

Liderazgo: ¿nato o hecho?

Algunos años atrás, a principios de la década de los 1980, cuando empezamos a ofrecer nuestros seminarios en América Latina, solíamos escuchar al principio de los encuentros con nuestros participantes, alguna versión de la siguiente pregunta: "¿El liderazgo nace, o se hace?"

Las discusiones alrededor de esta pregunta normalmente llegaban a su finalidad con la respuesta, "Sí, proviene de ambas partes," y luego de ello, procedimos a tratar la pregunta como algo demasiado elemental, enfatizando todas las conductas que los líderes puedan aprender para hacerse mejores líderes.

De hecho, siendo proveedores de un producto llamado "desarrollo de liderazgo", provenimos de un sesgo profesional que presupone que los líderes puedan crecer en sus habilidades, especialmente si los mismos se prestan a participar en los procesos imbuidos en nuestros seminarios. Esta cultura profesional, basada en la tecnología de "*Assessment for development*", considera que podemos detectar las fallas (o "áreas de desarrollo") en la gestión del liderazgo por medio de una aplicación de inventarios de 360° -- que describe el impacto del líder percibido por (algunos de) los demás, y luego respalda esta información por otros instrumentos de medición de personalidad que otorgan información sobre el porqué del impacto, dentro de las conductas, estilos, y características de los líderes.

Además, otro sesgo entra debajo de la superficie: de la cultura norteamericana (y de otras partes) que proviene de la "democratización de liderago" por medio de la expansión de empresas nacionales e internacionales que suelen elegir del exterior a sus líderes y prepararlos, sin mucha referencia de sus antecedentes familiares o status social. Solemos esperar que todo líder empresarial sea parte de este cadre "profesional", sin las ventajas (o desventajas) que podría presentarse por su parentesco.

Por cierto, muchas empresas latinoamericanas todavía son dirigidas por familias cuyas hijos/as asuman posiciones de poder primariamente por medio de su parentesco. En un estudio de la estructura de empresas latinoamericanas en 2005 ¹, el promedio del porcentaje de acciones concentrado en los 5 accionistas más grandes era un 79 por ciento, o sea, un alto nivel de concentración del poder económico de las organizaciones en manos de unas pocas personas. En contraste, la cifra comparativa para EUA es un 40 por ciento, o sea casi 2 veces más descentralizada.²

Cualquier que sea el caso, entendemos que la pregunta postulada arriba tiene mayor significado para nuestros participantes latinoamericanos de lo que podríamos suponer en EUA, y merece mayor atención en nuestros seminarios/experiencias. ¿Es válido suponer que podamos afectar el liderazgo de una organización latinoamericana, tanto familiar como descentralizada, por medio del proceso de *assessment for development*?.

Hay bastante evidencia de la efectividad de un programa de "assessment for development" en audiencias de líderes en EUA.³ Entre nuestros grupos en LatAm, podemos identificar entre las aproximadas 600 empresas, unas 17 – de México, Argentina, Honduras y Venezuela -- que se pueden clasificar como empresas "familiares". La mayor parte de estas organizaciones nos han enviado entre 5 y 100 de sus ejecutivos, y sus reportes de resultados han sido excelentes. Otra empresa internacional, pero con un número grande de ejecutivos latinoamericanos que asistieron a nuestros seminarios/ experiencias reportó un aumento neto del 11 por ciento en sus habilidades de liderazgo, según un estudio piloto que llevamos a cabo para esta.

De todas maneras, tal parece que lo que importa no es sólo la formación nata de los líderes de una organización, sino su preparación explícita para las tareas del líder. Por ejemplo, una de las 17 empresas del último párrafo, del ramo de consumo en Venezuela, envió su director general divisional a nuestro seminario abierto. Luego de ello, este ejecutivo nos invitó a su país para llevar a cabo otro seminario privado *in-house* para sus colegas de dirección – en el cual él también participó. Este señor tenía toda una "cara del líder". (Ver caricatura anexa.) Además, pequeño detalle, era casado con la nieta del fundador de la empresa. O sea, podría decirse que era líder "nato", pero también reconoció la bondad y necesidad de prepararse a sí mismo y sus co-líderes para las tareas de liderazgo que les incumbían...

Entonces, la respuesta de la antigua pregunta "nato o hecho" siempre parece ser "sí, ambas cosas", y los líderes que acceden a posiciones de autoridad en cualquier marco de propiedad y parentesco en la organización, deben de buscar desarrollarse como líderes y personas, para cumplir con su destino, sea nato o adquirido.

Desde el principio de nuestro funcionamiento como organización, TEAM International® ha utilizado entre sus documentos de trabajo la siguiente "definición" de liderazgo:

LIDERAZGO

El liderazgo es un hilo invisible, ten misterioso como poderoso. Jala y une.
Es un catalizador que crea unidad a partir del desorden.
Sin embargo, desafía cualquier definición.
Ninguna combinación de talentos lo garantiza.
Ningún proceso o entrenamiento podrá crearlo cuando no existe la chispa necesaria.

Las cualidades del líder son universales. Se encuentran en pobres y ricos, en humildes y orgullosos, en el hombre común y en el brillante pensador.
Son cualidades que sugieren paradojas más que un esquema.
Pero, cuando se encuentran esas cualidades, el liderazgo hace que las cosas ocurran.

El imperativo del liderazgo es "un sentido de lo correcto y oportuno":
saber cuándo hacer una pausa, cuándo criticar y cuándo alabar y cómo alentar a los demás a sobresalir.
De las reservas de energía y optimismo del líder, los seguidores sacan fuerzas;
de su determinación y confianza en sí mismos, ellos encuentran inspiración.

En el sentido más alto, el liderazgo es integridad. El mando se da más por conciencia, más por compromiso y ejemplo que por directivas. La integridad reconoce obligaciones externas, pero atiende a la voz serena del interior más que el clamor exterior.

Creo que hay más liderazgo en ti y en mí
del que usamos
del que conocemos
del que podemos imaginar....

Para mí, esas son palabras que nos inspiran a seguir desarrollándonos, cualquier que sea el origen o el estado actual de nuestra trayectoria como líderes....

REFERENCIAS:

- ¹ Fernando Lefort, "Ownership Structure and Corporate Governance in Latin America," Revista *Abante*, Abril 2005.
- ² The Gale Group, "Board Remuneration, Company Performance, and Ownership Concentration," *ASEAN Economic Bulletin*, Diciembre 2002.
- ³ Cynthia D. McCauley and Martha W. Hughes-James, *An Evaluation of the Outcomes of a Leadership Development Program*, Center for Creative Leadership Press, 1994.

PREGUNTA: ¿QUÉ DIFERENCIA AL INDIVIDUO "E" DE LOS OTROS CUATRO?

RESPUESTA: EL INDIVIDUO "E" TIENE CARA DE LÍDER.

