



HÉCTOR SAMPIERI RUBACH

LIDERAZGO

TRANSFORMADOR

HÉCTOR SAMPIERI RUBACH

LIDERAZGO

TRANSFORMADOR

HÉCTOR SAMPIERI RUBACH

LIDERAZGO

TRANSFORMADOR

REFLEXIONES DESDE LA EXPERIENCIA PERSONAL

Primera edición: agosto de 2015
Liderazgo transformador
Reflexiones desde la experiencia personal
© Héctor Sampieri Rubach, 2015
Todos los derechos reservados

ISBN:

Impreso en México

Datos de contacto:
www.hazyaprende.com
@HazyAprende
hazyaprende@gmail.com

ESTE LIBRO SE LO DEDICO
A MI ESPOSA ILIANA
Y A MIS HIJOS
ADRIÁN, ALEJANDRO Y PABLO,
POR SU AMOR
Y POR LA MOTIVACIÓN
QUE ME IMPRIMEN DÍA A DÍA.

ACERCA DEL AUTOR

Héctor Sampieri Rubach (casado y padre de tres hijos) ha desempeñado su liderazgo en el sector público, en organizaciones de la sociedad civil y en diversas iniciativas pastorales de la Iglesia católica. Estudió la Licenciatura en Ciencias de la Familia, cuenta con un Diplomado en Evaluación Socioeconómica de Proyectos de Inversión Social y es profesor universitario, capacitador y conferencista reconocido. Tiene presencia en redes sociales y en el mundo digital a través de su sitio www.hazyaprende.com, desde donde ha lanzado el servicio de Mentoring Digital para Comunicadores Eficientes. Está convencido de que la batalla por un **liderazgo transformador** debe librarse día a día y de que en esa conquista personal es imprescindible invertir –si se desea tener éxito– todos los conocimientos, todas las habilidades y todas las capacidades.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	17
2. MI MEJOR LÍDER	23
3. CONOCIMIENTO COMO ADAPTACIÓN	27
4. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR	33
5. LIDERAZGO Y DESARROLLO MORAL	81
6. SER LÍDER: JUGAR UNA PARTIDA DE AJEDREZ	93
BIBLIOGRAFÍA	103

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en pleno siglo XXI, hablamos de liderazgo para reconocer la relevancia de determinada persona o experto. Pensamos en líderes en el deporte, en la vida social, en la política y –sobre todo– en el ámbito gerencial público o privado. Pensamos en líderes específicos –en contextos pequeños o grandes–, en líderes religiosos –quienes comparten con las personas su visión del mundo y de la vida– y en líderes deportivos –quienes al conquistar logros, trofeos o campeonatos nos motivan a alcanzar nuestros propios sueños y posibilidades–.

La necesidad de entender el liderazgo puede resumirse en que muchos de nosotros deseamos saber cómo podemos lograr los objetivos personales que perseguimos, y quienes pertenecemos a organizaciones sociales encontramos en el liderazgo la manera de lograr los objetivos institucionales; además, todos deseamos ser más felices, más plenos y más completos, y por ello buscamos –en diversas etapas de nuestra vida– modelos que representen aquello que deseamos y que nos permitan encontrar caminos propios para hacer realidad lo que pretendemos.

En el liderazgo hemos encontrado –cuando lo ejercemos ante otros o cuando recibimos sus efectos por parte de un líder definido– una respuesta a diversos problemas, y en esta época –puede ser más que en otras anteriores– nos hemos preocupado mucho por conocer detalladamente qué es y cómo se ejerce el liderazgo, pues reconocemos en él una utilidad práctica, pero también una cierta

trascendencia, ya que ¡el líder comparte un sentido de vida, y fija un rumbo al que nos parece importante llegar!

El liderazgo, la cualidad y la habilidad de ser líder de tus colaboradores en un equipo de trabajo, nos reúne aquí en una revisión conceptual que tiene por objetivo apoyar no solo tu desempeño profesional, sino también tu crecimiento personal. Desde el inicio de este viaje todo mi esfuerzo estará orientado –mediante el libro– a que en primer lugar puedas reconocer el liderazgo en el ejercicio de tu actividad profesional y a que en segundo lugar puedas obtener información útil para ejercer en diversos contextos tus cualidades y habilidades de líder. Como se dice en México: “El que es perico dondequiera es verde”. Un buen líder no solo ejerce su liderazgo en ambientes laborales y profesionales, sino que también lleva consigo –a todo sitio donde llega– la posibilidad de apoyar la realización de tareas y objetivos definidos.

Hay riesgos al momento de iniciar una reflexión sobre el liderazgo. Quizá el primero se relaciona con que tendemos a repetir el esquema social de la estructura institucional cuando pensamos que líder es sinónimo de jefe. Un líder puede ser jefe o puede no serlo, pero un jefe que no hace patente su liderazgo resulta en la práctica una contradicción que no podrá ser fácilmente explicada, por lo que será difícil que en el tiempo persista como jefe. El liderazgo no se ejerce desde el diploma o desde los cargos, sino desde la humanidad; si queremos ser mejores líderes, debemos buscar ser mejores personas.

Este libro apuesta por reconocer la importancia y la promoción de un liderazgo transformador, que se materializa desde la perspectiva del trabajo cotidiano, muchas veces arduo y poco reconocido. Creo con fervor que debemos volver a ver las cosas sencillas como las cosas más importantes. En una sociedad –que se busca a sí misma, pero que es incapaz de reconocerse en aquellas personas deseosas de un cambio– quienes aplican el liderazgo transformador son capaces

de ayudarnos a desenredar la madeja –que se nos revela llena de nudos e inconsistencias–; en una sociedad quienes en su ámbito de acción (negocio, escuela, oficina, iglesia, comunidad, etc.) llevan a la práctica cotidiana el liderazgo transformador nos ayudan a todos quienes participamos del entramado social.

Sabemos que existe un gran número de líderes en nuestras organizaciones, sabemos que existen, sabemos que están ahí porque el barco sigue a flote. Sabemos que los hay porque nuestra realidad, la que vivimos día a día, aún no colisiona sin remedio. En la vida real tenemos muchos líderes transformadores que se dejan ver como faros que guían en medio de la niebla, brújulas vitales que nos permiten orientarnos y mover a tiempo el timón para no estrellarnos contra las rocas y llegar sanos y salvos a nuestro destino. Sin embargo, aunque podemos inferir su relevancia, como sociedad no hemos motivado la profundización de su habilidad y cualidad de liderazgo, y ello ha originado desventajas. Hemos relegado el liderazgo a las altas esferas y a los círculos cerrados. Necesitamos emprender una cruzada para que se reconozca y se promueva el liderazgo básico: el del ser humano organizado para servir y proteger al ser humano ante las vulnerabilidades, ante las desventajas, ante las múltiples formas de violencia, pobreza y marginación. Si no lo hacemos ahora, tendremos cada vez más faros sin luz y más brújulas sin indicador; como sociedad debemos dar una respuesta y debemos hacerlo pronto.

Esta es una de las motivaciones que me han llevado a la conformación y organización de estas ideas. Es una de las aristas que nos revela la dificultad actual; por eso, nosotros –como sociedad– debemos tomar conciencia del liderazgo transformador que necesitamos. El liderazgo exige preparación y compromiso. El colaborador de una organización social llamado a una tarea directiva debe aceptarse como líder frente a los objetivos y frente a los colaboradores a su cargo. Sucede como en los viejos cuentos infantiles, en los que para que las hadas existan es necesario creer en ellas; por ello, para que tenga efectos positivos el

liderazgo humano –que tanto requerimos en nuestras organizaciones–, quienes lo ejerzan deben reconocer –en primer lugar– su cualidad de líder, pero también deben aprender a realizarla del mejor modo posible.

Liderazgo como arte, labor transformadora, silente y calmada, como la del artesano que trabaja en su taller y transforma la materia prima a partir de que reconoce sus habilidades y puede ejercerlas en su beneficio. Si el artesano no es capaz de reconocer su pericia y de reflexionar sobre su propia práctica, su taller no producirá las grandes obras con las que ha soñado siempre.

A lo largo de este sencillo texto revisaremos qué es el liderazgo y cuáles son sus principales características. Abordaremos un poco el enfoque de competencias en relación con el ámbito propio del liderazgo, y por ello, será necesario explorar las habilidades cognitivas, comunicativas, emocionales e integradoras en torno a la concepción y a las implicaciones éticas que devienen de la actividad en la que te desenvuelves. Como último punto, relacionaremos el liderazgo con nuestra práctica cotidiana; por lo tanto, ¡intentaremos establecer cuál debe ser el estilo de liderazgo que resulta más benéfico para las personas y las organizaciones con las que colaboramos!

¡Hoy tienes, pues, una oportunidad valiosa!

¡Hoy es un buen día para sumarte a estas reflexiones!

¡Hoy empieza tu camino como un líder artesano, un líder que cambia, que modifica, que altera, que TRANSFORMA la materia prima que ha llegado a sus manos!

¡BIENVENIDA Y BIENVENIDO SEAS!



¿QUÉ ES EL
LIDERAZGO?

Para poder alcanzar el punto en el que ahora nos encontramos, nuestras vidas han estado rodeadas de aprendizajes y experiencias que nos han ido moldeando como personas y como profesionales. Diversas enseñanzas de diferentes líderes hemos tenido a lo largo de nuestro andar; por ello, muchos líderes han influido en nosotros de varias maneras, pero... ¿qué es el liderazgo? Siguiendo a Howard Gardner, es un...

“[...] proceso que tiene lugar dentro de las mentes de los individuos que viven en una cultura –proceso que supone la capacidad de crear historias, de entenderlas y [de] valorarlas, y de percibir la pugna entre ellas–”.

Si tomamos como referencia lo anterior, entonces podemos definir al líder como alguien que es capaz de relatar y encarnar una historia específica, y a partir de ella motiva a otros a perseguir una finalidad u objetivo que en la vida cotidiana resuelve alguna situación concreta. El líder satisface, frente al grupo, una situación de necesidad específica de claridad, orden, sentido y dirección. Es importante en este sentido el modelo que el líder proyecta al grupo; es decir, la manera como vive su vida no es un terreno ajeno al ejercicio de su liderazgo. Es líder quien nos brinda una imagen de coherencia entre aquello que

predica, y aquello que realiza. Quien no cumple con lo que relata tenderá a aparecer ante el grupo como hipócrita, y su inicial efecto de liderazgo se irá diluyendo.

El liderazgo es, según Gardner, una dimensión específica del obrar humano y tiene diversos niveles:

- a) **Liderazgo ordinario**, que es el más común en cuanto a quien lo ejecuta y que relata una historia tradicional de un grupo con una gran eficiencia, no tiene por objetivo renovar la estructura misma de la organización o de la sociedad. Da continuidad al flujo habitual de liderazgo y, de alguna manera, lo permite en sí mismo.
- b) **Liderazgo innovador**, quien lo practica recopila alguna historia latente de un grupo u organización y la hace visible a todos. No solo recrea la historia que estaba vigente, sino que también parece revelarla y mostrarla desde una nueva perspectiva, desde un matiz en que la trama se descubre como “nueva” o genera un efecto eficaz que posibilita una renovada atención por parte del grupo respecto a los objetivos que se persiguen.
- c) **Liderazgo visionario** se diferencia de los anteriores, con los que no necesariamente tendrá una ruptura, porque este estilo crea una nueva historia, desconocida hasta entonces por la mayor parte del grupo o de la organización. En esa labor creativa el líder tendrá una gran dosis de éxito al transmitir un nuevo punto de partida y un nuevo objetivo, que trazará un peregrinaje distinto. Este liderazgo puede aplicarse de manera más concreta en campos específicos –en tierra mucho más fértil– en los que la “semilla” germine por primera vez.

Partiendo de esta clasificación, podemos reconocer que el liderazgo que representas, que no es algo estático o definido en forma arcaica, ha tenido momentos específicos de vida ordinaria, de vida innovadora y de vida visionaria. Estoy seguro de que quienes han estado frente a un grupo de colaboradores han sido por momentos tanto “continuadores” de una tradición de la organización como “creativos” ante las exigencias de nuestro contexto, y en pocas ocasiones han llegado al último peldaño, en el que proponemos quemar las naves y emprender un nuevo rumbo. Hoy, sin embargo, requerimos profundizar en un enfoque novedoso por la alta tarea –en términos de *valoración y dignidad*– que desarrollamos.

Más allá de la reflexión que iniciamos, es necesario indicar que urge cambiar nuestra perspectiva para transformar la noción de poder en el liderazgo: pasar de la noción de quien lo acumula y lo administra a la noción de servicio en el liderazgo, de quien lo coordina y lo ejecuta en un contexto de valoración y aprecio por la persona. Necesitamos más líderes que sirvan y que sean cercanos a su comunidad; no necesitamos líderes que sean jefes autocráticos y que estén alejados de la realidad cotidiana, de la complejidad de la tarea y de la misión.

Distingamos más detalladamente la visión del poder y la visión del servicio.

Liderazgo como poder



El liderazgo como poder nos conduce...

- ✘ A un cúmulo de sentimientos negativos en el grupo, sentimientos que afectan el proceso de trabajo y la participación de los colaboradores y de los administradores de tareas y procesos.
- ✘ A una marcada insatisfacción por las tareas por realizar y por las actividades por completar, tanto en grupos como en actividades escolares determinadas.

- ✘ A una experiencia de injusticia –percibida por el grupo– cuando una persona es reducida, y su trascendencia, a esquemas que la cosifican.
- ✘ A un desdoblamiento entre instrucciones y operación de actividades. Quien se desempeña como líder en esta óptica en raras y contadas ocasiones comparte la parte ardua de la labor cotidiana. La percepción del líder como capataz, y no como guía, se implanta en la mente de los miembros del grupo. Muy pocas personas tendrán empatía y lealtad con un capataz; ¡es importante recordarlo!
- ✘ A un claro proceso autoritario, con límites muy rígidos, que en el grupo acartona la acción y la participación personal y en comunidad.
- ✘ A un conjunto de metas y resultados, probablemente alcanzados, que no generan un valor agregado, un plus específico, un área de vanguardia e identidad positiva y proyectada hacia fuera del grupo de trabajo.
- ✘ A un ritmo de trabajo impuesto, coercitivo y demandante.
- ✘ A un entorno que asfixia y que no permite el crecimiento.

Liderazgo como servicio

El liderazgo como servicio, que es el verdadero liderazgo transformador, nos conduce...

-  A una mejora general en el clima laboral y organizacional.
-  A una mayor flexibilidad de los límites y de la rigidez de las políticas que pueden ajustarse, sin eliminarse, a las necesidades del grupo y al logro de los objetivos. No existe temor por perder “poder” porque el liderazgo se nutre de la decisión de todos, lo cual es un enfoque más democrático y menos centralista.

- 👑 A una mayor comprensión y reposicionamiento de la persona como centro de los procesos de los grupos y las organizaciones, con lo cual se evita reducirla a un medio para lograr objetivos.
- 👑 A un encuentro con el ejemplo; la historia se narra y se encarna en las acciones cotidianas de quien dirige. Se percibe un líder muy cercano y comprensivo, y por ello, no son sacado y permisivo.
- 👑 A un conjunto de metas y resultados –no solo alcanzados, sino también superados– que permiten un reposicionamiento de la organización tanto afuera como adentro. Se alcanza, por la labor de todos y la dirección del líder, un resultado sobresaliente que permite estar a la vanguardia en las labores desarrolladas.
- 👑 A un verdadero liderazgo cimentado en la confianza, en la motivación y en la comprensión de las necesidades personales tanto de quien se beneficia como de quien facilita dicho beneficio.

Con este contraste sobre la mesa podemos decir, entonces, que el liderazgo transformador es un servicio que se presta tanto al objetivo específico de una organización como a los colaboradores encargados de alcanzar dicho objetivo.

Una de las más grandes dificultades para encarnar un liderazgo en la vida concreta se relaciona con la falta de habilidades específicas para aplicarlo de manera adecuada; por ello, ahora pasaremos a identificar a aquel líder que te ha inspirado; después hablaré de las capacidades y actitudes específicas que el liderazgo transformador exige, así como de sus dimensiones para que tengas un adecuado aterrizaje en el ámbito de acción y participación en el que te desenvuelves.



MI MEJOR
LÍDER

Como mencioné en el capítulo anterior, en diversos momentos de nuestra vida han existido personas que nos han acompañado en el camino; algunos nos han guiado, orientado y mostrado –mediante nuestras propias capacidades en ejecución– algún derrotero importante, del cual hemos extraído elementos para construir nuestra identidad. La deuda que hemos contraído con quienes se ocuparon de nuestro crecimiento y de nuestra educación es mayúscula; pocas veces reflexionamos sobre esta realidad. Al respecto, recordemos una frase que se le atribuye a Isaac Newton:

“Si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes”.

Para reflexionar sobre tu papel como líder de la comunidad o grupo que diriges, te invito a que revivas el pasado y traigas al presente algunos elementos que apoyen los inicios de nuestra reflexión.

Procura recordar ahora el nombre y la apariencia de algún familiar, algún profesor o profesora, algún adulto significativo en tu vida o algún líder deportivo, religioso o comunitario que haya jugado en tu vida un papel determinante.

¡Recuerda a tu gigante! Haz memoria y trata de recordar su nombre completo, su apariencia física, sus acciones, sus frases, etc. ¡Trae a tu mente aquella parte especial que hace que recuerdes a esa persona!

Recuerda con estas pequeñas preguntas:

¿Cómo era físicamente?

¿Recuerdas su voz?

¿Qué efecto te provocaba su presencia?

¿Cómo te sentías ante su presencia?

¿Recuerdas alguna anécdota en particular?

Recuerda su liderazgo con preguntas como estas:

¿Por qué razones te acuerdas de su mensaje?

¿Cuál era su estilo?

¿Cómo ejemplificaba alguna idea que deseaba comunicarte?

¿Qué era lo que más te llamaba la atención de su persona?

¿Hay algo en ti, en tu acción cotidiana o en el ejercicio de tu liderazgo en que aquella persona se haga presente?

¿En qué te pareces a él o a ella?

¿Habías pensado antes que para ti su liderazgo ha sido importante?

A muchos de nosotros, ya con más de dos o tres décadas de distancia, nos ocurre que descubrimos que nuestros gigantes aún siguen llevándonos en hombros. ¿Has reflexionado a profundidad sobre el impacto que has tenido, tienes y tendrás en tus colaboradores? ¿Has analizado de qué manera estás dejando huella en aquellas personas en las que impactas?

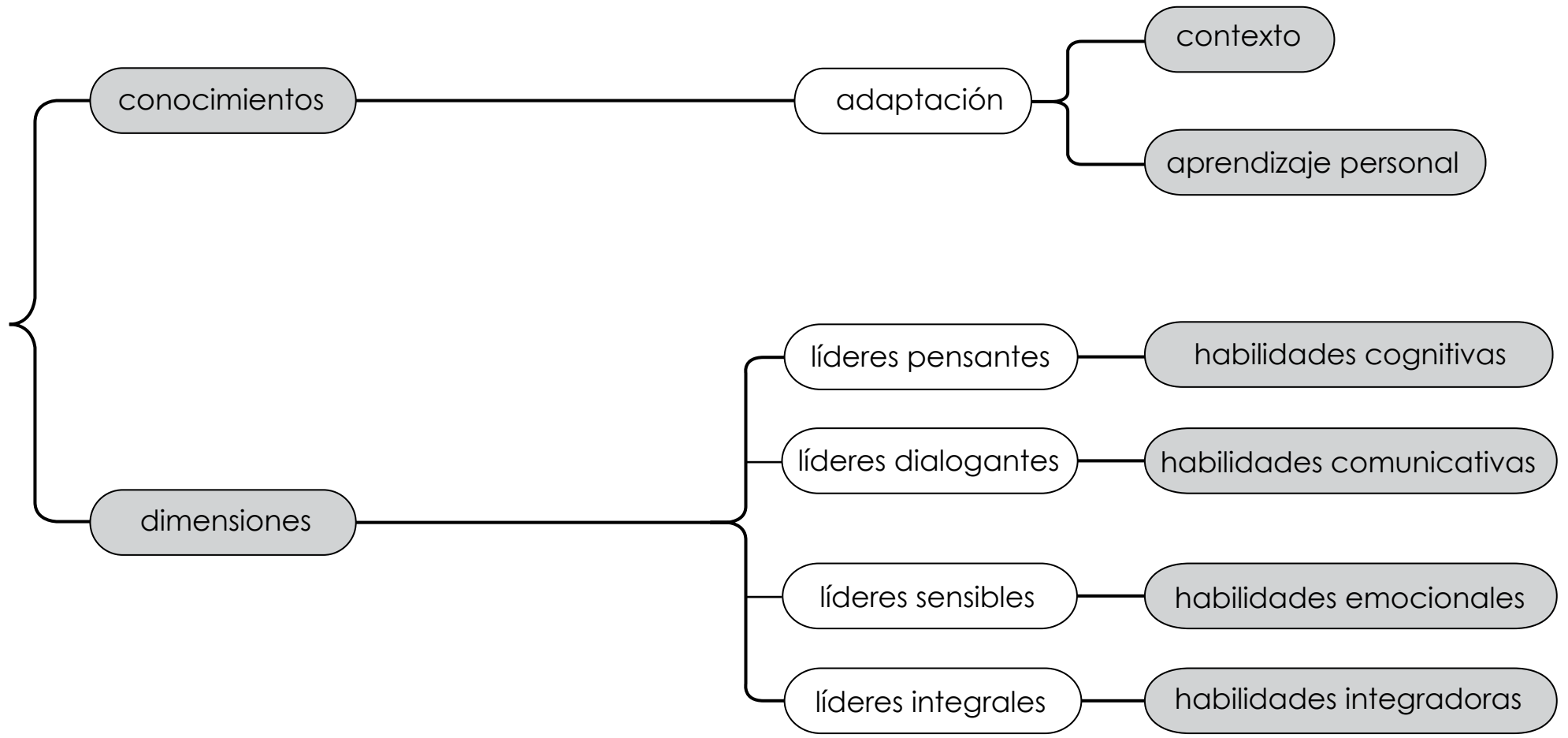
Esta pequeña actividad que hemos concluido nos ha metido en nuestro tema y en el interés y objetivo de este libro: ¡reflexionar junto contigo sobre el liderazgo y su aplicación en el ámbito de tu actividad cotidiana!

¡Ten presente, de ahora en adelante, lo que has traído a tu memoria! Un líder transformador reconoce primeramente que deja un rastro positivo de sí mismo en las personas y los grupos con los que se relaciona y participa. Un jefe deja marcas; un líder deja huellas positivas en quienes impacta; ¡tú decides!



CONOCIMIENTO COMO
ADAPTACIÓN

Liderazgo transformador





¿QUÉ ES EL **LIDERAZGO**?



MI MEJOR **LÍDER**



CONOCIMIENTO COMO **ADAPTACIÓN**



DIMENSIONES DEL LIDERAZGO **TRANSFORMADOR**



LIDERAZGO Y DESARROLLO **MORAL**



SER LÍDER: JUGAR UNA PARTIDA DE AJEDREZ

www.hazyaprende.com

@HazyAprende