

EN UN MUNDO COMPLEJO. OPORTUNIDAD PARA LIDERAZGOS



FULVIO QUEIROLO P.*
Editor Panorama de Seguridad&Defensa

Contexto

Las sociedades humanas conviven en un mundo que continuará evolucionando al son de diferentes vicisitudes. En efecto, y en similitud a la convivencia que configura el quehacer de los animales en su hábitat, sobre el éxito o el fracaso de una comunidad, usualmente se yergue la característica de un líder, un “inspirador” que guía al grupo en búsqueda del bien de su comunidad, sin negar que a veces es para mal.

Con el fin de no teorizar ni extender nuestro trabajo, nos circunscribiremos en la cuestión de fondo; es decir, reflexionaremos si un líder nace o se hace. Sobre este asunto se erigen numerosas teorías, estudios y trabajos de campo que avalan ambas tesis. En lo que no existe diferencia, en la mayoría de las posiciones analizadas, es que el liderazgo humano constituye una disciplina “cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”¹.

Bajo dicha aproximación, connotados protagonistas de nuestro mundo, del ayer y del hoy, y que el lector podrá colegir sus conclusiones, no han alcanzado dicha categoría. Como contrapartida, observamos personas como M. Gandi, Konrad Adenauer, Charles de Gaulle, N. Mandela, M. Luther King, Teresa de Calcuta, J.F. Kennedy, Richard Nixon, Anwar el-Sadat,

* Magíster en Ciencia Política, Seguridad y Defensa en la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos. Doctorando en Seguridad Internacional en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED, España. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6837-0962>

¹ HAGAI J. “Liderazgo que perdura en un mundo que cambia”. Texas: Mundo Hispano, 1992. Citado en: Liderazgo: un concepto que perdura. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008

M. Thatcher, Juan Pablo II, entre otros, que jugaron roles preponderantes en épocas marcadas por enormes apremios.

En consecuencia, la tarea que nos proponemos se centrará en cómo se establece, define y rol que juega un líder en un mundo tan complejo como el actual. Sobre esta premisa se evidencian algunos factores que estimulan y favorecen la aparición de líderes, obligándolos a transitar por caminos caracterizados por incertidumbres, además circunscritos en ambientes volátiles y rodeados de ambigüedad.

Este tipo de escenarios ha sido estudiado por organizaciones tan disímiles como especializadas, tanto en ámbitos públicos como privados, y todos buscan identificar y establecer patrones de conducta del líder para el buen cometido de una organización.

El Ejército norteamericano, buscando establecer las condiciones y características que podría enfrentar un líder en el frente de batalla, ha abordado esta materia tras experiencias acumulada en diferentes conflictos (Vietnam, Corea, Irak, Afganistán), con el fin de levantar, diseñar y establecer una metodología de soporte a sus líderes de escenarios de futuro².

Considerando la versatilidad y amplitud de los estudios, diferentes estructuras, organizaciones, principalmente empresariales (públicas y privadas), comenzaron a incorporar a su quehacer la metodología utilizada por el Ejército de EE. UU. y así tratar de encauzar la forma más eficiente de ejercer el liderazgo empresarial.

Uno de los sitios especializados en capacitar organizaciones de todo nivel (grandes, medianas o pequeñas), que demandan de liderazgos robustos para el éxito de su quehacer, destaca la utilidad de considerar la metodología de prospectiva estratégica como método de anticipación de escenarios complejos, tal como los estudiados por el Ejército de EE. UU. y que, en consecuencia, quien unge de líder debería encarar:

Los líderes de hoy en día se enfrentan a un entorno de cambio exponencial. Polarización social, inteligencia artificial e internet de las cosas, cambios geopolíticos, fake news, cyber seguridad, ciudadanos más empoderados y a la vez más desconfiados que nunca, realidad virtual... en los últimos años se han dado cambios disruptivos a tal velocidad que han pillado a muchos por sorpresa³.

En consecuencia, este nuevo escenario mundial, cuyas complejidades nos impactan frecuentemente y afectará a las comunidades en distintos niveles organizacionales, de acuerdo a sus realidades regionales y locales, demanda de líderes con capacidad de acción, como los mencionados previamente, quienes se sobrepusieron a ambientes tormentosos.

² FM. 6-22. "Developing Leaders". November, 2022. P. 191 En: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf

³ SF. Strategic Foresight. 2017. ¿Por qué Strategic Foresight? En: <https://www.strategicforesight.es/blog/por-que-strategic-foresight/>

Qué se espera del líder

“Resulta totalmente imposible gobernar un pueblo si éste ha perdido la confianza en sus gobernantes”⁴.

Como se señalaba al inicio de este trabajo, existe una amplia variedad de estudios que se abocan a dar respuesta a la conceptualización del liderazgo. Las características que mayor consenso reflejan los trabajos analizados son: influencia y persuasión. Ambos rasgos debiesen rematar en un cambio de actitud en el público objetivo; en otras palabras, seguidores, adeptos, equipo, organización, nación. Si, además, cuenta con el “don de la palabra”, acompañado del “ejemplo personal”, seguramente quien oficie de líder tendrá despejada la ruta.

Esta aproximación, sin duda, tropieza con la teoría “innatista”. Una de las más arraigadas en organizaciones que se muestran más estructuradas (Ministerios, Iglesia, FF.AA.). Esta hipótesis reconoce ciertos atributos innatos que trae consigo un líder. Desde la gestación, por lo tanto, hereda características que lo posiciona en dicho pedestal. Un debate que tiene adeptos y detractores.

Por otro lado, y en consideración a la evolución de la sociedad humana, hoy por hoy, sus integrantes se muestran más susceptibles por participar en la toma de decisiones del líder. Esta condición fomenta la formación de equipos de trabajo, del mismo modo se recurre a la consulta para la decisión final. Incluso en ciertas organizaciones, el líder, deja que sus subordinados resuelvan y su labor se centra en orientarles. Muy arraigado en organizaciones con estructuras más horizontales.

También el factor “casualidad” se encuentra presente en el ejercicio del liderazgo. Podríamos estar hablando “del hombre y sus circunstancias”. Un aforismo que constituye una variable que amerita una especial consideración, ya que posiciona a la persona en un escenario, normalmente crítico, que no ha requerido. En este caso, pese a lo negativo que pudiese representar dicho entorno, el líder sobresale guiando al grupo para sortear exitosamente los imprevistos.

Como se puede apreciar, el liderazgo presenta características y estilos diferentes viéndose enfrentado a situaciones disímiles. Por tal razón, podríamos deducir que frente a la incertidumbre, volatilidad, ambigüedad e hibridez del mundo y sociedad actual, la persona que ejerza un liderazgo requiere de rasgos específicos para el buen ejercicio de su labor. ¿Cuáles deberían ser éstos o cómo debiese ejercerse el liderazgo? Para responder a estos cuestionamientos, seleccionaremos los criterios que presentan mayor consenso en los estudios escogidos.

⁴ CONFUCIO. “El arte de la Estrategia”. Tercer Libro Clásico. Último acceso: 5 de septiembre. En: <https://ministeriodeeducacion.gob.do/docs/biblioteca-virtual/I9ML-confucio-el-arte-de-la-estrategiapdf.pdf>

Para M. Weber⁵ se presentan tres tipos de líderes: *i)* El carismático: tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo; *ii)* El tradicional: aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones; *iii)* El legítimo: que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

El trabajo llevado a cabo por S. Vázquez, J.L. Bernal y M. Liesa⁶, concluye la existencia de atributos, características y habilidades para ejercer el liderazgo, entre ellos: *i)* Poseer la capacidad de convencer y dirigir, sin autoritarismo; *ii)* Movilizar y motivar al grupo; *iii)* Habilidad para guiar al grupo; *iv)* Capacidad para influir a fin de lograr objetivos; *v)* Habilidad para responder y delegar; *vi)* Gestionar, organizar, controlar.

Desde la noción militar, P. Olid⁷ señala “...el líder militar debe desarrollar más de uno de los tres estilos de liderazgo, denominados “autoritario o autocrático”; “democrático - participativo”; o “laissez-faire”. De lo contrario, podría caer en un personalismo alejado del liderazgo militar. Y, finalmente, concluye “...el liderazgo militar no se improvisa y no depende de las cualidades innatas del líder. Los elementos que lo componen pueden ser estudiados, aprendidos y ejercitados conscientemente”. Aislando la probabilidad de la herencia innata.

Mientras no haya tormenta... Y, si se manifiesta...

Es un hecho que mientras las cosas estén sincronizadas, la vida, el trabajo, las organizaciones, la sociedad, los países, y el mundo, tenderán a funcionar de manera rutinaria. En este tipo de ambientes se requiere de personas que gestionen o bien administren la contingencia por sobre aquellas que lideren crisis. Ante la ausencia de amenazas, conflictos, crisis o temores la estructura organizacional continuará su rumbo, haciendo ajustes pertinentes acorde a pautas preestablecidas.

Desde el nivel inferior, el psicólogo y escritor, Spencer Johnson, refleja el comportamiento humano a través de la fábula de los ratones Fisgón y Escurridizo, en “*Quién se llevó mi queso*”. En este caso, la vida era simple y tranquila para ambos roedores, mientras había suficiente sustento, hasta que desapareció. La disyuntiva a la que se enfrentaron era quedarse a esperar, como estaban acostumbrados, o bien cambiar de actitud. Por esta última razón, usualmente se le reconoce al líder la capacidad de guiar o encauzar el cambio organizacional.

⁵ WEBER, M. “El Político y el Científico”. Documento preparado por el Programa de Redes Informáticas y Productivas de la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM). pp. 1-37. En: <http://www.hacer.org/pdf/WEBER.pdf>

⁶ VÁZQUEZ, S., BERNAL, J.L., LIESA, M. “La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa”. 2014. En: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

⁷ OLID, M. Pedro. “Liderazgo Militar”. Military Review, may-june, 2002. pp. 20-29.

En otro nivel organizacional, y paradigmático a su vez, lo constituye la labor minera de la mina San José, ubicada en la ciudad de Copiapó, Chile. Si bien dicho yacimiento había presentado signos de derrumbe previos (accidentes), éstos fueron solucionados por la administración, obteniendo permisos de la autoridad estatal para faenas de extracción de cobre. Así las cosas, los turnos de trabajo y entorno de faenas retomaron su ritmo hasta el 5 de agosto del 2010. Esta vez, el derrumbe era el más grave que toda la vida útil de la mina (100 años), y había atrapado a 33 mineros. Un cambio repentino y brusco del entorno del cual, los mineros atrapados, pese a tener conciencia de riesgos, no lo habían sufrido. El resultado, por todos conocidos, fue un éxito de un plan estratégico de principio a fin y razón de estudio para trabajos en entornos críticos y formas de liderazgos complejos⁸.

En la capa superior de la organización social nos situaremos en el entorno, interno y externo, en que se desarrolló J.F Kennedy. Una persona que inspiraba y provocaba entusiasmo a su pueblo. Un líder, pese a sus críticos, que se trazó objetivos estratégicos para su nación y enfrentó de buena manera situaciones críticas (crisis de misiles, 1962). En términos generales, se evidencia de manera plausible una consistente planificación estratégica, estructurada bajo estándares de trabajo en equipo, haciéndoles partícipes de sus decisiones⁹.

Como corolario de este breve ensayo, según “Riesgo Político América Latina 2023”¹⁰, Latinoamérica se enfrenta a una *“creciente percepción de inseguridad... un retroceso de democracias asediadas por el populismo, la polarización y propuestas autoritarias... riesgos de nuevos estallidos de malestar social...y la aparición de temas como la inseguridad alimentaria...”*. Un escenario que pondrá a prueba la capacidad que posean los líderes, de manera personal, para sortear de buena manera los riesgos y amenazas que se avecinan.

Conclusiones

El debate respecto de las mejores maneras y formas de conducir organizaciones, desde la más básica (núcleo familiar), hasta la de mayor nivel organizacional, establecida como Estado, requiere de liderazgos. Su principal rol es guiar y conducir a la organización para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, circunscritos en planes o programas estratégicos que consideren objetivos por alcanzar, del mismo modo que apremios o crisis, para sobreponerse a los vaivenes propios de la organización.

Para ello, el líder debiese poseer ciertas características, las que pueden ser alcanzadas con una preparación que reúna condiciones de “rigurosidad, realismo y relevancia”. Un proceso donde ciertas personas progresan de mejor manera que otras. Las razones pueden ser

⁸ M.EJECUTIVA. Universia Knowledge@Wharton. “Lecciones de liderazgo y trabajo en equipo a 700 metros bajo tierra”. Sep. 2010. En: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lecciones-de-liderazgo-y-trabajo-en-equipo-700-metros-bajo-tierra>

⁹ LÍDER EXPONENCIAL. “Tipo de liderazgo de J.F. Kennedy: líder carismático” En: <https://liderexponencial.es/tipo-de-liderazgo-de-j-f-kennedy/>

¹⁰ RIESGO POLÍTICO, 2023. En: http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/2023/riesgo_america_latina_2023_compressed.pdf

múltiples; sin embargo, existen metodologías que ayudan a identificar y perfeccionar las cualidades. Lo que no puede suceder en el resultado es confundir la función de gestionar con la de liderar. El primero, orientado a rentabilidad de la producción; y el segundo, encaminado a guiar, inspirar, modificar conductas y conseguir el éxito.

En ámbitos empresariales, usualmente, se sitúa esta responsabilidad en Departamentos de Gestión de Personal, Administración o Desarrollo de Personas, mientras que en aquellas más estructuradas lo conduce el Departamento Personal. El foco de capacitación para el ejercicio del liderazgo debiese centrarse en lograr: capacidad de persuadir; inspirar al grupo; dar el ejemplo; delegar; responder por sus actos; poseer pensamiento crítico; adaptarse al cambio; respeto por las personas; y, fomentar la colaboración.

En el caso nacional, la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE), y siguiendo la línea formadora de otros Centros e Institutos de Educación Superior, ha llevado a cabo un proceso de identificación de complejidades e incertidumbres del mundo actual. El resultado es que, a partir del 2017, se ofrece a la comunidad el programa de “Diplomado de Toma de Decisiones Complejas”. Destaca en su perfil de egreso “...comprender la complejidad en la toma de decisiones y las variables que intervienen en un contexto sistémico de resolución de problemas y, utilizar con efectividad modelos y simulaciones para apoyar las asesorarías que realizan a sus organizaciones en procesos de alta complejidad y que tienen relación con proyectos de defensa, obras públicas, ciclos presupuestarios, análisis organizacionales, evaluaciones diplomáticas, análisis de estrategias, entre otros”.

Sin duda que el pensamiento de Confucio nos convoca a la reflexión, principalmente por los efectos, favorables o negativos, que puede acarrear el buen o mal ejemplo de liderazgo.