

Libro “DL”

INTRODUCCIÓN

1. ¿Por qué desarrollar líderes?

Adaptado del Epílogo de “El líder vital” de José Luis Roces y colaboradores-Editorial Temas –2005.

Habiendo iniciado este tercer milenio de la civilización cristiana, nos encontramos en un escenario lleno de dilemas.

Nunca la riqueza de las naciones fue mayor que en estos días, aunque un tercio de la población mundial vive con sus necesidades insatisfechas y cada día es más conciente de ello.

Nunca antes el desarrollo de la tecnología, tanto en su aplicación en los procesos como en la gestión, ha permitido lograr dominios tan importantes en el campo de la producción y los servicios.

Nunca antes se había llegado a una tan alta aceptación de un modelo político-económico como el resultante de la democracia y el capitalismo, en todo el mundo.

Este mundo complejo, que nos toca vivir, está caracterizado por la transición de la era industrial a la era del conocimiento, la aparición de la globalización como sistema geoeconómico y de la innovación tecnológica como eje de la competitividad, teniendo todo ello impactos y consecuencias no previstas en el campo social.

La desigualdad económica entre regiones, países, comunidades e individuos es fuente de tensiones que estuvieron “encapsuladas” por mucho tiempo, en un clima de prosperidad general. La crisis del 2008 que impacta a los países desarrollados y que afecta a su bienestar, presupone un escenario totalmente distinto.

En los últimos cincuenta años la economía llegó a dominar la política, pero en los próximos veinte o treinta años los temas sociales dominarán la escena mundial y condicionarán cada vez más a la política.

Es muy difícil predecir el futuro, pero algunas cosas se pueden prever. Habrá mayores conflictos sociales y en muchas regiones del planeta. Esos conflictos emergerán con más violencia, si no desarrollamos “líderes” – como la expresión de los dirigentes responsables que buscan perdurabilidad de sus comunidades e instituciones- que además de demostrar capacidad para dominar los problemas materiales y tangibles, sepan resolver las demandas sociales y los problemas de naturaleza intangible.

Hoy debemos reconocer que la crisis de liderazgo a nivel mundial se manifiesta en la incapacidad para desarrollar, dirigentes “integrales” con capacidad socio-técnica.

Los que actúan en política no entienden la economía ni la tecnología; los economistas no entienden los temas sociales ni los tecnológicos; los tecnólogos reniegan de la importancia de lo social y se desinteresan de lo político.

Entre sus imágenes de “duros” y “blandos”, se enfrentan con sus diagnósticos, no dialogan entre sí y simplifican la realidad. En síntesis, no son efectivos frente a las nuevas y complejas demandas que nuestro mundo propone.

El desarrollo de nuevos líderes es un desafío estratégico, como respuesta a este escenario de dilemas tan complejos.

La supervivencia de un país, de una comunidad o de una empresa depende de la existencia de líderes capaces de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas de su entorno.

La Argentina y Latinoamérica, lo están demandando y ese es el ámbito donde nos proponemos actuar.

2. ¿Porqué desarrollar líderes en el ITBA?

El Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) es una universidad privada creada en la Argentina en 1959, con la misión de:

“Formar profesionales en el área de la ingeniería y disciplinas afines con la actividad económica, así como en las ciencias del mar, comprometidos con el desarrollo integral del país y que sean competitivos a nivel internacional. Esta misión incluye tareas de investigación y extensión, así como trabajos para el entorno empresarial y social en general”

En base a este propósito durante cincuenta años formó ingenieros, licenciados y especialistas reconocidos por su excelencia formativa y obtuvo reconocimientos nacionales y regionales.

A partir del 2002 y como consecuencia de un proceso de planeamiento estratégico en la Universidad, quedo claro que el desarrollo de la tecnología no es sólo una consecuencia de la capacidad técnica de los ingenieros, sino que cada vez más su desarrollo depende de la existencia de capacidades de gestión . En base a ese análisis, se hizo evidente la necesidad de ampliar la oferta formativa en otros campos del saber.

De allí surgió en el 2003, la creación de la Licenciatura de Administración y Sistemas, como expresión multidisciplinaria de la economía, el management y la informática como base para el desarrollo de la tecnología de procesos y el postgrado en Dirección estratégica y tecnológica (DET) .

Complementariamente a ello se efectuó una encuesta a los graduados de los últimos 15 años de la universidad con el objeto de indagar en *¿qué áreas o competencias la universidad los había formado adecuadamente y en cuales no?* La respuesta a ella fue

muy esclarecedora. Pues en forma masiva las fortalezas se encontraban en la formación en ciencias, en el uso de las tecnologías, pero sin embargo todas las debilidades se encontraban en las competencias interpersonales, vinculadas a la comunicación y la influencia, y en las organizacionales relacionadas con las capacidades de relación con las personas y el liderazgo de las mismas.

Con este diagnóstico en mente, se reforzó el Departamento de Desarrollo Profesional, con docentes y el desarrollo de asignaturas que atendieran esa demanda. Se modificaron planes de estudio y se dieron lugar a materias de formación en comportamiento humano, desarrollo organizacional, emprendedorismo y comunicación.

La exigencia de evaluar las capacidades comunicativas orales y escritas se incluyó en el Ingreso a la Universidad, como una materia a ser promovida, al mismo nivel de Matemática, Física y Química. Y además se crearon una serie de actividades extracurriculares para estimular las experiencias de los alumnos en temas sociales y comunitarios.

Lentamente y consistentemente se fueron creando mejores condiciones para el desarrollo de un ambiente interno donde la formación en tecnología, cada vez más era concebida dentro de un currículo “socio-técnico”.

En estas circunstancias, la creación del **Centro de Desarrollo de Liderazgo (CDL)** surgió como una consecuencia de una necesidad planteada por los graduados y por una convicción de las autoridades del ITBA que la formación tecnológica incluye el dominio de competencias directivas diferenciadas.

Esta experiencia institucional es similar a la ocurrida en universidades equivalentes con fuerte base tecnológica, como el MIT en USA y el TEC de Monterrey en Méjico entre otras, en la creación de centros y escuelas con esa orientación.

La propuesta de la creación del CDL, fue acompañada con una formulación de misión y visión, junto con un plan de acción y presupuesto trienal que fue aprobado por el Consejo de Regencia del ITBA en agosto del 2006.

Misión:

Desarrollar las capacidades de liderazgo en dirigentes actuales y futuros, con el propósito de lograr una sociedad equitativa y que promueva el crecimiento sostenible.

Visión:

En un mundo de cambios permanentes, la capacidad de liderazgo es clave para resolver las necesidades de orientación y de decisión, que demanda la complejidad creciente.

Para ello se propone desarrollar líderes que comprendiendo las diversidades culturales de un mundo globalizado, actúen con lógica, pasión y sentido ético para obtener resultados

La creación del CDL dio origen a dos diplomados, uno de **Liderazgo y otro en Desarrollo Organizacional**, junto con un número importante de programas ejecutivos en el interior de empresas e instituciones con un total de más de 300 participantes en cinco años, lo que ha demostrado que el diagnóstico inicial no era incorrecto.

3. Los desafíos de la formación de líderes

En la vida profesional de todo dirigente hay un momento donde sus responsabilidades cambian, y se hacen más evidentes nuevas competencias, que van desde los aspectos técnicos a los humanos. Ello va tomando más relevancia cuando se eleva en los cargos jerárquicos.

La complejidad del mundo actual requiere entender las instituciones como un todo y no como una suma de funciones. Las relaciones interpersonales son fundamentales y los problemas organizativos son de otra dimensión.

Los *líderes* en una institución de cualquier tipo, siempre son aquellos que mediante la formulación de visiones o historias que resultan inspiradoras, logran influir en el comportamiento de sus colaboradores, transformándolos en verdaderos "seguidores". Los líderes se centran en los cambios necesarios para lograr una visión o una estrategia.

Se diferencian de los *administradores* pues éstos son los que resuelven los problemas cotidianos, programables y previsibles que aparecen en toda situación.

Un administrador se dedica a responder ¿cómo se hacen las cosas para ser eficiente?

Un líder se centra en orientar sobre ¿cuál es el significado y lo valioso de hacer ciertas cosas? y ¿Cómo se logra que alguien lo haga?

Los líderes se orientan a las cosas correctas, los administradores buscan que las cosas se hagan bien.

Una organización para ser efectiva necesita de ambos. Hoy se percibe cierto "déficit" en la generación de líderes. Hay más directivos administradores que directivos líderes.

En la evolución de todo directivo, siempre aparece una etapa de su vida donde es necesario desarrollar sus capacidades de liderazgo para ser efectivo, no alcanza su capacidad de administración para asegurar la efectividad en su rol. Ello casi siempre es cuando alcanza puestos de alta gerencia o de dirección.

En la legitimación del rol de liderazgo se requiere *credibilidad* y a la vez *capacidad emocional* para encarar las oportunidades que presenta un mundo dinámico y complejo con características tales como:

Cambios tecnológicos
Globalización
Tensiones sociales
Conflictos entre el trabajo y la familia

Diversidad cultural
Crisis educativa: lucha por el talento
Contaminación ambiental
Envejecimiento de la población

Con estas definiciones previas, que surgían del acuerdo inicial de los fundadores del Centro, nos propusimos conocer la experiencia existente en el mundo, en el desarrollo de líderes. Para ello iniciamos una investigación, con búsqueda bibliográfica, en artículos de revistas especializadas, buscadores y sitios web relacionados con el tema y consultas a colegas profesionales con trayectoria en la formación directiva.

Teníamos presente dos preguntas:

- *¿Qué ya se sabe que no da resultados?*
- *¿Qué es lo que muestra efectividad con resultados visibles?*

Al poco tiempo de iniciar este proyecto, que nos demandó un año y medio de trabajo, nos dimos cuenta de la dificultad encarada y de la magnitud de la información a consultar.

Un trabajo realizado por los psicólogos M.Bligh y J. Meindl en el 2005 arrojaba una cuantificación singular, sólo en los Estados Unidos a esa fecha habían podido catalogar 1.400 libros con la palabra “*leadership*” en el título o subtítulo.

Este estudio y esa cantidad ya nos confirmaban desde el inicio, que el liderazgo es un tema de gran interés.

Otro aspecto muy evidente desde el inicio era la imposibilidad de encontrar un enfoque común para el tema. Muchos lo consideraban una caracterización de ciertos personajes de trayectoria épica, política o espiritual, otros un atributo que caracteriza a algunas personas por su componente carismática y los menos una componente necesaria e imprescindible para cualquier dirigente.

Los autores mencionados Bligh y Meindl, con mucho más precisión analizaron la colección de libros mencionados y en su obra (*) indican que se pueden encontrar varias categorías:

- 29%, los que describen el liderazgo en una forma muy general en diversos contextos (organizacional, educativo, militar, político).
- 27%, se refieren a la importancia del liderazgo como motor del cambio en las organizaciones.
- 12%, son textos que tratan de describir las buenas condiciones de los líderes y la forma que han llegado a serlo.
- 11%, las experiencias personales de directivos o líderes exitosos, que relatan anécdotas, casos y situaciones.
- 10%, de escritos de académicos, basados en ciertas investigaciones.

Lo que nos interesaba a nosotros, sólo se encontraba en la tercera categoría y ellos nos remitían a focalizar nuestro trabajo en algunos consultores y profesionales. Eso fue de una gran ayuda, pero también era una porción reducida de las fuentes bibliográficas.

Otro aspecto relevante de ese trabajo, era que a pesar de este esfuerzo de sistematizar las obras publicadas, nos encontrábamos con una importante fragmentación de enfoques, una evidente ausencia de una teoría integradora y peor aún, no había evidencias de procesos registrados para dar respuestas a nuestras preguntas inspiradoras.

En ese estado y luego de muchos meses de búsqueda asumimos la conveniencia de trabajar en lograr consensos internos en base a tres líneas de trabajo.

Una, la de diseñar un **modelo de liderazgo**, en base a la integración de la teoría existente.

Dos, la de desarrollar un **modelo de competencias** apropiadas para el liderazgo buscado.

Tres, la de diseñar un **modelo pedagógico** que asegure la adquisición de esas competencias.

La riqueza de la obra del CDL, es que estos tres modelos fueron un resultado de un trabajo previo del grupo fundador. Fueron elaborados en secuencia y a la vez se fueron ajustando entre sí para darle coherencia. Antes de iniciar las actividades formativas, la estructura curricular era sólida y consistente.

En ese año y medio, lo único que nos interesó fue intercambiarnos información, conceptos y experiencias. Si bien alguno de nosotros, lideramos cada uno de esos tres modelos, la efectividad en el tiempo fue el resultado del aprendizaje colectivo, en base a compartir ideas y metodologías.

Ese proceso fue muy valioso al momento de encarar las primeras experiencias de desarrollo de líderes. Los participantes manifestaban la fortaleza de la coherencia y complementariedad de enfoques de parte de los instructores.

En capítulos sucesivos, veremos con algún detalle los componentes de los tres modelos mencionados, pero es importante destacar anticipadamente, que antes de lanzar nuestra oferta de desarrollo, teníamos algunas evidencias para las preguntas iniciales.

- **Lo que no funciona en el desarrollo de líderes**

1. Las largas clases expositivas.
2. Los decálogos de acciones recomendadas.
3. Los estudios de casos, como única fuente de intercambio.
4. Las lecturas sin debate o discusión.
5. Los programas intensivos o de inmersión.
6. Las actividades “outdoors”, como actividades lúdicas.
7. Los relatos de los líderes efectivos, sin diálogo con los participantes.
8. El “coaching ontológico”, sin modelo y sin contexto.
9. La asistencia a clases sin consignas previas y a posteriori de cada encuentro presencial.

- **Lo que funciona en el desarrollo de líderes**

1. El “aprender-haciendo” en el contexto habitual del líder.
2. El aprendizaje en comunidad.
3. Asumir en forma voluntaria un proceso de transformación “integral”
4. El entrenamiento en base a “experiencias controladas”
5. El desarrollo integral entre lo corporal, emocional, mental y espiritual.
6. La mejora progresiva de “pocas” competencias.
7. La orientación y guía de tutores.

4. La experiencia acumulada

En cinco años de trabajo continuado en el desarrollo de líderes son muchas las experiencias que han surgido. Es nuestro deseo de compartirlas para que puedan ser de utilidad a todos aquellos que hoy comparten esta preocupación. A lo largo del libro las describiremos con más detalle, pero resultan ser nuestros aprendizajes más valiosos, aquellos que surgieron como resultado del trabajo continuo con directivos de distintas características y origen.

- La incomprensión del alcance del liderazgo

El inicio de todo intento de desarrollo, siempre enfrenta la resistencia de la incomprensión del significado del concepto de liderazgo. Existen muchas investigaciones y encuestas realizadas donde se demuestra que en los países latinos el liderazgo está asociado a figuras que se reconocen por el ejercicio autoritario y por ende ello genera una evidente connotación negativa, en la gente.

Cuando se invita a los participantes a identificarse como líderes, en general más del 80% de la audiencia no levanta su mano en señal de aprobación. Ello encierra lo común de todas nuestras experiencias con directivos de la Argentina, Brasil, Ecuador, España, Méjico, Perú, Uruguay y Venezuela. Los participantes prefieren describirse como que ellos no son líderes o que el liderazgo no se da bien con ellos y que ello es atributo de unas pocas personas en su organización.

Esta experiencia es totalmente distinta cuando hemos efectuado actividades con directivos y alumnos provenientes de Estados Unidos o Gran Bretaña. En la concepción sajona, el liderazgo es algo inseparable a la función directiva, por cuanto expresa la actividad indispensable de relación con los colaboradores. Podrán distinguirse formas distintas de ejercerlo desde lo autoritario a lo participativo, pero más del 80% responde efectivamente cuando se los invita a identificarse como líderes.

Esta diferencia de interpretación ha sido siempre nuestro primer desafío en la tarea de desarrollar líderes. ¿Cómo poder desarrollar esta condición para quienes no admiten que necesitan serlo?

Esta situación tan frecuente nos ha llevado a la necesidad de iniciar toda actividad con un esclarecimiento profundo del significado del liderazgo, dentro del rol directivo y ello es el origen de nuestro “modelo del rol directivo” que describiremos en un capítulo posterior. Esto significa que no se puede dar por entendido el concepto del liderazgo, pues ello nos llevaría al rápido desinterés de los participantes, quienes se moverían con la idea que todo esto que me dicen “no es para mí”.....

- La imagen de liderazgo

Como parte de la tarea del esclarecimiento, solemos hacer un ejercicio de asociación de figuras de líderes reconocidos por los participantes. En general la imagen del liderazgo está asociada a personas que se han destacado por su labor espiritual, militar, política o

deportiva. No se suelen encontrar empresarios, ni científicos valorados por su liderazgo.

Jesús, Gandhi, la Madre Teresa, San Martín, Napoleón, Chávez, Hitler, Churchill, Mandela, Che Guevara, Fangio, Maradona, Pichot, Guardiola, Bianchi, son figuras reiteradas en todos los ejercicios realizados.

La ausencia de líderes empresarios, es a la vez una demostración de esa carencia y por otro lado uno de los problemas que debemos encarar en todo inicio de un programa directivo, por cuanto en su mayoría nuestros participantes provienen de ese sector de la sociedad. Es curioso, la mayor parte de los directivos empresarios, no se reconocen como líderes. Muchos reniegan de serlo por considerar que el rol del líder está asociado a modelos autoritarios.

Clarificar este prejuicio, y diferenciar la componente de liderazgo en toda actividad directiva es una condición previa a cualquier proceso de transformación.

Otro aspecto importante es el respeto de la subjetividad de cada directivo. Sus vivencias, sus experiencias y sus valores, ejercen una influencia decisiva a la hora de compararse con los “líderes tipo”. Ninguno es una copia de ellos, ni supone que deberían parecerse en todas sus características.

Evitar el carácter heroico y acercarnos a la condición terrenal de los seres humanos es una necesidad para admitir la condición de líderes, sin idealizaciones inconvenientes.

- **El liderazgo como proceso**

En la mayoría de las personas que empiezan a comprender las características del liderazgo, su primera interpretación los lleva a aceptar que para ser líder “hay que nacer con esa condición”.

Hay un atributo genérico que tiende a sintetizar todas las respuestas sobre los aspectos comunes de los líderes y ese es el “carisma”. Para mucha gente, poseer carisma es la condición única para ser líder. Esta simplificación es limitante de la verdadera comprensión del fenómeno del liderazgo y a la vez lleva siempre a una afirmación que es que los líderes “nacen y no se hacen”.

Es muy poco frecuente no encontrarse con esta afirmación al inicio de cualquier programa de desarrollo de liderazgo.

Hace un tiempo atrás, participando en un seminario de Jack Welch, uno de los más destacados líderes empresarios norteamericanos, le preguntaron si los líderes nacen o se desarrollan. Irónicamente les contestó, no conozco ningún líder que previamente a desarrollarse no haya nacido.

Nosotros partimos de su misma convicción. Las personas tienen todas, un potencial de liderazgo, por una razón antropológica. Esa condición genética, que proviene de las especies que nos dieron origen como humanos, se ve favorecida por la socialización temprana, las experiencias familiares y la formación humanista específica.

O sea que el liderazgo es un proceso que se desarrolla, a lo largo de nuestra vida algunas veces en condiciones espontáneas y otras deliberadas. La experiencia del CDL

demuestra afirmativamente que aún aquellos que creían no haber nacido para líderes lo pueden ser. Obviamente ello requiere método, modelo, entrenamiento y sobre todo voluntad de transformación.

- La voluntad como condición

Uno de los aspectos más analizado y discutido entre los miembros del CDL, ha sido como establecer una condición de ingreso que viabilice el proceso de desarrollo de los dirigentes que ingresan a nuestros programas.

En un primer momento pensamos en alguna evaluación previa, que incluyera cuestionarios, encuestas y tests. Con el tiempo, nos dimos cuenta que esa condición es más fácil de detectar si nos concentramos a través de una o más entrevistas “con profundidad” para indagar sobre su verdadera voluntad de transformación.

Es obvio que en todos los entrevistados existen las dudas comunes de significado y de naturaleza del liderazgo que ya planteamos en los puntos anteriores. Pero nuestra entrevista, deja de lado esas interpretaciones y se enfoca en entender ¿porqué quiere realizar un programa de desarrollo? ¿Qué busca? ¿Qué espera lograr como comportamiento final? ¿Cuáles son las razones que lo trajeron a esa entrevista?

Obviamente que quedan descartados de inicio, aquellos que ante nuestra indagatoria nos contestanMe mandaron de la empresa y no sé a que vengo. Pero hay muchas variantes a esta situación tan extrema que también en el tiempo hemos visto que nos aportan una idea sobre la posible permanencia o no de un participante en un programa que desde el primer día exige compromiso y dedicación.

Sin voluntad de transformación personal no hay posibilidad de desarrollar a un líder.

- El liderazgo se inicia en “uno mismo”

No hay posibilidad de ser líder de otros, si no somos líderes de uno mismo. Todo ejercicio del liderazgo es una prueba personal de autoridad técnica y moral. Si no puedo superarla, no hay posibilidad de ejercer la influencia hacia otra persona. Esta ausencia se suple con frecuencia con imposición y se acepta con sumisión. Eso no es liderazgo, eso es “mando”. Por fortuna las sociedades modernas cada vez menos funcionan en contexto de poder absoluto donde se refleja la relación entre el líder-subordinado a través del mando y la sumisión.

Las nuevas generaciones no aceptan esas modalidades de ejercicio de la autoridad y ello es un gran estímulo para promover “nuevos líderes” en base a la aceptación del cambio personal como precondition del liderazgo.

Para lograrlo hay que alcanzar una “concientización” que llegue a la comprensión de cómo se comparta ese líder con sus colaboradores, como es apreciado por sus superiores y sus colegas. Estos conceptos los profundizaremos cuando veamos el modelo de competencias del CDL, su modelo pedagógico y el rol de la tutoría en ese proceso.

Todos tenemos un “área ciega” de nuestra conducta. Identificarla, aceptarla y estar dispuesta a mejorarla es uno de los primeros pasos para la transformación.

No creemos efectivos aquellos programas que suponen que el desarrollo del liderazgo es una colección de casos y de exposiciones totalmente “despersonalizadas” del sujeto de aprendizaje, o sea el futuro líder. Así como no hay parto sin dolor, no hay líder sin transformación.

- El equilibrio vital como búsqueda del líder

Vivimos en una sociedad compleja, llena de tensiones de todo tipo. El directivo en su rol de líder, está sometido a demandas que en relación a sus capacidades, son posibles fuentes de generación de estrés.

Sus consecuencias personales se manifiestan en la salud, las familiares en los conflictos de pareja y las laborales en las excesivas horas en el trabajo. Esta trilogía de tensiones entre: mi persona-mi familia-mi trabajo, es uno de los temas más recurrentes que desenfocan a los líderes en su rol. Desconocerlo es una debilidad de cualquier proceso de desarrollo, encararlo y tener una propuesta de superación es un atributo diferencial de los programas del CDL.

En todo desarrollo equilibrado de la vitalidad personal, se requiere desarrollar tanto la mente, como el cuerpo y el corazón (como centro de la emoción). Buena parte de nuestros entrenamientos buscan estimular ejercitaciones de esos tres aspectos de nuestro ser, como paso previo al florecimiento de la esencia espiritual que reside en cada uno de los participantes. En eso se basa nuestro modelo pedagógico.

Llegamos a ello por convicción personal de los miembros del CDL y luego de valorar las experiencias de vida de cada uno de nosotros en muchos años de directivo. Nuestras enfermedades, nuestros conflictos, nuestras quejas e insatisfacciones, fueron fuente de permanente intercambio entre nosotros y de acuerdo que era un tema insoslayable en el desarrollo de los futuros líderes.

Buscamos líderes que lleguen a la efectividad, en base al desarrollo de su afectividad.

- Los valores en el comportamiento del líder

Un valor es aquello que socialmente es aceptado, como que nos acerca al “bien común”. Es muy frecuente que cuando uno propone hablar de los valores existen coincidencias, sobre la importancia de la coherencia, el compromiso, la confianza, la honestidad, la lealtad, el respeto, la responsabilidad, el servicio, la tolerancia y la veracidad entre otros.

Sin embargo a pesar de coincidir en lo “que debemos ser”, es frecuente que nuestros comportamientos cotidianos se alejen de ello, con la explicación que proviene de la queja, de la imposibilidad de actuar en un contexto que no aplica las normas, donde la viveza se impone a la verdad.

El líder, en esta condición, debe ser el referente de los valores, donde su ejemplaridad le facilita el diálogo y la orientación de sus colaboradores en busca de una visión compartida construida desde la dimensión ética del “saber hacer y del ser para hacer”.

El CDL se propuso una pedagogía en valores encarnados en modelos (personas de carne y hueso) que viviendo dentro de las tensiones del contexto (su país, su empresa, su familia) sean concientes de los valores que defienden y los hagan coherentes en sus comportamientos.

El “nuevo liderazgo” requiere de ejemplaridad y ello nos focaliza en la formación de las nuevas generaciones que hoy se inician en la acción dirigente y se prueban a través del uso de nuevos paradigmas. En esa renovación dirigente reside la esperanza de un cambio de conductas que sirva de modelo para el logro de una sociedad más equitativa y justa.

- La necesidad de “tutores”

Una verificación empírica previa al lanzamiento del CDL y reafirmada en los años de desarrollo es la importancia de la tutoría como apoyo a la transformación de una persona en líder.

La omnipotencia suele llevarnos a caminos de aislamiento o individualismo como forma de encarar nuestras necesidades de formación. Suponemos que lo podemos hacer solos, porque lo entendemos o porque no nos parece difícil lo que hay que hacer. Sin embargo la realidad nos indica que nuestra subjetividad y la tendencia a evitar juicios críticos sobre nuestra persona, son medios inapropiados para una verdadera transformación. La figura del “tutor” en los programas del CDL de “desarrollo de líderes” es una clave de la efectividad del proceso. El tutor es el que apoya en la ejercitación, exige el cumplimiento de las etapas del programa, ayuda a reflexionar sobre los problemas encontrados y a la vez orienta en las situaciones que se presentan dentro del contexto laboral y familiar del participante.

Es un conocedor de los contenidos de las técnicas y de la metodología del programa, pero su riqueza está en la posibilidad de lograr empatía con el participante y saberlo ayudar en superar los obstáculos que todo proceso de aprendizaje exige.

- La comprensión del contexto

El desarrollo del liderazgo, no se realiza en “vacío”, sino que opera dentro de un “contexto”. No es factible suponer que todos los participantes se enfrentan u operan en climas laborales similares, con organizaciones equivalentes, con culturas semejantes. La verdad es que cada participante convive con su propio contexto, y éste le genera desafíos de adaptación singulares.

Una de las tareas primordiales del tutor es la de comprender el contexto y adecuar sus recomendaciones y sugerencia a las características de aquel. Por ello es que en un programa del CDL coparticipan directivos de distinto origen. NO se busca la homogeneidad. Hay algunos que provienen de empresas grandes multinacionales y otros de empresas chicas personales. Hay dirigentes cincuentones compartiendo sus ideas con dirigentes treintañeros. Hay mujeres y hombres.

Esa rica heterogenidad en los trabajos en grupo, actúa como una fuente de diversidad, que permite poner a prueba las ideas desde distintas perspectivas. Sin embargo en el momento de la tutoría todo converge a encontrar los caminos de aplicación en el contexto propio de cada participante.

- La comunidad de aprendizaje

Existen muchas evidencias efectivas en el uso de la comunidad, como sustrato donde se genera un efectivo aprendizaje. Todos vivimos o pertenecemos cercanos a alguna comunidad de referencia.

Cada miembro de un programa del CDL es invitado a integrarse con sus colegas en un ámbito de comunidad. Hay momentos especialmente dedicados a compartir las ideas, tanto al inicio, en el medio o al final de cada actividad y ello nutre nuestro modelo pedagógico.

Esa invitación es una oportunidad para afirmar continuamente lo “común” (que compartimos) y también lo “diferente” (que nos diferencia). Del equilibrio y la comprensión surge la idea de alcanzar una “común-unidad”, que resulta ser una experiencia rica para generar respeto y comprensión. Además resulta ser una forma de atreverse a usar este formato de comunidad en sus propias organizaciones y grupos de trabajo.

Una condición exitosa de nuestras actividades fue la de dejar de lado, la tradicional segmentación de las actividades formativas, en base a la edad, el nivel jerárquico, el género, la experiencia o el tipo de empresa donde trabaja. Por el contrario la heterogeneidad de los asistentes es una fuente de diversidad que ha resultado muy rica en la creación de la comunidad de aprendizaje y en la efectividad de la enseñanza.

Buena parte de los cambios efectivos iniciales en la formación de líderes, provienen de cambiar el formato de sus relaciones de trabajo con colaboradores y colegas.

5. El propósito del libro

Pasados ya algo más de cinco años de trabajo en el desarrollo de centenares de líderes hemos querido compartir nuestros hallazgos, experiencias, dificultades y logros.

Estamos convencidos que lo que nos mueve es la necesidad de multiplicar las acciones de generación de nuevos líderes para construir una sociedad argentina y latinoamericana distinta.

No nos dedicamos a ser parte de los que a diario, generan diagnósticos y descripciones llenas de lamentos sobre la realidad. Estamos comprometidos en su mejora, desde la acción.

Hemos elegido la educación de dirigentes, como nuestro ámbito de acción. No participamos de ninguna discusión ideológica de naturaleza política o religiosa. Ello no quiere decir que cada uno de nosotros no la tenga. Pero hemos puesto por encima de ella, el compromiso común y la pasión por el desarrollo de líderes conscientes de la necesidad de transformación para que sean coherentes con su identidad, sus valores y su forma de actuar.

Estamos estimulados por la necesidad de los participantes en encontrar nuevas formas de relación y de trabajo, donde el respeto a la persona sea una precondition y en base a ello, el diálogo sea un medio para la superación.

Creemos en la necesidad de equilibrar la utilidad con medidas de valor tanto para los empleados, como a los clientes y a la comunidad. Aceptamos el capitalismo como sistema económico, pero demandamos de él ajustes que hagan compatible la necesidad de un equilibrio social, como forma de sobrevivencia en un mundo de creciente complejidad.

En base a lo expresado, este libro es un testimonio de la labor de cinco argentinos que en forma solidaria se han puesto a trabajar con el propósito de encontrar formas de desarrollar líderes para una nueva sociedad.

Es nuestro deseo que sirva para despertar nuevas inquietudes y proyectos, como también formas de colaboración para que el propósito buscado de formar nuevos líderes tenga el impacto y la magnitud que ayude a la transformación de la Argentina y la región.

JLR-19-8-2011