

**IV REUNION SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE BANCA
CENTRAL**

Santo Domingo, Republica Dominicana, 9 al 12 de junio de 1998

CAMINO HACIA UN NUEVO LIDERAZGO

Esteban R. Villamayor

Introducción

Los cambios que están viviendo las organizaciones ha sido, es y será objeto de estudio por parte de innumerables analistas de la administración del comportamiento humano que tratan de obtener información respecto de su incidencia en la marcha de las empresas y de los negocios.

Hay una demanda distinta de creatividad y de comportamientos, de una conducción abierta al aprendizaje que lidere con conciencia de la idiosincracia singular y de los logros y potencialidades características de cada grupo.

Los procesos de cambio están constituidos por una serie de sucesos y experiencias que utilizan el conocimiento de individuos y el comportamiento de grupos para facilitar el cambio.

En ese sentido, puede observarse la existencia de factores que son determinantes del éxito o fracaso de los procesos de cambio y que tienen que ver con la cultura de cada organización.

Un primer factor es la manera como se presenta a la gente el nuevo objetivo a alcanzar. Esto es, si el liderazgo define con claridad los objetivos o los deja como algo indeterminado, no precisado.

Otro aspecto importante es la situación en la que el proceso de cambio ocurre. A nivel de los integrantes de cada equipo de tareas si los miembros apoyan el proceso o si lo desapruaban totalmente y que actitud toman quienes los conducen.

Un tercer factor es la manera en que operan las relaciones interpersonales (formales e informales) y las dinámicas de poder dentro de la organización. Como se ganan o pierden los espacios es un tema a veces preocupante.

Por último, están todas las tareas o actividades que se realizan en la actualidad que permiten definir, identificar y poner de relieve el cambio. Se destaca la necesidad de mostrar secuencialmente el proceso e informarlo para que sea comprendido por la gente.

Generalmente, casi sin saberlo, las personas emplean los procesos sociales -culturales- cada día para manifestar lo que sienten a través de su trabajo sin ponerle un nombre específico. Estas conductas son indicadoras de lo que ocurre dentro de cada organización.

Los comentarios y reflexiones anteriores tienen por finalidad presentar el escenario en el cual se va a desenvolver el nuevo liderazgo.

El presente trabajo consta de dos partes: la primera, referida al liderazgo y su dimensión; la segunda, habla del nuevo liderazgo y su contribución al desarrollo del personal.

Deseo agradecer especialmente las colaboraciones recibidas sobre este tema de los Bancos Centrales de Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Perú, República Dominicana y Venezuela.

Liderazgo. Su dimensión.

Winston Churchill, como primer ministro de un gobierno de coalición en 1940 ofreció al pueblo inglés sangre, esfuerzo, sudor y lágrimas dedicándose plenamente a obtener la victoria en su lucha contra el nazismo. Fue un líder indiscutible. Concluida la guerra, fue derrotado por los laboristas en las elecciones. ¿Qué es lo que había sucedido? ¿No era él acaso un hombre de gran personalidad, con carisma, con habilidades creativas, con calidad de comunicador? Sí, durante la guerra. No en tiempos de paz.

Churchill ejercía un liderazgo fecundo en su rol de primer ministro en época de guerra. Luego, los nuevos roles le exigieron cambiar su estilo de liderazgo, pero él no cambió.

Tengamos presente que existen el ministro, el gerente, el político, el empresario. Lo que hay son roles y las personas que deben desempeñarse en esos roles. Sin embargo, en el desempeño de esos roles debe ejercerse un liderazgo efectivo. Y si miramos a nuestro alrededor veremos muchos jefes, pocos líderes y casi ningún facilitador.

Haciendo "zapping" en el tiempo, leemos en "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu, escrito hace 2500 años los atributos para liderar efectivamente:

- autodisciplina, el dictado de reglas para el líder y para el grupo
- talento, para conocer las necesidades de los otros
- responsabilidad, respecto de sus decisiones y acciones
- cooperación, en el trabajo destinado a lograr objetivos en común
- ejemplo, mostrar el camino con sus propias acciones

Sun Tzu dice también que los factores que llevan a un líder a fracasar son:

- Imprudencia
- Timidez
- Emoción
- Egoísmo
- Preocupación extrema por la popularidad

Tradicionalmente en las organizaciones, cuando nos referimos a liderazgo lo asociamos a alguna imagen masculina. Eso también está cambiando.

Dentro del campo del management, la mujer ha hecho irrupción en las organizaciones sobre fines de este siglo liderando posiciones importantes e introduciendo cambios en el estilo de liderazgo.

Las mujeres llegan a las empresas en momentos en que el tradicional esquema de liderazgo está en revisión, en donde el achatamiento de las estructuras es una realidad y la cultura organizacional, por los cambios, está conmovida.

Gran parte del éxito del liderazgo pasa por la educación. En casi todo el mundo, en organizaciones públicas y privadas las mujeres también desempeñan un rol de liderazgo. Para estar allí cuentan con especialidades universitarias y una alta capacidad competitiva. Ejercen su función tratando de conseguir consenso y realizando una buena comunicación personal.

Para nosotros que caminamos haciendo experiencia cada día con la tarea que debemos cumplir, los líderes se hacen, se forman, se capacitan, se instruyen. Cualquiera sea el área de acción, los líderes de hoy deben conocer sus propias limitaciones y capacitarse para mejorar su función permitiendo y ayudando a que su personal se desarrolle.

Todas las organizaciones necesitan de un conductor, de un administrador. El management hoy debe cumplir con dos funciones que son enormes por su trascendencia:

- la primera tiene que ver con definir la misión de las empresas, es la parte emprendedora;

- la segunda, consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los humanos para alcanzar la misión. Esta segunda función es la de liderazgo.

¿Qué es el liderazgo? John Gardner uno de los autores reconocidos dedicado al estudio del liderazgo lo define como "el proceso de persuasión y ejemplo por el cual un individuo induce a un grupo a realizar una acción acorde con sus propósitos o compartiendo los propósitos de todos".

Un español de gran empuje en las lides de empresa, Francisco Javier Palom Izquierdo dice que el liderazgo "es la capacidad de las personas de elevar el punto de mira de los colaboradores hacia metas más exigentes". Creo que este es un sentimiento que todos compartimos.

Actualmente, el tema liderazgo es esencial para cualquier discusión dentro de las organizaciones ya que sus estructuras se han modificado, se han aplanado y el cambio global sucede a gran velocidad.

Las oportunidades vienen y van rápidamente en el terreno laboral y es necesario estar atentos para rediseñar las actividades que hacemos para dar respuesta oportuna a nuevos requerimientos.

Los empleados en cada uno de los sectores en que está dividida la organización deben estar en capacidad para tomar decisiones y convencer a otros para que los imiten. Esto requiere liderazgo.

Expertos en analizar el comportamiento del liderazgo han trazado una analogía entre la organización actual y el campo de batalla. Señalan que el achatamiento de las jerarquías ha hecho que el control se espacie, se diluya a un punto tal que los jefes no pueden finalmente manejar a

sus subordinados, lo mismo que un comandante en un campo de batalla no puede manejar a sus tropas.

Muchas veces, enormes esfuerzos se realizan en vano por la falta de liderazgo efectivo. Para ello, se necesitan dos cosas: primero, los líderes tienen que ser entrenados, no pueden bastarse a sí mismos y segundo, deben ser traídos a la superficie, a la realidad en apoyo al esfuerzo del cambio. Los líderes canalizarán este esfuerzo hacia adelante si saben cómo y si están comprometidos para hacerlo. No obstante, los líderes pueden fácilmente destruir una iniciativa de cambio si no saben como apoyar o simplemente no quieren acompañar.

Para mejorar el liderazgo existen programas formativos cuya finalidad es mostrar el desempeño en su puesto de trabajo. El problema con la mayoría de los programas sobre liderazgo es que focalizan su atención primaria en los atributos, porque pueden ser medidos con cierto grado de facilidad. Esto no quiere decir que no sean útiles para mejorar algunas herramientas esenciales del liderazgo.

Existe por ejemplo un programa que evalúa el estilo de liderazgo de los gerentes obteniendo datos de encuestas recogidas en diferentes fuentes. Incluye el desempeño propio del gerente respecto de cuán bien practica un liderazgo específico a nivel de comportamiento, así como evaluaciones de sus jefes, subordinados y pares. Las puntuaciones obtenidas se distribuyen como porcentajes comparando el desempeño con otros ejecutivos que participaron del programa. A partir de esta información obtenida cada gerente podrá conocer en qué debe mejorar y así se le podrán suministrar "desarrollos específicos" por parte de la gente de capacitación que ayudarán al desarrollo profesional de los gerentes.

En cambio, un programa de apoyo al liderazgo basado en competencias recae en cuatro temas salientes: visión, toma de riesgo, credibilidad y obtención de soporte o ayuda.

La visión es una competencia muy fuerte. Es crítica para cualquier líder de una organización porque la visión da a los empleados claridad acerca de hacia dónde van y la certeza de que están involucrados en un esfuerzo que vale la pena.

Para esta competencia debemos preguntarnos:

¿Proveemos a la gente de un claro sentido de dirección, con una comunicación sobre la marcha de prioridades, estrategias y planes?

¿Establecemos expectativas claras desde abajo hacia arriba que son consideradas para toda la gente sin excepción?

La toma de riesgo es la habilidad del líder para manejarse con la oposición, con lo incierto, con lo desconocido. La posibilidad de acertar en la incertidumbre es una cualidad que requiere autoconfianza y la habilidad de iniciar la acción.

La pregunta clave para el líder es:

¿Identifica y dirige las cuestiones centrales en situaciones de conflicto? o, ¿se engancha demorando las tácticas a usar?

Unida a la habilidad comentada está la negociación. En situaciones de conflicto y riesgo es muy útil porque permite manejar la gente y los temas en forma conjunta.

La credibilidad también es una necesidad crítica. En un medio ambiente complejo, de rápidos movimientos, donde la ambigüedad y la incertidumbre están a la orden del día el líder debe ser una persona en quien la gente pueda confiar y, a la vez, respetar.

La disponibilidad para mantener promesas y compromisos, para comunicar en forma precisa una información confiable y proyectar un conjunto de valores son también requeridos.

La obtención de soporte o ayuda se logra si el líder es capaz de darle a su gente la posibilidad de tomar mayores responsabilidades y hacerse cargo de la acción a emprender. Esto significa la disposición para compartir información con los subordinados, delegar autoridad y que por sí mismos puedan tomar decisiones. El líder debe estimular la innovación y la creatividad para resolver problemas.

Una pregunta interesante para esta competencia es:

¿Anima usted a su equipo de tareas y lo recompensa en lo que es nuevo frente a otras rutinas del sector?

Adicionalmente, los expertos han definido una batería de herramientas específicas en el campo del liderazgo que los líderes parecen tener en común:

- cualidades innatas
- fuerte deseo para conducir a otros
- necesidad de experimentar sensación de poder
- sentimiento de logro en la acción

Estos rasgos parecen ser decisivos a la hora de medir los resultados. Generalmente, junto con estas características se pueden encontrar otras tales como alto nivel de energía, actividad, autoconfianza, integridad personal, estabilidad emocional, independencia, tolerancia a las presiones, disposición para trabajar muchas horas, inteligencia entusiasta y adaptabilidad social. Sin embargo, es importante remarcar que no son necesarias todas estas cualidades para que una persona lidere efectivamente y la mayoría no las posee todas juntas.

Otra mirada acerca del liderazgo es descubrir las funciones que un buen líder debe satisfacer. El Profesor John Kotter de Harvard, por ejemplo, incluye funciones tales como el desarrollo de una visión y su comunicación efectiva; la creación de una estrategia para sacar afuera esta visión y la construcción de una red laboral de recursos que apoyen la estrategia. Sin duda, para lograrlo se requiere una gran inteligencia práctica. Tener una comprensión real de la naturaleza humana, saber usar el poder y cómo desarrollar un proceso social son parte de la conocida "picardía" o "viveza de la calle".

El liderazgo en el cambio organizacional incluye una serie de pasos y procesos que requieren tanto de la experiencia como del buen sentido común (a veces, el menos común de los sentidos). He aquí alguno de ellos:

* Información, esta es una de las partes importantes a recorrer en el camino de liderazgo. Existe cantidad de información y muy variada. A través de la información los líderes se formulan preguntas, hacen escenarios para actuar, organizan recursos y diseñan estrategias.

Debe tenerse en cuenta que mientras un mar de información lleva y trae cosas, la gente puede no compartir puntos de vista y a veces frenar el cambio por la resistencia que oponen.

Pensemos un momento qué respuestas podemos dar a estas preguntas:

¿Cómo ven los empleados a la organización para la que trabajan respecto de fortalezas y debilidades?

¿Creen que su posición está mejorando o empeorando respecto de lo que pasa en el mercado?

¿Qué cambios sugieren para que el banco incremente su desempeño?

Si fueran los gerentes del área, ¿qué cambios realizarían?

¿Confían en sus líderes y sienten lealtad hacia ellos?

Las respuestas a estas preguntas traerán a la superficie actitudes positivas y negativas de la gente y lo que se obtenga será de utilidad para que el líder planifique procesos más ajustados y más efectivos. Para que el liderazgo sea productivo la información obtenida y procesada debe ser la adecuada con el fin de eliminar las falsas expectativas que pueden generarse entre el personal.

* La comprensión de uno mismo o percepción de uno mismo es vital para que el ejercicio del liderazgo se pueda dar. Muchas veces damos abundante información a nuestros colaboradores pero sin la debida consistencia o claridad necesarias para trasladar nuestra experiencia a un liderazgo visionario.

Aquellas personas que no han hecho una selección de las cuestiones esenciales de autoidentidad y valores de vida encontrarán difícil focalizar su energía en la tarea y proveer de una clara visión a quienes trabajan con ellos.

Escuchar a los colaboradores, animarlos a participar y permitirles discutir sobre aspectos puntuales del trabajo ayuda enormemente a construir un liderazgo compartido y consensuado. El análisis permanente de los sucesos cotidianos y como estos influyen en el trabajo posibilitará actuar mejor al conducir a otros. Se actuará "con los pies sobre la tierra".

* La identificación de líderes informales es de enorme ayuda para el liderazgo. Son líderes informales esas personas que gozan de respeto y a quienes toman como guía muchos empleados.

Es importante conocerlos porque a veces pueden obstaculizar los procesos de cambio. Sinceramente creen que los cambios no beneficiarán totalmente al desempeño de la organización y a la gente que trabaja en ella.

En la práctica se da una resistencia silenciosa de aquellas personas que sintiendo como ellos se identifican con su posición. En ese caso deben ser identificados y frenados en su accionar con una adecuada explicación de los alcances del cambio y de las nuevas políticas. Deben ser llamados para sumarse al esfuerzo.

* El desarrollo de una visión, de una misión y de un conjunto de ideales contribuye a fortalecer el liderazgo en situaciones de incertidumbre y crisis.

Una buena visión posibilita un diagnóstico acertado y da una línea de acción general y particular.

Generalmente, lo que dificulta tener o desarrollar una buena visión es la separación entre lo posible y lo deseable. Dirimir esto es crucial. Un líder no puede colocar a su organización en aprietos si elige metas que sus empleados creen son imposibles de alcanzar.

En este punto resalto la relevancia que tiene la información porque permite conocer qué cosas tenemos, qué nos hace falta y aquello que no sabemos. La misión a cumplir debe estar alineada con la visión, debe estar en su mismo camino, con idénticos propósitos y no a contramarcha o con un sentido diferente.

Los ideales por su lado son esenciales porque proveen, dan sentido a las actividades cotidianas y permiten que los empleados sientan que son parte de algo mucho mayor a lo que ellos son.

Los líderes deben advertir cuándo son necesarios los cambios y qué acciones deben tomarse. El líder enfrenta dilemas y no puede prolongar situaciones en el tiempo sin emprender soluciones, pero a su vez no debe hacerlo intempestivamente porque provocará resistencia y descreimiento entre la gente.

En el tema desafío y preparación de líderes para el futuro, C.K.Prahalad (coautor con Gary Hamel de la obra *Competing for the Future*) dice que lo único que no se discute es que la tarea será diferente. En el futuro, agrega, los líderes tendrán que crear capacidades para:

- concebir y llevar a cabo estrategias complejas
- manejar la interfase entre lo público y lo privado
- brindar liderazgo intelectual y administrativo
- crear un escenario competitivo y compartido por toda la organización
- cambiar dinámicas y aprovechar los recursos existentes
- desarrollar una capacidad de trabajo globalizada (dentro de la organización y fuera de ella)

De acuerdo con estas capacidades el nuevo liderazgo deberá exhibir estas características: pensamiento orientado a los sistemas para conceptualizar, y sintetizar todo; habilidades interculturales; capacitación continua y amplia porque la vida útil de lo que conocemos es terriblemente corta; tener normas personales y normas de conducta.

¿Cuántas de las capacidades antes enunciadas estamos utilizando hoy? ¿Vamos a hacer el firme propósito para ponerlas en práctica lo antes posible?

Las discontinuidades competitivas son la base que permitirá identificar las nuevas exigencias que enfrentarán las organizaciones y sus líderes. Los años que vienen estarán llenos de oportunidades para quienes estén dispuestos a cuestionarse a sí mismos, a aprender, a compartir y a cambiar. Quienes se resistan al cambio no podrán disfrutar de la emoción de crear el futuro.

Como realizar una gestión positiva frente a las adversidades. Varias son las estrategias a utilizar, pero aparecen como convenientes:

- a) Centrarse en el problema y consultar los efectos del cambio en la gente. Por ejemplo, ver si es factible iniciar con un cambio piloto y gradualmente ampliar su participación en toda la organización o no.
- b) Dirigirse al nivel superior, interactuar con colegas. Interesarlos contándoles los alcances de la misión a cumplir. Es hacer política de "buenos vecinos" para ganar adeptos a la nueva tarea.
- c) Dirigirse al nivel inferior que es el lugar donde la transformación y el cambio deben suceder y mantenerse. Hablar con los grupos de tareas interfuncionalmente más allá de las comunicaciones formales.
- d) Apertura del campo de juego, esto es, incorporar a otros que ayuden al trabajo de liderazgo. Se trata de ampliar horizontes, de ver más allá de lo que marcan las rutinas y los procesos apoyándose en colaboradores que puedan dar su aporte.
- e) Examinar la estrategia utilizada en su relación con la naturaleza humana. A veces, entusiasmados por la tarea que emprendemos creemos que la gente va a apoyar totalmente lo que hacemos simplemente porque es nuestro deseo de que eso ocurra.

Recordemos que los seres humanos son un conjunto de actitudes y prejuicios, motivaciones, luchas por el poder, canales de influencia con apreciaciones individuales distintas y complejos mecanismos de acción que inciden en la tarea.

Conocer como piensan o sienten los empleados ayudará a comprender los porqué de ciertos comportamientos y cuánto de apoyo están dispuestos a darnos.

- f) Usar el poder de manera cuidada pero efectiva. De no ocurrir así se gestará una resistencia paulatina entre la gente. El ejercicio del poder por parte de un líder implica compartir éxitos y angustias con la gente. El personal debe percibir que "alguien" los acompaña, que está asistiéndolo. Esa es la tarea del líder.

g) El liderazgo en acción no se da en una burbuja, o en un gabinete. Tiene lugar en la gente y actúa sobre la cultura. Es importante observar qué situaciones molestan a la gente, dónde tienen puesta sus prioridades. Si las conocemos, podemos apoyarnos en esas cuestiones para motivarlos en sentido positivo junto con la tarea que despliega el líder.

h) Un liderazgo no puede mantenerse si no crea entre la gente identificación y alineación con el proceso de cambio que se lleva adelante. También el liderazgo debe proveer un seguimiento para ajustar aquello que no está funcionando bien así como efectuar las ayudas o apoyos en los sectores que así lo requieran.

A modo de reflexión: el liderazgo supone algo más que un conjunto de atributos y funciones a desempeñar. Es un proceso muy particular que se construye en etapas y se nutre de lo que aporta la gente en cada una de esas etapas. Se apoya en la experiencia y en los juicios acertados. Tiene mucho de paciencia y bastante de sabiduría con ciertos toques de "magia" en determinados casos.

Muchos de nosotros que estamos en recursos humanos hemos visto y veremos liderazgos que tienen algunos rasgos de lo que he comentado. Es necesario que formemos conciencia en que no hay recetas en este campo del management, porque nadie puede decirnos lo que va a ocurrir mañana o el mes que viene o el año próximo con nuestras organizaciones en este mundo cambiante.

Nosotros somos parte de la experiencia de aprendizaje y lo mejor que podemos hacer es eso, aprender para mejorar. Hace no mucho tiempo un famoso CEO de una compañía europea al que consultaron sobre la incidencia de los cambios en el liderazgo dijo: "Si usted no está confundido, usted no puede saber lo que va a ocurrir".

Es para pensarlo, ¿no?

Liderazgo compartido (una forma de contribuir al desarrollo del personal)

En los últimos años he escuchado con cierta insistencia hablar de capacitación para el liderazgo. Tal situación nos indica que la preparación para desempeñar este rol puede ser parte de cada uno de nosotros, cualquiera sea el lugar donde vivamos y la cultura a la que pertenezcamos.

Como restricción a la capacitación para el liderazgo está el ambiente, el entorno en el cual hay que ejercerlo. Según sea, podrá practicárselo abiertamente o en forma subrepticia.

Debe entenderse a la capacitación para el liderazgo como un proceso en el cual toda la gente comprometida en el logro de un objetivo puede contribuir de manera efectiva. El liderazgo es inherente al grupo y pasa de una persona a otra según lo requiera la situación. El proceso de capacitación da un ambiente de estímulo para todos que permite cooperar para obtener resultados.

¿Cómo es un capacitador? Es una persona que trabaja aplicando la filosofía, la educación y la formación lo que le permite relacionarse con los demás generando sinergia.

Tom Jaap, destacado especialista en temas de management, ha desarrollado un modelo de capacitación para el liderazgo integrado por seis componentes que dan un concepto sistémico. En

forma resumida comentaré los aspectos principales de ese modelo con el objeto de ilustrar respecto de la formación para un liderazgo compartido.

Capacitación en el conocimiento

El conocimiento es un tema central de la capacitación para el liderazgo. Incluye: el conocimiento de sí mismo, el conocimiento de otros y el conocimiento de los ambientes en los que trabajamos. Se necesita que desarrollemos la habilidad para entendernos a nosotros mismos y saber el efecto que tenemos sobre otras personas y por qué.

Capacitación en la filosofía

Cada persona desarrolla su propia mezcla de componentes para identificar sus necesidades individuales. El capacitador cree fuertemente en sí mismo y este es el fundamento sobre el que se construye la filosofía de la capacitación. Se basa en el conocimiento y comprensión de nuestro potencial, de acuerdo con la habilidad, saber y actitudes que tenemos. El aprendizaje es un proceso en continuo desarrollo y es el centro de la capacitación para el liderazgo.

Capacitación en el aprendizaje

Sólo se aprende a través de un proceso continuo y permanente. Ser una persona que está siempre aprendiendo significa estar listo para adquirir conocimientos en todas las oportunidades y en cualquier actividad con otros. Es importante que el capacitador cree un ambiente de estímulo para que la gente aprenda y se desarrolle. Tener claros los objetivos del aprendizaje permite a las personas identificar cómo y dónde realizarlo y quién estará comprometido.

Capacitación en los papeles

Son habilidades a adquirir relacionadas directamente con los roles a cumplir: ser consultor para desarrollar a otros; ser entrenador y guía; ser buscador de soluciones; actuar como realizador. Se trata de procesos orientados a la capacitación de los demás.

Capacitación en el proceso

Esta preparación tiene doble enfoque: capacitación para la organización y capacitación para la contribución. La primera, nos involucra como partes de un organismo que influye y será influido por el proceso. Aquí se hace presente el tema cultural y no es posible dejarlo de lado. La segunda, tiene que ver con las metas a alcanzar y los medios que utilizamos para conseguirlas (habilidades, conocimientos, experiencias).

Capacitación para el cambio

La capacitación para el liderazgo se ha convertido en un medio importante para adaptarse a todo cambio de manera positiva y constructiva. Aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos, es una de las claves para adaptarnos a cada situación que sea afectada por él. Tratar de entender el proceso de cambio y decidir dónde será más efectiva nuestra intervención, forman parte del requerimiento esencial.

La Banca Central durante mucho tiempo ha sido un ejemplo de organización. Siempre estuvo a la vanguardia de la técnica, los procesos y los procedimientos para cumplir con su cometido específico. Hoy se encuentra, al igual que muchas empresas, ante la necesidad de un cambio radical, de una adecuación de sus misiones y funciones, de una reestructura y reorganización que involucra a todos sus recursos.

Se ha iniciado en los bancos centrales un agudo proceso de modificación que impacta en sus recursos humanos. Desde las tareas propias que cumple la gerencia de personal o cualquiera sea la denominación que utilice cada banco, es necesario detenerse un momento para reflexionar respecto del rol que desempeña el liderazgo por su importancia para la calificación del personal que se desempeña en la Banca Central.

Para el liderazgo de todas las organizaciones, este año y los venideros serán cruciales porque deberá entender el paradigma del cambio permanente, conflictivo, con grandes tensiones pero de cooperación competitiva.

Por lo que se observa en los distintos países de Latinoamérica, no existe un mecanismo de transferencia cultural y de aprendizaje que prepare a los líderes para enfrentar adecuadamente los desafíos que se avecinan.

Las nuevas estructuras son más interrelacionadas, a la vez cambiantes, donde los roles de las personas son más complejos porque se ha comenzado a trabajar (aunque no lo notemos todavía) con "gerenciar el conocimiento" para obtener mejores resultados dentro de una organización que es más aplanada y con menores estamentos funcionales. Esta situación nos da una imagen diferente a la que tradicionalmente todos teníamos.

Además de recopilar información y experiencias de otras organizaciones, para tratar el tema del liderazgo solicité la colaboración de los bancos centrales a través de una encuesta cuya finalidad era conocer el tipo de liderazgo existente y de qué manera este liderazgo se ocupaba del desarrollo de la gente. Nuevamente mis sinceros agradecimientos a quienes participaron.

La organización de la encuesta permitía diferenciar dos campos fundamentales del liderazgo:

- la percepción de los objetivos del banco
- el compromiso voluntario del recurso humano para lograr metas

Respecto del recurso humano propiamente dicho, se incluyó ex profeso la motivación. ¿Por qué? Porque es importante que la persona tenga cierto grado de satisfacción con la organización donde está trabajando y que este objetivo individual de motivación sea convergente a su vez con los objetivos que tiene el banco.

Las preguntas de la encuesta trataron de situar a cada gerente o jefe según el grado de interés que su gestión daba a estos cuatro aspectos de la dirección dentro del banco:

1. Con relación a la tarea de la gente.
2. Con relación al banco central, mencionando:

- a. Ejecución eficaz de funciones
- b. Contribución para mejorar las relaciones interpersonales
- c. Contribución para mejorar las políticas y procedimientos de administración de personal

3. Con referencia a la vida del personal fuera del trabajo.

4. Atinente a la promoción de actitudes y comportamientos tendientes a obtener una mejora permanente en el trabajo.

Los grados de interés a manifestar iban desde "nulo" o "escaso", pasando por "grado menor", "grado mayor" hasta "gran medida". Se previó un casillero para indicar "no sé". Afortunadamente para el objetivo de la encuesta, nadie lo usó.

Una primera aproximación de la encuesta estaba relacionada con la tarea que desarrolla la gente en el banco central, particularizando si se tenían en cuenta las aptitudes de la persona al asignarle un trabajo y si, a su vez, se le proporcionaba el apoyo o la información requerida.

Para la segunda parte, respecto del banco central, se abordó el tema de ejecución eficaz de las funciones que tengan que ver con:

- - Dar orientaciones sobre objetivos, valores, políticas, estrategias e instrucciones.
- - Promover la participación de la gente en el proceso de toma de decisiones.
- - Delegar y dar autonomía al personal.
- - Fomentar la creatividad y la innovación.
- - Acompañar a la gente en su tarea.
- - Dar retroalimentación.
- - Hacer lo posible para que la gente reciba una recompensa adecuada por su desempeño.
- - Acercarse a las personas o permitir que éstas lo hagan.

Dentro de esta segunda parte, se buscó información relacionada con la contribución de cada gerente o jefe para mejorar las relaciones interpersonales abarcando:

- - la comunicación en cantidad y calidad
- - la promoción de buenas relaciones
- - el fomento del espíritu de cooperación y cohesión

- - el reconocimiento de conflictos existentes y la adopción de medidas oportunas para solucionarlos evitando males mayores
- - el manejo adecuado de los cambios organizacionales
- - el trato equitativo a todo el personal
- - la inspiración de confianza

También se solicitó conocer de qué manera los gerentes o jefes contribuían a mejorar las políticas de administración de personal y los procedimientos en aspectos clave como ser:

- - incorporación de personal
- - capacitación
- - desarrollo de personal
- - asignación de trabajo
- - evaluaciones
- - promociones
- - plan de carrera
- - remuneraciones

La tercera apertura de la encuesta estaba dirigida a la atención que los dirigentes del banco daban al personal fuera del ámbito laboral. Los puntos relevantes para esta parte son:

- - si el trabajo atenta o no contra la calidad de vida del trabajador
- - si atendían los problemas de la gente o sus inquietudes

La cuarta sección, se refería a la promoción de comportamientos y actitudes del personal con el objetivo de lograr mejoras en:

- - la productividad
- - el crecimiento personal y organizacional
- - el liderazgo entre las especialidades
- - la prestación del servicio
- - la calidad del trabajo

Cada gerente o jefe en el desempeño de su rol tiene comportamientos que lo caracterizan. Para observar esta situación, se hizo una clasificación de estos comportamientos teniendo en cuenta que no todo es negro o blanco y que a veces los grises son bastantes.

* **Un liderazgo centrado en los jefes.** Este encuadre tenía como variantes:

- - el gerente toma la decisión y la comunica
- - el gerente "vende" la decisión a su personal
- - el gerente presenta sus ideas y solicita opiniones

* **Un liderazgo apoyado en los colaboradores,** con estos matices:

- - el gerente presenta un problema, recibe sugerencias y toma la decisión
- - el gerente define los alcances del problema y pide al grupo una decisión
- - el gerente permite que su gente trabaje de acuerdo con los límites que conocen

* **Un liderazgo intermedio** en el cual el gerente presenta una decisión tentativa que es posible de modificar según sea la opinión de sus colaboradores.

El resultado de la encuesta fue el siguiente:

- Un 43% de los bancos con un liderazgo que demuestra bajo interés en relación con las cuatro aperturas principales que abarcan aspectos inherentes a la tarea, a cuestiones funcionales del líder, a la vida de las personas fuera del trabajo y a la promoción de comportamientos para una mejora continua.

- Un 28% con un liderazgo interesado en estos temas.

- Un 29% con un liderazgo de marcado interés en las problemáticas examinadas.

Cabría efectuar un análisis adicional para ver la efectividad de la gestión que corresponde a los tramos del 28% y 29% anteriores, es decir, cuál de esos dos es el que mejor satisface las necesidades de desarrollo de la gente en términos concretos.

Al tratarse de una aproximación al ejercicio de una función tan compleja como lo es el liderazgo, no se incluyó en la encuesta el tema de la edad de los líderes, ni su formación académica, ni su antigüedad en el banco central o su antigüedad en la función. Con estos nuevos elementos tal vez la lectura de los indicadores podría haber sugerido otras reflexiones útiles para el conocimiento de los interesados.

No obstante la limitación antes mencionada, surgió que un 57% del liderazgo está centrado en los jefes. Esto se condice con el bajo interés que aparece en la lectura individual de las distintas actividades funcionales de la encuesta porque evidencia la toma de decisiones casi sin consulta (o muy poca) a los colaboradores.

Por otro lado, existe un liderazgo que se apoya en el personal del orden del 28%, mientras que hay un liderazgo intermedio en un 15% de los casos relevados.

Los datos obtenidos de la encuesta permiten reflexionar acerca del liderazgo existente en la banca central. ¿Es un paradigma a revisar? ¿Hay aspectos que cambiar? Digo esto porque el líder es la pieza fundamental del proceso de cambio. Es importante que todos comprendan qué significa y cómo afecta a cada persona un proceso de cambio. El líder debe estar allí donde más se lo necesita. Un cambio efectivo no es algo que se le haga a las personas, sino algo que se hace con las personas.

Sabemos también que trabajar en dos dimensiones al mismo tiempo produce estrés: por un lado, tratando de mejorar el presente y por otro, preparando lo necesario para el futuro. Esto requiere calma y equilibrio interior.

Tenemos un estado de situación en donde el liderazgo trabajó, trabaja y trabajará en el futuro. Pero los acontecimientos se suceden sin interrupción, con velocidad y entonces es preciso ajustar las acciones que se realizan, adecuarlas a las nuevas realidades para favorecer el crecimiento de la gente y de la organización.

El liderazgo no es algo instituido que se mantiene al margen de los cambios. Al contrario, es una parte importante de ellos y está íntimamente ligado a la transformación cultural. Lo que hoy se requiere es una interacción constante con el medio en el que se actúa.

Vinculado con el tema del liderazgo, está la cuestión comunicacional. La comunicación es un instrumento que adquiere relevancia en procesos de cambio fuertes como los que nos toca vivir en nuestras organizaciones. Tengamos presente que al no dar información se generan rumores que desdibujan la realidad.

En una encuesta realizada el año pasado por el Banco de la República -Colombia- entre todo su personal sobre "Comunicación e Imagen Institucional" surgió por ejemplo que un 27% de la gente encuentra poco accesibles a sus superiores y que un 35% manifestó no estar suficientemente informado sobre los planes o actividades de su área. (Esta información fue suministrada por la Dirección de Recursos Humanos del citado Banco y la he tomado como colaboración para el presente trabajo).

Con motivo de un análisis que realicé en fecha reciente de un documento sobre cambio organizacional, redactado por el Lic. Carlos Marchán del Banco Central del Ecuador, quiero comentar que en ese Banco todo el proceso de cambio institucional fue asumido directamente por el gerente general quien estableció y comunicó de manera abierta y transparente los lineamientos esenciales de la reforma y los resultados esperados a todo el personal. La cita de esto tiene que ver con el presente trabajo porque es un claro ejemplo de un esfuerzo de la alta conducción para que el cambio se realice.

El documento mencionado dice que es frecuente que el líder se enfrente a dos situaciones: una, cuando existe una propuesta novedosa con valor agregado para la organización y se argumenta que no es posible llevarla a la práctica porque las disposiciones o normas existentes no lo permiten; otra, cuando hay acciones que podrían transformar la organización y se dice que no son viables porque contradicen políticas o estatutos internos. La reflexión que plantea es: que las

normas deben ser elaboradas desde la racionalidad de los procesos y no someter a ellas la dinámica del banco.

En el comentario anterior subyace otro factor importante que tiene incidencia en los procesos de cambio: la cultura de la organización. Si no existe un pleno convencimiento en la cultura de que la modificación de los procesos va a significar un aporte positivo para todos, el cambio no va a prosperar. Los líderes deben trabajar codo a codo con la gente en todas y cada una de las partes en que se encuentra distribuida la tarea, compartiendo, enseñando y aprendiendo.

Liderazgo compartido y desarrollo de personal son dos caras de una misma moneda que deben ir juntas en los procesos de cambio. Existe una capacitación para el cambio y también un aprendizaje para conducir ese cambio. Los líderes deben ser el puente de comunicación permanente entre las necesidades de la organización y las necesidades de la gente.

Hablando de los cambios que deben producirse, en un comentario recibido de la dirección del Departamento de Recursos Humanos del Banco Central de Costa Rica creen oportuno considerar la revisión de los sistemas de evaluación del desempeño vigentes de manera que el personal pueda ser evaluado según sus aportes productivos a los procesos que ejecutan en cada puesto de trabajo. Para este cometido se requiere de una participación efectiva del liderazgo a fin de que por su intermedio tengan lugar los ajustes o correcciones que sean necesarios practicar desde las personas hacia las tareas y viceversa.

Destaco la importancia de tomar conciencia que todos nosotros estamos liderando a través de una cultura dada, existente, que actúa más o menos pasivamente pero que siempre produce acciones. Algunas de ellas serán más favorables que otras para acompañar la tarea del liderazgo.

En la Banca Central estamos asistiendo a una transición, a un pasaje a otra situación en donde el banco requiere de nuevos recursos, de nuevos conocimientos, de nuevos aprendizajes. La organización sufre la transición y las personas también. La reestructuración ha traído nuevos patrones de comportamiento y esto supone problemas para la armonía y el estilo de cultura existentes.

Los cambios en la tecnología y en los métodos de trabajo son los mecanismos que producen nuevos conceptos para la operatividad de los sistemas, para nuevas habilidades y conocimientos del personal en todos los niveles de la organización. El cambio de una estructura jerárquica rígida hacia una más flexible, más fluida, en la que los empleados son responsables por sus aprendizajes y aplicaciones identifican el momento de transición e inciden en el desempeño del liderazgo.

Actualmente, los empleados que se preocupan por su futuro demandan participación. Quieren actuar más, quieren contribuir pero también quieren cuestionar aquellas decisiones que afectan sus trabajos y sus vidas. Se trata de factores que merecen nuestra atención porque son fuente del cambio cultural y del desafío. Por ello es que surgen nuevas imágenes de liderazgo, de empleados, de empleo y del lugar de trabajo.

Para trabajar con éxito en estas circunstancias, el liderazgo debe estar en capacidad para administrar talentos, para prestar servicio, para usar información y obtener ventaja competitiva, para manejar simultáneamente cultura y cambio.

Los especialistas en recursos humanos tienen un papel especial que jugar. Deben ayudar a sus organizaciones a comprender mejor los aspectos clave de este nuevo entorno y de las nuevas demandas que se formulan. Deben participar y ayudar a poner en marcha las estrategias que se elijan. Es momento para proponer y hacer.

Peter Drucker, quien ha dedicado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes ha escrito que "el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada. No se trata de un tema gratuito".

Una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores y porque las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores dominantes de su cultura.

Por supuesto que existen otras prácticas del personal donde la dimensión cultural debe ser tenida en cuenta tanto en la forma de la apropiación técnica en sí misma como en la contabilización del impacto sobre la organización y el liderazgo. Por ejemplo: ¿cómo diseñar las relaciones de empleo que tuerquen las ventajas de la relación dependiente entre empleador y empleado con la necesidad de promover la autorealización de los empleados, su iniciativa y su creatividad? o, ¿cómo dar a los líderes y empleados motivación en un entorno de cambio de actitudes y expectativas? Acaso, ¿son nuestros actuales sistemas de evaluación y reconocimiento consistentes con esta nueva cultura?

El liderazgo se debe ejercer desde lo operativo, desde lo estratégico, desde lo social organizativo y también desde lo tecnológico. ¿Qué significan estas dimensiones?

Desde lo operativo por la necesidad de planificar, organizar, analizar problemas, decidir y controlar el logro de sus objetivos. Ser capaz de una autocrítica permanente y de autogenerar un proceso de mejora continua.

Desde lo estratégico por la capacidad de valorar la efectividad de su gestión; saber no sólo si lo que hace está bien operativamente, sino si eso es lo "bueno y necesario" para la marcha de la organización. Es ver a la empresa de manera global y con un enfoque de proceso para poder alinear su accionar con las necesidades.

Lo social organizativo es tener capacidad para integrarse y trabajar con los grupos en estructuras cada vez más aplanadas -tipo orquesta- y con roles más flexibles -tipo taxista-.

En la faz tecnológica asumir la caducidad de las herramientas y la responsabilidad por su permanente actualización. Cuidar el desarrollo de capacidades "preprofesionales" que son la interfase de esa capacidad profesional con su trabajo.

Según Ronald Heifetz y Donald Laurie (The Work of Leadership) el actual liderazgo consiste en lograr que la gente haga su "trabajo adaptativo", examinando y, si es necesario, dejando de lado las creencias tradicionales y aprendiendo nuevas conductas para un entorno diferente.

Estos autores proponen seguir estos principios:

- * Suba al balcón y observe todo el campo de juego, en lugar de sentarse en el medio.
- * Identifique el "desafío adaptativo esencial": ¿qué cosas debe hacer en forma diferente la organización, empezando por usted y siguiendo por el resto del equipo ejecutivo?
- * Regule la angustia: "Suba la temperatura pero dejando escapar algo de vapor".
- * Mantenga su atención concentrada en las tareas inmediatas: por lo general, la gente detesta el trabajo adaptativo.
- * Devuelva el trabajo a la gente: usted podrá ser un genio, pero no se trata de un problema técnico.
- * Proporcione protección aérea para "las voces del liderazgo que vienen desde más abajo".

Warren Bennis, uno de los pensadores más calificados en el tema liderazgo y que ha escrito gran cantidad de libros sobre la materia ha investigado el cambio de naturaleza de esta función en el management. En una entrevista efectuada el año pasado por un ejecutivo de Training Magazine dijo que el liderazgo estilo John Wayne no funciona más y que los años '90 plantean un liderazgo compartido que opera a través de equipos de trabajo. Sin embargo, no cree en los grupos autoconducidos porque sabe que hay grupos con gran autonomía, con gran sentido de la responsabilidad que tienen un líder que es quien en realidad ayuda a crear esa clase de cultura.

Tenemos frente a nosotros un gran desafío: sentar las bases necesarias que permitan contar con un liderazgo diferente que pueda transitar con éxito los sucesos del nuevo milenio.

A modo de síntesis para este nuevo liderazgo destaco como requerimientos salientes:

1. Para ser líder se requiere de un espíritu pionero. Hay que actuar con sentido de urgencia.
2. Un líder tiene que ser creíble. La gente debe ver en él sus valores personales: honestidad, visión de futuro, competencia.
3. Liderar como se dice comunmente "con los pies en la tierra pero con la cabeza puesta en el cielo", para actuar acá pero ver más allá.
4. Conducir a través de valores compartidos porque:
 - facilitan el consenso sobre las metas a alcanzar
 - estimulan el comportamiento crítico
 - generan actitudes de compromiso hacia el trabajo
 - posibilitan la comprensión sobre las expectativas de trabajo

- ayudan al trabajo en equipo

5. No hay liderazgo en soledad, sino liderazgo con apoyo de la gente.

6. Un líder debe evaluar con frecuencia lo que hace y reconocer a sus colaboradores.

7. Los líderes buscan, obtienen, consiguen, comparten. Son hechos concretos.

8. El liderazgo se construye, se hace a través de muchos procesos. Para ello se requiere de una alta cuota de aprendizaje. Tal vez sea éste uno de los pilares principales para un buen ejercicio del liderazgo.

Trabajar con los lineamientos descritos en este trabajo permitirá contribuir mejor al desarrollo de la gente a través de:

Educar, dando los criterios, modelos y conocimientos.

Capacitar, transfiriendo habilidades para el desempeño laboral.

Entrenar, trabajando de manera personalizada sobre las experiencias únicas de cada persona.

A propósito de sugerencias para un buen liderazgo esto me recuerda una historia.

Había una vez un hombre que daba una clase a los padres sobre cómo ser padres. La tituló "Diez mandamientos para padres", y los padres inseguros en sus aptitudes, venían de todas partes para asistir a su clase y aprender cómo ser mejores padres.

En aquel entonces, ese hombre no estaba casado ni tenía hijos. Un día conoció a la mujer de sus sueños y se casó. Con el tiempo tuvieron un hijo. Entonces cambió el título de su clase y le puso "Cinco sugerencias para padres". Años después tuvieron otro hijo. Y entonces le puso un nuevo nombre a la clase "Tres pistas provisionales para padres". Cuando nació su tercer hijo dejó de dar la clase.

GLOSARIO DE CITAS RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO

"Muchas de las mejores ideas que surgen en una organización jamás se llevan a la práctica, simplemente porque chocan contra modelos mentales establecidos". Peter Senge.

"El gran hombre, el mito del líder estilo John Wayne ha desaparecido. Hoy se camina hacia la cooperación y participación. Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros". Warren Bennis.

"Utilice las fuerzas ordinarias para combatir y las extraordinarias para ganar". Sun Tzu.

"Ejercer el liderazgo tiene que ver con las circunstancias, el o los momentos y la evaluación constante de la realidad durante el tiempo que se cumpla la tarea". G. Weil.

"No diga lo que hizo ayer, diga lo que hará hoy". Lewis Platt.

"El único obstáculo que frena el avance en calidad es la falta de liderazgo en la alta gerencia". J.M.Juran.

"En las empresas el liderazgo, cada vez más, no proviene de una sola persona; tiene que venir de muchas personas". John P. Kotter.

"Los nuevos CEO suelen tener la ardua tarea de separar las obligaciones legítimas de las expectativas arraigadas". T. Hsieb - S.Bear.

"Sorprenderse, extrañarse, es como comenzar a entender". Ortega y Gasset.

"Una organización sin compromiso humano es como una persona sin alma". H. Mintzberg.

"Con frecuencia colocamos a los empleados en una posición en la que no pueden ganar". Richard Whiteley.

"Una experiencia nunca es un fracaso pues siempre viene a demostrar algo". Thomas A. Edison.

"Ningún líder tiene un solo trabajo o una carrera. Los líderes tienen metas en sus vidas y un sentido de propósito trascendente". Harry Levinson.

"La acción nunca la ha realizado quien antes pregunta ¿qué debo hacer?". Herman Hesse.

"No tiene sentido preguntarse si una persona es o no un buen líder. La verdadera pregunta es si es un gran gerente o un gran comandante". Elliot Jacques.

"Lograr que los otros participen es la base del arte de conducir". Edward Press.

"Hablar es compartir, pero escuchar es interesarse. El líder debe escuchar con los ojos". Zig Ziglar.

"Cuando las cosas se ponen difíciles, los fuertes salen a hacer cosas". Lee Trevino.

"Si no cambiamos de dirección, sólo llegaremos adonde íbamos". Aforismo chino.

"Años atrás las empresas confiaban en la integridad de su management superior. Hoy el liderazgo está distribuido y enfrenta complejas situaciones éticas". Derek Abell.

"Nada es más difícil de dominar, más peligroso de dirigir, o más improbable en su éxito que la introducción de un nuevo orden de las cosas". Maquiavelo.

"Los directivos tienen que aprender que la empresa es lo que la gente percibe que es y su tarea consistirá en sacar ventaja de esa visión". Esther Dyson.

"La participación de los empleados y el liderazgo compartido resultan esenciales para crear una ventaja competitiva". Edward Lawler.

"La tarea más importante de la gerencia es motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos". Claus Möller.

"En las organizaciones, el poder es por naturaleza transaccional: existe solamente en forma potencial hasta que se lo asume y se lo invierte en actividades y personas que producirán resultados". R.Moss Kanter.

"No le tema a la competencia, témale a la incompetencia". J.P.Sallenave.

"El motor del cambio es humano, por lo tanto será necesario diseñar organizaciones que sean coherentes con las necesidades de autorespeto y autorealización de la gente". W.O'Brien.

"El decidir, a veces, es el arte de ser cruel a tiempo". Henri Bacque.

"Obrar es fácil, pensar es difícil. Obrar según se piensa es aún más difícil". Goethe.

"¿Qué es más importante el cambio tecnológico o cambiar la manera en que nos ocupamos de la gente? La interacción entre ambos es compleja. Sin embargo los temas humanos son más importantes que la tecnología. Las empresas de hoy no son buenos lugares para trabajar y las sociedades de hoy no son necesariamente lugares placenteros para vivir". Mike Harris.

Bibliografía consultada

Desarrollo del liderazgo Tom Jaap - Edit. Legis

Líderes, no jefes John Adair - Edit. Legis

El nuevo liderazgo V.Vroom - A. Jago - Edit. Díaz de Santos

Líderes. Las 4 claves del liderazgo eficaz W. Bennis-B.Nannis - Edit. Norma

Compitiendo por el futuro G.Hamel-C.K.Prahalad - Edit. Ariel

El arte de la guerra (liderazgo y estrategia) Sun Tzu - Edit. Coyuntura

Cuando los gigantes aprenden a bailar R.Moss Kanter - Edit. Plaza & Janes

On becoming a leader Warren Bennis - Edit. Addison Wesley

The leadership factor John P. Kotter - Edit. The Free Press

The four levers of corporate change P.Brill - R. Worth - Edit. Amacom

Managing in a flexible workplace B.Olmsted - S.Smith - Edit. Amacom

The seven habits of highly effective people Stephen Covey - Edit. Simon & Schuster

The leadership challenge J.Kouzes-B.Posher - Edit. J.Bass Publishers

Imaginization Gareth Morgan - Lakewood Publications