



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# LIDERAZGO BASADO EN VALORES

# LIDERAZGO BASADO EN VALORES

Hay quienes piensan que es posible hablar de liderazgo sin vincularlo a los valores. Por eso opinan que Hitler o Pablo Escobar fueron líderes. Y luego viene el esfuerzo para distinguir entre líderes buenos y malos. En este escrito no seguimos esta dicotomía. O el líder tiene valores o no es líder. Podrá ser un conductor de masas, un tirano que logra dominar a su grupo y crear un conjunto frenético de seguidores, pero el resultado de su acción no beneficia a la sociedad, ni logra convencernos de que aquello sea auténtico liderazgo.

**EL LÍDER BUSCA RESULTADOS, Y SI NO LOS OBTIENE SU CONDICIÓN SE PONE EN DUDA. PERO ESOS RESULTADOS SE MANIFIESTAN EN UN BIEN PARA LOS DEMÁS, O EN QUE SE ACRECIENTA EL BIEN COMÚN DE UN GRUPO, EMPRESA, FAMILIA O SOCIEDAD.**

Ya tenemos bastante en la Historia con ese tipo de líderes como para tratar ahora de rescatar esa condición y aplicársela a ellos. Tampoco estamos poniendo el acento en el líder como el gran hombre que sobresale por sus condiciones extraordinarias por encima del común, sino en la persona que desarrolla su capacidad de influir en los demás con base en su excelencia personal y con miras a ayudarles a los otros a conseguir sus objetivos.

## LIDERAZGO ÉTICO VIGENTE HOY

Se trata de una visión, de un lado, que une el liderazgo a la conducta ética, y de otro, a la participación, a la accesibilidad del mismo a muchas condiciones humanas (el estudiante, el ama de casa, el profesor, el empleado, el directivo de una organización, el deportista, el político, etc.).

No poner el liderazgo como la culminación de una larga carrera de esfuerzos por conquistar metas muy altas, sino como el despliegue de un potencial que está en todos, con base en las oportunidades que se nos den de ponerlo en práctica.

A pesar del desgaste que algunos le atribuyen al término, creemos que sigue teniendo vigencia como tema social no exclusivo del ámbito empresarial, reconociendo, sin embargo, los aportes que desde él se han hecho a su comprensión. Precisamente lo que quisiéramos aportar con esto es una visión filosófica del mismo, que ayude a pensar no sólo en su comprensión sino en cómo se pueda llegar a él personalmente.



**LOS VALORES SON REALES Y REALIZABLES, CONSTITUYEN UNA GAMA MUY AMPLIA BIENES QUE REDUNDAN EN PROVECHO DE LA PERSONA: HAY VALORES ÉTICOS, ESTÉTICOS, ECONÓMICOS, CULTURALES, RELIGIOSOS, MATERIALES, ESPIRITUALES, ETC.**

Hay muchos más líderes sin valores que con valores. Lo primero es más fácil y más al uso de la terminología corriente. Basta desarrollar un tipo de habilidades al uso de la terminología corriente. Basta desarrollar un tipo de habilidades físicas, emocionales, cognitivas, de imagen y carisma para lanzarse tras el poder y la influencia y poderse llamar "líder" más por la popularidad que se consigue que por los resultados mismos en bien de los demás y de la sociedad.

En ese sentido muchos famosos del deporte o del espectáculo, por citar sólo dos campos, se autoproclaman o los proclama el público como líderes.

El líder busca resultados, y si no los obtiene su condición se pone en duda. Pero esos resultados se manifiestan en un bien para los demás, o en que se acrecienta el bien común de un grupo, empresa, familia o sociedad. El líder con valores obtiene resultados y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente o dominados por el áurea de una persona.

Su liderazgo surge desde dentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no en lo que tiene.

**CUANDO EL VALOR SE INCORPORA HABITUALMENTE A LA CONDUCTA, PODEMOS DENOMINARLO VIRTUD.**

## **AMPLITUD Y DINAMISMO DE LOS VALORES**

Entendemos aquí el valor como un bien descubierto libre y conscientemente y que busca realizarse en la práctica. No sólo como un ideal general que se queda anclado en la mente.

Y no todos tienen la misma profundidad de apreciación subjetiva, como ocurre, por ejemplo, con los valores estéticos frente a los éticos. Estos últimos tienen raíces en leyes naturales y universales, que no permiten que yo pueda cambiarlos como se cambia mi opinión sobre una pintura o sobre una obra musical.





Con las virtudes ocurre que la persona obra sin necesidad de estarle recordando que lo haga. Ha pasado por un proceso consciente de asimilación del valor y ahora lo vive de forma inconsciente.

Los animales no tienen valores y, por tanto no ejercen tampoco ningún liderazgo. Como lo ha demostrado M. Reisnick del MIT Media Lab la idea del liderazgo en las bandadas de pájaros o en las colmenas no tiene fundamento alguno. No es, pues, estar más adelante en una línea de vuelo o ser la abeja reina. Eso va unido también a que tanto en la biología animal como en la humana, incluido nuestro cerebro, y en las instituciones sociales, lo que hay en la base es una descentralización que habitualmente se ha desconocido, creando organismos centralizados e inoperante en aras de una supuesta ley natural que estipula un centro para todo.

## **MÁS ALLÁ DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS**

Liderazgo democratizado, distribuido, participativo, virtual (no visible) sería nuestra preferencia, reconociendo que tiene que hacerse visible en determinadas actividades de la vida humana. Pero sobre todo, liderazgo basado en valores, es decir, que lo realiza quien posee unos bienes interiorizados y que busca que los interioricen otros y se traduzcan en acciones y obras de trabajo bien hecho, de productividad, de excelencia en el producto o en el servicio.

No es lo mismo liderar una empresa con valores y por valores, que dedicarse exclusivamente a obtener sus resultados económicos, que constituyen valor pero sólo de una categoría material.



Lo que se pretende con el liderazgo basado en valores es que la empresa y las organizaciones en general busquen que, además de las utilidades o beneficios económicos, exista un crecimiento del capital humano y que el entorno social se beneficie directamente. De lo contrario nos quedaríamos en una visión mecanicista de la empresa, reducida y parcializada.

A veces los empresarios ofrecen resistencia no al liderazgo sino a los valores, a la mirada axiológica, porque creen que eso pertenece al campo de lo religioso o representa asuntos etéreos y difíciles de comprobar y de medir. Están en un error de buena fe porque no sólo no son algo etéreo sino que se pueden medir con bastante aproximación. Lo que ocurre es que confunden lo intangible con lo irreal.

La mayoría de los bienes más importantes de la persona, empezando por su felicidad son intangibles. No le vamos a pedir, pues, a los valores, que se dejen ver y tocar.

## **EL ESPÍRITU DE LIDERAZGO BASADO EN VALORES**

La práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rindan más, y que exista en la empresa un clima humano de cooperación y entendimiento, de búsqueda de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento. Obviamente eso no se logra de la noche a la mañana.

El liderazgo basado en valores requiere una formación específica que no responde estrictamente al entrenamiento para el logro de habilidades, ni al conocimiento previo de unas técnicas mediante.

Es más asunto de desarrollo de capacidades con miras al surgimiento de actitudes frente a la tarea y a lograr un fortalecimiento de valores que permiten que se pueda hablar de competencia en el sentido pleno de la palabra: una persona competente es la que logra la integración armónica de información, conocimiento, habilidades, hábitos estables de comportamiento y producción de resultados esperados.

## **EXCELENCIA PERSONAL**

El primer aspecto es buscar “la excelencia personal, entendida ésta como el proceso de mejoramiento continuo y armónico de todas las facetas de la personalidad. Se inicia este proceso con el conocimiento propio, y continua con la elaboración de un Proyecto de Vida”.

Digamos que este punto conecta con la visión clásica de aspiración a la perfección humana posible, y con la teoría de la calidad total y de la planeación estratégica, llevadas al plano personal. Si hablamos de calidad total del producto y del servicio, es lógico que podamos hablar de calidad total de la persona autora de ambos.

**EL AFÁN DE EMPRENDER ES LA TERCERA CARACTERÍSTICA. PODÍAMOS DENOMINARLO ESPÍRITU EMPRENDEDOR O ESPÍRITU EMPRESARIAL. SIN ÉL NO SURGEN LAS ORGANIZACIONES NI LAS EMPRESAS DE NINGÚN TIPO. EN ESO LA EDUCACIÓN SIEMPRE SE HA QUEDADO MUY CORTA, PORQUE SE HA REDUCIDO A INCULCAR CONOCIMIENTOS NO A FOMENTAR ESE ESPÍRITU PARA ACOMETER NUEVAS TAREAS Y PROYECTOS.**

Sabiendo que es siempre una aspiración, y por eso el aseguramiento de esta calidad sólo la da el esfuerzo por mejorar continuamente, la formación permanente que dura toda la vida. Si la planeación estratégica ha dado buenos resultados en la empresa como conjunto puede darlos a nivel individual, con las variaciones y flexibilidad propias de cada persona.

### **ACTUAR POR PRINCIPIOS**

Un segundo aspecto lo constituye la importancia de centrar tanto el desarrollo personal como el social en principios. Covey ha liderado esta visión. Responde al afán por encontrar los fundamentos de la conducta más que en las teorías de la personalidad surgidas en la segunda mitad del siglo XX –que insisten en las habilidades y técnicas, en aspectos más o menos emotivos (apariencia, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.)– en la investigación sobre el carácter entendido como integridad y rectitud de conducta, obrar estable, actuación no caprichosa o voluble según las circunstancias sino por principios de vida que rigen la conducta de manera universal y válida para todos, pues actúan como leyes naturales, así como ocurre con las leyes científicas.

El sentido común asevera esa fina intuición: una “persona de principios” es una persona que actúa siempre con base en las mismas convicciones y que no posee una conducta variable o que vaya de un extremo a otro cayendo en posiciones contradictorias.

Lo mismo vale cuando en el lenguaje corriente se habla de una “persona de carácter”: se alude a una firmeza interior y a un conjunto de cualidades observables y permanentes a lo largo del tiempo.

“

La ética del carácter –dice Covey– enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico.

”

## **AFÁN DE EMPRENDER**

El afán de emprender es la tercera característica. Podíamos denominarlo espíritu emprendedor o espíritu empresarial. Sin él no surgen las organizaciones ni las empresas de ningún tipo. En eso la educación siempre se ha quedado muy corta, porque se ha reducido a inculcar conocimientos no a fomentar ese espíritu para acometer nuevas tareas y proyectos.

Empresa viene de “emprender”, decidirse, empeñarse en actividades árduas y difíciles. Alejandro Llano, basándose en el diccionario de Covarrubias, nos recuerda que los caballeros antiguos pintaban sobre los escudos una representación impresa de su aventura.

Cierto símbolo que les permitiera recordar el fin específico que se proponían. Simbolismo que nos sirve para recordar que el afán emprendedor lleva a acometer tareas y a proseguir en su desarrollo o a contribuir a ellas, y necesita, para lograrlo, sentido de identidad y pertenencia, que exige tener “impresa” en esa imagen dentro para recordar permanentemente, diríamos en términos de hoy, la visión que se quiere alcanzar y la misión, el por qué se está en ese empeño. Eso se logra en la medida en que los fines de lo que se emprende se convierten en propósitos de la persona, objeto de decisiones en el trabajo de cada día.







## APRENDIZAJE CREATIVO

Otro factor es la necesidad de vivir en un aprendizaje creativo, innovador, capaz de romper con viejos paradigmas, de encontrar solución a viejos problemas, etc.

Ha llegado el tiempo en que el aprendizaje no es sólo para unas personas dentro de la empresa (normalmente los de “abajo”). Todos tienen que aprender, y unos de otros: todos aprenden y todos enseñan, todos profesores y todos alumnos.

Es muy grande el bien que hizo al mundo de las organizaciones Peter Senge con su teoría de la organización de aprendizaje u organización inteligente (Learning organization), que él y otros autores han desarrollado en la última década. En ellas el conocimiento circula permanentemente, la visión se comparte, se refuerzan los equipos inteligentes de trabajo, se estimulan los modelos mentales, se fomenta el autodominio y se busca la visión integrada (sistémica) de la organización).

Constituye esa teoría un giro radical en la concepción del desarrollo global de las organizaciones y concretamente en el desarrollo humano. Es ver el aprendizaje como la herramienta permanente para actualizar las empresas, para empoderar o facultar a sus miembros, para capacitar a los directivos, para vencer las resistencias de quienes creen que “loro viejo no aprende a hablar” o que ellos “ya se las saben todas”.

Aprendizaje que es también constante aprender a aprender, a buscar y utilizar diferentes medios y técnicas que permitan llegar por diferentes caminos a obtener los resultados que procuran la creatividad o la innovación.

No hay que olvidar que las redes de aprendizaje constituyen el mejor laboratorio de ideas y de formación de bases de datos que operan al modo de un think tank. Nada de secretos, ni de islas en la organización, ni grupos que dominan la información: transparencia, fluidez, abundancia de posibilidades de información, comunicación multidireccional.





## TRABAJAR POR VALORES

En último lugar una cuestión capital: trabajar por valores. Es necesario trabajar mucho y trabajar bien. Y esto no como patrimonio de unos pocos, sino de la mayoría.

**HAY QUE PENSAR QUE EL LIDERAZGO BASADO EN VALORES ES, SIN SOLUCIÓN DE CONTINUIDAD, LIDERAZGO SOCIAL, COMPROMISO CON LOS DEMÁS, DESARROLLO DE UNA VOCACIÓN DE SERVICIO A LA COMUNIDAD.**

El trabajo como fuente de realización humana es un gran medio para el logro de la excelencia y para ejercer un liderazgo basado en valores: da oportunidad a desarrollar valores y a comunicar valores. Es superar la tradicional visión del trabajo como una carga o un peso que hay que soportar en la vida, lo cual es algo muy pobre frente a las verdaderas potencialidades del trabajo en el desarrollo humano.

El trabajo vivido como una dedicación permanente y con la debida competencia lleva de la mano

a la autonomía que es, a su vez, autorresponsabilidad, automotivación, autogestión, autodisciplina, y autoliderazgo. Lo que se quiere significar es que las personas se acostumbran a hacer las cosas por sí mismas, como fruto de la madurez. Y en ese mismo grado no necesitan de la autoridad que les esté recordando lo que deben hacer.

El espíritu de Liderazgo o el Liderazgo basado en Valores como se describe aquí permite una flexibilidad enorme en la aplicación de esas actitudes a diferentes situaciones. Está más cerca de lo que Heifetz llama "liderazgo adaptativo", que se basa en una visión realista y en una condición ética sostenida por los valores.

Sin duda, dice él, "tenemos una multitud de valores preciosos - libertad, igualdad, bienestar humano, justicia y solidaridad- por los cuales asumimos riesgos, y el concepto de "adaptación" aplicado a las organizaciones y sociedades humanas debe sostener esos valores con firmeza".



## **LIDERAZGO NADA FÁCIL**

El liderazgo basado en valores es un “liderazgo sin respuestas fáciles” (Heifetz) pero presenta una meta ambiciosa y prometedora para quien se empeñe en trabajar por él. Las respuestas fáciles y los modelos estereotipados hay que superarlos por algo con mayores raíces antropológicas y con mayor proyección social. Este aspecto es de suma importancia.

No se trata de afirmar un liderazgo que se encierre en el ámbito de la persona para que ésta luzca el resultado de unas tareas de influencia e incluso de ejemplaridad.

Hay que pensar que el liderazgo basado en valores es, sin solución de continuidad, liderazgo social, compromiso con los demás, desarrollo de una vocación de servicio a la comunidad.

No vivir de espaldas a ella como ocurre, por desgracia, en ciertos líderes empresariales, muy exitosos para sacar sus negocios adelante pero poco exitosos para sacar adelante el “negocio” del bien común.

La sociedad necesita una reconstrucción seria del tejido social, hecho jirones por todos lados (corrupción, fracaso de la educación, dinero fácil, consumismo,

relativismo, etc). Y qué mejor que redes de trabajo, equipos de cooperación apoyados en los valores de sus componentes que creen una sinergia colectiva de cambio y transformación duraderos conducidos por líderes en los que la ejemplaridad es la mejor fuente de credibilidad.

## **ALINEAMIENTO, FORMACIÓN Y DIRECCIÓN**

Una organización alineada en torno a sus valores, y contando con los valores de las personas que la integran es un poderoso motor para los cambios. Siempre que éstos se den primero en los individuos, luego en la empresa y luego en la sociedad, se estará siguiendo una secuencia lógica.

