

Liderazgo circunstancial

CÉSAR CASTAÑO GÓMEZ DEL VALLE

PROFESOR COLABORADOR DEL ÁREA DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO I. SAN TELMO

El liderazgo, se dice, es un arte. Para definirlo se han empleado muchos ejemplos y demasiados adjetivos. Pero, como pasa siempre en la historia, al final queda determinado por la acción personal en cada momento. Actualmente se pide que sea transformador: elegir de acuerdo con las circunstancias en beneficio del bien deseado. ¿De uno mismo o de otros?

Liderazgo

Hace unos días coincidí con un alumno, actualmente máximo ejecutivo de una importante empresa, y al felicitarle por su trayectoria, me dijo: Me pesa demasiado tanto liderazgo. Al ver mi gesto, añadió: Bueno, ya sabes,... las circunstancias...Y no sé aún por qué le dije: Hombre, todavía eres cuarentón y hay quien dice que la vida comienza a los cuarenta; ya verás cuando tengas sesenta o setenta. Añorarás. Y me miró con cara de espanto.

Después, pensando, recordé lo complicado que puede ser un liderazgo según las circunstancias. Me di cuenta que estaba añadiendo un adjetivo más al tan manido liderazgo y me servía de subterfugio para recordar algunas cuestiones importantes.

A nivel académico (RAE), liderar es dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etc y se señala su procedencia del inglés. *leader*, guía.

A nivel empresarial, hay tres grupos de teorías clásicas: las teorías situacionales (el liderazgo es siempre relativo a la situación), las teorías grupales (la variable es la composición y características del grupo) y las teorías personalistas (morfología del líder nato o estereotipo).

El término circunstancia tiene como 3ª acepción : conjunto de lo que está en torno a uno; el mundo en cuanto mundo de alguien.

El profesor del IESE Santiago Álvarez de Mon considera que liderar es una experiencia vital y que "el directivo no puede esperar a que la vida sea fácil, a que las circunstancias sean perfectas". Hace una alusión a la cuestión filosófica de los valores para terminar diciendo que "la última frontera del arte

de dirigir, aquella que marca ciertamente la diferencia, la traza el corazón."

Si el corazón es el último que decide, pienso yo, que, se hacen intervenir los sentimientos que están también ciertamente relacionados con la madurez.

Madurez emocional

La madurez emocional da sazón a los frutos del liderazgo. El buen juicio o prudencia, sensatez, permite elegir en cada caso el criterio a seguir según las variables del juego de ganar y perder. Teniendo en cuenta la consideración hacia los demás y el propio coraje se puede representar en una rejilla cuatro tipos de liderazgo, desde el permisivo al autoritario. Un liderazgo equilibrado siempre debe dar el convencimiento de que ganamos todos.

Actualmente la neurocirugía ha permitido contrastar que las emociones forman parte de un mecanismo biológico y que seguramente ayudará a explicar ciertos trastornos del líder que afectan circunstancialmente a su comportamiento.

Si nos atenemos al principio de que "mandamos tal como somos", también puede ser cierto que, a veces, actuamos tal como estamos.

Seguidores

Seguramente es mucho más cómodo estar de seguidor que de líder. En la empresa la mayor parte son seguidores, pero en general una misma persona puede ejercer de líder y de seguidor, dependiendo de la tarea.

R.Kelley considera tres hechos fundamentales: los líderes contribuyen, como promedio, no más de un 20 por ciento al éxito de



La madurez emocional da sazón a los frutos del liderazgo. El buen juicio o prudencia, sensatez, permite elegir en cada caso el criterio a seguir según las variables del juego de ganar y perder.

la mayoría de las organizaciones; los seguidores son cruciales para el 80 por ciento restante; la mayoría de la gente, poco importa lo impresionante que sea su título o sueldo, pasan más tiempo trabajando como seguidores que como líderes.

En el mundo laboral vemos un mayor énfasis en el trabajo en equipos y mientras los seguidores se hacen cada vez más fuertes, el liderazgo se debilita o, al menos, resulta más difícil de asumir o pesa mucho, como me decía el directivo citado al principio.

Peso de los valores

Se afirma que la ética pretende la realización de la persona mediante los valores. A nivel empresarial se pueden distinguir tres clases de valores basados en principios, creencias y sistemas que constituyen el conjunto de valores corporativos tan en boga (¿o en boca sólo?). Actualmente, las empresas se esfuerzan en poner de manifiesto la existencia de los valores institucionales y cómo se aplican a través de los diferentes sistemas de la organización. La axiología (del griego *axio*, valor) estudia la naturaleza de los valores, teoría del valor o de lo que se considera valioso. Como los valores morales son de orden práctico, acciones del hombre procedentes de su voluntad, muchas veces se consideran relativas y cambiantes, pero la realidad es que cada valor tiene como característica la llamada bipolaridad o "antivalor"⁶ que, obviamente, ni se cita. Muchos "antivalores" se intentan justificar por las circunstancias.

Tres consideraciones básicas muy personales

Me gustaría resaltar tres aspectos básicos que considero personales, y por tanto discutibles en la influencia de cada acción directiva que suponga el ejercicio del liderazgo, que son: el espíritu de SERVICIO, la concentración de PODER y la RESPONSABILIDAD

Me asustan los líderes "carismáticos" y los de "imagen", aunque disculpo a los "circunstanciales", si se declaran objetores de conciencia, pues ya dijo Ortega y Gasset aquella frase de "yo soy yo y mi circunstancia". 🙄