

Liderazgo: alumbrando nuevos paradigmas

Leadership: lighting new paradigms

Fernando Grosso¹

Resumen

La evolución de las ideas en el estudio de la problemática ha avanzado en forma considerable durante el último siglo, permitiendo superar muchos de los mitos tradicionales con los que se abordaba la materia.

En los últimos, veinte años en particular, ha cobrado especial atención por parte de los especialistas la cuestión atinente a la formación de líderes, terreno en el cual todavía siguen observándose numerosos vacíos que limitan la exposición de una teoría consolidada.

El campo de la identificación de las denominadas competencias intrapersonales del líder se ha manifestado como un espacio singular de carencias, tanto en el plano de la construcción de una taxonomía que sea representativa de la materia, como en el planteo de un marco pedagógico apropiado para su aplicación.

Palabras clave: Liderazgo, Evolución, Competencias Intrapersonales, Formación de Líderes.

Abstract

The evolution of ideas in the study of the problem has evolved in a permanent way during the last century, allowing to overcome many of the traditional myths with which the subject was approached.

In the last twenty years in particular, the question of the formation of leaders has attracted special attention from specialists, a field in which there are still many gaps that limit the exposure of a consolidated theory.

The field of identification of the so-called intrapersonal competencies of the leader has manifested itself as a singular space of deficiencies, both in terms of the construction of a taxonomy that is representative of the subject, and in the creation of an appropriate pedagogical framework for its application.

Keywords: Leadership, Evolution, Intrapersonal Competences, Leadership Formation

Recibido: 04 de Marzo de 2017. **Aceptado:** 01 de Abril de 2017.

¹ Doctor en Ciencias de la Administración (ISDE). Master in Business Administration (IDIU). Especialista en Estrategia Empresarial (UNLZ). Licenciado en Administración (UNLZ). Profesor e investigador universitario. Consultor organizacional en materia de liderazgo, superación personal y formación de equipos. Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI). E-mail: Fernando.grosso@uai.edu.ar.

LA VIGENCIA DEL OBJETO DE ESTUDIO

No exentos de fascinación y seguramente con un marcado sesgo de curiosidad, desde los mismos orígenes de la civilización humana, hemos observado el accionar de aquellos a los que habitualmente llamamos líderes: personas que sin distinción de contexto social y más allá de las particularidades, coyunturas históricas, se han caracterizado en su tiempo y han sido capaces de demostrar en forma práctica su ascendencia sobre el conjunto del agregado social en que se insertaron siendo capaces de guiar el comportamiento social en direcciones comunes; independientemente del juicio moral que pudiera generarnos las condiciones en la que se manifestó dicho comportamiento colectivo.

Warren Bennis, uno de los principales pensadores influyentes en la temática durante las últimas décadas, nos advertía en alguna de sus primeras investigaciones, que la problemática del liderazgo probablemente fuese una de las más estudiadas y a la vez menos comprendida de las ciencias sociales (Bennis & Nannus, 1982).

A más de tres décadas de dicha afirmación, no podemos menos que coincidir con la mirada del autor, toda vez que el inmenso caudal de producción intelectual producido hasta la fecha, si bien ha aportado numerosos elementos de juicio sobre la temática que han servido para enriquecer el pensamiento de varias generaciones, se mantienen aún sin respuesta a muchos interrogantes indispensables para la disciplina; inclusive, varios de los que dieron origen a la preocupación por el estudio de la problemática.

Entre ellos tal vez merezcan destacarse dos cuestiones que reúnen la atención de los principales especialistas contemporáneos: la inexistencia hasta el presente de una verdadera teoría acerca del fenómeno de la emergencia del líder (Selman, 2008) y las condiciones de desarrollo para los nuevos líderes en el marco de los desafíos del momento histórico que atravesamos.

Esta discusión es el objeto del presente trabajo, explorando el estado del arte aceptado

en la confluencia disciplinar que hoy día ocupa el tema y la identificación de los factores críticos evidenciados que nos permiten identificar las líneas, directrices que deben guiar el pensamiento científico aplicado a la sociedad contemporánea.

El estudio de la problemática del liderazgo ha sido objeto de distintas disciplinas científicas desde la sociología, la psicología social y la economía, a la antropología, la biología y la pedagogía. Probablemente, esta diversidad de enfoque, las más de las veces carentes de convergencias al menos hasta estos últimos años, ha contribuido a conformar el escenario que describíamos párrafos atrás: un gran conjunto de valiosas ideas, que aún así dejan importantes vacíos sin cubrir.

Lo que decididamente, desde todas las aristas del pensamiento se constituye en un campo de coincidencia absoluta es: la completa vigencia de la problemática y su carácter crítico para explicar la dinámica social y orientar el conjunto de transformaciones institucionales que demanda la sociedad.

Es inconcebible el progreso social en el mundo moderno sin instituciones sólidas y resulta improbable que las mismas puedan forjarse sin liderazgos sustentables, creíbles y eficaces que sean capaces de orientar dicho progreso.

La historia del progreso de la humanidad y también sus retrocesos puede explicarse en términos de los liderazgos políticos y sociales que dominaron cada momento histórico y la vida de cada institución, más allá de su dimensión, espacio de trascendencia y espacio de influencia, bien podrían explicarse en los mismos términos.

ENFOQUES Y ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO. SÍNTESIS HISTÓRICA

El estudio de la evolución de ideas y teorías acerca del liderazgo en sus distintos planos de ejercicio ha sido objeto de minuciosos estudios descriptivos por varios autores y hoy se constituyen en referencia obligada de todo aquel que desea incursionar en la materia.

Eludiendo en consecuencia la necesidad de un largo recorrido en la revisión de estas ideas, valga a simple modo de apretada síntesis la mención de los principales elementos presentes en las mismas.

Hasta fines del siglo XIX difícilmente encontremos estudios sistemáticos sobre el liderazgo más allá de que el término y sus connotaciones aparecen señalados en numerosas obras.

Esta carencia puede atribuirse más bien al limitado desarrollo de las ciencias sociales en general y de las disciplinas del comportamiento en particular hasta aquella época, más que a la carencia de preocupaciones atinentes a ello.

Bien podemos decir que en las primeras civilizaciones la cuestión del “mando” o la conducción de grupos y comunidades estaba más ligada a aquellos individuos que demostraban en forma práctica poseer habilidades diferenciadas y superiores al resto de la comunidad en aquellas cosas que resultaban indispensables para su supervivencia. Así, el mejor cazador o guerrero, según el tipo de cultura, era naturalmente el individuo reconocido por su entorno como el indicado para conducirlos. Este principio elemental del fenómeno de la autoridad, es un principio rector de toda jerarquía social y viene desde mucho antes: puede reconocerse el mismo principio en cualquier ordenamiento de mamíferos evolucionados y esto constituye el punto de partida del estudio del liderazgo desde el punto de vista de la biología (Menéndez & Costa, 2011).

La formación de comunidades sedentarias, propias de la gran revolución agrícola que se inició en el quinto milenio anterior al inicio de la era cristiana, dio origen no solamente a la expansión de los grandes asentamientos, sino también a un grado creciente de complejidad de las estructuras políticas originando un verdadero “cambio del poder” probablemente el primero en la historia de la humanidad (Toffler, 1993).

La naciente “vida urbana” en dichos asentamientos y el avance a un nuevo nivel de “aseguramiento de la supervivencia” al poder imaginar un abastecimiento autogenerado por las

prácticas agrícolas, dio espacio al surgimiento de nuevas preocupaciones comunitarias, muchas de ellas vinculadas directamente a la conciencia acerca de lo desconocido y las grandes preguntas de la vida. Este elemento se vincula directamente al surgimiento de un componente místico del poder, claramente reflejado en las culturas chamánicas y en el surgimiento de las primeras religiones clásicas y junto a ellas el llamado “mito del líder” (que formaría parte a partir de allí de todos los abordajes antropológicos y teorías derivadas acerca del liderazgo): el conductor era aquel que imbuido de una inspiración superior y trascendente era capaz del sacrificio personal en pos de un destino de progreso para su comunidad que forjaba su grandeza personal (Grosso, 2014).

La construcción de una verdadera *mithopoeia* del liderazgo estaría presente, con menor o mayor grado de sofisticación y deformaciones asociadas a lo largo de más de 4000 años, hasta bien avanzada la modernidad.

Las ideas de la ilustración y las transformaciones políticas y sociales que movilizaron, dieron origen a las revoluciones de los estados europeos durante los siglos XVII y XVIII y generaron una nueva corriente de pensamiento en relación a la problemática del poder dentro de las organizaciones sociales y los fenómenos de la conducción y los individuos que la ejercen más allá de las institucionalidades que los referencian.

No es fácil encontrar referencias concretas a un fenómeno como el que identificamos como liderazgo, si bien textos clásicos de la época hacen referencia a los “hombres extraordinarios que asumen la responsabilidad del momento que les toca vivir, con decencia y sacrificio” (García Prieto, 2009).

Aunque se traten simplemente de manifestaciones de carácter general sin pretensiones teóricas ni doctrinarias, reconocemos en las mismas la semilla de una corriente de pensamiento que con mayor sistematicidad cobraría fuerza en los primeros años del siglo XX y marcaría su influencia en distintas teorías y modelos desarrollados a lo largo del siglo, que podemos sintetizar en dos conceptos:

- La idea de las condiciones extraordinarias de aquel que ejerce el liderazgo.
- La indispensable contextualización del fenómeno práctico.

Analizaremos brevemente ambos conceptos desde las perspectivas más difundidas.

Uno de los anacronismos más importantes en materia del estudio del liderazgo es aquel que se expresa en términos de la falsa disyuntiva a que nos somete el popular interrogante de si “los líderes nacen o se hacen” que durante una buena parte del siglo pasado movilizó innumerables discusiones entre intelectuales de diversos orígenes.

Los impulsores de esta controversia, en la amplia mayoría de los casos, abonaban la creencia que solamente podían ejercer en forma práctica un liderazgo sustentable aquellos individuos que eran poseedores de “condiciones naturales” que formaban un temperamento único e irreproducible, que en el mejor de los casos podía mejorarse mediante estímulos culturales, pero que hacía estéril cualquier esfuerzo formativo respecto de aquellos individuos que no poseían dichas condiciones de “origen”.

Aún a pesar de lo elemental y fácilmente refutable que resulta este pensamiento, su influencia resultó perdurable, inclusive en teorías concebidas de una manera mucho más sistemática y con sustentación científica, como la denominada “teoría de los rasgos”, hoy día reformulada profundamente a partir del avance de las ciencias cognitivas (Heifetz, 2003).

Inclusive, puede observarse que corrientes científicas consolidadas a medianos del siglo pasado, como el estructuralismo en su vertiente sociológica como principal exponente, reconoce la figura del llamado “líder carismático” como una tipología posible del ejercicio del poder, asociando directamente esta figura a una base teórica que bien podría identificarse ligada a la idea de la natalidad del conductor.

Sin embargo, es el propio estructuralismo, el que incorpora una segunda idea determinante para la definición del espacio del liderazgo y

la concepción social del fenómeno que origina que sería prevalente en la segunda mitad del siglo: la contextualización del liderazgo como fenómeno emergente y condicionado culturalmente (Ashua, 2002).

En otras palabras: más allá de las condiciones que un individuo pudiera poseer, el liderazgo solamente puede efectivizarse en determinadas condiciones del entorno, introduciendo así una idea que no por obvia resulta menos valiosa: el liderazgo es un fenómeno social, que debe ser indispensablemente considerado a partir de un marco comunitario.

Los factores realmente incidentes en esas condiciones de lo que llamamos “entorno” o marco contextual, han sido fuente de distintas interpretaciones según las corrientes y pensadores dominantes en cada espacio social.

El estructuralismo, como corriente de pensamiento madre, ha influido notoriamente en muchas de las concepciones de la psicología conductista (base de la hoy llamada psicología organizacional), la teoría sistémica y, especialmente, la psicología social como principales referencias.

Promediando la década del '40, los psicólogos americanos Lippit y White, permanentemente referenciados por los compiladores contemporáneos más representativos (Cuerva, 2009; Selman, 2008; Roces, 2005), desarrollaron experiencias vinculadas al funcionamiento de los grupos bajo distintos modelos de dirección, tomando como base la experiencia del comportamiento de grupos de niños de edad escolar frente a sus maestros, en términos de los resultados obtenidos en el proceso de aprendizaje y las connotaciones emocionales posteriores en la actividad del grupo.

El trabajo de Lippit y White tiene el valor referencial de haberse constituido en el producto de uno de los primeros diseños genuinamente experimentales generados en la investigación sobre el liderazgo, si bien puede ser observable en diversos aspectos. Tal vez, lo más evidente son las limitaciones emocionales y socio demográficas de la población bajo estudio y en consecuencia la imposibilidad de poder llegar a conclusiones de validez generalizada.

Sin embargo, estos estudios sirvieron para alumbrar otro de los más arraigados mitos en torno a la problemática del liderazgo que se extendería durante décadas generando pre-conceptos que limitaron la expansión del conocimiento en la disciplina: la supuesta existencia de “estilos” inmutables, formas preestablecidas de ejercicio del poder inalterables y directamente asociadas al temperamento de uno u otro individuo. A partir de allí, y durante mucho tiempo, se hizo común para muchos estudiosos del tema ensayar taxonomías cerradas de supuestos líderes autoritarios, democráticos o permisivos, que en consecuencia solo podían aflorar en contextos sociales proclives a aceptar ese tipo de figuras.

El “mito de los estilos” del líder, hoy día totalmente refutado por ciencias cognitivas, se constituyó en un obstáculo importante para la verdadera comprensión del fenómeno de la influencia y el ejercicio práctico del poder, cosa que ya observáramos y analizáramos en profundidad en algún otro trabajo de ya hace varios años (Grosso, 1994).

Algunos años después de esos primeros diseños experimentales que mencionáramos párrafos atrás, Herbert Simon (1948), uno de los principales referentes de los estudios organizacionales, fuertemente influido por la psicología conductista, asociaría la práctica del liderazgo al ejercicio de un concepto que denominaría “influencia organizativa” que se plasmaría más allá de las estructuras institucionalizadas, rompiendo así con el pensamiento inspirado en las teorías de la burocracia, y se materializaría a partir de distintos factores y fenómenos vinculados: la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, la identificación, abriendo así un espacio mucho más amplio y menos rígido en el marco referencial vigente en aquella época.

Si bien el autor no lo explicita en su obra, claramente puede advertirse del análisis de ella, que sus postulados representan un cuestionamiento devastador al principio de la existencia de “estilos” de ejercicio de liderazgo, toda vez que la perdurabilidad del líder se encuentra condicionada en todo caso por la capacidad del líder para elegir el mecanismo de influencia más apropiado a las circunstancias del contexto.

Simon se convierte así en pionero de la teoría dominante en el campo de la entonces incipiente psicología organizacional, que definitivamente asocia la viabilidad del liderazgo a la flexibilidad en el planteo de la interrelación social como un elemento distintivo del líder. También en esta dirección, comienza a insinuarse una crítica a la teoría de los rasgos, toda vez que la ubicuidad social, destacada como atributo diferencial, es claramente más un producto de la experiencia cultural que de condiciones innatas.

Con un marco referencial más acotado, pero inspirado en estos últimos conceptos, unas décadas después Ken Blanchard (1986) y su equipo de trabajo, desarrollaron un modelo de fuerte orientación empresaria que se constituiría a partir de allí casi en un genérico para el abordaje del estudio del fenómeno de la influencia en el plano organizacional: nacía el concepto de “liderazgo situacional” que asocia la práctica del líder a una demanda específica del liderazgo en función de la experiencia y condición emocional de este último.

En esa misma línea aunque con una perspectiva más genérica, nuestra teoría de la intersección dimensional de influencia, desarrollada en un trabajo anterior (Grosso, 2004) recoge en este sentido la tradición de esta corriente de pensamiento asociando la eficacia de la práctica del liderazgo a la elección de mecanismos de influencia que contemplen la adaptación a una yuxtaposición de necesidades entre el contexto social, las características del grupo y las particularidades de cada individuo.

Las influencias conductistas en la concepción del liderazgo fueron también basales para otra corriente de pensamiento consolidada durante las décadas del 60’ y ’70: aquella derivada del campo de la psicología social y sus principales exponentes.

Desde la mirada de la psicología social, el fenómeno del liderazgo es claramente un proceso de interacción social fuertemente condicionado por las condiciones contextuales. Nace como un proceso emergente a partir del cruce de una historia personal con una determinada situación social y en un contexto histórico de coyuntura (Alexander, 2012).

El enfoque de la psicología social cobra rápida adhesión dentro de los estudiosos de las dinámicas propias del liderazgo en contextos sociales de amplitud y comunidades abiertas, puesto que desde sus postulados pueden explicarse la mayor parte de los liderazgos históricos de personalidades políticas, sociales y religiosas de amplio alcance, aunque siempre fue mirado con reparos por parte de aquellos especialistas concentrados en el análisis de realidades institucionales y agregados sociales más cerrados y estables.

La temporalidad del fenómeno, lo efímero del poder o la perdurabilidad de los conductores en el desempeño de su rol son elementos que a partir de allí se instalan como centro de la controversia respecto de la caracterización del líder y el entendimiento de sus competencias.

Debe observarse también que, al igual que las otras corrientes de pensamiento vigentes en dicha época, la psicología social no avanza más que en la conceptualización del fenómeno del liderazgo y la identificación de competencias implícitas y prácticas de ejercicio, sin profundizar en las condiciones de desarrollo o en todo caso del estímulo de las mismas.

Las dos últimas décadas del siglo XX fueron altamente prolíficas en variedad y diversidad de escritos sobre el liderazgo, ya instalado como uno de los temas centrales en la atención de las ciencias sociales.

La mayoría de esos trabajos, sin embargo, no aportan demasiado al saber colectivo de aquel momento, pues se limita en la mayoría de los casos a miradas contemplativas sobre “casos” puntuales de liderazgo representativos de personalidades que, con mayor o menor éxito, dejaron su marca en distintos tipos de contextos e institucionalidades.

Lejos de certezas y teorías consolidadas, aunque con múltiples coincidencias entre los pensadores más relevantes en la materia, la última parte del siglo XX recrea un conjunto de conceptos que marcan avances y también limitaciones que podríamos sintetizar a partir de las siguientes sentencias:

- El liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de distintos dispositivos de poder.
- Los líderes poseen una serie de rasgos personales que les son distintivos y facilitan la elección y utilización de los mencionados dispositivos, pero estos rasgos deforman a partir de estímulos generados en determinados espacios culturales. Las supuestas condiciones “genéticas” que pudieran poseerse, no parecen establecer una referencia determinista, sino en todo caso una predisposición susceptible de estímulo.
- Las condiciones de un marco social más amplio en las que se referencia el liderazgo se constituyen en un condicionante para la emergencia del fenómeno, aunque esto tampoco podría considerarse un factor decisivo sino más bien una orientación de carácter general sobre el tipo de dispositivos de poder a emplear. Adicionalmente, la incidencia contextual será también relativa en aquellos “microclimas” culturales propios de sistemas sociales de menor permeabilidad producto de institucionalidades estables (Grosso, 2002).
- Más que una cuestión de “estilos”, entendiendo como tal la preferencia permanente por la utilización de determinados dispositivos de influencia, la práctica efectiva del liderazgo depende más de una alternancia de roles dirigida a satisfacer necesidades propias del cuerpo social en que se ejerce. (Selman, 2008).

Este marco de referencia, producto de casi un siglo de estudio sistemático de la temática que nos ocupa, dejaría sin embargo muchos interrogantes, verdaderos espacios de ignorancia que se constituirían en los desafíos y búsquedas de la siguiente etapa:

¿Cuáles son en definitiva los elementos distintivos en el perfil de los líderes y como se traducen en prácticas efectivas? Ante la ausencia de una taxonomía que sea representativa del fenómeno.

- Identificadas las prácticas efectivas de los líderes: ¿son ellas producto de competencias adquiridas o meros emergentes relacionales surgidos de una coyuntura?
- Por último, y tal vez un elemento crítico no considerado en forma sistemática hasta aquel momento: ¿cómo promover el desarrollo de los líderes desde un marco formativo sistemático?

Los últimos años del siglo pasado serían el terreno donde comenzarían a ensayarse algunas respuestas a estos interrogantes, pero al hacer más complejo aún el marco de análisis, abrirían nuevos espacios de investigación aún hoy de difícil tránsito.

EL DESARROLLO DEL LÍDER: EL “SER” Y EL “HACER”

Si hay algo distintivo en el estudio de la problemática del liderazgo es que la materia se ha nutrido históricamente de diversas corrientes de pensamiento y en una tendencia creciente, cada vez es más representativa de un campo multidisciplinar.

Tal como la biología y la antropología signaron los estudios primigenios, la psicología, en sus corrientes de raíz conductista, y la sociología construyeron el andamiaje teórico principal. Las últimas décadas del siglo pasado significaron una decidida irrupción en el campo de disciplinas como: la lingüística, la pedagogía y fundamentalmente todas aquellas derivadas de la Teoría Sistémica (que representaría para el saber experto de la materia en los inicios del milenio, lo que era el estructuralismo seis décadas atrás).

Este conjunto de nuevos abordajes, significó la consolidación de tres ideas fundamentales que ampliarían los focos de atención:

La primera de ellas, podemos vincularla fuertemente a la faz formativa: el ejercicio eficaz del liderazgo depende esencialmente del desarrollo de competencias susceptibles de ser entrenadas mediante procesos formales y a través de un enfoque sistemático que contemple didácticas específicas para la finalidad (García Lumin, 2013). Veremos más adelante, que sin embargo estos primeros enfoques sobre la formación de líderes, que significaron un notorio avance en el concepto de desarrollo de los líderes, resultarían insuficientes para explicar la total dimensión de las necesidades educativas de los conductores.

Otra idea concordante a la mencionada la encontramos en el terreno de la ontología del lenguaje, que asocia el fenómeno de la influencia y el ejercicio del poder social a una configuración lingüística y simbólica propia de la especie humana y sus capacidades generativas a partir del lenguaje (Echeverría, 2005). El líder, en su carácter de generador de contextos es en consecuencia el exponente de la dominancia de una red conversacional que emerge como un fenómeno cultural en el que todos los actores son capaces de perfeccionar el desempeño de sus roles mediante un aprendizaje colectivo que es susceptible de sistematización (Greenfeld, 2011).

Una tercera idea en el marco de referencia teórico de ésta etapa, determinante para completar el universo conceptual que nos interesa definir, está dada por el reconocimiento de las condiciones interiores del líder, no vistas en este caso como un elemento genético sino también como producto de un proceso formativo y de superación personal.

En el campo de las disciplinas organizacionales, existe un antes y un después de la reconocidísima obra de Peter Senge (1992) quien al referirse a las disciplinas del aprendizaje y el desarrollo organizacional a partir de ellas, establece como punto de partida el cultivo de aptitudes y actitudes individuales a partir de un conjunto de competencias que sintetiza bajo las ideas de “dominio personal” y a partir del análisis y revisión de los propios modelos mentales.

Esta idea, que en lo sucesivo identificaremos como el espacio de las competencias intrapersonales, ya había sido especialmente explorada por autores como Gardner (1998) y Goleman (2011) que consolidaron la idea del desarrollo de las cualidades personales de un individuo, como punto de partida de su capacidad para influenciar a otros y poder erigir un dispositivo de poder sobre un agregado social determinado que tuviera capacidad de perdurar en el tiempo.

Probablemente sea Kofman (2001), discípulo directo de Senge, quien incursiona con mayor profundidad en el terreno de las organizaciones y sus fenómenos de liderazgo, asignando un factor decisivo a un conjunto de habilidades vinculadas a la gestión de las propias emociones.

De esta manera queda incorporada como parte indivisible, con una relevancia cada vez mayor, la dimensión intrapersonal del liderazgo a la par de la interpersonal y, al igual que ella, es reconocida como un objeto factible de aprendizaje.

En algún modelo que definiéramos en un trabajo de años atrás (Grosso, 2002; 2004) definíamos esta variable multidimensional como un proceso evolutivo de planos superpuestos que transita desde lo personal a lo grupal y desde lo estrictamente situacional hacia contextos sociales de mayor alcance como un proceso escalar de desarrollo: una práctica de liderazgo que se define desde el “ser” al “hacer” y desde allí nuevamente a la propia esencia del ser humano.

Tres focos de atención quedan así definidos en el estudio del liderazgo y sus posibilidades formativas: un plano intrapersonal, propio de un proceso de superación individual; un plano interpersonal propio del desarrollo de habilidades relacionales; y un marco contextual más amplio, que brinda las referencias culturales que permiten la consolidación de los dispositivos de poder a largo plazo.

Los desarrollos teóricos que analizamos de esta etapa cercana, permiten concluir en una serie de conceptos claves para el desarrollo de

una perspectiva acorde a los desafíos del nuevo milenio:

- La importancia de considerar el plano interior del líder como una base ineludible para la emergencia del fenómeno.
- La condición cultural del desarrollo de las competencias asociadas y la factibilidad de generar un marco pedagógico conducente a tal desarrollo.
- La limitación que presenta un enfoque de formación de líderes que eluda este plano (pueden observarse empíricamente numerosos casos de fracasos derivados de esta carencia).

Estos avances, que reúnen un consenso suficiente entre los especialistas como para poder imaginar a partir de allí la pre configuración de una teoría completa, deja sin embargo varios interrogantes sin respuesta, que pasarían a constituirse en el foco principal de la atención de estos últimos años y moviliza las principales investigaciones contemporáneas sobre la materia.

EL DESAFÍO DE LA FORMACIÓN DE LÍDERES: IMPERATIVOS DEL PRESENTE

Superada la controversia en torno a las posibilidades de formar sistemáticamente a los líderes, los esfuerzos del nuevo milenio están concentrados principalmente en encontrar las líneas directrices que garanticen la eficiencia del aprendizaje a través de didácticas que puedan replicarse en distintos espacios sociales y con individuos de distintos perfiles y procedencias.

Así observamos que proliferan experiencias de diverso origen tanto en ámbitos públicos como privados destinadas a la formación de líderes: reparticiones estatales, empresas privadas, instituciones del tercer sector, fuerzas armadas y de seguridad, organizaciones religiosas, entidades deportivas y culturales... El imperativo de la formación de líderes ha calado

profundamente en todos los estratos de la sociedad contemporánea.

El problema es qué tan efectivos resultan dichos esfuerzos y si realmente estamos yendo en la dirección correcta o, en todo caso, de qué manera podemos generar esfuerzos más productivos en esa línea.

Si repasamos rápidamente la oferta formativa que involucra la materia que nos ocupa, se observa de manera evidente un elemento que llama la atención: habiendo definido, como lo hicimos en el apartado anterior, la problemática del desarrollo del liderazgo en torno a tres planos diferenciados: intrapersonal, interpersonal y contextual, vemos que la amplia mayoría de las iniciativas se concentra casi exclusivamente en uno de esos planos: el de las habilidades interpersonales, con escasa atención a los otros (Goleman & Senge, 2014).

Esta descompensación se evidencia en una alta tasa de fracasos que refuerza en muchos casos el escepticismo de muchos sectores respecto de la verdadera efectividad del esfuerzo formativo, generando una peligrosa noción de retroceso para el campo disciplinar.

La dimensión intrapersonal como base de crecimiento del líder, el desarrollo de las competencias “del ser” como base para la formación de individuos resilientes, equilibrados emocionalmente y orientados hacia su superación personal parece ser en este marco la gran debilidad de la mayoría de los programas de formación de líderes, no por una carencia conceptual o por la ausencia de un discurso acorde a la necesidad, sino más bien por la ausencia de dispositivos conducentes que garanticen un aprendizaje significativo en el terreno (Santha, 2013).

El eficaz desarrollo de competencias, en cualquier plano que nos ocupe, requiere invariablemente de una sumatoria de condiciones que implica añadir a una predisposición del individuo, un entorno cultural favorable y un conjunto de estímulos sistemáticos que provoquen una real experiencia educativa (Meneghini, 2013), estos últimos términos de la ecuación implican el desafío de generar un esfuerzo para

el desarrollo de una verdadera pedagogía del liderazgo acorde a la relevancia e impacto social de la temática.

UNA EXPERIENCIA DE CAMPO

Diversidad y dispersión, como hemos visto, son elementos característicos que se encuentran presentes en la actual realidad de la formación de líderes y, tal como observáramos esas condiciones dejan expuestos un conjunto de “bolsones de ignorancia” respecto de mecanismos aptos para el desarrollo de competencias esenciales para el ejercicio del liderazgo, especialmente en el terreno de las que identificamos como competencias intrapersonales.

Es variada la producción generada en este terreno, pues obviamente no albergamos la pretensión de ser originales en este descubrimiento, pero resulta también evidente que una buena parte de ellas se basan en experiencias altamente acotadas y de difícil reproducción fuera del contexto que les da origen (Alvarez de Mon, 2013).

Haciendo una lectura crítica de esta situación, junto a un equipo de jóvenes investigadores de perfil interdisciplinario, se puso en marcha hace unos pocos meses un trabajo dirigido a la búsqueda de las respuestas que pudieran ser efectivas para esta coyuntura.

El primer desafío fue unificar el vasto territorio de las ideas delineadas hasta el presente sobre la definición del tipo de competencias que movilizan nuestro trabajo partiendo de interrogantes elementales: ¿Cuáles son? ¿Cómo surgen? ¿Cómo se forman? aspecto no menor ante la ausencia de una taxonomía unificada sobre el particular.

Hemos definido como competencias intrapersonales a aquel conjunto de cualidades propias de cada individuo que se evidencian en un ser y un saber hacer que favorece su crecimiento personal y el fortalecimiento de sus roles de liderazgo. Este conjunto de competencias dependen en su generación y desarrollo de condiciones personales que operan en forma independiente del contexto y el medio social más allá que puedan constituirse en ci-

mientos sobre los que se edifique otro tipo de aptitudes de corte relacional que demanden en forma indispensable la interdependencia con otros. (Grosso, 2016).

Atento a la vasta diversidad de competencias intrapersonales que distintos autores han identificado, dividiremos las mismas en cuatro grandes categorías, con la finalidad de facilitar un marco de indagación sobre ellas y sus condiciones de formación:

a) Campo del autoconocimiento y la fortaleza mental:

Involucra el conjunto de competencias vinculadas al desarrollo de la propia *conciencia emocional* y el reconocimiento de la propia naturaleza del ser interior (autoconocimiento), implica la *autoaceptación* y a través de ella la *autoestima* y la *confianza en los propios valores y cualidades*.

Implica también las capacidades del individuo para fortalecerse mentalmente regulando sus emociones, desarrollando *tolerancia a la presión, el estrés y la frustración*, como base de la constitución de una *actitud resiliente*, que a partir de una profunda *conciencia filosófica de la vida y orientación ética*, le permita alimentar en forma reflexiva un balance vital (*equilibrio personal*).

b) Campo de la orientación al desarrollo y capacidad para la acción:

Representa el conjunto de competencias dirigidas a las capacidades para construir un modelo de desarrollo personal y poder ejecutarlo con eficacia.

Requiere de la capacidad para *orientarse a metas* en un *afán de superación*, mediante una *actitud emprendedora, proceder autónomo* y sentido de la *responsabilidad*.

Poder diseñar y ejecutar un proyecto de desarrollo personal, implica el cultivo del *pensamiento creativo y a la vez analítico*, amalgamando en ambos una

profunda *capacidad de conceptualización*.

Este modelo de pensamiento se nutre a partir de una profunda *disciplina* de ejecución, *perseverancia* y orientación a la *mejora continua*.

c) Campo de la conciencia social y orientación vincular:

Indica las competencias que definen una predisposición del individuo para socializar y desarrollar vínculos productivos con otras personas (*inteligencia social*).

Implica el desarrollo de una *conciencia política, social y vincular*, como sustento del *espíritu cooperativo*.

Este campo se construye sobre la base de la *empatía, la benevolencia y la cortesía*, que se traduce en un *comportamiento asertivo, de apertura mental e interpretación de la subjetividad*, sustentado en una adecuada *inteligencia lingüística y actitud positiva* hacia el otro.

d) Campo de la comprensión del entorno y la visión:

Involucra el conjunto de capacidades necesarias para desarrollar una adecuada ubicuidad con el entorno, adaptándose en forma proactiva al campo de fuerzas dominante en el mismo.

El reconocimiento contextual y el desarrollo de una lectura ajustada sobre la realidad, requiere de la construcción de una *conciencia temporal* en la que confluyan una *perspectiva histórica* y una *visión prospectiva*.

La efectiva construcción de una *visión personal*, debe entender los desafíos de la complejidad, desarrollando *capacidades de abstracción* a partir de una *actitud contemplativa*.

Generando los instrumentos de relevamiento apropiados generamos una serie de entre-

vistas en profundidad con individuos que ejercen en la actualidad distintos roles de liderazgo en organizaciones y hemos podido rescatar algunos indicios que reafirman la posibilidad de arribar al anhelado modelo.

Hemos podido observar la relevancia decisiva del valor de la experiencia y la incidencia del entorno cultural en el proceso de la formación de un líder, pero más allá de estas ineludibles referencias, existen tres factores decisivos comunes, no siempre reconocidos y destacados en otras fuentes:

- Vocación transformadora, entendida como el deseo personal del individuo por transformar realidades asumiendo un rol protagónico en dicho proceso.
- Cultivo de la propia actitud, sosteniendo en el tiempo un sistema de valores organizado y concordante con un sentido de misión personal.
- Autopercepción, entendida como la conciencia personal de virtudes y la identificación de experiencias y momentos de una historia de vida que contribuyeron a la formación de las mismas.

Conciencia y lenguaje, parecen convertirse así en la llave de un saber propio de los líderes que bien factible es de transformar en una herramienta de aprendizaje para otros.

ALUMBRANDO NUEVOS PARADIGMAS

Ni la referida, ni ninguna de las investigaciones que se desarrollan actualmente sobre este terreno pueden darse por concluidas, puesto que el terreno es cada vez más fértil frente a este tipo de investigaciones.

Lo que sí puede afirmarse es que el momento actual es especialmente controversial en torno a nuevos paradigmas que parecen alumbrarse.

El desarrollo de disciplinas como la genética, las neurociencias y su convergencia tecnológica, hace que muchos piensen que el

futuro del desarrollo del liderazgo, como el de un vasto conjunto de habilidades humanas, se conducirá irreversiblemente hacia el campo biotecnológico y que no está lejos el momento, casi ficcional, en que nos encontremos con la posibilidad de disponer de una “píldora para convertirnos en líderes” mediante la estimulación química de determinadas áreas de nuestro cerebro.

Otros, aun desde alguno de los citados campos disciplinares (Golombek, 2008; Tevez, 2012) observan con un marcado escepticismo esta posibilidad, alineándose en un plano de pensamiento que prioriza un componente bioantropológico, que asigna un rol determinante a la cultura y sus clásicos mecanismos de intervención como respuesta central del progreso humano.

En esta última línea, nos inscribimos: creemos firmemente en la posibilidad de generar “jugadores infinitos”, capaces de derribar el mito de la fragilidad humana a partir de un enfoque holístico sobre su proyecto de vida y destino personal (Sinek, 2016).

Honrar esa visión desde el plano de la educación sigue siendo en nuestro criterio el desafío de una concepción humanista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, G. (2009). *Adversidades*. Miami – US: Boston Press.
- Alvarez de Mon, S. (2003). *Desde la adversidad*. Madrid: Pearson.
- Ashua, Ch. (2002). *Liderazgo*. México: Mc Graw Hill.
- Bennis, W., Nanus, B. (1982). *Líderes*. Bogotá: Norma.
- Blanchard, K. (1986). *El líder ejecutivo al minuto*. México: Grijalbo.
- Cuerva, J. (2009). *Educación para la superación*. Barcelona: Ed. B.
- Gardner, H. (1998). *Mentes líderes*. Barcelona: Paidós,

- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- García Lumin, E. (2013). *Resiliencia y educación*. México: FCE.
- García Prieto, M. (2009). *Buscando conductores*. Málaga: Social Press.
- Greenfeld, M. (2011). *El líder perdurable*. Boston: HBR.
- Grosso, F. (1994). *Los Mitos del Liderazgo*. Buenos Aires: Visión Universitaria.
- Grosso, F. (2002). *Liderazgo y Conducción*. Buenos Aires: Dunken.
- Grosso, F. (2004). *El líder Cotidiano*. Buenos Aires: Dunken.
- Grosso, F. (2014). *Formar líderes*. Santiago: AIM.
- Grosso, F. (2016). *Competencias Intrapersonales*. Santiago: AIM.
- Goleman, D. (2011). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. B.
- Goleman, D., Boyatzis, R. (2003). *El líder resonante*. Madrid: Plaza & Janés.
- Goleman, D., Senge, P. (2014). *Triple Focus*. Barcelona: Ed. B.
- Golombek, D. (2008). *Cavernas y Palacios*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Heifetz, R. (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Meneghini, D. (2013). *Superar los límites*. México: UNAM.
- Menendez, D., Costa, L. (2011). *Liderazgo*. México: FCE.
- Roces, J. (2005). *El líder vital*. Buenos Aires: Temas.
- Santha, E. (2013). *Formación de líderes*. Barcelona: IESE.
- Selman, J. (2008). *Liderazgo*. Buenos Aires: Pearson.
- Senge, P. (1992). *La Quinta disciplina*. Bogotá: Granica.
- Simon, H. (1948). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
- Sinek, S. (2016). *Los Líderes comen al final*. Barcelona: Empresa activa.
- Tevez, S. (2012). *Los límites del presente*. Buenos Aires: Ciencias Activa.
- Toffler, A. (1993). *El cambio del poder*. México: FCE.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n1a03>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

