proceso de poner en común, o intercambiar estados subjetivos, el ser humano se vale no sólo del lenguaje oral, sino también del emotivo, del gestual, del corporal y, en ocasiones, del escrito, lo cual hace comprender de verdad la realidad del interlocutor, lo que está dentro de su cabeza y dentro de sus emociones.

A MANERA DE COROLARIO

Quien asuma la responsabilidad de dirigir colectivos humanos, proyectos, instituciones o emprendimientos diversos debe saber que está llamado a jugar el rol de guía; si tiene plena conciencia de ello comprenderá que le tocará ser líder. Si comprende qué significa esto, alcanzará tal condición y la asumirá con la esencia que ella tiene y que ha sido esbozada en las líneas precedentes.

Para la condición de líder, auténtico y verdadero, no basta la formalidad de estar a la cabeza, de tener el encargo de timonear organizaciones, ideas, programas y personas, es importante usar herramientas y recursos válidos, tener capacitación, transmitir saberes, recibir conocimientos y experiencias ajenas; es necesario crear un delta de comunicaciones con canales fluidos y abiertos que conecten con el océano de complejidades, riquezas, opiniones, sentimientos y realidades diversas que gravitan en los múltiples universos. El ser humano es parte de una comunidad compleja, y quien desee estimularla, convocarla e invitarla a un hacer transformador, enriquecedor y vital, debe saber construir el liderazgo, verdadero liderazgo, comunicarse empáticamente y actuar con ética, pues como afirma Perdomo (2001) "La Historia propone solamente como modelos ideales a los hombres que han alcanzado las más altas cumbres éticas".

REFERENCIAS DOCUMENTALES

Bobbio, N. y Matteucci, N. (1988). **Diccionario de política**. Volumen II. Siglo XXI Editores. México. D.F., México.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. Undécima edición. Mc Graw Hill. México. D.F., México.

Farson, R. (1997). **Administración de lo absurdo**. Tomo IV. Editorial Nomos: Colombia.

Márquez, A. **La Palabra**. Diario Últimas Noticias, Caracas, 01-02-2004, pág. 49.

Napier, R. y Gershenfeld, M (2000). **Grupos: Teoría y experiencia**. Cuarta Edición. Editorial Trillas, México. D.F., México.

Perdomo, R. (2001). **Cómo enseñar con base en principios éticos**. Universidad de Los Andes. Ediciones del CDCHT. Primera edición. Mérida, Venezuela.

Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española**. Vigésima Segunda Edición. Espasa. Madrid, España.

