

## EL LIDERAZGO Y LA VIDA

Por: Gustavo Mutis

“Cada año mueren de hambre mas de 15 millones de personas –niños en su mayoría- y otros 500 millones padecen enfermedades causadas por la desnutrición; el 35 % de la humanidad carece de agua potable; aproximadamente el 40 % de la población del mundo no tiene acceso a una asistencia sanitaria profesional y, a pesar de ello, los países en vías de desarrollo gastan 3 veces mas en armas que en sanidad.”

Esta impresionante realidad presentada en un reciente foro mundial de SOL (Society for Organizational Learning) demuestra, entre otras muchas cosas, que los líderes no están ejerciendo en forma digna su rol, pues no están produciendo resultados que satisfagan las necesidades esenciales de los ciudadanos que dirigen. De ahí se deriva la crisis del liderazgo. Es una crisis crónica de resultados, de gestión. La incapacidad de las organizaciones para estar a la altura de las expectativas de sus respectivos públicos, es hoy un factor predominante en todo el mundo. Pocas veces en la historia hemos tenido una época como la actual, en la cual debemos rescatar el liderazgo del fandango donde se encuentra, y así convertirlo de nuevo en un don reservado para todo aquel que quiera influir positivamente en sí mismo y en la creación de un entorno que beneficie a la comunidad y que promueva la prosperidad colectiva. Necesitamos replanteamientos de fondo y de forma. De contenido. Tal y como lo afirma Bennis, nunca había trabajado tanta gente para decir tan poco. Hay muchas interpretaciones del liderazgo, cada una de las cuales proporciona una cierta idea, pero ninguna deja de ser una explicación incompleta y totalmente inadecuada. Las definiciones reflejan caprichos, modas, tendencias políticas y corrientes académicas. Es como si al liderazgo también se le aplicara lo que una vez dijera Braque en relación con el arte: “En arte, lo único que interesa es lo que no se puede explicar”

Pero no podemos seguir considerando al liderazgo como un fenómeno reservado para pocos, o como sinónimo de autoridad o mando, o como los atributos reservados para el gran caudillo. Para mi el liderazgo es la capacidad de gestionar resultados extraordinarios para beneficio de la prosperidad colectiva.

Liderazgo es entonces sinónimo de gestión efectiva. Así de sencillo y así de frustrante, pues repito, hemos sido incapaces de realizar con decoro dicha gestión. Obviamente existen en la historia extraordinarios ejemplos de buen liderazgo y buena gestión, pero bastante insuficientes y así lo demuestran la gran cantidad de seres humanos desprovistos de los elementos básicos para VIVIR

Pues bien, nuestra propuesta precisamente se basa en los principios de LA VIDA. Me explico. Existen miles de millones de otros seres y sistemas vivos, millones de años más antiguos que los seres humanos y mucho mas capaces de hacer una gestión efectiva que produzca resultados extraordinarios para beneficio de su propia comunidad. Por tanto, la naturaleza es la fuente primaria de sabiduría, pues en sus diversas formas de vida podemos apreciar y admirar, mejor que en cualquier sistema humano, el verdadero significado del liderazgo y la gestión efectiva.

En comparación con otros sistemas vivos, los seres humanos somos MUY recientes. El mal llamado planeta tierra (debió llamarse planeta agua) tiene 4 billones de años de existencia. La “vida” solo apareció hace 600 millones de años, cuando las bacterias “descubrieron” como crearse y reproducirse, y crearon un súper organismo a nivel mundial intercomunicado y en permanente cooperación, formando un ecosistema sin fronteras, de tal forma que cada una de ellas puede acceder al proceso de la otra. Los

científicos llaman a este fenómeno “Global Exchange Network”, modelo y ejemplo extraordinario de organización efectiva.

La historia de los seres humanos comienza apenas hace 60 millones de años, de pronto en un accidente surgido al azar en la historia natural. LA evolución de la vida es por tanto una historia basada en el azar, la casualidad, los cambios del entorno y el tiempo, historia que empezamos a conocer con certeza científica hace menos de 100 años. Por todo lo anterior, debemos tener la humildad necesaria para salir y observar con curiosidad de niño y profundidad de adulto, como funcionan esos otros seres vivos. Vale la pena observar con detenimiento las formas de organización y liderazgo de las aves, los peces, los delfines, los corales, las hormigas, las abejas, el agua, las células y tantos otros sistemas de mucha sapiencia y de mucha antigüedad. Han sido capaces de sobrevivir y de tener una VITALIDAD que ya envidiarían muchos sistemas organizacionales modernos. De hecho existen ya múltiples tratadistas que hablan de las organizaciones modernas como ecosistemas, o mejor, como organismos vivos, o sistemas organizacionales BIOCENTRICOS.

Debemos cambiar la fuerte imagen mecanicista que tenemos del mundo. Hemos sido enseñados a ver el mundo como una gran máquina, fruto de la influencia de Newton quien presentó en unas pocas ecuaciones simples las leyes de la naturaleza, tan perfectas y tan universales, que se convirtieron en los principios organizadores de los ejércitos, las iglesias, las empresas y el propio Estado. Crecimos en un mundo donde creíamos que el todo es igual a la suma de las partes, que las cosas existen en forma independiente y que se pueden entender por análisis deductivos o predictivos; nos comprometemos en planificaciones complejas para un mundo supuestamente previsible; hemos creado figuras piramidales, repletas de fronteras, en las cuales el líder es aquel superdotado que está en la cúspide. Vivimos y trabajamos en organizaciones diseñadas según estas leyes, pero estas ya no son útiles. Por el contrario, promueven la involución. Debemos entonces cambiar de paradigma y conocer a fondo cuales son las características principales de los sistemas vivos, para tratar de extrapolar estas enseñanzas al mundo del liderazgo y al mundo de las organizaciones. Afortunadamente los avances científicos de los últimos años nos permiten avanzar con rigor. Es fascinante aprender de los diversos centros de estudio del liderazgo a nivel mundial, así como de los más importantes tratadistas del tema, quienes recomiendan que la gestión empresarial y pública debe estar basada en los principios de la Nueva Ciencia, sustentada ésta en la confluencia de 3 corrientes de investigación: Descubrimientos decisivos en las ciencias de la vida ( Biología, Medicina, Ecología, Neurociencia), en las visiones de las ciencias sociales ( Sociología, Psicología, Economía) y en los nuevos avances de las ciencias duras ( Física, Matemática, IT).

Analícemos entonces algunos de esos principios de la vida que por si mismos dan respuestas al mundo del liderazgo y la gestión.

1. TODO ESTA EN CONSTANTE PROCESO DE DESCUBRIMIENTO Y DE CO-CREACION. Ya lo había dicho dijo Heráclito: Lo único constante es el cambio. Todo está cambiando a toda hora –los individuos, los sistemas, los ambientes, las reglas, los procesos. Por tanto, la planeación estratégica tradicional esta obsoleta. El futuro no existe, hay que crearlo permanentemente, todos los días, y si bien son necesarias las brújulas, los mapas se vuelven obsoletos muy rápido. Por tanto, la labor del líder se concentra más en la creación de entornos, espacios, donde fluya el cambio en forma natural, sin necesidad de variar los propósitos trascendentales de la organización. La capacidad central del líder es la de estar observando dichos cambios del entorno,

no solo para adaptarse, sino para crear nuevas realidades. Lo fascinante es que hemos sido “descubridores”. Toda la literatura superior, desde la Iliada hasta El Quijote, narran viajes de descubrimiento donde lo importante no era donde iban llegando sino que iban aprendiendo en el camino. “A partir de la Nueva Ciencia existe una nueva clase de libertad, según la cual es más fructífero explorar que llegar a conclusiones, más satisfactorio dudar que saber y más atractivo investigar que permanecer. (Wheatley)

2. LA VIDA APROVECHA EL CAOS Y EL DESORDEN PARA CREAR NUEVAS Y ORDENADAS SOLUCIONES. Los sistemas vivos casi nunca comparten nuestros deseos por la eficiencia. De hecho, se concentran mucho más en la eficacia, en la efectividad, y son capaces de desaprender en forma extraordinaria, precisamente aprovechando al máximo dicho caos para progresar. La capacidad de adaptarse y cambiar es lo que mantiene a un organismo vivo. Incluso, los expertos confirman que las organizaciones humanas, al igual que los demás seres vivos, son autopoieticas, en griego autocreadas, o sea la “característica de los sistemas vivientes de auto-renovarse continuamente y de regular este proceso de tal modo que la integridad de sus estructuras y de sus individuos es mantenida.”
3. LA VIDA ES UN INTENTO POR ENCONTRAR QUE ES LO QUE FUNCIONA NO QUE ES LO QUE ESTA BIEN. Lo importante es entonces encontrar soluciones prácticas, aceptando de antemano que ninguna respuesta por certera que sea es permanente. De ahí se deriva que la característica fundamental del liderazgo es la pasión por los logros, por los resultados extraordinarios.
4. LA VIDA BUSCA CREAR SIEMPRE UN NUEVO ORDEN. Experimenta varias veces, intenta, avanza, retrocede, acierta, comete errores, aprende, hasta que finalmente descubre como formar un sistema que pueda apoyar a los individuos que conforman dicha organización, en concordancia e interdependencia con su entorno.
5. LA VIDA SE ORGANIZA ALREDEDOR DE UNA IDENTIDAD. Precisamente esa es una de las grandes carencias del liderazgo y de las organizaciones humanas. Estamos repletos de Visiones, Misiones, Valores, etc, etc, casi todos llenos de declaraciones poéticas o ilusiones etéreas. Salvo contadas excepciones, casi todas dicen lo mismo, y no son capaces de reflejar el “alma” de las organizaciones o la “inspiración” y compromiso de vida de sus asociados. Los líderes deberían centrarse en co-crear con sus equipos de trabajo “conciencia o intención superior “, una especie de Promesa Colectiva o Carta de Navegación basada en unas creencias respecto a las razones fundamentales por las cuales dicha empresa o sociedad existe y pueda cumplir su cometido como organismo vivo que tiene unas responsabilidades con todo el entorno, con los accionistas, los trabajadores todos, los clientes, los proveedores, y obviamente la comunidad donde actúa. A partir de entonces si se puede crear una identidad, o unos atributos de identidad corporativa que les permita diferenciarse y además, producir resultados extraordinarios. No podemos seguir buscando cual es El Norte.....hay que definir cual es EL CENTRO.
6. LA RELACIONES SON TODO LO QUE HAY, TODO LO QUE EXISTE. Son fascinantes los descubrimientos del cerebro, de la neurociencia, que se sustenta precisamente en que las neuronas en forma individual son organismos más o menos inertes. Lo que les da vida y esa maravillosa potencia es precisamente la capacidad de relacionarse con otra. El repertorio genético del

cerebro incluye un número infinito de relaciones, de nuevas y fascinantes formas de interacción que poco estamos usando. Es como si tuviéramos un gran piano en nuestro interior, pero solo lo tocamos con una mano y en una secuencia de notas única y predecible, sin conexiones, sin sintonía.....sin relaciones. Gracias a científicos como Howard Gardner o Rodolfo Llinás, hemos conocido avances extraordinarios sobre los temas relativos al cerebro, a las inteligencias múltiples y evolutivas, al uso de los 4 cuadrantes predominantes del cerebro, o de la capacidad de todo ser humano de reprogramarse y de desarrollar ilimitadamente el mundo cada vez más fascinante de la inteligencia. Y precisamente nos enseñan que una de las inteligencias más útiles para el liderazgo es la relativa a la capacidad de crear relaciones estables y de mutua lealtad con clientes, trabajadores, accionistas, o la sociedad en general. Y no es solamente la tradicional inteligencia emocional. Es mucho más que eso. Algunas personas como Margaret Wheatley afirman que EL PODER en las organizaciones es la capacidad generada por las relaciones.

7. **TODO PARTICIPA EN LA CREACION Y EVOLUCION DE SUS VECINOS.** Todos los vecinos se ven afectados y aunque ningún sistema dicta condiciones a otro, todos participan en la creación de condiciones para su interdependencia.
8. **TODO ORGANISMO VIVO SE ORGANIZA POR MEDIO DE UNA RED.** Precisamente en el mundo de las empresas lo esencial es crear nuevas arquitecturas organizacionales sustentadas en redes casi invisibles, inclusive redes descentralizadas de unidades más pequeñas, conectadas estas con redes de subcontratistas, proveedores y demás asociados, capaces inclusive de formar alianzas estratégicas temporales o crear asociaciones para operaciones conjuntas. En estas estructuras en red, de geometrías siempre variables, no hay verdaderos centros de poder. El poder se va distribuyendo en la medida que el tamaño de las organizaciones crece, y se va repartiendo a diversos núcleos o células conformadas por equipos comando de trabajo, con bastante autonomía y capacidad para ejercer poder e influencia.
9. **EL PROCESO DE SUPERAR EMERGENCIAS ES SIEMPRE UN PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE PODER.** Los líderes que entienden que su hábitat natural es el caos, la incertidumbre y la emergencia, utilizan su propio poder para dar o reconocer el poder de otros, creando una organización en la que tanto el poder como el potencial de liderazgo están ampliamente distribuidos, particularmente en momentos de crisis
10. **LA DIVERSIDAD ES LA FUERZA DEL CRECIMIENTO.** Los sistemas vivos aprovechan de forma extraordinaria la diversidad y la complementariedad entre diferentes para poder crecer y desarrollarse. De ahí se deriva el fascinante fenómeno de la simbiosis, definida como la capacidad de seres diferentes de nutrirse de núcleos comunes y aprovechar sus diferencias para progresar. Ojalá la Revolución Francesa hubiera hablado de Libertad, Fraternidad y DIVERSIDAD. La Igualdad frente a la ley o frente a las oportunidades es un “deber ser” que debe regular la actividad humana, pero es mucho mas necesaria la capacidad para aprovechar la diversidad. En la naturaleza la igualdad simplemente no existe.

Por ultimo, transcribo las sabias palabras de Capra: “Aportar vitalidad a las organizaciones humanas confiriendo poder a sus equipos de trabajo, no solo aumenta su flexibilidad, su creatividad y su potencial de aprendizaje, sino que incrementa la

dignidad y la inteligencia de sus miembros en la medida en que les permite conectar con sus propias cualidades, y así no sacrifican su integridad personal para adaptarse a los de la organización.

El problema está en que las organizaciones humanas no son únicamente comunidades vivas, sino también instituciones sociales diseñadas para unos propósitos específicos y que funcionan en un entorno económico determinado. Y en la actualidad, este entorno no propicia la vida sino que la destruye cada vez más. Cuanto más comprendemos la naturaleza de la vida y mas conscientes somos de cuán viva debería ser una organización, mas dolorosamente nos damos cuenta de la naturaleza algo destructora del sistema económico actual.”