

LIDERAZGO EFECTIVO

Fascículo N° 6

TITO ANTONIO LOPEZ APARICIO

Reflexión escrita por el Abog. Tito Antonio López Aparicio para la consultoría de capacitación del Programa de Alivio a la Pobreza (PAP) de Santa Cruz, en las UV 83, 84, 84B, 85, 85B y 226/227 del Distrito Municipal N°7, y para el curso de “Liderazgo Personal” organizado por el Centro de Formación Social en convenio con la UCB de Santa Cruz, como miembro del Equipo de trabajo de la Calle Seminario 2005 (Ex SEAPAS) de la Comisión Arquidiocesana de Pastoral Social - Cáritas del Arzobispado de Santa Cruz, en mayo y septiembre del año 2001.

Mail tito@lopezaso.com

Reflexiones para ejercer el liderazgo efectivo basado en principios, desde las propuestas de Stephen R. Covey y la experiencia personal

Santa Cruz – Bolivia
Mayo del 2001

Contenido

1. Liderazgo	2
2. Ser líder	2
3. Funciones del líder	4
4. Niveles de liderazgo	5
5. Efectos del ejercicio del liderazgo	7
6. Desempeño del liderazgo efectivo	8
7. Motivaciones para ejercer el liderazgo	9
8. Tipos de liderazgo	10
9. Poder del liderazgo	11
10. Liderazgo basado en principios	12

Introducción

Mis lecturas y experiencias de capacitación con propuestas de S. Covey y de Daniel Goleman, entre otros, me permiten hacer una síntesis organizada intencionalmente de los contenidos sobre liderazgo personal dirigido a personas que buscan respuestas concretas desde el sentido común, a una serie de cuestiones relacionadas con el ejercicio del liderazgo, en una época caracterizada por la falta de referencias o modelos de liderazgo social.

Con la humilde intención de aportar en la reflexión desde mi propia experiencia, presento a continuación este sencillo trabajo, como aplicación al mundo de hoy, desde mi visión como un profesional al servicio de la sociedad, en la que la presencia de auténticos líderes es un clamor del pueblo cansado de la corrupción y la pobreza creciente.

Santa Cruz, 5 de mayo de 2001

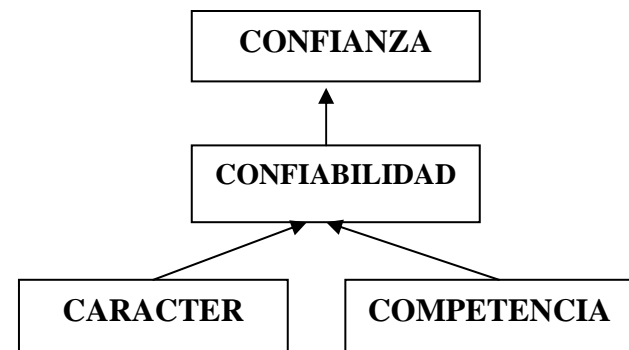
1. Liderazgo

La persona que ejerce el liderazgo es un hombre o mujer que decide **ponerse al servicio de las demás personas**. Esta definición sencilla e ideal contradice con la realidad que nos presenta casos en los que las personas que deberían ser servidas, sirven a la que ejercen el liderazgo.

2. Ser líder

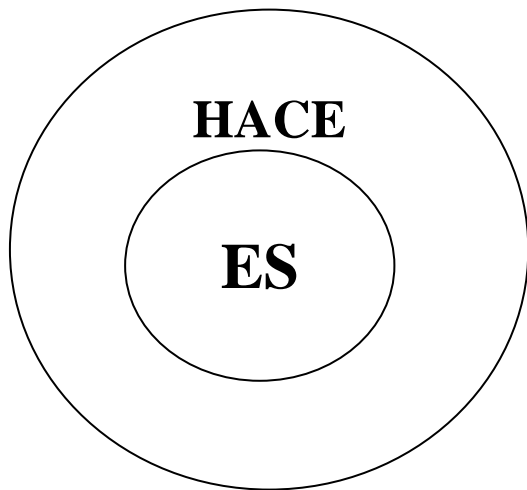
Es fundamental entender que ser líder significa la **coherencia entre ser y hacer**, es decir que hacemos lo que somos y somos lo que hacemos. Un criterio de evaluación del liderazgo actual es por lo tanto el grado de coherencia entre lo que somos y lo que hacemos.

Ser líder significa **tener un buen carácter o ser bueno y demostrar un elevado nivel de competencia** o de capacidad en lo que hacemos. Es ser buen zapatero y de buen carácter, no un ogro incapaz de establecer relaciones consigo mismo y peor con las demás personas, para dar un ejemplo.



Ser líder es ser confiable, es decir que la gente confíe en esa persona, que sepa que no fallará, y si lo hace que sus fallas serán reconocidas porque son de buena fe, lo que corresponde a las personas de buen corazón. Pero también significa dar confianza a las demás personas.

Por lo tanto no basta que confíen en el líder o que sea confiable, sino que **dé confianza**. Es la presencia de la confianza en los hechos.



3. Funciones del líder

S. Covey identifica cuatro funciones claves del liderazgo:

- a) Modelar
- b) Encontrar caminos
- c) Alinear
- d) Facultar

Modelar significa ser la **referencia para las demás personas**, el o la modelo, el espejo, imagen o retrato que las otras personas gustarían ser.

Modelar no es una posición superficial o de pinta, no es apariencia solamente, es testimonio, es ejemplo, es acción, es conducta, es comportamiento de referencia. Cave entonces la pregunta:

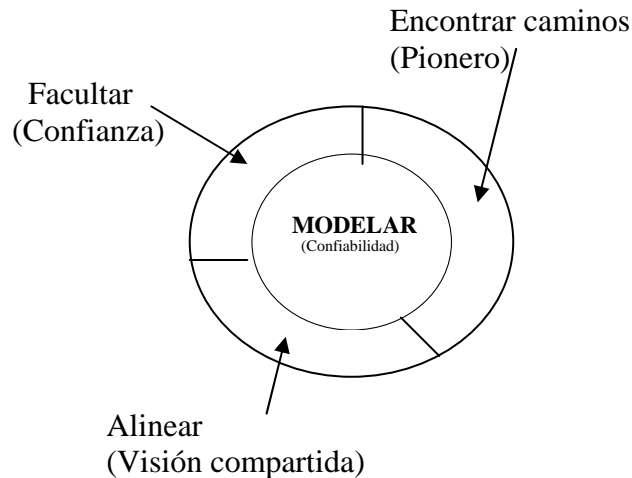
¿Hay modelos de liderazgo con estas características en nuestro medio?

Encontrar caminos **significa ser pionero/a frente a los desafíos y horizontes desconocidos**, pero con la humildad de los que buscan participativamente tomando en cuenta a las demás personas. Encontrar caminos es tener con claridad una **misión, visión y estrategias** personales que den sentido a la vida, Es tener y dar un norte a quienes confían en el liderazgo.

Alinear es una función que exige capacidad de organizar a las personas de su familia, grupo social, organización o empresa hacia una misma dirección. Alinear es lograr que todas las personas tengan una **visión compartida** y caminen en línea hacia ella. Pero no que caminen como ovejas sin sentido, sino con el convencimiento de que es el camino o el sentido compartido por todas las personas.

Facultar es **otorgar el poder de hacer y decidir a las demás personas**, logrando ser prescindible en el momento que las condiciones lo exijan. Es el famoso empoderamiento o dar poder, Es romper con el

paternalismo o el protagonismo innecesario y que apaga las iniciativas de las personas.



4. Niveles del liderazgo

El liderazgo tiene cuatro campos o niveles en los que se debe ejercer con integridad las funciones de modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Según Covey estos cuatro niveles son:

- a) Liderazgo personal
- b) Liderazgo interpersonal
- c) Liderazgo gerencial
- d) Liderazgo organizacional

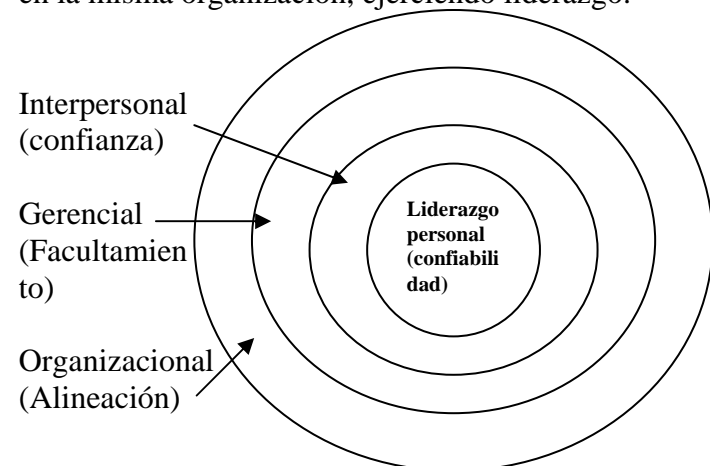
El liderazgo personal es el equivalente a empezar en o por casa y en la misma vida personal. Es reconocernos **personas dignas** con una misión personal y profesional que nos inspira y es el sentido o propósito de la

existencia. Es tener una clara visión de futuro cuyo arquitecto o constructor es la misma persona.

El liderazgo interpersonal es el cumplimiento de las funciones con las demás personas. Es la capacidad de **establecer y cultivar relaciones de calidad** con la familia, el grupo social al que pertenece cada persona.

El liderazgo gerencial se refiere a la capacidad de ejercer en la profesión u oficio las funciones de modelar, encontrar caminos, alinear y facultar. Es la capacidad de **gestionar o hacer que el oficio tenga sentido con eficacia y eficiencia**, y que para las demás personas sea una referencia y para el individuo una realización que le proporcione satisfacción.

El liderazgo organizacional se ejerce en la organización a la que las personas contribuyen cumpliendo diferentes roles. Es ser maestro porque las personas pertenecemos a muchas organizaciones en las que deberíamos ocupar roles de manera responsable, demostrando que es posible modelar, encontrar caminos, alinear y facultar en la misma organización, ejerciendo liderazgo.



5. Efectos del ejercicio del liderazgo

Cuando se ejerce el liderazgo personal se **logra ser confiable**. Una persona que tiene y demuestra en los hechos su misión o razón de ser, su visión y valores que la guían, es una persona digna de dar confianza, es decir es confiable.

El ejercicio del liderazgo interpersonal exige que la persona no solamente sea confiable, sino que **produzca confianza**. Que irradie esta energía positiva, atractiva y muy poco frecuente en un mundo en el que la desconfianza es creciente.

El ejercicio del liderazgo gerencial, equivale a ser líder en lo que hago y por lo tanto, invita y posibilita el facultamiento o **empoderamiento** de las demás personas. Estoy seguro de lo que hago, lo hago bien y por lo tanto nada impide que las demás personas hagan lo que saben hacer o lo que les toca hacer. Es como una orquesta en la que cada músico conoce su melodía y ocupa su posición en la composición, sin miedo a que otra persona toque su melodía. Pero...

¿Qué podemos hacer frente al individualismo y la competencia creciente?

El ejercicio del liderazgo personal e interpersonal exigen que se reduzca a términos aceptables las actitudes individualistas y egoístas, porque el liderazgo ejercido en niveles personales e interpersonales, es un rechazo al individualismo y una victoria al servicio, al bien común cumpliendo una misión social con la satisfacción de ser útil.

El ejercicio del liderazgo organizacional se refleja en la alineación práctica de las personas que conforman la organización. Todas, desde sus identidades, sus especialidades, sus características aportan en la misma dirección sus dones y carismas, sus potencialidades y limitaciones.

6. Desempeño del liderazgo efectivo

S. Covey en su libro “Liderazgo basado en principios” nos propone cinco claves de lectura para evaluar el desempeño efectivo del liderazgo:

- a) Capacidad de identificar y buscar caminos para encontrar respuestas a las necesidades de las otras personas.
- b) Capacidad de articular en la práctica la misión, visión, valores y estrategias compartidas con las personas que conforman el grupo social en el que se ejerce el liderazgo.
- c) Capacidad de organizar estructuras y procesos flexibles y dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión y los valores y estrategias definidas de manera compartida.
- d) Capacidad de conseguir excelentes resultados o productos concretos y de calidad sobre la base del trabajo sinérgico o de unión positiva de esfuerzos.

Los cuatro criterios se relacionan, por lo tanto el liderazgo es una suma de ellos. Pero no se trata de capacidades en el sentido solamente intelectual, sino que involucran el uso maduro de la inteligencia emocional como un segundo recurso complementario.

7. Motivaciones para ejercer el liderazgo

Los seres humanos, como personas humanas somos seres integrales, únicos e irrepetibles conformados por cuatro dimensiones que el liderazgo no puede desconocer como motivaciones profundas:

- a) Dimensión física
- b) Dimensión mental/intelectual
- c) Dimensión social/emocional
- d) Dimensión espiritual

La **dimensión física** de las personas exige y tiene demandas de orden físico, material, del cuerpo y que son tangibles como ser alimentación, vestido y techo por ejemplo.

La **dimensión mental** de los seres humanos demanda ser atendida porque requiere conocimiento y comprensión, necesita explorar nuevos temas y entenderlos.

La **dimensión social/emocional** exige respeto personal, demanda toda persona ser amada, amar, sentir emociones y expresarlas porque somos seres con inteligencia emocional.

La **dimensión espiritual** es la que da sentido a la vida, porque la meditación, la reflexión, el abrazar valores y comprometerse con ellos, vivir las creencias religiosas, unir la fe y la vida, creer en el mundo trascendente y otras manifestaciones del espíritu, nos ayudan a completar el sentido integral del ser humano, y por lo

tanto esta dimensión también demanda atención que el liderazgo no puede ni debe desconocer.

8. Tipos de liderazgo

El ejercicio práctico del liderazgo nos presenta muchos tipos de liderazgo. Complementando muchas teorías y desde nuestra experiencia, podemos señalar tres tipos genéricos de los cuales se desprenden otros sub tipos de liderazgo:

- a) Liderazgo autoritario
- b) Liderazgo paternalista
- c) Liderazgo democrático

El liderazgo autoritario es el que abunda normalmente y mayormente bien dotado de virtudes externas o técnicas de convencimiento camuflado. **Es la imposición de ideas y conceptos, de prácticas, de hábitos y modelos de vida.** El autoritarismo no siempre es violento porque con la modernidad se disfraza de técnicas muy sutiles y que disimulan la imposición por la fuerza. Son mas bien líderes que nos invitan a ser fuertes, invencibles, los primeros, los mejores y que para lograrlo no importa que las otras personas sean desechables. Promueve seres dependientes y sin voluntad propia.

El liderazgo paternalista peca de buena fe porque hace el bien a corto plazo pero el mal a largo plazo. Es el apoyo asistencialista sostenible en sí mismo como fin y no como medio para promover el crecimiento de las personas. No asume ni acepta el empoderamiento o facultamiento y **genera mendigos sociales** siempre tendiendo la mano porque son incapaces de valerse por

sus propios medios. Busca crear seres inútiles e inmaduros a los que se debe asistir siempre como buenos padres, sin tomar en cuenta que todos los seres humanos normalmente tienen derecho a crecer y madurar. Busca promover seres independientes pero limitados e incapaces de ser interdependientes.

El liderazgo democrático es el paradigma de **ejercer el servicio con valores o principios de soberanía de cada individuo**. Es el liderazgo que se basa en principios duraderos, es el liderazgo participativo, creativo y que centra su accionar en la soberanía y libertad de la persona. Promueve seres interdependientes, capaces de vivir relaciones con las personas, de reconocer el esfuerzo y servir a las otras personas. Es el liderazgo con carácter y competencia que radican en el corazón de sus acciones, es decir son lo que hacen, son modelos y son maestros, facultan o empoderan porque confían en las otras personas, son confiables, alinean y son pioneros.

9. El poder del liderazgo

Ejercer el liderazgo es ejercer el poder que tenemos como seres humanos. Poder que se siente si somos capaces de recurrir al sentido común, sentido que permite dar sentido a los otros sentidos. Poder que se puede medir en cierto grado, si revisamos nuestras vidas, nuestra situación personal de empoderamiento o de capacidades a las que todas las personas podemos acceder con mucho sacrificio. Es decir, crecemos en capacidades de servicio respondiendo a la pregunta:

¿De qué soy capaz para ser bueno y hacer el bien?

En la medida que mis capacidades en las cuatro dimensiones aumentan, aumenta mi poder que se puede expresar en las 8 “C” del poder personal:

1. **C**oherencia entre lo que soy, digo y hago
2. **C**ompetencia o capacidad en constante aumento para hacer lo que me toca o decidí hacer
3. **C**oncentración en lo que hago y digo
4. **C**omplementariedad con las demás personas
5. **C**laridad de mis propuestas e ideas de lo que quiero hacer y hago
6. **C**omunicación empática y agradable que me permita sostener relaciones de calidad con las otras personas
7. **C**ontinuidad en las cosas, iniciativas y proyectos que inicio
8. **C**ompromiso de servicio en la práctica y por las obras con las personas en especial con las más débiles y abandonadas

Pero todo este poder tiene sentido solamente si es para servir a las demás personas y no para servirse de ellas, como sucede actualmente con frecuencia en la realidad.

10. Liderazgo basado en principios

El resultado de esta reflexión sobre la base de las publicaciones de Covey especialmente en su libro “*liderazgo basado en principios*”, y del libro de Goleman “*Inteligencia emocional*”, además de la experiencia que día a día es transmitida por la gente sencilla y que pretendemos sistematizar, sería **el ejercicio del liderazgo personal al servicio del bien**

común, que centra su accionar en principios o verdades fundamentales de valor permanente que iluminan o guían el accionar de las personas. Es el liderazgo que la sociedad requiere, demanda con urgencia y que si no lo cultivamos y promovemos, corremos el riesgo de perdernos en un mundo cada vez menos humano en el que se impone la ley del más fuerte como en la ley de la selva.

El rol del líder de hoy en las palabras de S. Covey Es “facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida”. El liderazgo centrado en principios constituye el fundamento de la efectividad personal y organizacional dice Covey. Esto significa aplicar principios sólidos fundados en el carácter más que en prácticas y habladurías fluctuantes, señala el autor.

Cada persona está por lo tanto invitada a ser altamente efectiva, es decir eficaz y eficiente al mismo tiempo, aplicando los principios de la efectividad, los paradigmas y procesos en la vida cotidiana, cuidando de no sacrificar sus principios atraído por el camino fácil del falso éxito, basado en valores negativos que generan cada vez más desconfianza y dolor entre las personas.

Dirán mis lectores y lectoras que Covey no dice nada nuevo con relación a vivir la vida practicando el bien y siendo bueno, buscando ser antes que tener, respetándose a sí mismo y a las demás personas, pero creo que su reflexión común es de poca práctica común, y por lo tanto vale la pena contextualizarla en nuestra realidad social.

Decimos estar cansados de la mentira, del engaño, de los falsos líderes hombres y mujeres que nos engañan a gusto y paciencia. Decimos estar cansados de la corrupción en todos los niveles, pero no hacemos mucho por cambiar en la práctica esta realidad perversa.

El líder basado en principios está durmiendo entre y en nosotros, es energía que hasta ahora no permitimos que salga. Es la persona pionera de paradigmas, agente de cambio, con equilibrado coeficiente emocional e intelectual, con habilidades sociales que le permiten transformar los conflictos desde hábitos personales de alta efectividad, basado en sólidos principios de servicio social.

En cada uno de nosotros hombres y mujeres existe un líder potencial que debemos cultivar y desarrollar con esmero, sacrificio y dedicación. Requiere sin embargo que cambiemos nuestros malos hábitos por buenos hábitos, por hábitos efectivos, para lo cual debemos revisar nuestros paradigmas o mapas mentales y recuperar el valor de nuestros principios que nos ayudarán a ser efectivos en la construcción de una sociedad con mayor justicia, fraternidad y solidaridad entre todas las personas.