No uno,
sino muchos líderes



Doctor en Educación
EDISTIO CÁMERE DE LA TORRE UGARTE



Líderes unidos
por un objetivo en común.

Estado de la cuestión

La sociedad peruana se encuentra en evidente crisis, con claros visos de convertirse en estructural. Frente a ella caben tres opciones:

Opción 1.- La solución de la crisis debe venir primordialmente por la acción del poder público formalmente constituido.

Opción 2.- La solución de la crisis se fundamenta en los avances tecnológicos, en el mercado y en la economía, los mismos que facilitarán el progreso y, en consecuencia, distribuirán los excedentes de los beneficios a toda la población.

Opción 3.- Ni el Estado ni la tecnología resolverán la crisis estructural del país. El pesimismo y la anomia social cunden en el ciudadano, que se refugia en el inmediatismo individualista, agravando la desarticulación de la sociedad.

Tesis 1.- La crisis es originada por acción u omisión de personas; por tanto, en ellas mismas se encuentra la llave para abrir la puerta que conduzca a las soluciones.

Tesis 2.- El problema de esta crisis no es de uno o varios líderes que se equivocaron en las decisiones; nuestro problema está en la ausencia de líderes en su propio ambiente: familia, colegio, universidad, empresa, barrio, urbanización o ciudad.

A. Eliminando paradigmas

1. Por lo general, la imagen o idea que uno tiene de un líder está relacionada con una persona carismática, capaz de enardecer a multitudes y con unas obligaciones que se enmarcan en comunidades políticas y organizaciones empresariales; y, casi siempre, se espera de ella actuaciones o decisiones que resuelvan problemas que a diario nos aquejan.

   Negar que efectivamente existan algunas personas a las que convengan las características ya descritas, sería una necedad. No obstante, también sería una afrenta a la realidad admitir que la condición de líder solo puede aplicarse a personas con dotes y obligaciones excepcionales. Si así fuera, ¿cuál sería el sentido y la suerte de la mayoría de personas que se dedican a sus propios y significativos quehaceres?

2. El liderazgo no es como el equipaje que se lleva y trae en orden a las circunstancias. Tampoco es un estado emotivo o sensible que se logra al haber realizado una buena acción. El líder no es necesariamente el que está ubicado en la cima dentro de un sistema jerárquico organizativo. Si así fuera, entonces se subrayaría más el influjo de la organización que "el hacer" del líder; y, más aún, mejor líder sería aquel que se ubicara en una gran organización.

3. Se cree que la personalidad y características del líder responden a un molde estándar o predeterminado. La condición de liderazgo se compasa con las particulares maneras de ser de cada persona. Sin embargo, conviene aclarar que el concepto "líder" supone cualidades positivas. La antipatía, el egoísmo, la mentira y semejantes son obstáculos reales que dificultan el ejercicio del liderazgo, porque de igual manera hacen difícil la amistad y, en general, todo tipo de relación interpersonal.

B. Condiciones

1. *Ubicación.-* La acción del líder reclama de un ambiente concreto y específico. El o los espacios en los que no tengo una presencia activa limitan la acción. No tengo la posibilidad real de ser líder en la organización San Martín si mi vida social transcurre en la organización Montecristo. Sin embargo, los roles (como padres, hijos, trabajadores, amigos, ciudadanos...) que desempeñan las personas en la sociedad, incrementan los espacios en los cuales uno tiene la posibilidad de ser líder. El ejercicio del liderazgo solo es factible en el ambiente o los ambientes en los que uno normalmente se conduce.

2. *Relacional.-* La opción efectiva para el ser y el hacer del líder radica en el ejercicio de la capacidad vinculante de las personas. La cual solo es posible

a través de las relaciones personales, que se llevan a cabo no por mera casualidad sino por causa de estar y participar en un mismo ambiente. Las relaciones se hacen significativas en razón de su intercurrencia, gracias a las oportunidades del trato personal, que se sustenta en la cercanía física. Si las relaciones son marcadamente ocasionales, el influjo del líder normalmente pierde eficacia.



El diálogo, herramienta esencial para fomentar el liderazgo.

3. ***Influencia.-*** Sin duda, es una condición sustancial del liderazgo. La palabra influencia esta compuesta por el prefijo *in*, que significa "dentro de", y *fluencia*, que proviene del verbo fluir. Para que algo *fluya* dentro conviene determinar el *origen, el destino, el cómo y el qué* de la influencia. El *origen* es la palabra o acción de alguien. El *destino* es otro alguien, en tanto se relaciona con aquel. El *cómo* puede llevarse a cabo directa o indirectamente. Con referencia a la palabra, se dice que es una acción directa, porque reclama de la presencia simultánea de dos o más personas, una de las cuales comunica y las otras escuchan. Impacta en el entendimiento, permitiendo la comprensión y aceptación de una propuesta determinada. El ejemplo opera indirectamente, pues muestra o manifiesta en la práctica el modo de concretar una acción. La palabra seguida del ejemplo es más contundente y eficaz, porque acredita la validez de una propuesta al mostrarla encarnada o experimentada. El ejemplo sin la palabra, aunque es eficaz, deja al ojo del observador el discernir o descubrir qué predicado manifiesta la conducta; en tanto ejemplo, este incide en el ámbito del obrar y no exige una comunicación activa entre las partes. Finalmente el *qué* hace referencia a la proposición de valores, presentados en tanto oportunidades o alternativas de cuya elección sigue un crecimiento con relación a un estadio anterior.

   Sin embargo, la influencia no siempre conduce a un estadio superior, en razón fundamentalmente a la libertad del receptor, quien puede o no aceptar un valor como conveniente a sus fines. También puede deberse a que las alternativas u oportunidades presentadas no sean explicitadas objetivamente, forzando la comprensión por su vaguedad o ambigüedad.

4. ***Prestigio.-*** La influencia tiene efectos en mérito al mayor, menor o ningún prestigio. Esta condición es de tal relieve que determina la eficacia en el

actuar del líder. Prestigio es una palabra que tiene que ver con *ascendiente*, con *predominio moral* y con *autoridad*. Aunque los tres conceptos son sinónimos, cabría introducir un matiz para formalizar el significado de prestigio. Autoridad proviene de dos palabras latinas: *auctoritas*, fuerza que sirve para sostener y acrecentar; *auctor*, el que sostiene una cosa y la desarrolla. Más aún, la autoridad reside en la credibilidad real que merece el que la ostenta o ejerce. De otro lado, la palabra ascendiente proviene del verbo ascender, cuyo primer significado es subir de un sitio bajo a otro más alto. Prestigio es la fuerza que nace de la autoridad y que tiene por objeto el ascenso hacia un estado superior de la persona, con relación a uno anterior. Pero la autoridad para que influya, supone creer y confiar afirmando la totalidad del hombre y no solo alguna de sus capacidades y dimensiones. Tener confianza en el hombre, anota Torello, significa salir al encuentro de la realidad del otro para recibirlo como un tú. "Decir tú, presupone una cierta fidelidad anticipada, una disponibilidad en extremo elástica, una inclinación a la entrega y al vínculo de la amistad". Solo desde la vertiente del vínculo interpersonal se puede comprender que uno permita la colaboración de un tú en la redacción de la propia biografía. Confiar en otro significa reconocer un valor en la persona, en cuanto la diferencia de las demás, y que al singularizarla sea capaz de correr el riesgo de incluir en mis decisiones las razones o datos que aquella me proponga. De este modo, acepto libremente que ella sea causa eficiente de mis acciones. Pero, ¿qué hace que una persona tenga autoridad? Tiene que ser algo sustancial y no necesariamente accidental. Al igual que un aviso luminoso que facilita su visión, de la cual no se sigue necesariamente la adquisición del producto que patrocina, la simpatía o el carisma allanan el camino para una relación, pero no son decisivos, al extremo que solo por ellos confíe en los portadores de



Toda organización necesita de líderes comprometidos.

dichos atributos. El prestigio que proviene de la autoridad hunde sus raíces en la integridad de una persona. La integridad es una característica que conviene a toda la persona y no a una parte de ella, ni menos se limita a una circunstancia dada. La integridad connota solidez, cualidad que únicamente es posible gracias a la coherencia, la misma que se manifiesta mediante la *unidad de vida*, es decir, la actuación de una persona guardando proporción con sus criterios personales, independientemente del ambiente en que se encuentre. Entonces hablamos de una *correspondencia entre el ser y el hacer*, lo que implica que la persona conforma e informa su hacer con arreglo a unos principios y criterios morales, cual minimiza el riesgo de una ruptura entre el pensar y el actuar. Es en esta correspondencia donde reside la fuerza de las palabras y el influjo del ejemplo. La palabra patentiza el esfuerzo vivido y el ejemplo muestra la palabra encarnada. Por último, está la *correspondencia de la razón con la realidad*, que no es otra cosa que la búsqueda de la verdad como referente externo. Procurar adecuar la mente con la naturaleza de las cosas no solo subviene a la eficacia en la toma de decisiones sino que también elimina la tendencia a actuar por razones subjetivas, que muchas veces se nutren de los estados de ánimo y de las conveniencias personales. Al buscar mi verdad, el bien de los demás deviene en irrelevante, pues su satisfacción es el motivo principal de las actuaciones.

5. ***Crecimiento personal.-*** Es la condición que marca la misión del líder. Aquel contribuye mostrando alternativas, para que "el otro" se autodetermine a progresar en su desarrollo como persona. Al decir alternativas no solo se hace referencia a proposiciones razonables o mensajes con contenidos positivos. Apunta a más. Se hace hincapié en el esfuerzo y lucha que libra el líder por crecer él mismo como persona. La propia dinámica tensional por ser mejor –aunque en determinados momentos no se obtenga resultados felices– permite tender la mano ayudando desde un estadio superior, para que el otro pueda ascender hasta él. El propio crecimiento personal, al adquirir virtudes o corregir defectos, incide en la calidad de los aportes y en la percepción real y comprensiva de los demás, lo que contribuye a hacer más atractivo el camino y el deseo por mejorar. El propio movimiento por ser mejor se convierte en patrimonio personal, que como hecho experimentado, se torna en actitud de servicio: procurar que "el otro" sea mejor que uno. Servir es proponerse como medio para que "el otro" logre sus fines. ¡He aquí la grandeza del verdadero líder! El crecimiento propio como persona es su tarea más importante, y a partir de ella su eficacia está garantizada.


GRAU
EL
PERUANO
DEL
MILENIO