



CAPÍTULO III

DESARROLLO DE UN NUEVO LIDERAZGO

Tendencia 11

*“La pregunta: ¿Quién será el Jefe?
Es como preguntar: ¿Quién será el tenor del
cuarteto?*

Obviamente el que tiene voz de tenor”

Henry Ford

La interacción virtual es un gran avance de la ciencia. Los seres humanos podemos comunicarnos, entendernos y hasta compartir emociones más allá de las distancias físicas. El desarrollo de la transmisión de imágenes y sonidos ya estaba muy desarrollada a fines del siglo XX. Ahora, en la segunda década del siglo XXI, la transmisión holográfica tridimensional junto con el desarrollo de la háptica (sistemas que permiten tener experiencia del sentido del tacto en la realidad virtual) hacen que el mundo cibernético se parezca al mundo real. De todos modos, hay un aspecto que todavía no se ha desarrollado lo suficiente y es la transmisión de olores y sabores. Por lo tanto, compartir un café con un amigo es una experiencia que requiere que dos personas estén en el mismo lugar y al mismo tiempo.

La situación que voy a relatar a continuación comienza en un bar de la Ciudad de *Buenos Aires* donde el café y las medialunas tienen el mismo sabor, el mismo olor y el mismo aspecto de siempre. Pueden pasar los años y yo sigo prefiriendo las medialunas de manteca a las de grasa. Puede evolucionar la tecnología hasta niveles increíbles y, sin embargo, sigue siendo imposible eliminar esa sensación de molestia que uno tiene cuando observa sus dedos engrasados y no se pueden limpiar del todo con las pequeñas servilletas de papel que hay sobre la mesa, cuando llega el momento de hacer algunas anotaciones en el asistente electrónico personal.

Todos los meses me encuentro a tomar un café con un Director de Gestión de Capital Humano con quien comparto una larga amistad. Conversamos libremente, intercambiando puntos de vista sin otra finalidad que la de enriquecer perspectivas. Generalmente él propone los temas, lo que no significa que lo respetemos como una guía fija. Él sugiere algo para empezar a hablar y eso es lo que hacemos, tal vez terminamos hablando de otra cosa. Pero no

nos importa. Si el discurrir nos llevó hasta ahí, ese ahí debe ser importante. Esta charla de una hora por mes es parte de nuestro ocio creativo y creemos que esa es la utilidad.

Hugo, ese el nombre de mi amigo, me propuso que nos encontremos y hablemos sobre el siguiente tema: “*Cuál debería ser el rol del área de Gestión del Capital Humano (GCH) en el desarrollo de un nuevo liderazgo*”. Aclaró, además, que le interesaba concentrarse en el descubrimiento, desarrollo y formación de los nuevos líderes. Especialmente, me pidió que no habláramos de las características que deben tener esos líderes, ya que se trata de un tema muy trillado y sobre el que existen más seguridades que dudas. El tema y los focos que proponía me parecieron muy interesante. Ambos fijamos nuestras coordenadas temporales y espaciales para coincidir en el mundo real y, a su debido tiempo y en el preciso lugar, la reunión comenzó.

Las ideas fluyeron, se fueron sumando, multiplicando, potenciando, hasta lograr el objetivo que procurábamos obtener: una mezcla con dos partes iguales. La primera, era conseguir un cierto nivel de claridad con relación a las ideas que cada uno traía o que fue incorporando del otro y, la segunda, era desarrollar un cierto grado de confusión también en relación a las mismas ideas. La amalgama nos resultó de utilidad.

Es imposible distinguir qué idea fue propiedad de uno o del otro. Inclusive, en el momento que todas las medialunas se acabaron, habíamos olvidado cómo habían evolucionado ciertas ideas y hasta cuáles habían sido las preguntas que dispararon nuestros pensamientos. Tal vez nuestros cerebros colaboraron asertivamente en despejar aquello que era más importante de lo que no lo era. Es por eso que no puedo hacer una transcripción literal de los diálogos o de los intercambios de opinión suscitados. Nada de lo que el lector encuentre a continuación será lo que *Hugo* dijo o lo que yo dije. Sólo encontrará lo que finalmente pensamos.

(Líderes situacionales)²

Hace más de tres décadas *Paul Hersey* y *Kenneth Blanchard* desarrollaron el concepto de liderazgo situacional. Destruyeron de un solo golpe todos los intentos anteriores que buscaban descubrir el único y mejor estilo de liderazgo. Para estos autores el éxito de un líder dependía de la capacidad para interpretar una situación y aplicar un diferente estilo de liderazgo en función de los atributos que esta determinada situación pudiera asumir. La situación está conformada a su vez por dos elementos: el contexto y las características de la persona que debe ser dirigida. La teoría de *Hersey* y *Blanchard* tuvo, desde el comienzo, gran aceptación, pero su implementación fue direccionándose hacia la consideración, casi de manera excluyente, de uno solo de los elementos que conforman la situacionalidad: las características del individuo o colaborador a ser liderado. Los libros, los seminarios, los ejercicios que servían para la formación de líderes situacionales se concentraban en determinar la madurez y la capacidad de los dirigidos para que el líder seleccionara la mejor estrategia. En cambio, muy poco se decía de cómo debía ser o de cómo debía actuar un líder frente a diferentes situaciones contextuales.

Tal vez, por aquellos años era esperable que un individuo evolucionase o cambiase más rápidamente que un determinado contexto. Por estos días, en cambio, ciertos contextos evolucionan con más vértigo que muchos humanos, y eso que hombres y mujeres viven cambiando durante toda su existencia.

Que el liderazgo debe ser situacional en función de las características de las personas, es uno de los principios de management más aceptados universalmente. En el tercer milenio sigue igual de vigente. Pero ahora es necesario sumar, de forma operativa, otro vector a la situacionalidad que en el siglo anterior presentaba un desarrollo más teórico que funcional. Hoy se espera que los líderes no solo ajusten su estilo a las características de sus colaboradores, sino que también, y en muchos significa una gran ventaja competitiva, que asuman formas diferentes en función de la cambiante evolución contextual. Es por eso que los denominamos (Líderes situacionales)² o líderes situacionales al cuadrado.

Para un determinado escenario o situación, una persona determinada puede convertirse en un buen líder, pero en otro contexto diferente ese buen líder puede no ser tan bueno. De tal modo que los líderes deben ser descubiertos y formados antes que el escenario cambie. Aquí es donde la Gestión del Capital Humano (GCH) debe asumir un rol proactivo, sintetizado en el ejercicio de dos funciones prospectivas. La primera de las funciones prospectivas, es imaginarse los escenarios futuros y la segunda de estas funciones, consiste en detectar cuáles son las mejores personas de la organización, o inclusive externas a ella, que podrían asumir roles de liderazgo para cada uno de los escenarios hipotéticos planteados.

Esta doble situacionalidad y esta doble función de prospectiva hacen de los líderes algo más transitorio y volátil. Cuando alguien es seleccionado como líder sabe que su futuro está atado a ciertas circunstancias que pueden cambiar radical y rápidamente, de modo que una nueva situación genere la necesidad de un nuevo líder que, previsiblemente, sea uno de sus dirigidos, y que a su vez ese nuevo líder sabe bien que el antiguo líder puede convertirse en un nuevo líder (completando el círculo), si las nuevas circunstancias así lo requieren.

En el año 2012 sentarse en la silla del líder implica sentarse en una silla transitoria, volátil e inestable. Pero esa volatilidad jamás debe ser asumida de manera dramática. El interés del equipo está por sobre el interés personal. Un líder debe aprender a ceder la silla a otro líder cuando las circunstancias lo requieran, porque eso es bueno para el equipo y, por lo tanto, para cada individuo. Tampoco una experiencia cíclica de democión y promoción continua (imagen que refiere más a una sociedad escalafonaria del siglo XX que a la complejidad dinámica del siglo XXI) se puede vivir dramáticamente, desde el punto de vista de la pérdida de beneficios económicos, prestigio o status ocupacional. Los sistemas de compensaciones están asociados a la contribución grupal e individual, y ya estamos acostumbrados a que un dirigido que contribuya más que un líder tenga una compensación económica superior a este. Además, las diferencias de status simbólico entre dirigentes y dirigidos disminuye paulatinamente en la medida que se profundiza la sociedad del conocimiento y los ambientes cooperativos y estimulantes, inclusive desde su lay out (o disposición física).

Tampoco es necesario exagerar con el cambio de líderes ya que los seres humanos tenemos un grado, que muchas veces desconocemos o no alcanzamos a imaginar, de

plasticidad. Podemos cambiar. Por lo tanto, si cambian las circunstancias y el contexto, el líder, plásticamente, asume nuevas características. Aquí resulta necesario detenerse en un aspecto importante. *Edward Deming* dijo: “*No hay cambio verdadero sin transformación personal*”, a lo que *Richard Barrett* agrega: “*cambio es una diferente forma de hacer, en tanto que transformación es una diferente forma de ser*”. Esto nos induce a pensar que un líder puede prosperar y desenvolverse ante contextos diferentes, no cuando asume una adaptación mecánica o cuando resuelve actuar de una manera diferente, sino cuando asume ser, en su plena identidad humana, de una manera diferente.

Noel Tichy introdujo en la década de los '90 del siglo pasado el concepto de líder transformacional, entendiéndolo como aquel líder que sea capaz de reconfigurar a la organización de manera preventiva, proactiva y veloz. En la actualidad, se le suma a ese concepto el atributo de autotransformacionalidad. El líder autotransformacional es el que asume, de manera preventiva, proactiva y veloz, una nueva identidad superadora de su propia individualidad para prosperar en el contexto emergente futuro.

La transitoriedad del líder está asociada a uno de sus atributos centrales: la capacidad para ser visionario. (Los atributos de un buen líder no son el objeto de este discurrir del pensamiento. La inclusión circunstancial de uno de ellos – el poder de la visión – responde sólo a la necesidad de introducir la siguiente idea). La visión o la generación de un pensamiento visionario es algo que define a los grandes líderes. Es muy difícil imaginarse a un gran líder que no haya sido también un gran visionario. Pero la historia nos muestra que pocas veces un líder que desarrolló una exitosa visión – algo que revolucionó una industria por ejemplo – crea una segunda visión exitosa. *Steve Jobs*, por ejemplo, al fundar *Apple* y dar origen a la era de la computación personal se ganó merecidamente un lugar en la historia del siglo XX; pero no pudo a partir de una segunda visión entrar en el cuadro de honor del siglo XXI. Esta característica limitativa de los líderes, que raramente desarrollan dos visiones, hacen que los líderes revolucionarios sean reemplazados por otros líderes revolucionarios. Tal vez la GCH (Gestión del Capital Humano) deba entrenar a los egos de los visionarios para que sepan desensillar y dejarle la posta a la siguiente generación antes que el otrora revolucionario se convierta en un dictador de opereta.

La situacionalidad cuadrática requiere de las organizaciones y, especialmente, de la capacidad en todos sus integrantes para que puedan desenvolverse en la complejidad de las estructuras heterárquicas (complementarias, no opuestas a las clásicas estructuras jerárquicas). El siglo XXI no elimina a los líderes. Toda organización humana los requiere, aún en situaciones de creciente empowerment, pero en este siglo se diluye la relación lineal jefe-dirigido. La jerarquía se vuelve heterarquía cuando descubrimos que muchas veces el líder ideal no existe, porque casi nadie tiene – en un grado superior – capacidad visionaria, capacidad para movilizar al Capital Humano y capacidad logística. En pocos casos, cuando estas capacidades van de la mano en una sola persona, nos encontramos con un líder excepcional.

Esta nueva limitación, que tenemos la mayoría de nosotros, hace que la GCH se deba ocupar de desarrollar una determinada ingeniería social para la construcción del liderazgo de equipos y organizaciones. Esto requiere también el surgimiento de una mente, tanto individual como colectiva, para que cada persona pueda desenvolverse y ser dirigido por

varios líderes simultáneamente. Lo que planteamos no es el concepto de estructura matricial en el que ciertas unidades interaccionan con un sistema múltiple de reportes en un nivel macroorganizacional. La heterarquía, en cambio, puede estar situada desde un nivel microorganizacional: el equipo de trabajo. Es posible que muchos equipos tengan un liderazgo ejercido por tres personas diferentes. Una de estas personas es un líder visionario, aquel que en un primer plano configura la estrategia y que, eventualmente, en un segundo plano cambia de manera revolucionaria las reglas del juego. Un segundo líder es aquel que tiene la capacidad para movilizar, entusiasmar y desarrollar la capacidad y potencialidad del capital clave: el Capital Humano. Por último, el tercer líder es el líder logístico, el que asegura que los recursos adecuados se encuentren en el lugar exacto, en el momento preciso. Desde la Guerra del Golfo, a fines del siglo XX, hasta la explicación de por qué algunas empresas en la industria del comercio electrónico tuvieron éxito y otras no, está claro que la capacidad logística es tan importante como contar con una buena estrategia, con gente capaz y motivada.

Con las heterarquías las organizaciones se volverán más caóticas para afrontar y prosperar en contextos más caóticos. A su vez, tendrán que asumirse como menos organizadas y menos controladas por un solo cerebro central y, por lo tanto, se verán obligadas a ser menos rígidas, de manera que puedan responder más rápido a contextos siempre cambiantes.

Sintetizando ideas, nos queda muy claro que la GCH lidera iniciativas tendientes al descubrimiento y formación de líderes situacionales al cuadrado, a la renovación de líderes en un entorno de mayor volatilidad de esta figura, al incremento de la capacidad de autotransformación y al desarrollo de estructuras heterárquicas. Pero cuando seguimos pensando en estas ideas, las mismas ya no nos quedan tan claras.

Académicos, psicólogos, educadores y new agers

Reflexionando acerca de algunas ideas desarrolladas por *Jay Conger* y *Beth Benjamin*, en realidad reflexionando tan libremente que es posible que algunas ideas hayan evolucionado hasta convertirse en diferentes a las que originalmente pensaron estos autores, Hugo y yo, pensamos acerca de las estrategias de capacitación más convenientes para formar a la nueva generación de líderes. Excluimos específicamente de nuestro análisis las estrategias vinculadas con el coaching y con el aprender-haciendo-en-el-trabajo-mismo (*on-the-job training*) por considerarlas tan obvias para la formación de cualquier persona en cualquier aspecto que su inclusión en nuestros pensamientos solo agregaría redundancia.

Una forma de entrenar líderes es utilizando *académicos*. Éstos, mayormente, vienen de las universidades y de las consultoras. Un gurú del management proviene, o bien de la universidad por ser un profesor que desarrolló algo y lo probó con empresas clientes, o bien proviene de la consultoría ya que a partir de lo que prueba en empresas clientes le permiten reflexionar hasta elaborar teorías o modelos. Cuando una empresa decide formar a sus líderes utilizando académicos busca que los mismos se apropien de nuevos conceptos, modelos, herramientas o teorías. Estas o estos sirven, a su vez, para desarrollar en los educandos nuevas o mejores habilidades duras o blandas con las que se convertirán, siempre que estos modelos, herramientas o teorías respondan a los fines previstos, en nuevos o mejores líderes. Los

académicos explican, usan ejemplos, cuentan experiencias, generalmente utilizan gráficos y diagramas, a veces justifican el statu quo, otras veces lo desafían, algunos simplifican la realidad hasta reducirla a pocas variables significativas, algunos otros presentan una realidad sumamente compleja, otros están en un punto medio entre el reduccionismo y la incapacidad de comprender lo que supera a nuestras mentes. Algunos creen que la gente aprende inductivamente, esto significa que, dada la presentación de un modelo, los que entiendan el modelo serán capaces de entender su propio caso. Otros creen, por el contrario, que dado un caso, todos somos capaces de aprender la teoría que se esconde detrás de toda historia. Hay algunos heterodoxos que creen que la explicación y el caso se complementan y también los hay ortodoxos, aquellos que niegan el valor del método de casos, o los que creen que el único método es el de caso. Los académicos no siempre se muestran partidarios de evaluar el aprendizaje fuera del ámbito académico, aunque creen fuertemente que su actividad contribuye a los resultados Organizacionales. Su mejor carta de presentación es correlacionar su presencia en la empresa con la mejora del desempeño estratégico y/o financiero de la organización.

Una segunda forma de entrenar a los líderes es utilizando *psicólogos*. Específicamente nos referimos a aquellos que creen en la potencialidad casi infinita del *feedback*. Cada persona puede mejorar si actúa en la realidad del trabajo de todos los días, en la ficción que se genera en un assessment center o en un juego de rol, y a partir de su actuación alguien le da *feedback*. Ese feedback desencadena una secuencia de causas y efectos que comienzan por el *insight* y terminan en el cambio del comportamiento. También la necesidad de cambiar surge a partir de autorreconocerse dentro de un modelo de estilos o personalidades. Los tests de *Merril & Reid*, *LIFO*, *Harrison & Bramson*, *Dominancia Cerebral* de *Ned Herrmann*, *Myers-Briggs Type Indicator*, y algunos otros más que se crearon en los últimos diez años, ayudan a que interpretemos más profundamente cómo somos, por qué nos gustan ciertas cosas y ciertas cosas no, por qué nos relacionamos mejor con algunas personas y con otras no, por qué somos capaces de resolver ciertos problemas y otros no, y así con más aspectos de nuestra vida y nuestra forma de ser. Los psicólogos creen que la evaluación de la capacitación se observa en el comportamiento.

La tercera forma de entrenar a los líderes es a partir de los *educadores*. Los educadores crean el método, el método educativo, y la capacitación debe estar diseñada utilizando el diseño educativo. Creen en la combinación entre la teoría y la práctica a partir de que alguien -habitualmente el académico en los términos del modelo de *Conger*- genere la teoría, porque ellos se ocuparán de generar la práctica. Antiguamente la práctica se llamaba ejercicio, ahora, a partir de los medios electrónicos, se denomina simulación. Para los educadores la simulación, por ejemplo un juego de empresas, es la “quinta esencia” del sistema enseñanza-aprendizaje. El aprendizaje electrónico, desde sus formas más simples a sus formas más sofisticadas, se debe a la energía y esfuerzo de los educadores mucho más que a los académicos, psicólogos u otros gremios que estamos considerando en el análisis. Están plenamente convencidos de que es un deber moral evaluar el aprendizaje, a partir de un método riguroso, cada vez que se produce un acto de enseñanza.

Y la cuarta forma de entrenar a los líderes es utilizando gente del *New Age*. Para los *New Agers* el hombre está constituido por tres elementos: mente, cuerpo y alma. Están tan

integrados que el verdadero aprendizaje se genera cuando existe una movilización simultánea de estos tres elementos. Para ellos nadie puede desarrollar espíritu de equipo por el simple hecho de escuchar de palabras de un gurú del management y observar las hipotéticas ventajas financieras que se generan en una organización por la aplicación sistemática de este espíritu . Para ellos nadie va a cambiar la pobre consideración que un jefe tiene de su colaborador, solo porque este complete un formulario de feedback todas las semanas. Para ellos nadie desarrolla sinergia con un desconocido cuando estamos en un simulador sabiendo que todos estamos simulando. Para ellos el aprendizaje se da cuando cambia nuestra alma, y nuestro cuerpo siente algo diferente y, de ese modo, le habla a la mente para que la mente cambie. Los New Agers creen que cuando hay un techo (en sentido literal) el aprendizaje se limita, por eso buscan los espacios abiertos, los campos, los bosques, las montañas, los ríos y los mares para experimentar emociones y sensaciones que abarcan nuestra alma, nuestro cuerpo y nuestra mente. No creen en la evaluación del aprendizaje y se conectan poco con los resultados. Pero si nos sentimos diferentes es porque finalmente hemos aprendido.

Antes de seguir con los pensamientos que fueron fluyendo entre *Hugo* y yo, necesito hacer una aclaración importante para evitar malos entendidos, especialmente para aquellos lectores que sean académicos, psicólogos, educadores o New Agers. En principio, para todos ellos expreso mi mayor respeto. El uso de estas tipologías están planteadas idealizando de una manera “weberiana” (utilizando su tradicional concepto de “Tipo Ideal”), para representar esquemáticamente cuatro formas muy diferentes de encarar la formación de líderes. De ninguna manera creo que los educadores, psicólogos, etc. estén representados por los modelos arquetípicos planteados en los párrafos anteriores. Los cuatros nombres utilizados (académicos, psicólogos, educadores y new agers) son textuales del modelo de *Conger* y *Benjamin*, de todos modos debo reconocer que algunas exageraciones o ironías en la presentación esquemática y sintética de los cuatro arquetipos son de mi propiedad. Pido disculpas de manera anticipada por si alguien se siente ofendido. Ahora sigo con los pensamientos...

Estamos seguros, o quizás no, de que la formación de los líderes del siglo XXI está asociada a la combinación simultánea, alternada, inteligente y sinérgica de los cuatro arquetipos planteados.

Los nuevos líderes necesitan conocer nuevos conceptos, modelos, teorías, herramientas, etc. porque con estos conceptos, modelos y teorías pueden recomprender y reconfigurar la creciente complejidad organizacional. Los académicos, y especialmente los nuevos académicos, pueden colaborar en esta tarea formativa.

Los nuevos líderes necesitan mejorar continuamente sus comportamientos, para lo cual deben poder examinarlos en detalle. El feedback sistemático, brindado por jefes, pares, colaboradores, proveedores, clientes, profesionales especializados y por el propio líder, es clave para este proceso de mejora. Los psicólogos, y especialmente los nuevos psicólogos, pueden colaborar en esta tarea formativa.

Los nuevos líderes necesitan aprender y desarrollar nuevas habilidades para desenvolverse con alto desempeño. Esas habilidades no pueden estar “prendidas con alfileres”, tienen que

estar incorporadas a partir de rigurosos procesos de entrenamiento. Los educadores, y especialmente los nuevos educadores, pueden colaborar en esta tarea formativa.

Los nuevos líderes necesitan abrir y descubrir su alma humana para, de ese modo, ser capaces de movilizar la energía, las emociones y los sentimientos de sus dirigidos. Los New Agers, y especialmente los nuevos New Agers, pueden colaborar en esta tarea formativa.

Los programas de desarrollo del siglo XXI son mucho más heterodoxos que los practicados en el siglo anterior. También lo son estos cuatro arquetipos. Cada uno entendió que no es dueño de la verdad y que su complementación no depende de una secuencia curricular, sino de una profunda apertura mental. En el siglo XXI los formadores de líderes son académicos-psicólogos-educadores-new agers.

Toda fotocopia es diferente del original y la fotocopia de una fotocopia aún más

Durante muchas décadas del siglo XX, la formación de líderes se pareció a la formación de clones. Todos los participantes de un mismo programa deben hacer los mismos cursos en la misma secuencia. En lo personal, muchas veces me han pedido que dicte un determinado curso varias veces en un programa, tratando de asegurar que el curso sea idéntico en las repetidas ediciones. *Hugo* y yo pensamos que ese proceso de homogeneización explicitaba el objetivo de desarrollar líderes similares unos a otros. Cada uno de nosotros recordaba frases tales como: “...esperamos de los líderes que tengan este estilo de liderazgo...”, “...los líderes en esta empresa actúan de idéntica forma para resolver este problema...”, “...hemos concluido el proceso de entrenamiento y todos los líderes manejarán la entrevista de análisis del desempeño con sus colaboradores siguiendo 5 pasos predeterminados...”, etc.

La ingeniería genética nos enseña que todo intento por clonar una estructura compleja, como por ejemplo un oveja o un ser humano, utilizando las miles de millones de instrucciones que están escritas en un determinado código genético no dan origen a un ser idéntico al original, sino a alguien parecido pero ontológicamente diferente. Y si ese ser clonado fuera utilizado para producir otro ser, el mismo sería todavía más diferente del original. *Margaret Wheatley* opinó hace muchos años que, en general, hemos sido entrenados para creer que las pequeñas diferencias se promedian, que las pequeñas variantes convergían hacia un punto y que la aproximación nos daría una imagen suficientemente exacta de lo que podría ocurrir. Pero la teoría del caos terminó con todo esto. En un sistema dinámico y cambiante, como es la compleja naturaleza humana, la más leve variación puede tener resultados explosivos. Cuando estamos formando un conjunto de líderes aplicando el método que se utilizó para formar a los anteriores líderes, descubrimos dos cosas. La primera es que estos nuevos líderes no son iguales a los que los precedieron, y la segunda es que los nuevos líderes son todos diferentes unos de otros.

Las experiencias del meteorólogo *Edward Lorenz* sirvieron para acuñar la famosa frase de que el efecto del aleteo de una mariposa en la *India* produce una tormenta en *Texas*, señalando lo complejas que pueden ser las relaciones causa-efecto en cualquier realidad con

muchas variables, más de las que podemos registrar, que se encuentren en movimiento dinámico. Indirectamente, también nos dice que somos incapaces de predecir el resultado final de nuestras acciones en ese tipo de contextos. Y por ello, en el siglo XXI debemos dismantelar la presunción científica de creer que si la persona “A”, a partir de un cierto entrenamiento, asume “X” características de liderazgo que estamos buscando; también la persona “B” con el mismo entrenamiento asumirá las mismas “X” características. Lo más probable es que no. “A” y “B” ante una misma causa (entrenamiento) responderán creando un efecto diferente.

La GCH le dice a los formadores profesionales en el campo de liderazgo que deben considerar lo que los científicos llaman “dependencia sensitiva a las condiciones iniciales”, por lo cual, cuando un sistema inicial es muy complejo es imposible reproducir un fenómeno dos veces seguidas, ni siquiera en las controladas condiciones de un laboratorio o una sala de ensayos.

En la segunda década del siglo XXI se le está firmando el certificado de defunción a los programas institucionales de formación de líderes. Las empresas aprendieron que sus escuelas, programas y seminarios no responden a la presunción original de formar a líderes dentro de un determinado modelo. Ninguna causa aplicada dos veces genera dos veces el mismo efecto.

A partir de esta nueva conciencia, aquellos que son responsables de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones han hecho tres cosas muy concretas:

1. Eliminar las planificaciones formativas de mediano y largo plazo. Ya no existen más los programas de jóvenes profesionales o jóvenes talentos con una curricula educativa de cinco años de duración. En esos plazos el “efecto mariposa” se vuelve absolutamente imprevisible. Las programaciones actuales son, cuanto mucho, anuales y con reprogramaciones trimestrales.
2. Eliminar la homogeneización curricular. Con la consigna de que “toda fotocopia es diferente al original y la fotocopia de una fotocopia aún más” la capacitación se personaliza hasta el punto que no existen más los programas corporativos. Existen programas que responden a las características personales de cada líder o de cada futuro líder. Cada uno de ellos va construyendo, incorporando aprendizajes a partir de sus particulares necesidades, de las cambiantes necesidades de la organización y de los cambios en el mundo de las teorías y conocimientos.
3. Transferir buena parte del peso del diagnóstico de necesidades de capacitación desde las áreas de aprendizaje (antiguamente denominadas “capacitación, formación o entrenamiento”) a cada persona, quien va seleccionando las acciones que puede realizar a partir de un determinado menú y que va proponiendo para su inclusión dentro de ese menú móvil y dinámico.

El resultado de todo este cambio es asumir la certeza de que no existen dos líderes iguales, no existen dos programas de formación iguales, solo existen seres humanos únicos e irrepetibles.

Líderes 360°

Con *Hugo* coincidimos en que, básicamente, existen dos formas posibles para elegir a los líderes: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. La primera es la que usan países, gobernaciones y municipios para elegir a sus líderes. El pueblo vota y, al hacer transparente su elección, determinará quiénes serán los líderes. La segunda forma, es la que utilizan las organizaciones empresariales: Los accionistas seleccionan a los gerentes y los gerentes a los jefes y así sucesivamente. También existen algunas formas mixtas como en las organizaciones profesionales donde los socios de una consultora eligen al managing partner, o el gobierno donde el presidente (elegido de abajo hacia arriba) selecciona a los ministros (de arriba hacia abajo). Pero en el fondo debemos reconocer que solo existen estos dos métodos básicos.

Creo que fue *Hugo* el que prefirió que el fluir de nuestros pensamientos se focalizara en las organizaciones empresarias, o tal vez fui yo el que demandó ese foco, o tal vez fuimos los dos, o tal vez ninguno. Lo trascendente, para esta crónica de pensamientos, es que nos concentramos solamente en cómo se eligen los líderes en las organizaciones empresarias, sin descartar que el debate acerca de cómo se eligen los líderes en el sistema político puede ser igual o más interesante que el foco que preferimos tratar.

En el siglo XXI la selección de los líderes es un fenómeno mucho más transparente y democrático que en el siglo anterior. Todavía la última palabra en el proceso electivo está en manos del nivel superior, pero, a diferencia del pasado, debe comunicar y hacer público qué criterios ha utilizado y cómo ha considerado a cada posible candidato.

Recordemos que, dentro de las organizaciones, la selección de líderes es un proceso definido por la Alta Dirección como confidencial pero, para el resto, además de confidencial era oscuro. Cuando alguien, en el pasado, era elegido “líder” podía quedar la duda de cuáles habían sido exactamente los méritos del mismo. Los comentarios de pasillos se podían multiplicar si, para algunos, el líder seleccionado debía haber sido otro. En ese contexto, el nuevo líder seleccionado comenzaría su gestión con un handicap perjudicial: su falta de legitimidad. Con posterioridad, si el nuevo líder demostraba ser un buen líder sepultaba aquellos comentarios iniciales en un olvido profundo. Pero por el contrario, si el nuevo líder, como producto de su falta de experiencia, iniciaba su historia con algunos yerros, los comentarios iniciales se volverían más sonoros, repetidos y descalificadores.

Es por eso que los gerentes superiores (o top managers), como mínimo, deben hacer transparente el proceso selectivo de líderes dentro de la organización. Pero la corriente sigue avanzando. Existe en la actualidad una modalidad emergente que, a criterio de la mayoría, fortifica y favorece la legitimidad de los nuevos líderes. Se trata de la *metodología de selección 360°* o metodología de selección de trescientos sesenta grados.

Esta metodología consiste en organizar encuestas o votaciones para la selección de líderes. Estas encuestas o votaciones no son simples, sino todo lo contrario. Son procesos significativos de recolección y procesamiento de información.

Que nadie imagine un cuarto oscuro, un buzón y dos boletas: “*Juan Pérez, el líder que necesitamos*” y “*Susana González, lidera el cambio requerido*”. No, no se trata de personas y slogan publicitarios. Se trata de criterios y justificaciones.

Para implementar sistemas de elección de 360° es necesario que la organización clarifique cuáles son los criterios para que alguien pueda convertirse en un buen líder. Recordemos que éstos criterios pueden cambiar muy rápidamente. Por lo que las encuestas deben revisarse de manera continua, en función de los cambios de escenario. Obviamente se excluyen del proceso de encuesta a quienes no pueden opinar acerca de la factibilidad de que una persona se convierta en líder, porque sencillamente no han tenido interacción laboral con ellos. Encuestar a estas personas sería tan ridículo como votar a un diputado que uno no conoce. (Perdón por el pensamiento, ya que nos propusimos no hablar de estos temas). Los actores a encuestar pueden ser los pares del candidato a líder, las personas que posiblemente serían sus dirigidos, sus jefes (probablemente, en un entorno heterárquico sean varios), sus proveedores, sus clientes, aliados estratégicos, etc.

Además de la encuesta de criterios y atributos son fundamentales las justificaciones. Esta modalidad, de selección de líderes, cree fuertemente en los argumentos. Por ejemplo, cada posible colaborador de un candidato a líder debe escribir 100 palabras imaginando su probable actuación en un rol de conducción. Esta información cualitativa es tan valiosa como la de la encuesta que puede ser cuantificable. Por otra parte, ambas son de naturaleza subjetiva debido a que, más allá de la representación numérica, cada persona opinará de acuerdo a su punto de vista.

La mayor cantidad de información, que a su vez puede hacerse transparente, incrementa la calidad de los miembros de la Alta Dirección para tomar decisiones y solidifica las bases para la legitimidad inicial de la persona dirigida.

Hugo pensó qué hubiera pasado si esta metodología 360° se hubiera aplicado para su selección como líder de la GCH de una gran empresa. Por mi parte, también generé la misma elucubración acerca de mi rol de líder en una empresa de consultoría. Ambos coincidimos en que el pasado no es importante, pero que en el futuro todos deberíamos revalidar nuestro rol a partir de esta metodología circular.

Al final de nuestra charla, ya con el último café, teníamos la sensación de que habían sido más las certezas acerca del rol de la Gestión del Capital Humano en la selección, formación y desarrollo de los líderes, que las dudas generadas en ese terreno. Pero en un momento, no sé si fue *Hugo*, o fui yo, o fuimos los dos, o tal vez no fue ninguno, que al intentar abrir el último sobrecito de azúcar que se encontraba en la mesa, ambos leímos con sorpresa una pequeña frase que estaba escrita en el reverso del mismo. Era de *Henry Ford* y decía: “*La pregunta: ¿Quién será el jefe? Es cómo preguntar ¿Quién será el tenor del cuarteto? Obviamente el que tiene voz de tenor*”. De golpe nos miramos y ambos pensamos lo mismo. Todavía nos faltan muchos más cafés para tener certezas en el insondable universo del liderazgo.