LA VANGUARDIA
BARCELONA
15/07/11
Prensa: Diaria
Tirada: 233.229 Ejemplares
Difusión: 200.370 Ejemplares
Página: 18
Sección: OPINIÓN Valor: 8.648,00 € Área (cm2): 517,3 Ocupación: 52,16 % Documento: 1/1 Cód: 48842979

Ángel Castiñeira y J.M. Lozano

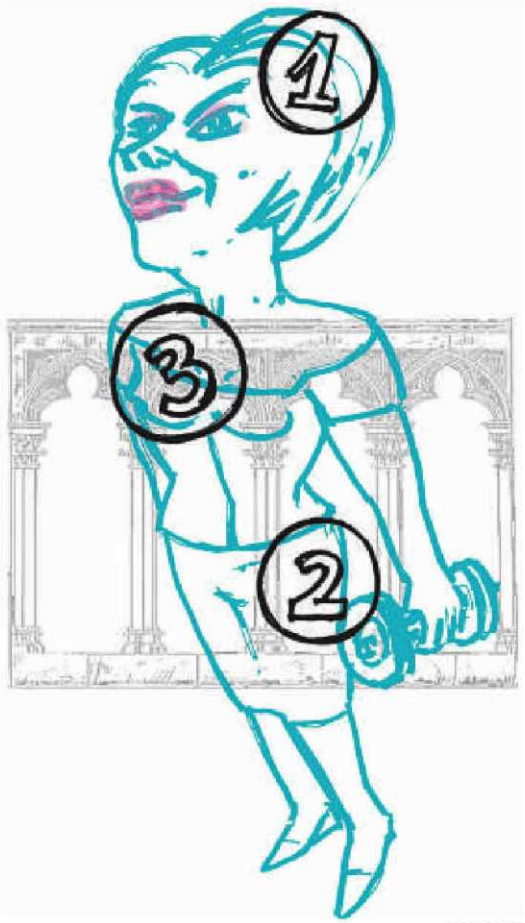
Tres modelos de aprender a liderar

Quisiéramos sugerir tres aproximaciones diferentes y complementarias a la manera de entender el liderazgo y su aprendizaje. La primera y más académica es la que se hace desde la teoría, la segunda se hace desde la acción, y la tercera se hace desde la persona. Podemos hablar de un proceso descriptivo-cognitivo, que explica en qué consiste el liderazgo, qué teorías hay y qué aportan al tema las diversas disciplinas que lo estudian. Hay también un proceso generativo, donde planificamos y ejecutamos ejercicios y situaciones desafiantes de liderazgo y miramos qué hacemos y cómo lo hacemos cuando lideramos. Y, por último, hay un proceso reflexivo dirigido a la persona, que nos interpela sobre por qué lo hacemos y qué sentido damos a nuestras actuaciones. Desde el primero se observa y estudia la realidad del liderazgo. Desde el segundo se actúa sobre la realidad y se aprende desde la práctica. Desde el tercero se contempla la acción, el yo y la realidad, se elaboran los propósitos que nos guían, los valores que nos orientan y nuestras fuentes de energía vital.

Con la primera aproximación (la del conocimiento) trabajamos ideas, conceptos, observaciones, interpretaciones y teorías sobre el liderazgo. Con la segunda (la de la acción), aprendemos métodos y técnicas desde la experimentación y la actuación en incidentes críticos, en desafíos y retos organizativos y en el trabajo con equipos que ponen en juego aspectos del liderazgo. Por último, desde la tercera (la de la persona), intentamos profundizar en el crecimiento como personas, en calidad humana, trabajando nuestros propósitos y los sentidos últimos que guiarán nuestras acciones. Desde el supuesto de que el talento personal también redundará en la mejora de nuestro talento profesional.

A veces se han utilizado varias metáforas para referirse a estas tres vías de aprendizaje y desarrollo. Al conocer se le ha llamado "mirar desde el balcón", "observar desde las gradas", incluso "ir a la escuela". A la vía de la acción remiten expresiones como "bailar en medio de la pista", "salir a jugar al campo de fútbol", o "muscular en el gimnasio". Por último, para la vía del proceso indagador usamos metáforas del tipo "meditar en el monasterio", "encontrar un santuario", "forjar el carácter" o "cultivar actitudes".

El mundo académico ha privilegiado y todavía privilegia la aproximación teórico-cognitiva. Es lógico. Pero esta es una aproximación limitada. Porque reducir el aprendizaje del liderazgo a esta dimensión tiene grandes peligros, entre ellos creer que con la asimilación de la teoría (o de las teorías) es suficiente. Pasa como con el carnet de conducir. Podemos aprobar la teórica, pero necesitamos también dominar la práctica. Por eso las escuelas de *management* y otros centros especializados en la formación directiva han hecho durante las últimas décadas grandes esfuerzos e innovaciones para ir incorporando aprendizajes prácticos relacionados con el ejercicio del liderazgo. Las técnicas de *role playing*, el método del caso, los trabajos de grupo, las simulaciones competitivas, los juegos de negociación, mediación y resolución de problemas, las estrategias de comunicación, etcétera, son instrumentos que permiten incidir en la vertiente práctica del liderazgo y en algunas de sus competencias.



JORDI BARBA

Acabamos de decir que en el liderazgo no es suficiente con la teoría sino que también nos hace falta la práctica. Aún queremos ir un paso más allá para afirmar que tampoco basta con la práctica. Es decir, tampoco basta con conocimientos y competencias. La razón es clara: el liderazgo no es sólo una cuestión de cómo hacer, sino también una cuestión de cómo ser. Es importante tener un dominio sobre cómo hacer las cosas, pero la grandeza del buen liderazgo se arraiga en la calidad y carácter de las personas, en su autenticidad, en su autoconocimiento. Es decir, depende de su estado interior y de la calidad de su conciencia. Estamos sugiriendo que, en el fondo, aparte de la inteligencia lógico-formal (conocimientos) y de la inteligencia práctica (competencias), el liderazgo es también –y sobre todo– una cuestión de inteligencia existencial (conciencia). Si prestamos atención sólo a las estrategias de acción, acabamos por olvidar las fuentes de nuestros objetivos y la naturaleza profunda de nuestro compromiso. Trabajamos sobre las prácticas pero olvidamos trabajar sobre los propósitos que orientan estas prácticas y las hacen relevantes.

Si buscamos hoy iniciativas serias que se acerquen a la dimensión personal y reflexiva del liderazgo, nos daremos cuenta de que el panorama es bastante escaso y, a veces, incluso parece esotérico. Los académicos nos ayudan a saber. Los consultores nos explican lo que necesitamos hacer y cómo hacerlo. Pero nadie nos ayuda a encontrar y construir itinerarios personales para crecer existencialmente como líderes. Si seguimos tirando del hilo de las metáforas, podemos concluir que los directivos han asumido que para el aprendizaje del liderazgo deben ir a la escuela y deben muscular en el gimnasio, pero no ven nada claro eso de meditar en un monasterio, y aún está menos claro con qué tipo de monjes. Hay una cierta conspiración de silencio sobre las dimensiones personales más profundas que intervienen en el ejercicio del liderazgo. Un silencio que, en definitiva, cuando se consolida se convierte en vacío. ¿Pero no debería también formar parte del desarrollo de los líderes la exploración de este tercer tipo de (auto) conocimiento?●

Á. CASTIÑEIRA y J.M. LOZANO,
profesores de Esade-URL