

## **EL LIDER: ¿QUIEN OTRO PODRIA SER?\***

JORGE DURAN CASTRO

Ingeniero Industrial. Georgia Institute of Technology - Atlanta. Magister Administración Industrial. U. del Valle. University of Illinois-Course in soyBeans Processing. Asesor Empresarial. Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Buga. Director Postgrado Agroindustria ICESI. Profesor Universitario.

Difícilmente se encuentran en los idiomas modernos vocablos más ambiguos que las palabras liderazgo y líder. Se diría que no habían sido terminados de inventar cuando fueron adoptados por historiadores e investigadores sociales para suplir, a manera de "comodín" literario, la necesidad de términos más precisos.

Para ilustrar la afirmación anterior basta señalar que, corrida la mitad de los años setenta, se celebró en el Centro para el Liderazgo Creativo en Greensboro, Carolina del Norte, un gran simposio de investigadores sociales, y después de casi una semana la única conclusión firme que afloró acerca del significado del término liderazgo fue, la no muy precisa, de que se trataba de "una forma personal de ejercer influencia social".

Esta ambigüedad ha llevado a los "conductistas" modernos a estudiar integral-

mente el fenómeno social que abarca al líder, a su grupo, al escenario del acontecimiento, a las "grandes causas" que fueron su inspiración y meta, sin descuidar la compleja red de relaciones interpersonales e intergrupales que se tejen entre los varios componentes y factores.

No se puede aceptar fácilmente un criterio de franca intercambiabilidad entre las distintas organizaciones y sus "conductores" respectivos como si se tratase de sustituir, en un tren ferroviario, una locomotora por otra: En el liderazgo, la efectividad del conductor depende, además de su capacidad intrínseca, de relaciones interpersonales ya establecidas o fácilmente dables que hagan viable la gran fluidez de interacción que exige.

Las circunstancias que enmarcan el proceso social, también hacen exigencia de atributos particulares en la personali-

---

\* Seminario Nacional de Desarrollo de Líderes AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales).  
Buga. Marzo de 1989

dad del líder que no son fácilmente conmutables. Es el caso frecuente del promotor de la organización, un convincente idealista que dicta el "qué hay que hacer" y su probable sucesor, el eficiente ejecutivo que buscará "cómo hacerlo".

Del líder se puede decir como de las brujas: de que los hay; ¡los hay! Cuando, cansado de buscarle un agente visible a la movilización anímica o volutiva de alguna comunidad, su cronista no puede explicársela de otra manera, generalmente se transa por inferirla en la presencia de un líder: ¿Quién otro podría ser?

Por ello ha aparecido una serie de teorías que para facilitar su comprensión complican bastante el panorama. Generalmente tienen origen en el estudio de algún caso específico donde se ha dado el fenómeno, pero cuando se tratan de aplicar a otros paradigmas no se acoplan a la perfección deseada.

- La teoría atributiva: Cuál es el perfil del líder.
- La teoría eminencial: Grandes hombres de la historia.
- La teoría de la crónica situacional: Alguien debe responder por el acontecimiento.
- La teoría burocrática: Toda organización requiere de un jefe.
- La teoría del liderato: Si somos líderes, entendámonos.
- La teoría carismática: La super-simpatía como un don.
- La teoría del estilo: ¿Cómo resuelve el líder los problemas de su comunidad?  
Por decisiones
- Democráticamente: 

{	mayoritarias.
}	Concertadamente
- Autoritariamente.
- Permisivamente. (Laissez faire.)
- La teoría ejecutiva: Conseguir resultados del grupo.
- La teoría institucional: Lo importante es el grupo.
- La teoría ideológica: La idea mueve a la acción.
- La teoría posibilística: ¿Qué se puede lograr? Entonces, hagámoslo.
- La teoría promocional: El seguidor debe ser inducido a superarse hasta lograr

su autonomía e inclusive llegar a ser líder.

Todas ellas aportan explicaciones casuísticas y en su conjunto arrojan, unas más que otras, la luz necesaria para ver mejor este complejo ente social. Hagamos un poco de historia:

En vísperas de la imprenta, cuando todavía la cultura y la poquita ciencia eran privilegios exclusivos de una minúscula élite de monjes y academistas, mecenas a su vez del principado, era más fácil ser líder por cuenta de la ignorancia generalizada que, en su más crasa versión, se enseñoreaba entonces de los "no letrados": Era el mundo de los ciegos en donde el tuerto era acogido como rey.

A medida que hizo progreso la revolución de la educación hasta llegar, en nuestros días, a la explosión de la informática, se fueron haciendo progresivamente más difíciles de cumplir las exigencias de los liderados. Se patentizaba así la predicción del adagio de que "los pueblos se dan sus gobernantes".

De la manipulación de las masas para lograr fines egoístas ambicionados por los capataces, el ejercicio personal de la influencia social fue escalando niveles de mayor sofisticación y altruismo en materia de generosidad, contenido intelectual de la tarea y exigencias de idoneidad profesional requeridos por los seguidores a su líder en virtud de la cercanía lograda en la educación y la cultura: Nace entonces el liderazgo "dócil" que reconoce en la concertación el mejor medio para lograr el mutuo compromiso.

Subsisten aún quienes manipulan la miseria y la ignorancia donde las encuentran, como un vestigio de épocas pasadas.

Analizando así el fenómeno, se ve su gran complejidad al detectar la dependencia, constante en el tiempo pero cambiante en su modo de ser, que existe entre entes esencialmente distintos: El grupo, su líder, el medio en el cual se desarrolla, el proceso y los propósitos adoptados. Por eso es frecuente que el líder, por esforzado y eficiente que pretenda ser, llegue a perder su vigencia funcional y, en términos del argot popular, se queme.

La "causa" convocatoria de las voluntades del líder y de sus seguidores siempre ha sido el factor decisivo en la gestación de cualquier "movimiento" social. El liderazgo comienza a ser factible a partir de un estado de conciencia generalizado en todos los individuos agrupados, de que se cierne sobre ellos una gran amenaza, se da la gran oportunidad para la realización de una quimera largamente acariciada, o está próxima a colmarse la paciencia de todos frente a problemas y angustias padecidos en exceso.

Es precisamente cuando aflora la necesidad "sentida" como una de impostergable satisfacción de entre las muchas carencias reales o ficticias que conducen a la comunidad, cuando empieza a darse la circunstancia indispensable para que surja el líder, la relieve como causa sublime, proponga la solución estratégica persuasiva y lance la organización en busca de esos propósitos anhelados por todos.

Esta condición descrita por Nariño como de "efervescencia y calor" hace vulnerable tanto al líder como a su organización al frecuente desastre de formularle con gran esmero la solución a un problema "sentido" que una vez acometida demuestra que la causa era otra. (La perfecta solución para el problema que no era.)

Las exigencias del liderazgo, ejercido con propósito promocional (la versión que brinda la mayor satisfacción individual dentro del grupo influenciado), van haciéndose más difíciles en la medida en que es exitoso el propósito del conductor: la superación de los individuos y su autonomía de acción en procura de logros personales que constituyan sus propias expectativas.

El gran reto es, entonces, concertar propósitos colectivos en absoluta concordancia con esas expectativas personales cada vez más ambiciosas. Así se llega al "liderato", máxima expresión del desarrollo personal y base, a su vez, de la perfecta democracia: El líder cumpliendo un mandato claro de sus seguidores.

Este estado utópico de la organización, en el cual cada quien sea capaz de encontrar su propio camino dentro del marco de acción que alindere y aliente las expecta-

tivas institucionales, es anhelo inmanente en el hombre contemporáneo. Su aproximación como paradigma empresarial está dando resultados extraordinarios en el Japón: Todos quieren ser líderes de su propio destino y protagonistas del desarrollo nacional. Es el logro de haber mantenido los estándares más exigentes del mundo en materia de formación social y educación científica.

Parece, en este caso, que la extrema generosidad del promotor y el gran poder de emergencia del grupo subalterno se confabularan en contra de la permanencia del líder en la medida en que este fuese exitoso en su propósito de inducir a sus seguidores a la superación y con ella a la autonomía. Ocurre lo del padre que se regocija al ver cómo escalan sus hijos, por la senda de la superación y el propio esfuerzo, metas de excelencia. ¿Qué más podría pedirle a la vida?

Su satisfacción y gratitud serán mayores cuando se detenga a pensar y a evaluar el efecto que esa interacción, entre los beneficiarios de su acción promotora y él, ha producido en términos de su propia superación personal, profesional y de genuina madurez. Se sentirá plenamente realizado.

Mirado en este exigente contexto contemporáneo, el liderazgo sigue siendo una manera personal de ejercer influencia social. Su ejercicio es un desafío que, aceptado, aparta al líder de la resignación a dedicarse a buscar exclusivamente su progreso personal o familiar sin contemplar la responsabilidad de aportar al mejoramiento del medio social. Paradójicamente exige del éxito personal como prueba de eficiencia, confiabilidad y credibilidad necesarias para comprometer la organización subalterna en esfuerzos de superación concurrentes con la búsqueda de metas institucionales: Es la exudación de la excelencia personal que por la vía del ejemplo permanente mueve a la organización a seguir espontáneamente sus indicaciones sobre cómo conquistar metas comunes.

Se presenta entre los investigadores el debate inconcluso sobre si existe o no plena identidad del liderazgo con otras

formas del ejercicio personal de influencia social:

Con el desempeño empresarial (Poder económico.): En este caso la dificultad radica en la necesidad o no de una absoluta coincidencia entre los objetivos perseguidos por el líder y aquellos buscados por sus seguidores. Adicionalmente, produce confusión la facultad que tiene el empresario de separar discrecionalmente a sus colaboradores de los cargos ocupados porque riñe con la libertad de acceso que se presupone para el liderazgo.

Con el ejercicio de la autoridad, la dificultad estriba en que el derecho a influir sobre la organización debe emanar espontáneamente del grupo dirigido como resultado de su convencimiento en la capacidad del jefe, permaneciendo con él mientras persista dicho apoyo: El caso de Bolívar líder indiscutido de la gesta libertadora y el mismo héroe frustrado y rechazado como gobernante.

Sin embargo, aun los "puristas" más recalcitrantes admiten que se pueda dar el liderazgo si quien lo intente se despoja de las prerrogativas del poder económico y de la autoridad exógena.

Los líderes y sus grupos de influencia viven hoy en un entorno caracterizado por el antagonismo, el escepticismo y la contradicción, en donde una respuesta correcta a la pregunta de hoy puede significar un desastre si es proferida mañana. Un mundo en donde la intuición, esa mágica facultad de "razonar instintivamente" con base en las experiencias vividas es, juntamente con la seguridad en sí mismo derivada de un desempeño exitoso, la llave que franquea el acceso al puesto de comando. La autoridad es sencillamente la credencial que le presenta como aspirante escogido para ensayar la dirección del grupo: Allí comienza su gestión mucho más elusiva y difícil de describir, matizada de aspectos casi mágicos, que irán a confirmar su liderazgo.

Dirigir es ante todo la práctica de la humanidad a su más alto nivel: El toque clásico de la excelencia.

Liderar exige generosidad en grado extremo para desprenderse de legítimos inte-

reses personales y ventajas propias hasta poner la vida misma en función de los demás. Es ejercer humildemente el papel de agente (medio) de un proceso social y no el fin vanidoso que muchos pretenden como título personal.

Exige una gran capacidad profesional y una enorme profundidad de pensamiento para detectar en el proceso de la concertación las necesidades sentidas del grupo, contrapuestas a las exigencias reales del momento. Por ello es más importante saber hacer la pregunta correcta que, quizás, tener la respuesta oportuna. Plantear bien un problema es haber recorrido ya una gran parte del camino hacia su solución: El resto son fórmulas y planes de acción. No hacerlo así es aventurarse al riesgo imperdonable de encontrar la solución perfecta al problema que no era.

Los líderes trabajan con la sinergia de grupo, esa misteriosa capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar mayores niveles de energía y por ende lograr superar colectivamente los logros que de otra manera no se obtuvieran si cada quien se desempeñara independientemente: La suplementación unida a la complementación de vocaciones y especializaciones hacen la diferencia.

Por ello deben ser eficientes comunicadores que le den "sentido" hasta a las cosas triviales, integren las diversas tareas en un plan de acción y sean capaces de colmarlo de tanto significado como para seducir la voluntad del grupo en torno a la gran causa que ha de movilizarlo como un todo. Deben hacer de los sueños de la comunidad objetivos realizables por la vía del esfuerzo sinergizado.

La conciencia que cada quien haga en el grupo del progreso hacia la consecución de esos sueños producirá el gran efecto multiplicador necesario para convertirlos en realidades tangibles. En la medida en que ello se repita con frecuencia se avanzará hacia el "trabajo en equipo" que es el reconocimiento individual de la superioridad de los resultados que se obtienen cuando se aúnan voluntades, cada quien buscando aprovechar cualquier oportunidad de incrementar el nivel

previamente conquistado por la organización.

Mantener el reconocimiento fervoroso del grupo hacia su líder requiere lo que Castiglione llamaría la "sprezzatura", que es el don de hacer parecer todo más fácil de lo que en realidad cuesta en esfuerzo personal empleando para su ejecución un "aire" de casualidad y fluidez que esconda el verdadero trabajo que requiere y luzca, así, magistral: En ello estriban la gracia y la elegancia tan necesarias para lograr admiración y apoyo.

El porte del líder "promotor" debe ser más humilde de lo que su rango signifique, forzando así la sencillez y la apertura hacia la gente: La arrogancia dejó, hace mucho, de ser buena postura para un conductor eficiente. Es mejor mantener de cerca a los críticos auténticos pues ellos son mejores asesores que los áulicos.

Dentro del contexto moderno, no es fácil dirigir a un grupo cuyas capacidades, a nivel de los individuos integrantes, sean de tal manera inferiores a las de su conductor como para que se erija una barrera cultural y educacional capaz de bloquear las comunicaciones e interacciones indispensables.

En esto difiere bastante la tarea del maestro de la misión del dirigente, así ambos ejerzan personalmente su influencia social mejoradora.

Pero siendo difícil de sortear la circunstancia de una exagerada superioridad intelectual

y cultural del líder, es prácticamente imposible que en el caso contrario, donde la superioridad acompañe al grupo, su dirigente pueda ser eficiente en el comando: Se diría que en este caso juega la ley de los vasos comunicantes.

El mundo entero, y muy especialmente Colombia, está ávido de un buen liderazgo, necesario para concertar los esfuerzos requeridos para conquistar las "grandes causas" que por tanto tiempo han constituido anhelos contemplados por toda la población:

Una buena educación dirigida hacia la productividad, la paz que se funde en el sosiego y la tranquilidad económica de todos, el regreso al imperio de la ley y del respeto a las instituciones y, sobre todo, el progreso individual que refleje en quienes trabajen los buenos índices macroeconómicos y motive así el despegue colectivo hacia un mejor "ser" y un mejor "estar".

Tenemos los recursos, tenemos las gentes que sueñan ya con grandes causas y son capaces de inmensos esfuerzos, todas las circunstancias apuntan a la necesidad de líderes capaces de catalizar el proceso del desarrollo armónico y sostenido que todos nos merecemos.

Ustedes, jóvenes, que en menos de una década tendrán las posiciones de comando, están llamados a ejercer el liderato que el País exige para desatar las caducas amarras que lo atan a la ignorancia y la pobreza, grandes fuentes de subversión y miseria: ¿Quiénes otros podrán serlo?