



CÁTEDRA "GENERAL CASTAÑOS"

JORNADAS DE LIDERAZGO

LUGAR:
SALÓN DE ACTOS,
CAPITANÍA GENERAL DE SEVILLA
12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2009





ÍNDICE

Programa.....	5
Presentación de las Jornadas	9
Panel de expertos	15
EL LÍDER ¿NACE O SE HACE?	17
LIDERAZGO EN LA INCERTIDUMBRE.....	35
LIDERAZGO Y CREATIVIDAD	39
Talleres de Expertos y conclusiones	65
Panel de experiencias	83
LIDERAZGO EN LA EMPRESA	85
LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO DE TIERRA.....	89
LIDERAZGO EN LA UNIVERSIDAD	95
Talleres de Experiencias y conclusiones	107
Conclusiones de las Jornadas.....	113
Clausura de las Jornadas.....	119



Programa



12 de noviembre de 2009

09,00 – 09,15	Presentación GB. Francisco José Corpas Rojo. Jefe de la JIAE Vicepresidente de la Cátedra "General Castaños"
09,15 – 11,00	Panel de expertos Coordinador del panel: General de Brigada D. Juan Manuel García Montaña , Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Terrestre Profesor D. José María León Rubio , Universidad de Sevilla El Líder ¿nace o se hace? Profesor D. Xavier Coller Porta , Universidad Pablo de Olavide Liderazgo en la incertidumbre. Profesor D. Cesar Díaz Carrera , Universidad Complutense Liderazgo y creatividad.
11,00 – 11,30	Descanso, Café
11,30 – 13,30	Talleres
13,30 – 14,00	Conclusiones



13 de noviembre de 2009

09,00 – 10,30 Panel de experiencia

Coordinadora del panel: **Dra. Teresa García Gutiérrez**, Vicerrectora de la Universidad de Sevilla

D. Miguel Sánchez Montes de Oca, Confederación de Empresarios de Andalucía.

Liderazgo en la empresa

General de División **D. José Manuel Muñoz Muñoz**, Jefe de la Segunda Subinspección General del Ejército

Liderazgo en el ejército de Tierra

Profesor **D. Miguel Florencio Lora**, Universidad de Sevilla

Liderazgo en la Universidad.

10,30 – 11,00 Descanso, Café

11,00 – 13,00 Talleres

13,00 – 13,30 Conclusiones

13.30 – 14,00 Clausura

Teniente General **D. Virgilio Sañudo Alonso de Celis**, Jefe de la Fuerza Terrestre y Presidente de la Cátedra



Presentación de las Jornadas

General de Brigada D. Francisco José Corpas Rojo
Jefe de la JIAE de la Segunda SUIGE
Vicepresidente de la Cátedra "General Castaños"



La Cátedra General Castaños es una institución, históricamente vinculada a la Capitanía General de Sevilla, que tiene por objeto mantener las relaciones culturales del mundo militar con el civil en esta ciudad.

En la Cátedra están representadas diversas instituciones del mundo de la cultura sevillana, tanto del ámbito político, como la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento de la ciudad y la Diputación Provincial, del mundo empresarial, como la Fundación Sevillana-Endesa y la Fundación CruzCampo, del mundo universitario, con las Universidades de Sevilla y la Pablo de Olavide, así como instituciones señeras como la Real Maestranza de Caballería de Sevilla.

A estos efectos la Cátedra General Castaños celebra una serie de actos ligados al devenir cultural del calendario sevillano, como la Semana Santa y la Navidad, y otros periódicos como las Jornadas Nacionales de Historia Militar.

Desde la transformación de la antigua Capitanía de la Región Militar en el actual Cuartel General de la Fuerza Terrestre, la Cátedra General Castaños ha buscado asimismo transformar sus actividades para buscar la utilidad en este ámbito de la preparación y generación de unidades para su puesta a punto en orden al cumplimiento de las misiones que al Ejército español le son asignadas.

En este entorno, cambiante y turbulento, de las misiones que hoy en día tiene encomendadas el Ejército en general, y la Fuerza Terrestre en particular, se encuadra el afán de la Cátedra de organizar estas Jornadas de Liderazgo entendiendo que el liderazgo es un elemento clave en todos los aspectos.



Como botón de muestra de la importancia del liderazgo en la actualidad, voy a leer un editorial de la prensa nacional del pasado fin de semana, que lleva como título (El Periódico 7-11-09) "Liderazgo político frente a la corrupción", y que citaba textualmente:

"Para combatirla, (la corrupción) así como para impedir que en las próximas elecciones se dispare aún más la abstención, se echa en falta un liderazgo que explique a la ciudadanía que la política no es el problema sino la solución, y que infunda ánimos para que la gente no se hunda en el desencanto".

Quizás porque los primeros líderes reconocidos en la Historia estuvieron ligados al fenómeno de la guerra, los ejércitos han dedicado especial atención al tema del liderazgo.

Así, en un texto militar de hace cerca de veinte años se decía:

"En cualquier ejército, no importando la época que se trate, el propósito del liderazgo es cumplir la misión. Los líderes militares competentes logran ganarse la confianza de sus subordinados, orientar los esfuerzos, aclarar los objetivos, inspirar seguridad, formar equipos, dar el ejemplo, mantener viva la esperanza y justificar el sacrificio...

La fórmula básica no ha cambiado mucho en 2000 años. Sin embargo, todavía no se ha establecido el método adecuado para inculcar, apoyar y mantener los



comportamientos esenciales del líder. La cuestión central gira entre el concepto y la práctica”.

¿Conocemos ya ese método?, ¿Se pueden formar o, mejor dicho, forjar los líderes?

La cuestión no es, evidentemente, un problema exclusivo del Ejército o de las Fuerzas Armadas. El campo del liderazgo es mucho más amplio y en este sentido la organización de estas Jornadas ha querido presentar un abanico lo más amplio posible, incluyendo, amén del mundo militar, al empresarial y al universitario.

En mi opinión el líder es una persona que, en un momento dado, es capaz de realizar cosas extraordinarias con recursos ordinarios.

Las Jornadas que hoy se inician tienen dos vertientes, la teórica en la que expertos en el liderazgo nos darán su visión del mismo, y la práctica, en la que personas que en momentos de incertidumbre ejercieron el liderazgo, nos relatarán su experiencia en esos instantes en los que tuvieron que adoptar decisiones.

Espero que del cruce de ambas visiones extraigan conclusiones de provecho.

Muchas gracias.



Panel de expertos

Coordinador GB. D. José Manuel García Montaña
Profesor D. José María León Rubio
Profesor D. Xavier Coller Porta
Profesor D. Cesar Díaz Carrera



Profesor D. José María León Rubio

Catedrático de Psicología Social
Universidad de Sevilla

EL LÍDER ¿NACE O SE HACE?

Las habilidades sociales clave del liderazgo



EL LÍDER ¿NACE O SE HACE?

Las habilidades sociales clave del liderazgo

INTRODUCCIÓN

Para responder a la cuestión planteada me apoyaré en los datos provenientes de las siguientes áreas de trabajo:

- La organización de la empresa a través de sistemas de gestión de competencias, que implican que los empleados, de diferentes niveles jerárquicos, hagan uso de aquellas capacidades aprendidas que están relacionadas con el éxito en el desempeño de su trabajo.
- El análisis de estilos de dirección eficaces, que pone de manifiesto que la importancia de la aplicación de los entrenamientos en habilidades sociales en los programas de formación de recursos humanos, puesto que desempeñar con éxito el rol profesional requiere dominar habilidades conceptuales, técnicas y también comunicativas y de interacción social.
- Finalmente pondremos el acento en las funciones de liderazgo y en el entrenamiento de algunas habilidades de fundamental importancia en el ejercicio de éstas, haciendo hincapié en la necesidad de formar a los profesionales que deben trabajar en contextos culturales diferentes o a aquellos que asumen funciones directivas de colectivos multiculturales, destacando que los entrenamientos en habilidades sociales también constituyen un elemento fundamental en este tipo de formación.

Todo ello, para poner de manifiesto la tesis o idea central de nuestra exposición, y que no es otra, que el líder o el ejercicio del liderazgo requiere el aprendizaje de una serie de habilidades, la mayoría de ellas, de carácter interpersonal.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las investigaciones realizadas en el estado de Ohio y en la Universidad de Michigan sobre el liderazgo a partir de la década de los 50 y especialmente en los 60 impulsaron el desarrollo de las habilidades sociales directivas al identificar diferentes estilos eficaces de dirección. Uno de estos estilos denominado "consideración", contrapuesto al estilo de dirección autocrático, presenta a los líderes como personas más sensibles, preocupados por los subordinados y más hábiles socialmente.



Las competencias son conocimientos, destrezas y habilidades o características subyacentes de las personas, que están relacionadas causalmente con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo. Implican conocimientos, habilidades y actitudes y constituyen un "saber hacer".

Se han identificado distintos tipos de competencias, que obedecen a diferentes criterios empleados, como es su importancia (se pueden diferenciar competencias estratégicas, nucleares, necesarias e inadaptadas, o competencias diferenciadoras, umbral o esenciales), su contenido (conceptuales, técnicas, administrativas y sociales), su amplitud (específicas y generales), etc. Se han llevado a cabo numerosos intentos por elaborar taxonomías de competencias, bien genéricas bien centradas en distintos perfiles profesionales o niveles de dirección. En este caso, podemos mencionar las competencias directivas de alto nivel, que conducen a un elevado desempeño del grupo de trabajo en entornos organizacionales complejos: 1. cognitivas (búsqueda de información o flexibilidad conceptual), 2. motivadoras (dirigir interacciones personales), 3. de dirección (autoconfianza) y 4. logro (orientación proactiva). En todas estas taxonomías, con independencia del perfil profesional o nivel jerárquico que se aborde, se otorga una gran importancia a las competencias centradas en las relaciones interpersonales.

La aplicación de sistemas de competencias, cuyos métodos son objeto actualmente de análisis e investigación, permite elaborar criterios tanto para planificar los procesos de selección del personal, como para evaluar el rendimiento, aplicar medios de retribución, planificar la formación y orientar el desarrollo profesional. De este modo, se puede desarrollar una gestión integral de competencias, de forma que: la selección y reclutamiento se vinculen a las competencias relacionadas con la estrategia del negocio; la formación se ligue más a las necesidades de las tareas y de los proyectos que a las evaluaciones de los puestos; el sistema de remuneración se asocie más a las habilidades que al puesto en una parte fija, la parte móvil se utilice para vincular el individuo al equipo y el desarrollo de carrera se ligue más a la progresión en competencias que a la



progresión de los puestos. Pero además y poniendo como ejemplo las "competencias o cualificaciones profesionales", estos sistemas constituyen un importante medio:

"PARA REALIZAR LA ORDENACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, PARA LA ORDENACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO EN TÉRMINOS DE AJUSTE ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA Y COMO REFERENTE FUNDAMENTAL DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN PROFESIONAL" (BLAS, 1996).

Se están aplicando importantes programas basados en estos conceptos, intentando orientar estos programas de competencias a la consecución del éxito organizativo, que en opinión de Evans (1996, -citado en Quiroga, 1997-) implica:

IMPULSAR EL DESEMPEÑO DE LOS DIRECTIVOS, REDISEÑAR Y CAMBIAR LOS TRABAJOS RELATIVOS A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES, IDENTIFICAR Y DESARROLLAR EL LIDERAZGO CENTRADO EN CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y DAR COHESIÓN A LA ORGANIZACIÓN, FACILITANDO LA MOVILIDAD Y TRASFERENCIA DEL APRENDIZAJE.

Por consiguiente, la gestión por competencias parece indicar que las habilidades de dirección son objeto de entrenamiento y, a nadie se le escapa, que el ejercicio del liderazgo supone poner en práctica algunas de estas habilidades directivas. Por tanto, desde este punto de vista, el líder se formaría más que responder al desarrollo de un patrón de comportamiento pre-programado. Analicemos, a continuación, qué habilidades han sido entrenadas y si esto se ha hecho con éxito.

HABILIDADES DE DIRECCIÓN

En la actualidad existe un gran interés en empresas e instituciones por la formación y desarrollo de todas aquellas personas que ejercen funciones directivas (gerentes,



ejecutivos, supervisores, etc.), debido tanto al puesto estratégico que éstos ocupan en las organizaciones (considerados como la "piedra angular" de las mismas), como al papel fundamental que les corresponde asumir en la planificación y realización de los cambios y transformaciones que aquellas demandan.

Las competencias de los directivos se centran en la coordinación del trabajo de personas y grupos, e incluyen entre sus funciones básicas planificar (seleccionar objetivos y medios para lograr estos), organizar (asignar responsabilidades para la realización de tareas), dirigir (usar su influencia para motivar a los colaboradores) y controlar (supervisar las actividades y realizar las oportunas correcciones). La mayoría de estas acciones transcurre a través de interacciones verbales cara a cara, por lo que las relaciones interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos (gerentes y jefes y sus colaboradores) resultan fundamentales.

El éxito en la realización de estas funciones directivas se ha intentado asociar a determinadas capacidades, como por ejemplo: motivar a los demás, orientarse a metas, emplear habilidades sociales, ser sensible a los demás, poseer conocimientos, ser buen comunicador, emplear técnicas participativas, saber trabajar con otros, entrenar y desarrollar a los colaboradores, saber tomar decisiones, etc. En esta misma línea se han intentado elaborar numerosas taxonomías de competencias centradas en la función directiva y el liderazgo, como la recientemente elaborada por Yukhl (Yukhl y Van Fleet, 1992) que integra intentos clasificadores realizados por otros autores. Esta taxonomía incluye las siguientes competencias:

- planificar y organizar
- resolver problemas
- clarificar
- informar
- supervisar
- motivar
- consultar



- reconocer
- apoyar
- gestionar el conflicto y crear equipos
- crear redes
- delegar
- promocionar y orientar
- recompensar

La mayoría de estas taxonomías incorpora tres conjuntos diferentes de competencias: conceptuales, técnicas y sociales. Estas últimas, que son denominadas de múltiples formas, e incluyen conjuntos de habilidades muy variadas, poseen un papel fundamental para todos los directivos con independencia del nivel y funciones de los mismos.

De forma paralela al intento de delimitación de taxonomías, se han realizado importantes aplicaciones de las técnicas de entrenamiento para el desarrollo de habilidades en directivos de distinto nivel y pertenecientes a organizaciones muy diferentes. Se han publicado numerosos textos (Goldstein y Sorcher, 1974; Wright y Taylor, 1984), algunos de ellos realizados en nuestro entorno (Costa y López, 1996; Gil y León Rubio, 1992; 2001; Gil y García Sáiz, 1993;), en los que se exponen orientaciones prácticas para guiar de forma eficaz el entrenamiento y para desarrollar habilidades de dirección específicas (como habilidades para negociar, motivar, evaluar el rendimiento, instruir, delegar tareas, solucionar conflictos, etc.).

De forma complementaria, se han llevado a cabo diferentes estudios e investigaciones orientadas a comprobar la eficacia de dichos entrenamientos. La puesta a prueba de estos entrenamientos se ha realizado bajo condiciones muy diferentes, tanto en relación a la planificación de las actividades formativas, la duración del programa, los destinatarios del mismo, las organizaciones en que se realiza, etc.



Resumiendo, las habilidades directivas son objeto de entrenamientos y éstos suelen ser eficaces para formar a los directivos. Por tanto, si el líder tiene que esgrimir habilidades directivas, entonces éste se hace más que nacer. Ahora bien, dado que el liderazgo no se limita tan sólo a las habilidades directivas, veamos seguidamente, si se han seguido procedimientos similares para habilidades propias del ejercicio del liderazgo.

HABILIDADES DE LIDERAZGO

El comportamiento de los líderes, por su parte, presenta características sensiblemente diferentes al de los directivos, que hace inclusive más crucial el empleo de habilidades sociales. Aunque no hay un acuerdo unánime respecto a la distinción fundamental entre ambos conceptos, existen no obstante importantes diferencias cualitativas. Los líderes, más que preocuparse sobre cómo se hacen las cosas, muestran una mayor preocupación por el sentido que tienen las cosas para las personas (sus colaboradores); en vez de emplear recursos asociados a su posición de poder, hacen uso de los recursos de poder personal (de experto, referente, o de persuasión) y en lugar de centrarse en tareas de control, se centran en llegar a un compromiso con sus colaboradores. Conseguir influir de esta forma, empleando recursos de poder personal, explicando el sentido de las cosas directamente a los colaboradores y estableciendo compromisos con ellos, exige indiscutiblemente el empleo de importantes y sólidos recursos de interacción social.

Ya en la década de los años 50 se reconocía, a partir de los estudios realizados en el estado de Ohio y en la Universidad de Míchigan, la importancia de estos recursos asociados a estilos de dirección particulares. Uno de estos estilos, denominado "consideración", integra conductas como: el líder se comporta cordialmente, se esfuerza por dar apoyo, revela preocupación por los demás, etc., esto es, hace referencia a un importante conjunto de habilidades de relación social. A partir de este enfoque, centrado en estilos de dirección, se desarrollaron distintos métodos de formación que tuvieron una gran repercusión y en los que se incluía como parte importante el entrenamiento de



habilidades de relación interpersonal. No obstante, los estilos de dirección se limitan a describir conductas muy generales y no aportan guías específicas que le permitan a una persona conocer qué tiene que hacer para convertirse en líder participativo, reforzante, o sensible a los demás y ello, a pesar de que la persona en cuestión esté convencida actitudinal y cognitivamente de la necesidad de ese cambio de estilo.

A pesar de esa falta de concreción en la práctica totalidad de los enfoques teóricos se sigue poniendo de manifiesto, aunque sea de forma tangencial, la importancia que tienen las habilidades de relación social para los líderes. Por ejemplo, los denominados "nuevos enfoques del liderazgo", que incluyen el liderazgo carismático, visionario, transformacional, etc., conciben al líder como un "gestor de significado", más que una persona con influencia; esto es, el líder es alguien que define la realidad de la organización a través de la articulación de una visión, que no es sino el reflejo de lo que él considera que es la misión y valores de ésta. Ahora bien, aparte de elaborar una visión, resulta igualmente importante la forma de comunicar esa visión a sus seguidores, de hacerla inteligible y conseguir un compromiso, lo que en definitiva exige el empleo de habilidades interpersonales por parte del líder. El establecimiento de un "trato individualizado", que constituye un componente básico de uno de estos modelos ("liderazgo transformacional" -Bass, 1985-) tampoco es fácil de entender sin que el líder mantenga una relación directa con sus colaboradores y emplee los recursos interpersonales necesarios.

La aportación de la mayor parte de las teorías formuladas sobre el liderazgo prácticamente se limita a reconocer la importancia de las habilidades sociales en los líderes y en su caso, a identificar algún comportamiento o habilidad específica, pero apenas aportan guías específicas que permitan saber qué hacer para que ese comportamiento resulte eficaz. Los entrenamientos en habilidades aportan esas guías, ese saber hacer, que permite diseñar cómo desarrollar esos comportamientos de liderazgo. La eficacia de estos entrenamientos, su utilidad y relevancia social, en cualquier caso, va a depender de que se sepa aprovechar ciertas indicaciones relevantes que plantean todas estas teorías, en un tema tan complejo como el del liderazgo, en el



que están presentes variables muy heterogéneas (como son los rasgos personales del líder, sus comportamientos, habilidades y estilos de dirección; las situaciones y circunstancias concretas; las características de los colaboradores y la relación que mantienen con el líder, etc.). Por ejemplo, las teorías del liderazgo centradas en los factores situacionales (teorías de contingencia), plantean una clara recomendación, como es elaborar un programa de entrenamiento en el que, en lugar de enseñar de forma indiscriminada patrones generales de comportamiento o estilos (como habitualmente se hace), se adiestre a los líderes a que sean capaces de diferenciar las distintas situaciones sociales (situaciones por ejemplo que demandan control, supervisión, apoyo o delegación) y se les entrene en estrategias y habilidades flexibles y adaptables a las diferentes situaciones (que les permitan aprender formas de cómo ejercer ese control, cómo ejercitar la supervisión, o cómo plantear la delegación y a su vez cómo acometer todas estas funciones en momentos o con colaboradores distintos).

HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Las habilidades de dirección de equipos implican a su vez el empleo de competencias específicas para desarrollar "habilidades de equipo". Los líderes deben ejecutar aquellas habilidades que promuevan procesos funcionales responsables del buen funcionamiento de los grupos (comunicación, cooperación, coordinación, solución de problemas, toma de decisiones -véase sobre esta última Heller, 1992-, etc.) y prevengan y controlen aquellos procesos disfuncionales que interfieren en el adecuado funcionamiento de los equipos (conformidad, "holgazanería social", difusión de responsabilidad, "pensamiento grupal", etc.). Asimismo, atendiendo al proceso de desarrollo de los equipos resulta igualmente importante la actuación puntual y competente de los líderes para afrontar con éxito las distintas fases y actividades que van abordando los grupos, por ejemplo: la formación, el funcionamiento, los periodos de "reestructuración" y el establecimiento de relaciones externas. También es relevante que los líderes conozcan y sepan aplicar distintas modalidades de trabajo en equipo (grupos autónomos, círculos de calidad, comités, etc.), junto a estrategias (desarrollo de grupos -"team-building"-, solución de problemas, negociación de roles, entrenamientos



en habilidades sociales, etc.), y técnicas (para dirigir reuniones, para fomentar la participación, para tomar decisiones, etc.) con el fin de conseguir equipos de trabajo eficientes. Para ello, es necesario que los líderes empleen de forma oportuna las habilidades requeridas para implantar dichas modalidades y para hacer uso de las diferentes estrategias y técnicas, orientando la dirección a una progresiva delegación y "apoderamiento" (empowerment), aunque siempre a tenor de las demandas de la situación. Todas estas habilidades pueden ser objeto de entrenamiento (Gil et al., 1995; 1996).

HABILIDADES INTERCULTURALES

Entre los cambios más significativos que actualmente se están produciendo en las relaciones de trabajo y en los contextos organizacionales se encuentra la incorporación de trabajadores pertenecientes a distintas culturas, debido fundamentalmente a la globalización de los mercados, el incremento de diversidad de la mano de obra y el uso de mano de trabajo del tercer mundo por parte de organizaciones transnacionales. Por tanto, la preparación de los profesionales que deben trabajar en contextos culturales diferentes así como la de aquellas personas que asumen funciones de dirección de colectivos multiculturales o pertenecientes a culturas diferentes a las suyas, constituye una importante necesidad de formación en la actualidad y en los próximos años.

Los programas de formación intercultural incluyen entre sus objetivos fundamentales (Cushner y Landis, 1996):

- Ayudar a las personas a comunicarse más eficazmente.
- Ayudar a las personas a tratar con el inevitable estrés que acompaña un encuentro intercultural.
- Capacitar a las personas para desarrollar y mantener relaciones interpersonales con aquellos cuyos antecedentes son diferentes de uno.
- Capacitar a las personas para que realicen las tareas que tienen que llevar a cabo en un nuevo contexto o ambiente.



Los contenidos formativos deben dar cabida a cuestiones fundamentales como: saber asumir las diferencias (en lugar de suponer similitudes), hacer énfasis en la descripción (en lugar de realizar valoraciones), desarrollar empatía (en lugar de imponer la visión propia), establecer un trato personalizado (en lugar de sobregeneralizar), fomentar una relación espontánea (en lugar de emplear estereotipos y prejuicios) y aceptar valores ajenos (frente a imponer los propios).

La realización de entrenamientos interculturales tiene como principales efectos positivos (Landis y Bhagat, 1996a):

- Cambios en las cogniciones de las personas: un mejor entendimiento de los otros desde el propio punto de vista de éstos, reducción del uso de los estereotipos negativos al pensar en ellos, el desarrollo de un pensamiento complejo -no simplificado- acerca de la otra cultura y un incremento del conocimiento de otras culturas.
- Cambios en las reacciones afectivas: mayor disfrute y reducción de ansiedad entre las personas que interactúan con los pertenecientes a otras culturas y un mayor sentimiento - desde la perspectiva de la propia persona- de que mantiene una buena relación de trabajo con ellos.
- Cambios en las conductas: mejor relación interpersonal en los grupos de trabajo compuestos de personas de diferentes culturas, mejor ajuste al estrés de vida diario en otra cultura y mejor realización del trabajo, mayor facilidad de interactuar con los pertenecientes a otras culturas -percibida por éstos- y prestar ayuda en el establecimiento y realización de metas personales relativas a mejores relaciones interpersonales con ellos.

Para acometer de forma adecuada esta formación es importante que los formadores posean un conjunto determinado de conocimientos relativos al propio entrenamiento intercultural (el diseño, contenido, aspectos pedagógicos, aplicaciones, etc.), pero también determinadas habilidades técnicas (para evaluar necesidades, aplicar y evaluar los programas, etc.), personales e interpersonales (tolerancia para la ambigüedad, flexibilidad, empatía, respeto, paciencia, apertura a nuevas experiencias y personas, habilidades interpersonales, etc.).

Los entrenamientos en habilidades sociales constituyen una parte fundamental de esta formación y han tenido una importante aplicación para el desarrollo de habilidades interculturales, además de su gran utilidad en el adiestramiento de los propios formadores.



Las aplicaciones de estos programas abarcan contextos organizacionales diferentes (productivos, militares, de cooperación internacional, etc.), colectivos profesionales y niveles jerárquicos diferentes (véase formación de directivos, Wright, 1995), y distintos ámbitos geográficos (véanse en Landis y Bhagat, 1996b diferentes aplicaciones de entrenamiento intercultural: para latinos americanos e hispanos en USA, europeos del Este, rusos, asiáticos, israelíes, así como para aquellas personas que realizan migraciones estacionarias a países diferentes).

CAMBIOS Y NUEVOS MOVIMIENTOS

En la actualidad se están produciendo importantes cambios en el trabajo y en las organizaciones, que afectan de forma notable a las relaciones interpersonales que tienen lugar en estos contextos. Los cambios incluyen, entre otros (Peiró et al. 1996, pág. 24):

el desarrollo de nuevas formas de producción, con una importante concentración en el sector servicios, sector éste que genera un trabajo con objetos intangibles y además requiere mayor cantidad de contactos interpersonales directos; el desarrollo de nuevos tipos de trabajo que requieren relaciones sociales especiales, como es la realización de trabajo en pequeños grupos, el establecimiento de contacto directo con proveedores y clientes, o la comunicación mediada por ordenador y la incorporación de nuevos trabajadores, con un notable incremento de heterogeneidad étnica y cultural de la fuerza laboral, que ya se comentó en el apartado anterior al abordar el entrenamiento intercultural.

Por otra parte se están desarrollando importantes movimientos centrados en la mejora de la calidad de vida humana en el lugar de trabajo (calidad de vida laboral, humanización del trabajo, etc.). Estos movimientos vienen precedidos de otros que tuvieron una amplia repercusión, como el enfoque de las relaciones humanas de la década de los 50, la dirección democrática de la década de los 60 (comentada en relación a las habilidades directivas), el enfoque sociotécnico, el desarrollo organizacional, etc. En



estos movimientos se plantean cuestiones de singular importancia como el diseño de puestos de trabajo que permitan: el uso de habilidades que tengan sentido para tales puestos, a las personas interactuar con otros y el aprendizaje y el desarrollo de las personas, buscando de esta forma tanto la mejora en la eficacia y eficiencia de la organización como la satisfacción y el bienestar de los propios trabajadores.

Los distintos estudios que se han realizado sobre calidad de vida laboral ponen de manifiesto dos dimensiones: una de ellas relacionada con el entorno laboral y la otra con la experiencia psicológica de los trabajadores. Esta segunda dimensión incluye, entre otros factores, la satisfacción de necesidades personales, el desarrollo de habilidades, las relaciones interpersonales, el significado intrínseco del trabajo para la vida de la persona, el desarrollo, la autoestima, la satisfacción, el reconocimiento, la dignidad, la autorrealización, etc.

Las recomendaciones que se desprenden a partir de estos cambios y nuevos movimientos no dejan duda de la importancia que tiene el desarrollo de habilidades sociales, que exige no sólo intensificar los entrenamientos tradicionalmente realizados, sino además abrirlos a nuevas demandas. El desarrollo de estos entrenamientos debe abarcar de forma prioritaria:

- La mejora de relaciones internas entre los miembros de la misma organización.
- La incorporación de personas pertenecientes a contextos culturales diferentes (entrenamiento de habilidades interculturales ya comentado).
- La formación y dirección de equipos de trabajo eficientes.
- La creación de redes de contacto externas.
- El establecimiento de relaciones directas con proveedores, clientes y otros miembros de otras organizaciones y de la sociedad.

Aparte de las cuestiones genéricas aplicables a una mayoría de casos, resulta de especial interés abordar programas específicos centrados en la dirección y liderazgo de equipos con particularidades específicas. En este sentido, aparte de las numerosas



referencias relativas a equipos pertenecientes al sector empresarial, a las fuerzas armadas, a las instituciones de salud y académicas, pueden añadirse otras muchas.

LA CONCLUSIÓN, DE TODO LO EXPUESTO, NO PUEDE SER OTRA QUE EL LIDERAZGO, CUANDO MENOS, REQUIERE EL APRENDIZAJE SE UNA SERIE DE HABILIDADES, EN SU MAYORÍA, DE CARÁCTER INTERPERSONAL.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban, B.M. y Wright, P.L. (1986). Social skills training for managers. En C.R. Hollin y P. Trower: Handbook of social skills training. Oxford, Pergamon Press.
- Argote, L. y McGrath, J.E. (1993). Group process in organizations: continuity and change. En Cooper y Roberston: International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8, 333-389.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. N. York, Free Press.
- Bhagat, R.S. y Prien, K.O. (1996). Cross-cultural training in Organizational contexts. En Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996). Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Blas, F.A. (1996): Sistemas de competencias profesionales. 1as Jornadas de Gestión de Competencias en Recursos Humanos. Madrid, octubre.
- Bochner, S. (1986). Training intercultural skills. En C.R. Hollin y Trower: Handbook of social skills training. Oxford, Pergamon.
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager. John Wiley & sons.
- Boyatzis, R.E. (1996). Competencies can be developed: but not in the way we thought. The international competency conference. Bruselas, octubre.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. En S.R. Clegg et al.: Handbook of organization studies. Londres, Sage Pub.
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. En R.N. Singer et al.: Handbook of research on sport psychology. Nueva York, Macmillan, pp. 647-71.
- Chelladurai, P. y Saleh, S.D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport: development of a leadership style. Journal of Sport Psychology, 2, 35-35.



Costa, M. y López, E. (1996). Los secretos de la dirección. Habilidades para dirigir equipos y organizaciones. Madrid, Pirámide.

Cushner, K. y Landis, D. (1996). The intercultural sensitizer. En Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996). Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, Sage Publications.

Dalziel, M.M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coordinadores)(1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto.

Ellis, R. (1980). Simulated social skill training for interpersonal professions. En W.T. Singleton, P. Surgeon y R.B. Stammers: The analysis of social skill. N. York, Plenum Press.

Fisher, K. (1993). Leading self-directed work teams. A guide to developing new team leadership skills. N. York, McGraw-Hill, Inc.

Ford, J.K. (1997). Improving training effectiveness in work organizations. Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, Pub.

Gil, F. y García Sáiz, M. (1993). Habilidades de dirección en las organizaciones. Madrid, Eudema.

Gil, F.; Rodríguez Mazo, F. y Alcover, C.M. (1995): Entrenamientos en habilidades sociales para futuros directivos europeos. En L. González et al.: Psicología del trabajo y de las Organizaciones: Gestión de Recursos Humanos y nuevas tecnologías. Salamanca, Eudema, pp. 264-274.

Gil, F.; Rodríguez Mazo, F. y Alcover, C.M. (1996): Formación de competencias directivas. 1as Jornadas de Gestión de Competencias en Recursos Humanos. Madrid, octubre.

Goldstein, A.P. y Sorcher, M. (1974). Changing supervisor behavior. Oxford, Pergamon.

Gonczy, A. (1996). Competency based approaches to education and training: the australian experience. Seminario internacional sobre Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Guanajuato, Méjico, mayo.

González, P.; Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.): Tratado de Psicología del trabajo. Vol II., Madrid, Síntesis.

Heller, F. (Ed.) (1992). Decision-making and leadership. Cambridge, Cambridge University Press.

Kanungo, R.N. y Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills. Human Relations, 45 (12), 213-233.

Kochanski, J.T. y Ruse, D.H. (1966). Designing a competency-based human resources organization. Human Resource Management, 35, 19-33.

Kremer, J. y Scully, D. (1994). Psychology in sport. Londres, Taylor & Francis.

Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996a). A model of Intercultural behavior and training. En. Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996). Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, Sage Publications.

Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996b). Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, Sage Publications.



- Martens, R. (1989). Coaches guide to sport psychology. Champaign, Il, Human Kinetics.
- Paige, R.M. (1996). Intercultural trainer competencies. En Landis, D. y Bhagat, R.S. (1996). Handbook of intercultural training. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Peiró, J.M.; Prieto, F. y Roe, R.A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En J.M. Peiró y F. Prieto (Eds.): Tratado de Psicología del trabajo. Vol I., Madrid, Síntesis.
- Quiroga, R. (1997). Volver en la empresa a los comportamientos personales. (Resumen de "The international Competency Conference", Bruselas, oct., 1996). *Barcelona Management Review*, pp. 174-178.
- Randell, G.A. et al. (1972). Staff appraisal. Institute of Personnel Management.
- Salas, E.; Dickisonson, T.L.; Converse, S.A. y Tannenbaum, S.I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. En R.W. Sewzey y E. Salas (Dir.): Teams: their training and performance. Norwood, Ablex Pub.
- Secord, P.F. y Backman, C.W. (1976). Psicología Social. Méjico, McGraw-Hill, Inc.
- Schroder, H.M. (1989). Managerial competence. Dubuque, Kendall/Hunt.
- Sims, J., H.P. y Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm. Newsbury Park, Cal., Sage.
- Smith, R.E.; Smoll, R.A. y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-7.
- Swezey, R.W. y Salas, E. (1992). Teams: their training and performance. Norwood, Ablex Pub.
- Tordera, N., Torres, M.J. y Subirats, M. (1996). Propuesta de un método de análisis e investigación de las competencias. 1as Jornadas de Gestión de Competencias en Recursos Humanos. Madrid, octubre.
- Ulrich, D. et al. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34 (4), 473-495.
- Wilson, J.M.; George, J.; Wellins, R. y Byham, W. (1994). Leadership trapeze. Strategies for leadership in team-based organizations. San Francisco, Jossey-Bass Pub.
- Wright, P.L. (1995). La influencia de las diferencias culturales en la eficacia del liderazgo. 1as Jornadas sobre liderazgo en las Organizaciones: nuevos enfoques en formación. Madrid, marzo.
- Wright, P.L. y Taylor, D.S. (1984). Improving leadership performance. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Yukl, G. y Van Fleet, D.D.: Theory and research on leadership in organizations. En M.V. Dunnette y L.M. Hough: Handbook of industrial and organizational Psychology. Palo Alto, Ca., Consulting Psychologists Press.



Profesor D. Xavier Coller Porta

Séptimo Catedrático Príncipe de Asturias
Universidad Pablo de Olavide
xavier.coller@aya.yale.edu

LIDERAZGO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO (SIC)



SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

- Servicios vs. Producción (no agro)
- Transformación continuada
- Sociedad líquida, sociedad del riesgo
- Ergo, incerteza.

PRESENTE Y FUTURO

- Certeza de la incertidumbre
- Interdependencia entre actores (redes)
- Flexibilidad

REQUISITOS PARA EL LIDERAZGO POLÍTICO

- Capacidad para recibir, procesar y distribuir información
- Capacidad de establecer y mantener relaciones con actores relevantes
- Capacidad para predecir futuribles
- Capacidad para construir estrategias back up o just-in-case (escenarios alternativos)
- Capacidad de reacción (entornos inciertos)



SIC Y LIDERAZGO POLÍTICO

- Incertidumbre → Flexibilidad
- Flexibilidad → genera cambios (adaptación a entorno incierto y cambiante)
- Cambios → Implicación, compromiso de los afectados, visión de escenarios posibles, convencimiento de la población.
- Ergo, liderazgo en SIC implica: influencia, dirección, coordinación, conocimiento, anticipación, construcción del consentimiento.
- Pero...

¿CUÁL ES EL ETERNO PROBLEMA?

- Responsiveness vs. Responsabilidad
- Estudios de opinión pública.
- Concepción del liderazgo político como gobierno en función de las preferencias de la ciudadanía (gobierno del pueblo).

PREVISIÓN

- En la sociedad de la información y el conocimiento se acentuará la tensión entre la responsiveness y la responsabilidad.
- La incertidumbre, la glorificación intelectual del "pueblo" como actor, y las posibilidades técnicas de los estudios de opinión pública → mayor peso en el liderazgo de preferencias.



Profesor Dr. César Díaz-Carrera

Presidente, *Instituto para el Desarrollo de la Creatividad*.
Director de la Cátedra Extraordinaria de Liderazgo Creativo
y Gestión de Conflictos.

LIDERAZGO Y CREATIVIDAD



EL LÍDER COMO GENERADOR DE SENTIDO

“La vida no es un problema a resolver, ni un misterio que vivir sino una realidad a crear”.

Thomas Merton

1.1 EL LIDERAZGO: UNA CUESTIÓN NECESARIA, URGENTE Y COMPLEJA Y... (AFORTUNADAMENTE) INTELIGIBLE.

“El liderazgo es el tema más estudiado y peor comprendido de las ciencias sociales”.
(Por otra parte) “Toda merma en la calidad de nuestro liderazgo implica un aumento en el número y gravedad de los problemas que como sociedad nos veremos obligados a enfrentar”.

Warren Bennis

Sin duda el liderazgo es un tema complejo donde los haya, y además crucial para la buena marcha de nuestras sociedades, organizaciones y equipos. Tal vez sea esa combinación de complejidad y necesidad la que lo convierte en un apasionante objeto de estudio. Por ello, coincido plenamente con Dave Ulrich cuando afirma que el liderazgo es un fenómeno a la vez simple y complejo. Sus complejidades son paradójicas: es arte y ciencia, implica estabilidad y cambio, está asentado en cualidades personales y en destrezas interpersonales, vive entre el pensamiento y la acción, requiere decisiones y resultados, misiones individuales y visiones compartidas, gestión de procesos e inspiración de personas. Es transaccional y transformacional, sirve a empleados y a clientes, a administradores y a administrados, exige un firme compromiso con el aprendizaje... y el desaprendizaje, actúa en el presente y existe para generar futuro. Se centra en valores pero se deja ver en los comportamientos, se asocia con el poder pero depende de la autoridad, sirve para transformar aspiraciones en realizaciones, se suele explicar en términos racionales... pero sólo funciona cuando además hace vibrar la cuerda de las emociones...



Max DePree nos alerta de que "la primera obligación de un líder es **definir la realidad**; la última dar las gracias. Entre ambas el líder ha de convertirse en un servidor y en un deudor. Esto resume todo progreso en el arte del liderazgo". Sintéticamente, podríamos definir el liderazgo como la **materialización cooperativa de una visión**.

Dicho de otro modo: el líder tiende un puente entre un futuro deseable y el presente mejorable por el que todos puedan transitar. Define la realidad estableciendo una ajustada diagnosis de la situación presente al tiempo que diseña el inspirador escenario futuro, la tierra prometida que, entre todos, han de construir. Y el instrumento articulador del proyecto es el lenguaje. Somos, en efecto, seres lingüísticos, y por tanto simbólicos, vivimos en el lenguaje. El líder deviene así, por mor de su misión, un auténtico meaning maker, un genuino y autorizado **generador de sentido**. Es decir, de significado y de orientación para la acción en su comunidad de referencia. Y para ello ha de saber qué **conversaciones** conviene introducir en el debate diario y en las praxis sociales y políticas y cuáles no. Y además ha de dar muestras de un sentido de oportunidad y de habilidad al decidir el cuándo y cómo han de ser introducidas en el acervo colectivo. Huelga decir que damos aquí a conversación no el significado popular de una más o menos intrascendente "charleta de café" sino el genuinamente etimológico de cambio profundo o "conversión" en el sentido de operar una transformación colectiva, un "crecer" juntos. Tal es el poder de sugestión que ejercen las narrativas eficaces susceptibles de transmitir símbolos y valores capaces de suscitar profundas adhesiones emocionales con sus historias, mitos y héroes.



1.2 EL SENTIDO COMO NECESIDAD EXISTENCIAL: ¿BÚSQUEDA O CONSTRUCCIÓN?

“El hombre muere y no es feliz (...) He visto a mucha gente que moría porque no consideraba que valía la pena vivir. De esto deduzco que la cuestión del significado de la vida es la más urgente de todas”.

Albert Camus

La carencia de un sentido vital puede conducir a una neurosis existencial. Si bien es cierto que no sabemos cuál es el sentido de la vida-en-sí (además del de continuar su marcha evolutiva), en lo que respecta a la vida-en- mí, yo –y solamente yo- seré el responsable de otorgarle un sentido; y a este propósito no debemos olvidar que los humanos no existimos en el vacío sino que **somos en relación**.

Por lo tanto –mucho más que buscar un sentido- hemos de **construirlo** en los planos **personal y colectivo**. Ya que si importante, como hemos visto, es la generación de sentido para evitar la neurosis existencial de las personas, no lo es menos la construcción colectiva de sentido para evitar la anomia y descomposición de nuestras sociedades. Construir sentido se convierte así en eficaz antídoto contra la ley de entropía universal que conduce al deterioro y desaparición última de todos los seres animados y objetos manufacturados. Y por ende en una exigencia fundamental para todo aquél que apueste por la vida. Construir sentido es inyectar **orden (entalpía o neguentropía)** en un sistema (personal o colectivo) que decaería indefectiblemente dejado a su libre arbitrio.

Otra forma de decirlo por lo que respecta a la dimensión individual: “El hombre es el único animal en la escala biológica que tiene que trazarse su propio destino” (Teilhard de Chardin) y, en su vertiente colectiva: “Las puertas del futuro sólo admitirán un avance de todos juntos, en una dirección que puedan tomar todos en conjunto...”.



Sentada la necesidad esencial para nuestra propia supervivencia de aprender a generar estructuras de sentido ¿cuál es la naturaleza íntima de ese proceso de generación de sentido?

El sentido implica **significado** (búsqueda de coherencia) y **orientación** (propósito, papel, función, finalidad). Las fuentes de sentido son múltiples. Ya sea trayendo algo nuevo y valioso a este mundo o a través de la creatividad personal, del descubrimiento de uno mismo y de la auto-realización. En general la consagración a una causa que nos trasciende o el altruismo entendido como el dedicado servicio a los demás, es una importante fuente de sentido para muchas personas. Fue Karl Jaspers quien escribió "el hombre se ha convertido en lo que es, gracias a las causas a las que se ha adherido".

La función de un líder es la de eliminar miedos paralizantes reduciendo la incertidumbre de colaboradores o seguidores clarificando las opciones reales y eligiendo la mejor de las alternativas, aquella que optimizando los recursos disponibles presente mayores probabilidades de superar los conflictos, disolver los problemas y, sobre todo, de acercarnos más a la visión deseada. Aquella susceptible de ilusionar y comprometer a todos en su realización. Alguien definió al líder como "un entusiasta que entusiasma".

El liderazgo creativo responsable está asentado en valores de servicio al colectivo, se sitúa en las antípodas de cualquier indigesto pasteleo por muy atractiva y "pegadiza" que sea su presentación por las agencias de comunicación y los mass media. El liderazgo creativo consiste en construir conversaciones relevantes con vocación de narrativas de sentido que además sean generativas de convivencia desde la complejidad. En esta misma línea -y desde la Ontología del lenguaje- se han definido a las organizaciones como **redes de conversaciones**: promesas, peticiones, declaraciones y compromisos. Siguen los casos de dos narrativas o procesos de liderazgo creativo y transformador de alto impacto social.



1.3 DOS EXPERIENCIAS HISTÓRICAS DE LIDERAZGO COLECTIVO

"Cuando hay tormenta los pájaros se esconden, pero las águilas vuelan mucho más alto".
Mohandas Gandhi

- 1) Un ejemplo de Liderazgo Creativo colectivo lo tenemos en el Tratado de Roma de 1956 que instituye las Comunidades Europeas y en su precursor que funda la CECA (Comunidad Europea del Carbón y del Acero) bajo el impulso de Jean Monnet. La nueva realidad que se crea es una en la que al poner el carbón y el acero de Francia y Alemania bajo la administración de una Alta Autoridad independiente de la soberanía de ambos estados, se ponía un impedimento para la fabricación de material de guerra pesado y, por tanto, se sentaban las bases para la paz en Europa, continente teñido a lo largo de su historia por la sangre de cruentas guerras con millones de muertos, indescriptible sufrimiento y total devastación. Además se sembraba un proyecto de unificación que, andando el tiempo, se abriría paso trabajosa pero inexorablemente hasta convertirse en lo que actualmente conocemos como Unión Europea. Hoy es una auténtica confederación económica, además de una promesa de unión política todavía proceso *in fieri* que, si los pueblos lo exigen y los gobiernos estatonacionales no lo impiden, devendrá con el tiempo una auténtica Federación Europea - espléndido ejemplo de creación dialógica- que aúne, respetuosa y eficazmente, los principios de unidad y diversidad.¹
- 2) El otro ejemplo de Liderazgo Creativo colectivo es la Transición española del Régimen autoritario del General Franco al actual sistema de democracia representativa.²

El requisito para la **creación colectiva** es siempre el mismo: **superar la división**. Conviene que no olvidemos que la división es lo diabólico en hebreo. División entre colonias y partidarios del modelo federal y confederal en el caso americano; entre los tradicionales enemigos franceses y alemanes y entre los vencedores y los vencidos de la guerra civil en el caso de España. Así, la Transición española implica un pacto y fue un acto de creación en el que la élite política española y todo el pueblo español supo estar a la altura del desafío histórico: no perpetuar la división entre españoles creando un

¹ César Díaz-Carrera (1990) Qué es el Federalismo, CIFE/Instituto Juan Gil Albert, Alicante.

².- César Díaz-Carrera (1978) La legge di riforma política contenuto strategia en La Costituzione spagnola nel trentennale de la Costituzione italiana, G. di Vergotini (ed.), Il Mulino, Bologna,



ámbito democrático de convivencia pacífica y de progreso. Para ello se pasa de una "legitimidad de guerra" que excluye a los vencidos a otra inclusiva, de paz. Ello supone el perdón y la generación de una "nueva conversación" superadora de odios, resentimientos enquistados y violentas discordias del pasado para poder así encarar resueltamente el futuro. La promulgación en 1978 de la Constitución vigente es un momento fundante, un acto creativo y de inteligencia colectiva que instaure esa conversación transida de respeto, tolerancia y pluralismo lingüístico- cultural.

1.4 EL AUTOLIDERAZGO: ¿MODA PASAJERA O PROFUNDA NECESIDAD?

"Ninguna modificación en la estructura de la sociedad es ajena al cambio de la persona y viceversa".

José Ferrater Mora

En relación con el valor del compromiso así se expresaba Denis de Rougemont: "una sociedad entra en crisis cuando sus miembros se preguntan qué va a pasar, en lugar de qué puedo hacer yo".

Nuestro compromiso debe ser pues, en primer lugar, con actualizar todo nuestro potencial, con ser todo lo que podamos ser. El autoliderazgo, entendido como desarrollo interior o creatividad personal deviene así irrenunciable requisito de todo proceso que quiera mantenerse a resguardo del indiscriminado choque de "egos". Y si lo peor es la corrupción de lo mejor, deberíamos de prestar atención a las conductas egocéntricas y actitudes negativas y sectarias. Circunstancia capaz de dar al traste con los mejores proyectos destrozando los más nobles sueños.



¿Y cuáles son los rasgos del Líder Creativo del futuro?

Podríamos sintetizarlos en los siguientes. Y aquí me limitaré tan sólo a listarlos 3. Es abierto, con visión, creativo e innovador, generador de sinergias, orienta su acción a resultados, sabe asumir riesgos, tiene capacidad de compromiso ético, sabe quién es y es íntegro, posee autoridad y, en ocasiones, ejerce como arquitecto social.

1.5 EL MODELO IDEC DE LIDERAZGO CREATIVO

“El liderazgo no es más que la capacidad de ejercer sobre otros un tipo de influencia que permita a esos otros actuar concertadamente con el fin de obtener un objetivo que no hubieran conseguido tan fácilmente de haber sido abandonados a sus propios recursos y mecanismos”.

Norman Dixon⁴

Liderar consiste en la organización de talentos para la materialización cooperativa de una visión impulsada por una intención y unos valores. ¿Para qué? Para la transformación consciente al servicio de un colectivo.

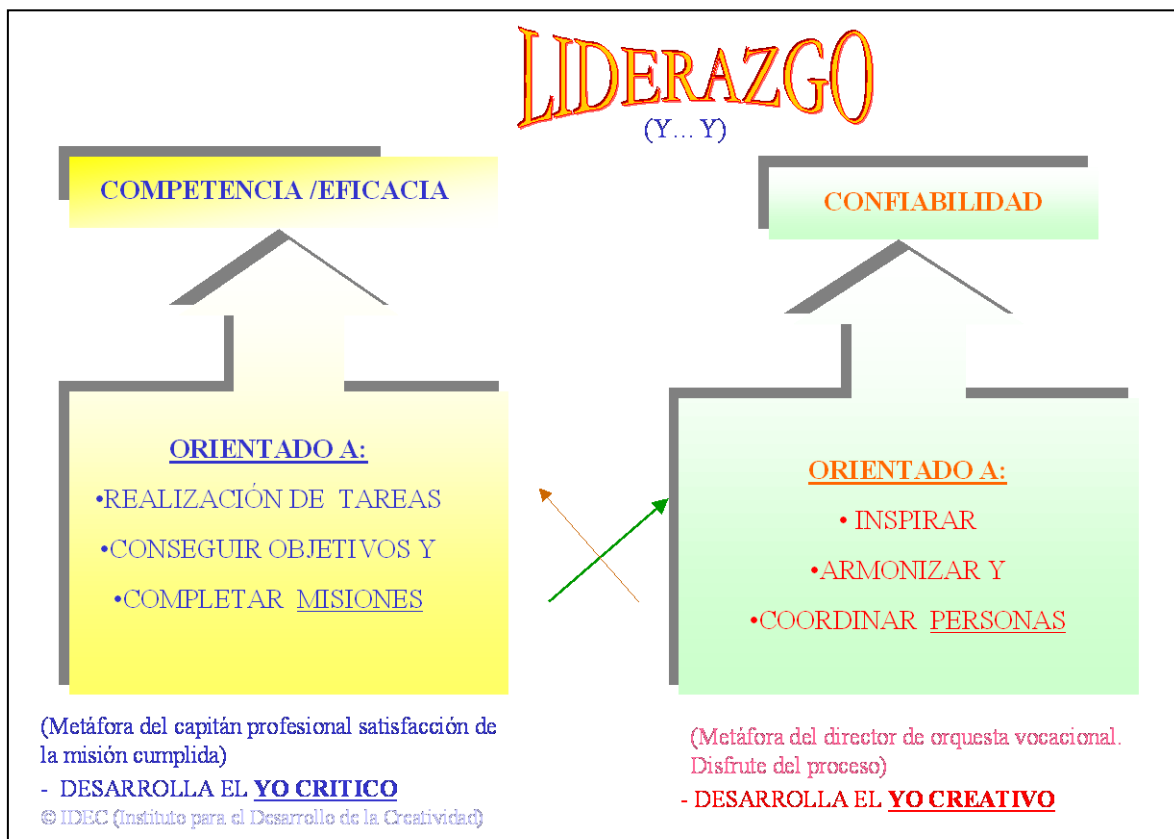
Más prosaicamente, liderazgo es "generar interacciones - entre personas y tareas-encaminadas al logro de resultados". En su desnuda **esencia, el liderazgo es una actividad, tarea o misión que descansa en dos pilares: Credibilidad y Eficacia**. La credibilidad o confiabilidad, es también la clave de bóveda de toda comunicación efectiva y se logra con integridad, cuando lo que se piensa, dice y hace están alineados, cuando hay coherencia entre los tres. Liddel Hart afirmaba que son los ideales, el **carácter moral** y la **inteligencia creativa** los dos rasgos de liderazgo que deben primar en todo comandante militar ya que le permitirán adelantarse al ciclo de decisión de su

³.-César Díaz-Carrera, (1994) Aprendiz, maestro, líder. Cooperar para un nuevo liderazgo en New Executive, pág. Madrid.

⁴ Norman Dixon (1971) Sobre la Psicología de la incompetencia militar (Cap. 20 "Conductores de hombres", pág. 275). Editorial Anagrama. Barcelona.



adversario. Y es que el liderazgo es un proceso práctico de generación de inteligencia colectiva, entendiendo por inteligencia la capacidad de predecir y controlar el entorno en el que hemos de vivir. Por ello al igual que "on ne nait pas femme, on le devient", parafraseando a Simone de Beauvoir el líder además de nacer, sobre todo se hace, cuando se asume a sí mismo como un arquetipo útil para enfrentar las crisis existenciales y colectivas de falta de sentido⁵. Y cuando lo hace con la generosidad y grandeza de miras suficientes para convertirse, en los difíciles años en que vivimos, en un modelo, inspirador de la evolución humana.



⁵.- César Díaz-Carrera (2002). "Cómo formar líderes creativos" en Antropología y Educación UNED Ediciones. Madrid. (Vol. 2)



La persona que ejerce un rol de liderazgo creativo sabe que ha de conquistar el contexto. Para ello ha de definir la realidad dándole un sentido proactivo, generar e involucrar en conversaciones transformadoras elaborando con ellas una visión, creando un campo de posibilidades de transformación armonizando talentos sinérgicamente y distribuyendo hábilmente misiones. Y sabe que los requisitos para crear son: la energía creativa, la imaginación disciplinada y la atención en el presente e intención puesta en el futuro (visión), ambas sostenidas en el tiempo. Líder es, por tanto, "aquella persona que poseyendo energía para crear, empujaba algo invisible hacia delante". Eso invisible es, paradójicamente, la visión.

"La esencia del Liderazgo generativo tiene que ver con agudizar la capacidad de percibir y actualizar futuros emergentes. Esta capacidad es, en realidad, una nueva forma de creación de conocimiento", concluye Peter Senge, fundador del Center for Organizational Learning del MIT.

Veamos la radiografía o cuadro indicativo de la estructura mental del Líder Creativo o "Maestro del Cambio", persona moderadora y motivadora así como de la actitud, habilidades y meta-habilidades y visión necesarias para desarrollar eficacia.





El Modelo IDEC de Liderazgo Creativo, parte del escenario prospectivo que desea construir, es decir, de la visión o proyecto, se abre a la paradoja y a la ambivalencia de lo real y se adiestra en el manejo del cambio en los niveles personal, organizacional y, en efecto cascada o spill over, societal. Ahora bien, conformar una visión y manejar el cambio son condiciones necesarias pero no suficientes del liderazgo creativo. No olvidemos la esencia relacional del liderazgo y ello implica una oportuna comunicación de esa visión con objeto de "venderla" idealmente a partir de un sistema de valores compartido entre el o la líder y los colaboradores o seguidores. Una pertinente distinción politológica, ausente en los escritos de liderazgo de los psicólogos sociales, es la que diferencia el poder (la potestas) de la autoridad (la auctoritas). Poder entendido como la capacidad de acción o inacción y de alterar la conducta de los demás en la dirección deseada. El poder puede dimanar del cargo pero la autoridad es investida en el líder por los colaboradores o seguidores convirtiéndose en fuente de influencia verdadera y, en definitiva, de eficacia.

El último punto del Modelo IDEC de Liderazgo Creativo se refiere al carácter entendido como el conjunto de rasgos internos que uno decide voluntariamente expresar hacia fuera. Baste señalar que este modelo no se configura de modo circular o cerrado sino abierto, en espiral. Llegados al punto de partida tras haber recorrido los seis puntos del modelo y aprovechando la experiencia acumulada, uno está en condiciones de refinar la Visión y pasar punto por punto con otra consciencia.





El Modelo IDEC de Liderazgo Creativo posee una estructura helicoidal, con espiras cada vez más amplias, símbolo de crecimiento, desarrollo, creatividad y vida⁶.

Estamos, en definitiva, ante el objetivo último del Liderazgo Creativo ya que sólo desde el descubrimiento de nuestra unicidad es posible generar el propio proyecto personal y conseguir que éste vaya además cargado de utilidad social⁷.

Quisiera concluir esta reflexión sobre el líder como generador de sentido con dos citas que a lo largo de los años me han servido como fuentes de inspiración. La primera es de Bernard Shaw quien en la dedicatoria de su libro *Man and Superman* escribe:

"Esta es la auténtica joya de la vida, el ser usado por un propósito reconocido por ti mismo como superior, el ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un febrilento y egoísta animalillo repleto de achaques y agravios quejándote porque el mundo no se dedica a hacerte feliz.

Soy de la opinión de que mi vida pertenece a toda la comunidad y mientras viva considero un privilegio hacer por ella todo lo que pueda. Cuando muera quiero estar completamente gastado, porque cuanto más me entregue, más viviré. Celebro la vida por ella misma. La vida no es una "breve candela" para mí sino una especie de espléndida antorcha que sostengo en este momento y quiero que arda con el mayor brillo posible antes de pasarla a las futuras generaciones".

Sin embargo, Oscar Wilde dejó escrito que "los humanos se interesan por todo menos por lo que es realmente importante". No estoy seguro de que en los tiempos que vivimos podamos permitirnos tamaña frivolidad. Por ello mi segunda cita podría verse como un antídoto del poeta Goethe: "Sea cual sea aquello que puedes hacer o soñar que puedes, comiéndalo. La audacia contiene el genio, el poder y la magia en su interior".
Richtig!

6.- César Díaz-Carrera (2007) "Liderazgo cívico-militar en la sociedad del conocimiento: retos y perspectivas más allá de la postmodernidad" en Boletín de Información CESEDEN, nº 300. Ministerio de Defensa, Madrid, 2007.

7.- Robert K. Greenleaf (1977) *Servant Leadership*. Paulist Press. NY.



2. LA CREATIVIDAD: QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

“Aunque la inventiva requiera de la imaginación, se trata de dos actividades que no debemos confundir. Lo que imaginamos puede permanecer en el estado de virtualidad y no acabar asumiendo una forma concreta, mientras que el hecho de inventar no sólo supone realizar un descubrimiento feliz, sino que también conlleva su puesta en práctica, porque la invención es inconcebible sin su aplicación en el mundo real.

No nos interesa, pues, tanto la imaginación como la imaginación creativa, la facultad que nos permite pasar del nivel del concepto al del acto”.

Igor Stravinski, Poética musical

2.1 ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

“Ni la resolución de problemas equivale a la Creatividad ni la Creatividad se agota con la resolución de problemas”.⁸ Y si la Creatividad no sólo es resolver problemas, entonces ¿qué es? Una respuesta tan fácil como tautológica sería el decir que “Creatividad es la capacidad de crear”. Ello plantearía ulteriores preguntas como: ¿en qué consiste esa capacidad? Y, por ejemplo, ¿cuáles son los requisitos para crear? Examinémoslas brevemente. En el catecismo se define crear como “sacar algo de la nada”, definición que proporciona poco consuelo a los humanos ya que se nos explica que esa es una facultad que sólo Dios puede ejercer. En principio “crear de la nada”, representa para el humano de a pie una verdadera imposibilidad metafísica. Por tanto y a nuestros efectos, el ser humano tan sólo crea a partir de algo. Incluso no faltan quienes definen la creatividad precisamente como la operación que consiste en “combinar elementos pre-existentes en un todo original y útil”. Es evidente que las nociones de

⁸- Arthur B. VanGundy, Jr. Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold, New York, 1988.



originalidad y utilidad son relativas y dependen, por ejemplo, del contexto cultural en el que se producen.

Arthur Koestler,⁹ explica que en el fondo de la Creatividad subyace el mecanismo de la "bisociación". Crear es para él provocar el encuentro extraordinario de dos elementos pre-existentes en dos universos independientes. Si este encuentro es pertinente, original y útil, hemos creado. O, para decirlo con Stravinski, hemos hecho un uso creativo de la imaginación.

Naturalmente los enfoques son muchos, y de muy diverso interés y profundidad, por eso conviene ser muy selectivos. Uno de los más influyentes es el enfoque holista del famoso psicólogo humanista Abraham Maslow,¹⁰ merece la pena que nos detengamos en él. La Creatividad no es para este autor una destreza más que pueda enseñarse como asignatura en un curriculum escolar, sino una profunda actitud personal que nos hace psicológicamente más sanos y competentes para abordar los desconocidos retos que nos deparará el futuro. En este sentido, en un mundo como el actual de vertiginosos cambios y crecientes complejidades e interdependencias, la educación creativa debería constituir el pilar fundamental de una preparación útil para enfrentar situaciones nuevas e impredecibles.¹¹ Los hechos quedan inmediatamente obsoletos al igual que las técnicas y las metodologías, por ello es la persona la que debe ser educada en una visión sistémica y con capacidad para pensar, decidir y actuar creativamente en cualquier situación.

La actitud creativa requiere coraje y fortaleza así como la capacidad de inmersión total en la tarea, desarrollando una sensibilidad de no interferencia con lo que precisa emerger. Este acento en el proceso creativo, contrasta con la "mentalidad moderna" centrada en los resultados finales, en la obra terminada. Su correlato en las

^{9.-} Cfr. Arthur Koestler. *The Act of Creation*. Danube, London 1964.

^{10.-} Cfr. "A Holistic Approach to Creativity", cap. 5 del libro: *The Farther Reaches of Human Nature*. Viking Press, New York, 1971.

^{11.-} Cfr. César Díaz-Carrera, "Sugerencias para una educación creativa" en *Los jóvenes en un mundo en transformación. Nuevos horizontes en la sociabilidad humana*. A. Canteras Murillo (coord.), INJUVE, Madrid, 2004. Del mismo autor, véase también: "Cómo formar líderes creativos" en *Antropología y Educación*, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 2002.



organizaciones lo encontramos en una gerencia caracterizada en la era industrial por un orden apriorísticamente impuesto de producción en serie, desde un férreo control racional y desde una visión generalmente disciplinaria y, por consiguiente, fragmentaria de la realidad.

Por otra parte, resulta fascinante comprobar el extraordinario solapamiento entre el listado de características de las personas en proceso de autorrealización (con buena "salud psicológica") de Maslow, con la de Paul Torrance de "rasgos de las personas creativas"; la de las "personas autónomas" de Eric Fromm; la "persona individualizada" de Carl Jung; y, por último, con las características de la "persona perfectamente funcional" de Carl Rogers. Se diría que creatividad, desarrollo personal y capacidad para convivir satisfactoriamente y enfrentar el futuro vienen a ser sinónimos.¹²

Para el compositor Igor Stravinski es la imaginación creativa la que nos permite pasar del concepto al acto.¹³ Para otros autores la Creatividad adquiere otros significados: es "una experiencia óptima", un *fluir* o "flow", un punto de equilibrio dinámico entre nuestras capacidades y las metas que nos proponemos. Esta es la teoría del profesor de Psicología de la Universidad de Chicago Mihaly Csikszentmihalyi quien viene a decir que si los retos están muy por encima de nuestra preparación, lo más probable es que nos frustremos porque no alcanzaremos nuestras metas. Si, por el contrario, las habilidades exceden con holgura los desafíos planteados, el sujeto se aburrirá muy probablemente. Es el caso de un niño superdotado en una clase normal. La clave de la experiencia óptima consiste, por tanto, en equilibrar encajando como anillo al dedo retos y destrezas. Y cuantas más experiencias óptimas cosechemos en nuestras vidas, mejor, más satisfactoria será y más bienestar y felicidad derivaremos de ella.

^{12.-} E. P. Torrance, *Guiding Creative Talent*. Prentice Hall, New York, 1962. Del mismo autor: *Why fly? A Philosophy of Creativity*. Ablex Publishing Corporation. New Jersey, 1995.

^{13.-} Robert y Michèle Root-Bernstein, *El secreto de la creatividad*, Kairós, Barcelona, 2000.



En este mosaico parcial y necesariamente incompleto, emerge un autor californiano, John David García. En su enciclopédico libro *Creative Transformation*, partiendo de Spinoza, Teilhard de Chardin y del físico David Bohm sintetiza en un gran esfuerzo intelectual elementos integradores para construir algo de lo que carecemos en Occidente, una cosmología, a partir de una dialéctica agregativa entre la ciencia y la mística. Para él la Creatividad es la "capacidad de organizar el entorno total - en los planos físico, biológico y psicosocial- en un nuevo paradigma que incremente la verdad para al menos una persona sin disminuirla para nadie. La Creatividad es función directa de la inteligencia y de la ética". Su enfoque es axiológico, está fundado en valores. García llega a escribir que "la Creatividad es un proceso místico que nos permite descubrir leyes científicas, inventar máquinas y producir arte. El objetivo es ser totalmente científicos en nuestro misticismo y totalmente místicos en nuestra ciencia".¹⁴ Esta formulación que puede resultar chocante, se encuentra sin embargo en línea con similares manifestaciones de grandes físicos como Werner Heisenberg, Erwin Schrödinger y el más carismático de todos ellos, el propio Albert Einstein.¹⁵

Nos formulamos más arriba dos preguntas "¿Qué es la Creatividad? O, más específicamente, ¿en qué consiste la capacidad de crear? Y sin ánimo de ser exhaustivo, acabo de presentar un abanico variado de respuestas. Abordemos ahora la otra pregunta: ¿Cuáles son los requisitos para crear?

El enfoque sistémico resulta aquí de sorprendente eficacia. Una mirada a la historia puede ayudar a clarificar esto. Uno de los períodos definitivamente más brillantes de la historia de la humanidad es la Florencia del S. XV y más concretamente entre 1400 y 1425. Una inopinada explosión de creatividad hace florecer un cúmulo de obras maestras en poco más de dos décadas y en un escaso perímetro de apenas unos centenares de metros cuadrados. Entre ellas habría que citar el duomo, la cúpula de la

^{14.-} John David García, *Creative Transformation. A Practical Guide for Maximizing Creativity*. Noetic Press & Whitmore Publishing, Eugene, Oregon, 1991.

^{15.-} Cfr. Ken Wilber (ed.) Heisenberg, Schrödinger, Einstein, Jeans, Planck, Pauli, Eddington. *Cuestiones Cuánticas*. Escritos místicos de los físicos más famosos del mundo, Edit. Kairós, Barcelona, 1986.



catedral que llevaba ochenta años descubierta esperando a alguien que como Brunelleschi pudiera enfrentar con éxito los problemas arquitectónicos derivados de una tensión que los muros no podían contener; o las "Puertas del Paraíso" para el baptisterio, diseñadas por Ghiberti; o las esculturas de Donatello para la capilla de Orsanmichele o los frescos de Masaccio en la capilla Brancacci o las pinturas de Gentile da Fabriano con la Adoración de los Magos en la espléndida Chiesa di Santa Trinita. ¿Cómo explicarse tamaño esplendor? ¿Por una mutación genética?, ¿Por una revolución artístico-educativa en la ciudad de Florencia? Ninguna de estas hipótesis resulta verosímil y aún menos veraz. Sólo desde la óptica sistémica es posible explicárselo. Florencia se había convertido en una ciudad rica gracias al comercio, a la manufactura textil y al desarrollo de la banca. En aquél momento había en la ciudad no menos de una docena de bancos importantes, prestamistas de reyes y poderosos de los que obtenían pingües beneficios en forma de intereses. A ello hay que unir su voluntad de invertir en obras imperecederas, por supuesto que "ad maiorem gloriam" de sus respectivas familias, pero también una voluntad de hacer de Florencia la "Nueva Atenas", una ciudad esplendorosa que hiciera palidecer de envidia a sus rivales toscanas Siena, Pisa y Arezzo. Sin esa voluntad y sin el redescubrimiento de técnicas de construcción y escultura clásicas, la historia se hubiera escrito diversamente. Es decir, que lo que ocurrió allí no fue otra cosa, en definitiva, que la feliz conjunción entre una oferta y una demanda en forma de maridaje entre artistas y mecenas.

El profesor Csikszentmihalyi¹⁶ -a quien seguimos en esta reflexión- es tal vez quien mejor desarrolla la idea de la Creatividad como fenómeno sistémico. Él distingue entre las personalidades creativas, yo más bien diría ocurrentes y "chisposas" -que no son las que necesariamente dejan tras su muerte, obras creativas imperecederas- y las auténticamente creativas y pone el acento no tanto en la personalidad del creador cuanto en que exista un contexto de acogida para su obra. Ese contexto tiene dos

¹⁶- Cfr. Creativity, Flow and the Psychology of Discovery and Invention. HarperCollins Publishers, New York, 1996.



vertientes que él denomina respectivamente domain y field y que podríamos traducir respectivamente como "disciplina " o "arte" el primero y "profesión" o "especialidad" el segundo. Pues bien, para el citado autor no es posible crear sin que el creador domine los trucos de la disciplina y sea aceptado dentro de una profesión o especialidad. Para él la pregunta clave no es "¿qué es la Creatividad" sino "¿dónde yace?", "¿cómo se produce?" Y se responde que dentro de un sistema formado por tres subsistemas. La disciplina o conjunto de símbolos, reglas y procedimientos que surgen en el interior de una cultura. La profesión, especialidad o área de conocimiento constituida por los guardianes del oficio: académicos, expertos, etc. que son los que deciden qué personas reúnen los requisitos para pertenecer a la profesión o colegio profesional y qué obras son merecedoras de reconocimiento y preservación para ser recordadas por las generaciones venideras. El tercer elemento del sistema creativo es, para el autor comentado, la persona. Es claro que sin un Brunelleschi, un Miguel Ángel o un Rafael no habría Renacimiento pero no lo es menos que estos artistas no hubieran dejado su genial obra de no haberse configurado una profesión o arte: escultura, arquitectura, pintura y de no existir líderes económicos, políticos y sociales (líderes de opinión, diríamos hoy) que apreciaran y valorasen sus obras al punto de que esas personas pudieran vivir del ejercicio de su arte. En ocasiones, sin embargo, es posible crear una nueva disciplina. Ese podría ser el caso de Galileo, iniciador de la Física experimental o de Freud, padre del Psicoanálisis como una disciplina distinta de la Neuropatología. Con todo, lo realmente decisivo es que la novedad pueda ser "encajada" dentro de un arte o disciplina y ello puede ser el resultado de la suerte, la perseverancia o simplemente de la oportunidad, es decir, estar en el lugar adecuado en el momento oportuno.

2.2 ¿PARA QUÉ SIRVE LA CREATIVIDAD?

"El mejor modo de predecir el futuro es creándolo".

Peter Drucker



Las implicaciones de cuanto antecede son importantes ya que si el acto creativo, para ser reconocido como tal, debe insertarse en una disciplina y entorno profesional preexistentes, ello significa que si no hay colegio de expertos que puedan legitimar la validez de una innovación ésta tenderá a pasar desapercibida. Por ello el nivel de Creatividad de un determinado lugar y tiempo no depende sólo de la existencia de personas con gran capacidad creativa, sino de la presencia de otras personas con conocimientos especializados capaces de reconocerlos, de este modo la Creatividad se convierte en un acto social, más que individual.

En consecuencia, no cabe confundir lo creativo con lo simplemente novedoso. La creatividad implica, en palabras de José Antonio Marinas¹⁷ "producir novedades eficaces". Y yo añadiría, traer a este mundo algo nuevo, y por tanto original, que resulte además valioso en una doble acepción. Que añada valor para la comunidad de referencia y esté, además, en consonancia con sus valores éticos reconocidos. La creatividad –su despliegue en los distintos ámbitos de la actividad humana- constituye pues un fiable termómetro del grado de avance de una sociedad. En este sentido las sociedades poseen, como las personas, distintos niveles de inteligencia. Aquellas que generan más problemas de los que pueden resolver mostrando además un bajo perfil creativo, estarían en la parte baja de la escala; en cambio la Florencia renacentista se situaría en su parte alta. La creatividad sirve por tanto para diagnosticar una sociedad, además de para transformarla.

Los humanos somos a la vez herencia (nacemos instalados en una cultura en la que recibimos una lengua, unos valores, etc.) y creación. Un indicador de nuestro potencial ético podría cifrarse en nuestra consciencia de este hecho y, sobre todo, en nuestra

^{17.-} Cfr. José Antonio Marinas, Teoría de la inteligencia creadora. Anagrama, Barcelona, 1993. Para una interesante recopilación de distintos enfoques, métodos y temas relativos a la creatividad, véase: Robert J. Stenberg (ed.) Handbook of Creativity. Cambridge University Press, 1999.



voluntad de entregar al mundo, en obras creativas, tanto como hemos recibido de él. En momentos críticos esa consciencia y voluntad pueden devenir esenciales.¹⁸

El físico David Bohm¹⁹ explicó que "la esencia del acto creativo es un estado de elevada energía que hace posible una percepción nueva, normalmente por medio de la mente". Sin embargo ésta se encuentra bloqueada "por la rígida estructura tácita del conocimiento que no puede responder a estas percepciones de manera adecuada, con un juego libre. Como consecuencia, la mente juega sucio para crear la idea ilusoria de que no se necesitan nuevas percepciones turbadoras". Hemos aquí ante una grave paradoja que atañe al meollo del predicamento del ser humano y a su suerte en este planeta. En un mundo diversificado y complejo en el que enfrentamos nuevos y más sutiles retos y amenazas inespecíficas, precisamos de la creatividad para sobrevivir, convivir y (ay!) vivir en plenitud. Y además, somos en esencia seres creativos. Y sin embargo... somos también "nuestro peor enemigo", -como vio Norman Dixon,²⁰ el profesor de Psicología de la Universidad de Oxford- y capaces de "hacernos trampa" bloqueando la capacidad que más necesitamos en el momento en que más la precisamos: la capacidad de crear.

2.3 PERFIL DE LA PERSONA CREATIVA

"Cada ser humano es el arquitecto de su propia mente".

Santiago Ramón y Cajal

Cuando en una conversación informal uno oye el comentario referido a alguien como "es un tipo creativo", confieso que me invade una sensación de perplejidad que me lleva a aguzar mi atención a la espera de ulteriores informaciones aclaratorias. Cuando a alguien le tachan como "creativo" a veces no es sino una forma piadosa o elegante de

^{18.-} Cfr. Federico Mayor Zaragoza, "La creatividad: clave para la esperanza" en Los jóvenes en un mundo en transformación. Nuevos horizontes en la sociabilidad humana. A. Canteras Murillo (coord.), INJUVE, Madrid, 1994.

^{19.-} Cfr. Ciencia, Orden y Creatividad. Las raíces creativas de la ciencia y de la vida. Kairós, Barcelona 1987; y, del mismo autor, Sobre la Creatividad. Kairós, Barcelona 2000. (Título original: On Creativity).

^{20.-} Norman F. Dixon, Our own Worst Enemy. A Futura Book/ Macdonald and Co Publishers, London, 1987.



decirle que es "un raro", una especie de asocial inofensivo al que por mor de su gracia, chispa o ingenio, puede perdonársele la vida. Incluso puede llegar a estar socialmente bien visto - si a la reunión quiere dársele un toque de amena informalidad- el sentar a un "tipo creativo" a nuestra mesa para que nos amenice la cena. Es decir que en su acepción peyorativa "un tipo creativo" puede ser alguien original hasta la excentricidad, fantasioso hasta la alucinación y audazmente provocador, - eso sí, (cualidad redentora por excelencia)- sin dejar nunca de ser perfectamente marginal. Todo esto está muy bien pero ¿qué tiene que ver con la auténtica Creatividad y con las personas genuinamente creativas? La respuesta es nada. Y sin embargo todos tenemos en mente la idea del artista bohemio y solitario torturado porque no consigue plasmar satisfactoriamente su sueño, sea porque "el rebelde mezquino idioma" que decía Gustavo Adolfo Bécquer se le encrespa o porque las musas se han ido de vacaciones, en la memorable canción de Joan Manuel Serrat. La frustración debida a la inconmensurable distancia que a sus ojos separa el "ser" del "deber ser", les lleva, en no pocas ocasiones a la desesperación y hasta a quitarse la vida, delante del espejo y en presencia de su hija pequeña en el rocambolesco caso del escritor romántico Mariano José de Larra. A la vista de la pervivencia del cliché del creativo torturado es legítimo que nos preguntemos si la incomprensión, la soledad y el desasosiego existencial son el peaje que toda persona creativa debe necesariamente pagar. Y aquí, una vez más, la respuesta es clara y rotundamente no. Pero entonces ¿en qué consiste eso de ser creativo o creativa?

Las cosas se complican cuando aparece el adjetivo creativo sustantivado. Así "el creativo" es, en el mundo de la publicidad el profesional que dotado de capacidad conceptualizadora traduce las instrucciones del cliente o del comercial en ideas para campañas publicitarias impactantes. No es casual que, cuando en los años cincuenta Alex Osborn, el publicista de Búfalo, publica su libro *Applied Imagination*, explicando las sacrosantas reglas del Brainstorming o tormenta de ideas, lo haga desde la óptica de alguien que necesita producir ideas novedosas para vender a sus clientes. Desde entonces y para no pocos autores, profesores y consultores empresariales estadounidenses formados al calor de Búfalo, la Creatividad tiene que ver con un



pensamiento creativo generador de ideas. Es obvio que cuantas más ideas más probabilidades hay de tener alguna válida o aceptable por el cliente en cuestión. Así es como se acuña el eslogan "cantidad es calidad", ya que estadísticamente es más probable obtener tres buenas ideas si se dispone de cien para escoger que si se tienen sólo siete. La genialidad de Osborn consistió en explicar que del mismo modo que uno no acelera y frena el coche a la vez porque eso sólo serviría para bloquear el motor, gastar combustible y no producir desplazamiento alguno, tampoco tiene mucho sentido criticar de entrada las ideas novedosas, con esa tan extendida como letal práctica creaticida que aniquila tantas ideas geniales antes de que puedan probar su utilidad.

La persona creativa posee una personalidad rica y compleja. Es capaz de conectar con su niño interior, vulnerable y juguetón a la vez, medroso y desenfadado, curioso y genial según los momentos. Para Carl Jung esta es la persona madura. Sólo desde el reconocimiento en mí de "lo otro", puedo aceptar lo diverso, lo heterodoxo, lo diferente en los demás. Y es que sin los demás no hay Creatividad posible y sin gozosa aceptación de lo diverso y sin decidida apuesta por el cambio, tampoco.

Goethe definía al genio como la persona que puede tener dos ideas opuestas en la cabeza y no volverse loco. Pues bien la persona creativa alcanza el circense "más difícil todavía" porque no sólo mantiene ideas opuestas sino que de hecho se nutre de ellas aprendiendo a transformar tensiones destructivas en polaridades creativas. Este puede ser uno de los secretos de la Creatividad. Ser creativo hoy consiste en poder vivir la contradicción inherente a todo ser humano, vivir en la paradoja y crecer en ella desde una visión dialógica, practicando una dialéctica agregativa. Y esto no es sólo filosofía sino realidad.

De un estudio empírico-cualitativo realizado en un Departamento de Psicología de una prestigiosa universidad estadounidense se desprende un patrón de comportamiento entre una muestra de personas consideradas muy creativas dentro de sus respectivas disciplinas. A continuación enuncio los diez rasgos de complejidad conductual



paradójica que se desprenden de la investigación y que son denominador común en el comportamiento habitual de las personas estudiadas:

- 1) Son personas con gran energía física pero que también saben relajarse y desconectar;
- 2) Son inteligentes pero con un punto de ingenuidad que les permite proyectar una mirada nueva sobre lo que para los demás es rutina cotidiana sin interés;
- 3) Saben combinar la disciplina y el juego o, si se prefiere, la responsabilidad con la irresponsabilidad;
- 4) Combinan una fértil imaginación con un sólido sentido de la realidad;
- 5) Son capaces de moverse con facilidad en el *continuum* intraversión-extraversión;
- 6) Pueden ser a la vez humildes y orgullosos, ambiciosos y extremadamente generosos;
- 7) Varoniles y femeninamente sensibles;
- 8) Tradicionales y conservadores por un lado y rebeldes e iconoclastas por otro;
- 9) Apasionados por su trabajo al tiempo que agudamente objetivos y
- 10) Con extraordinaria capacidad de sufrimiento y de gozo.

Tras la lectura de los rasgos que anteceden de las personas muy creativas uno se pregunta si querría casarse con alguien así o salir corriendo (o, ¿tal vez las dos cosas?); lo que parece claro es que si las personas creativas observan el anterior perfil podrán ser cualquier cosa menos aburridas.

En griego creación se dice *poyesis* de ahí que, para algunos, los poetas sean los creadores por excelencia; me gustaría terminar citando a uno de ellos - y muy reconocido por cierto- Francis Bacon cuando decía que los poetas "suben al Cielo a por la forma y bajan al Infierno a por la energía".



La creatividad es factor definitorio del ser humano por excelencia, inscrito en el núcleo esencial de nuestro ADN personal. Ser creativo hoy, significa estar dispuestos a sacudirnos nuestras acariciadas certezas, a salir de nuestras respectivas zonas de confort, cognitivas y conductuales, a aprender a manejar el cambio conviviendo con nuestros miedos sin que nos paralicen. Ser creativo hoy significa conectar con nuestro inexplorado poder interior para encontrar en él el coraje de construirnos el escenario prospectivo profesional, emocional y societal en el que deseamos y decidimos vivir.



CONCLUSIONES TALLERES



TALLER SOBRE CONDUCTAS DE LIDERAZGO:

Profesor José María León Rubio
Universidad de Sevilla

CONDUCTAS DE LIDERAZGO

OBJETIVOS

Por medio de este ejercicio se pretende lograr que los participantes:

1. Conozcan diferentes conductas de liderazgo típicas de grupos pequeños de tarea.
2. Analicen e identifiquen cuáles de dichas conductas ponen en juego cuando se encuentran en situaciones de grupo pequeño, y en qué medida. ¿Qué conductas de liderazgo muestran? ¿Influyen en los demás miembros del grupo para que realicen la tarea y mantengan buenas relaciones entre sí? ¿Cómo?
3. Analicen e identifiquen cómo se distribuyen esas conductas en el grupo y describan el perfil de liderazgo característico de su grupo.

BASES TEÓRICAS

Una de las aportaciones fundamentales de los modelos conductuales clásicos de liderazgo ha sido la de poner en relieve dos categorías de clasificación del comportamiento del líder. Aunque con algunas diferencias en sus planteamientos, en la terminología empleada, y en consideración de si se trata de actos, roles o estilos, los diferentes modelos vienen a coincidir en la idea de que los comportamientos de liderazgo pueden estar orientados a la tarea del grupo y/o a las relaciones entre sus miembros. Dicho de otra forma:

- Cualquier conducta que ayude al grupo a realizar su tarea es una conducta de liderazgo.
- Cualquier conducta que ayude al grupo a mantener buenas relaciones entre sus miembros es una conducta de liderazgo.

Desde esta perspectiva:

- Cualquier miembro de un grupo puede convertirse en líder si lleva a cabo acciones que ayuden al grupo a realizar la tarea o mantener relaciones de colaboración entre sus miembros.
- Cualquier función de liderazgo puede ser desempeñada por diferentes miembros que ejecuten conductas relevantes diversas.
- Estas conductas de liderazgo pueden ser aprendidas y/o perfeccionadas, lo cual permite desarrollar programas de entrenamiento en habilidades de liderazgo.



Estos planteamientos han sido recogidos por las teorías situacionales, desde las cuales retomando la idea de los estilos de liderazgo, manteniendo la distinción anterior, y desarrollando diferentes estilos a partir de la misma, se ha puesto de relieve la necesidad de considerar el papel que juega la situación a la hora de analizar cuáles de ellos son más adecuados y eficaces.

Para una ampliación de estos planteamientos, consúltese la biografía indicada.

PROCEDIMIENTO

El ejercicio se desarrollará a lo largo de las siguientes fases:

FASE 1:

1. Cada miembro del grupo debe completar individualmente el cuestionario adjunto, hallar la puntuación obtenida y ubicarla en la cuadrícula anexa.
2. El grupo analiza los resultados reflejados en la cuadrícula (puntuaciones de todos ellos). Se debate y redacta una descripción sobre cuál es el perfil de liderazgo reflejado.
3. El grupo debate y redacta pautas para mejorar dicho perfil.

FASE 2:

1. Cada miembro da respuesta, individualmente, al ejercicio complementario 14.1.
2. Se analizan y consensuan en grupo los resultados.
3. Se contrastan los resultados con las "respuestas correctas".

FASE 3:

1. Cada miembro da respuesta, individualmente, al ejercicio complementario 14.2.
2. Se analizan y consensuan en grupo los resultados.
3. Se contrastan los resultados con las "respuestas correctas".

FASE 4:

1. Debata / Informe (ver cuestiones para la reflexión y el debate).
2. Exposición (si procede).



CONDICIONES Y RECURSOS

Tiempo estimado: 1h 45 minutos

Fase	Punto A	Punto B	Punto C
1	10 minutos	15 minutos	15 minutos
2	5 minutos	10 minutos	5 minutos
3	5 minutos	10 minutos	5 minutos
4	10 minutos	10 minutos	5 minutos

Participantes: Grupo pequeño: 5-7 personas aproximadamente. Es preferible que esta práctica se realice en grupos de tarea que ya tienen una experiencia de trabajo conjunto. En grupos "nuevos", puede ser necesario que realicen alguna actividad previa (trabajo en grupo, discusión, solución de un problema, etc.), con el fin de que sus miembros vayan conociéndose y tengan alguna referencia reciente para cumplimentar los ejercicios.

Espacio físico: Es importante disponer de un espacio físico adecuado para el trabajo en grupo, que incluya preferiblemente: mobiliario móvil, que permita la posibilidad de interferencia entre los miembros del grupo), como en grupo, y que la sala sea de tamaño medio, con espacio suficiente para las evoluciones del grupo y libre en lo posible de interrupciones ajenas.

VARIANTES

Para enriquecer el ejercicio, se puede llevar a cabo una observación conductual externa que permita contrastar las auto-percepciones desarrolladas por los miembros del grupo. Habría de realizarse mientras el grupo ejecuta una tarea determinada, por observadores (entrenados) ajenos al mismo, y con unas hojas de registro adecuadas a tal efecto.

Por otra parte, en la primera fase se podría estructurar más el debate si, además de contestar el cuestionario el miembro del grupo sobre sí mismo, lo hiciera también sobre los demás. De este modo se obtendría una información más completa sobre el comportamiento de cada uno; dicho de otro modo, no solo se tendría la auto-percepción de cada miembro, sino también la percepción que tendrían los demás. Esto facilitaría su contraste y la posibilidad de establecer un perfil más certero.



BIBLIOGRAFÍA

LECTURA BÁSICA

GARCÍA SÁIZ, M. (1999): El liderazgo de los grupos. En F. Gil y C.M. Alcover (coords.): **Introducción a la Psicología de los Grupos**. Madrid: Pirámide.

OTRAS LECTURAS:

GIL, F. Y GARCÍA SÁIZ, M. (1993): **Habilidades de dirección en las organizaciones**. Madrid: Eudema. Capítulo 6: pp. 53-61.

JOHNSON, D. W. Y JOHNSON, F. P. (1994): **Joining together. Group theory and group skills**. Boston, MA: Allyn and Bacon. Capítulo 5: pp. 167-217.

MORALES, J. F. (1985): El liderazgo en los grupos. En C. Huici (Dir.): **Estructura y Procesos de Grupo**. Madrid: UNED. Apartado 2: pp. 403-413.

RODA, R. (1999): La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. En Gil y C. M. Alcover (coord.): **Introducción a la Psicología de los Grupos**. Madrid: Pirámide. Apartado 6.4.3.: pp. 197-200.



ANEXO 1: CUESTIONARIO

Cada uno de los siguientes ítems describe una conducta de liderazgo. Puntúalos de la siguiente manera:

- 5 si siempre te comportas de esa manera
- 4 si frecuentemente
- 3 si de vez en cuando
- 2 si rara vez
- 1 si nunca

Cuando estoy realizando alguna actividad en grupo:

1	Presento hechos y doy mis opiniones, ideas, sentimientos e información con el fin de facilitar el funcionamiento del grupo.	
2	Animo con entusiasmo a todos los miembros del grupo para que participen, estoy abierto a sus ideas y les hago saber que aprecio sus contribuciones al grupo.	
3	Solicito hechos, información, opiniones, ideas y sentimientos a los demás miembros con el fin de ayudar a la discusión del grupo.	
4	Ayudo a que los miembros del grupo se comuniquen entre sí por medio de unas buenas habilidades de comunicación, y me aseguro de que cada uno de ellos entiende lo que dicen los demás.	
5	Dirijo el grupo planificando cómo abordar el trabajo, llamando la atención sobre las tareas que hay que realizar y asignando responsabilidades a diferentes miembros del grupo.	
6	Bromeo y sugiero formas interesantes de realizar el trabajo con el fin de reducir la tensión en el grupo y hacer más divertido el trabajar juntos.	
7	Enlazo ideas o sugerencias relacionadas entre sí, que han sido propuestas por los miembros del grupo, y reformulo y resumo los puntos principales discutidos.	
8	Observo el modo en que el grupo está trabajando y empleo mis observaciones para ayudar a discutir cómo puede trabajar mejor.	
9	Doy energía al grupo; animo a sus miembros a trabajar duro para lograr las metas grupales.	
10	Promuevo la discusión abierta de los conflictos entre los miembros del grupo con el fin de resolver desacuerdos e incrementar la cohesión, y hago de mediador en los conflictos entre ellos cuando parecen ser incapaces de resolverlos por sí mismos.	
11	Pido a otros que resuman lo que el grupo ha estado discutiendo con el fin de asegurarme de que entienden las decisiones grupales y lo que se ha discutido.	
12	Muestro apoyo, aceptación y simpatía hacia los demás miembros del grupo y hago una alabanza apropiada cuando otro miembro se ha comportado de manera constructiva.	



PUNTUACIÓN Y CORRECCIÓN

Para obtener la puntuación total de las conductas de tarea y mantenimiento, escribe la puntuación de cada ítem de la columna apropiada y halla la suma total en cada una de ellas.

ITEM	CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA		ITEM	CONDUCTA ORIENTADA AL MANTENIMIENTO	
1	Da información y opinión		2	Fomenta la participación	
3	Solicita información y opinión		4	Facilita la comunicación	
5	Define dirección y rol		6	Relaja tensión	
7	Resume		8	Observa procesos	
9	Da energía		10	Resuelve problemas interpersonales	
11	Comprueba comprensión		12	Da apoyo y alaba	
TOTAL CONDUCTAS DE TAREA			TOTAL CONDUCTAS DE MANTENIMIENTO		
PUNTUACIÓN CONDUCTAS DE TAREA	(6,30)				(30,30)
			(18,18)		
	(6,6)				(30,6)
PUNTUACIÓN CONDUCTAS DE MANTENIMIENTO					



DESCRIPCIÓN DE LOS PATRONES DE TAREA

(6,6)

Sólo se dedica un mínimo esfuerzo para realizar el trabajo. Hay una falta de implicación general con los demás miembros del grupo. La persona con esta puntuación puede estar inactiva en el grupo que no ejerza influencia alguna en los demás.

(6,30)

Se da un gran valor al hecho de mantener buenas relaciones en el grupo. Se presta una gran atención a las necesidades de los demás miembros. La persona con esta puntuación ayuda a crear una atmósfera agradable. Sin embargo, puede que no ayude a que el grupo realice su trabajo.

(30,6)

Se pone el énfasis en que el grupo realice el trabajo sin prestar demasiada atención al mantenimiento. El trabajo es considerado importante y se ignoran relaciones entre los miembros. La persona con esta puntuación puede acabar actuando como un "instructor militar".

(18,18)

Se equilibran las necesidades de tarea y mantenimiento. La persona con esta puntuación establece continuamente compromisos entre las necesidades de tarea y mantenimiento. A pesar de lo anterior, esta persona no busca o encuentra formas de integrar creativamente las actividades de tarea y mantenimiento para una productividad óptima.

(30,30)

Cuándo se planifica o toman decisiones juntos, todos los miembros acaban comprometiéndose con la realización de la tarea al tiempo que establecen relaciones de confianza y respeto. Se da un gran valor a las decisiones creativas que generan comprensión y acuerdo; se buscan y escuchan ideas y opiniones, incluso cuando son diferentes de las de uno. El grupo en conjunto define la tarea y trabaja para realizarla. Se fomenta la combinación creativa de tarea y mantenimiento.



ANEXO 2: EJERCICIO COMPLEMENTARIO 1

Para ayudarte a aprender conductas de tarea y mantenimiento, relaciona los siguientes términos con sus definiciones.

ITEM	CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA	ITEM	CONDUCTA ORIENTADA AL MANTENIMIENTO
1	Da información y opinión	2	Fomenta la participación
3	Solicita información y opinión	4	Facilita la comunicación
5	Define dirección y rol	6	Relaja tensión
7	Resume	8	Observa procesos
9	Da energía	10	Resuelve problemas interpersonales
11	Comprueba comprensión	12	Da apoyo y alaba

1. Se asegura de que todos los miembros del grupo entienden a los demás.
2. Combina ideas o sugerencias relacionadas y las reformula.
3. Proporciona hechos, opiniones, ideas, sentimientos e información.
4. Expresa aceptación y simpatía por los miembros del grupo.
5. Emplea las observaciones que hace sobre cómo está trabajando el grupo para ayudar a discutir cómo puede mejorar su funcionamiento.
6. Hace ver a los miembros que sus contribuciones son apreciadas.
7. Solicita hechos, opiniones, ideas, sentimientos e información.
8. Pide a los demás que resuman la discusión para asegurarse de que han comprendido lo que se ha dicho.
9. Anima a los miembros del grupo a que trabajen duro para lograr los objetivos.
10. Llama la atención sobre las tareas que deben realizarse y asigna responsabilidades.
11. Ayuda a resolver y actúa como mediador en conflictos.
12. Bromea e incrementa la diversión en el grupo.



ANEXO 3: EJERCICIO COMPLEMENTARIO 2

Relaciona las siguientes frases con la conducta de tarea o mantenimiento siguientes.

ITEM	CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA	ITEM	CONDUCTA ORIENTADA AL MANTENIMIENTO
1	Da información y opinión	2	Fomenta la participación
3	Solicita información y opinión	4	Facilita la comunicación
5	Define dirección y rol	6	Relaja tensión
7	Resume	8	Observa procesos
9	Da energía	10	Resuelve problemas interpersonales
11	Comprueba comprensión	12	Da apoyo y alaba

1. "¿Comprendéis todos la idea de Elena?"
2. "¿Qué os parece si seguimos discutiendo el tema en la cafetería?"
3. "La idea de Eduardo se parece a la de Guillermo, creo que podrían combinarse"
4. "Creo que deberíamos discutir abiertamente el conflicto entre David y Carmen para ayudar a resolverlo"
5. "Antes de seguir, dejadme que os cuente cómo han resuelto otros grupos esta tarea".
6. "Necesitamos alguien que controle el tiempo: ¿te importaría hacerlo tú, Enrique?"
7. "Disfruto en este grupo. Me encanta especialmente el sentido del humor de Mónica".
8. "Creo que encontraremos una buena solución si nos esforzamos un poco más".
9. "Nuria, acláranos lo que has querido decir".
10. "Parece que estamos sugiriendo soluciones antes de tiempo. Definamos primero el problema"
11. "No entiendo. ¿Qué quiere decir?"
12. "Elena, me gustaría oír lo que piensas sobre esto; creo que sueles tener buenas ideas".



CUESTIONES PARA LA REFLEXIÓN Y EL DEBATE

1. Concepto de liderazgo. Liderazgo distribuido y definición de liderazgo aportada por Bass.
2. Análisis de los enfoques conductuales clásicos del liderazgo. Ventajas e inconvenientes.
3. Condiciones que marcan cuándo se muestran conductas de liderazgo y cuáles (descubrir claves situacionales). ¿Qué factores motivan que alguien ejecute conductas de liderazgo en un grupo?
4. Discrepancias entre autoobservación (comportamiento autopercebido) y observación externa (comportamiento "real").
5. ¿A qué tipo de grupos o tareas es aplicable? ¿Se puede generalizar? Desarrollo de ejemplos en ámbitos diversos y delimitación de posibles aplicaciones.
6. ¿Qué otras formas de participación se pueden dar en el grupo? Por tipos de grupo.
7. ¿Qué consecuencias para el grupo tienen diferentes formas de participación de sus miembros?

GUÍAS PARA REALIZAR EL INFORME

Se sugiere al grupo que realiza un informe final de la práctica siguiendo estos puntos

1. **Describir** los resultados, así como las ideas y sensaciones de los participantes.
2. **Procesar** la información, mencionando conclusiones y patrones comunes.
3. **Generalizar:** contrastar con casos reales y con la teoría y elaborar modelo.
4. **Aplicar** los conocimientos a situación real sugiriendo propuestas de mejora.
5. **Experimentar:** proponer nueva experiencia como alternativa o continuidad.



TALLER DE LIDERAZGO EN LA INCERTIDUMBRE:

Profesor Xavier Coller

- Ideas previas al debate:
 - Liderazgo y género (visión individual – visión de “los otros”).
 - Crisis de liderazgo en múltiples ámbitos (debido a la crisis actual).
 - Tipos de líderes (de barro, de acero...).
 - Estrés en líderes responsables.
 - Cambio de la conceptualización del liderazgo individualizado al liderazgo compartido.
 - Análisis del concepto de liderazgo a través de la figura de B. Obama.
 - Compatibilización jerarquía y liderazgo.
 - Clarificación del lenguaje: potestad – autoridad – liderazgo.
 - Cultura, ciudadanía y liderazgo.
 - Networking incompatible con la organización militar.
 - Crisis de liderazgo en la sociedad (incertidumbre).
 - Relación liderazgo – objetivo – éxito.

- Líneas de debate:
 - Crisis de liderazgo
 - Las sociedades han cambiado, las recetas de liderazgo anteriores no funcionan, hay que buscar fórmulas nuevas.
 - ¿Crisis en la ética de las jerarquías o crisis de objetivos generales de la sociedad?

 - ¿Por qué son líderes los líderes?
 - Por actitudes:
 - Adaptabilidad.
 - Ejemplaridad.
 - Conocimiento.
 - Coherencia.
 - Empatía.
 - Iniciativa.
 - Reconocimiento.
 - Responsabilidad.

 - Diferencia entre poder procedente de la jerarquía y autoridad que es conferida.



- Líderes y jefes.
 - El jefe manda pero no necesariamente es el líder.
 - En un conflicto líder – jefe, el líder necesita persuadir, negociar a la vez de poder ser percibido como una amenaza por parte del jefe. Asimismo, el jefe puede utilizar al líder para conseguir los objetivos colectivos.

- Se constata la necesidad de mantener un diálogo entre el ejército, las empresas y la universidad, para un mejor conocimiento de las organizaciones y el aprendizaje mutuo (Distintos enfoques sobre un mismo tema). Ej. Diferente visión sobre el networking.



TALLER DE LIDERAZGO CREATIVO:

Prof. Dr. César Díaz-Carrera

“Aunque podamos distinguir entre acción y conocimiento, sólo somos propiamente cuando nuestro pensar y nuestro actuar no están escindidos. Esta es la expresión verdaderamente humana: la vida no escindida. Su nombre es Sabiduría”.

Raimon Panniker

Significado y Descripción de un Taller.

Se nos solicitó la impartición de un Taller de dos horas de duración. Pero, en primer lugar, ¿qué es un Taller? Es una modalidad de aprendizaje desarrollada en el entorno educativo anglosajón, más pragmático que el nuestro, conocida con el nombre de **“Workshop”**. Se trata de un formato completamente distinto al de nuestros familiares coloquios aclaratorios tras las conferencias académicas así como de los debates tradicionales.

Ambos tienen en común el operar en un plano estrictamente intelectual y en el que el aprendizaje es cognitivo.

El Taller, en cambio, implica un **aprendizaje experiencial**, en el que los participantes son sometidos a una serie de tests, juegos, ejercicios prácticos y otras actividades tendentes a ayudarles a descubrir y/ o descubrirse en el proceso. El **objetivo** de un Taller adecuadamente planteado no es el de enseñar sino el **heurístico** en el que prima que el/la participante “caiga en la cuenta” para hacerse cargo de “algo”, desde la responsabilidad añadida por esa nueva consciencia expandida. Ni que decir tiene que el profesor abandona en este caso voluntariamente su papel de “autoridad docente” para convertirse en un facilitador (moderador y motivador, según convenga), de un proceso de aprendizaje creativo en el que el principal protagonismo ha de recaer en el participante activo de la experiencia. Es un proceso, en definitiva, más cercano al



arte que a la ciencia y que demanda de su conductor unas habilidades especiales de empatía, escucha atenta, imaginación creativa y compromiso con que cada cual dé lo mejor de sí mismo.

Objetivos del Taller en Liderazgo y Creatividad

En el breve espacio de dos horas se trataba de aprovechar muy bien el tiempo disponible para que los participantes experimentasen la unión entre liderazgo y Creatividad en **dos procesos complementarios: uno de creatividad personal aplicada al liderazgo y otro de creación en equipo**. Con la finalidad que se llevaran consigo las herramientas creativas que les permitirían reproducirlos ulteriormente.

Utilizando los conocimientos científicos actuales se explicó el fundamento neurológico de los procesos creativos individuales así como la Primera Ley de la Creatividad, familiarizándoles asimismo con la **Espiral Creativa©**, una herramienta creativa desarrollada en **IDEC** para materializar deseos, objetivos y metas.

La herramienta creativa del "Mándala" les ayudó a identificar esa meta, en la inteligencia de que "ningún viento es bueno para el velero que no sabe adónde va"; siendo obligación del líder conferir un sentido a la situación dada.

Ahora bien, en un entorno crecientemente complejo, no basta con la materialización de anhelos individuales, las grandes metas colectivas de utilidad social, precisan del concurso de **equipos líderes**. Tras administrarles un test para que apreciaran su perfil de liderazgo y la riqueza y complementariedad de otros perfiles, fueron introducidos a un modelo de liderazgo para equipos de alto rendimiento. Y tras la teoría se les invitó a formar cuatro grupos experimentando una vivencia de liderazgo en equipo, haciendo frente al desafío de un reto consistente en la invención de un artefacto creativo. La explotación de esta actividad y breve puesta en común de los aprendizajes incorporados,



puso fin a un Taller muy vivo e interactivo en el que los participantes de los tres ámbitos: militar, empresarial y universitario no sólo cubrieron los objetivos previstos por los diseñadores del Taller, sino que trabajaron con entusiasmo, rigor y eficacia en un clima colaborativo ejemplar.

Guión de trabajo del Taller

- 1) SUGERENCIAS PARA APROVECHAR BIEN ESTE TALLER
- 2) COMPRENSIÓN DE LA "ESPECIALIZACIÓN HEMISFÉRICA" CEREBRAL Y DEL PROCESO CREATIVO
- 3) PRINCIPIOS DINÁMICOS DE LA CREATIVIDAD
- 4) JUEGO CREATIVO DE INTROSPECCIÓN SOBRE LA PERCEPCIÓN
- 5) TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO APLICADO AL LIDERAZGO SITUACIONAL
- 6) EL LIDERAZGO DE EQUIPO: EL EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO. MODELO DE BELBIN
- 7) IDENTIFICACIÓN DE METAS RELEVANTES EN LO PERSONAL Y/O PROFESIONAL: LA TÉCNICA CREATIVA DEL "MÁNDALA"
- 8) JUEGO CREATIVO EN EQUIPO
- 9) EXPLOTACIÓN DEL JUEGO CREATIVO EN EQUIPO
- 10) PUESTA EN COMÚN
- 11) ELECCIÓN/NOMBRAMIENTO DE LA PERSONA PORTAVOZ DEL GRUPO PARA EL PLENARIO
- 12) FIN DEL TALLER



Panel de experiencias

Coordinadora D^a. Teresa García Gutiérrez
D. Miguel Sánchez Montes de Oca
General de División D. José M. Muñoz Muñoz
Profesor D. Miguel Florencio Lora



D. Miguel Sánchez Montes de Oca

Economista,, Abogado, Historiador,
Psicólogo, Profesor Mercantil, Sociólogo.

Liderazgo en la Empresa



- 1) El valor de la experiencia. La sociedad igualitaria y el poder del ejemplo como referente.
- 2) La fascinación por el liderazgo, un tema presente en todas las culturas y en todas las épocas. La ambigüedad del término, la multiplicidad de definiciones.
- 3) El liderazgo empresarial: Confusión entre dirección y liderazgo. Empresas sobregestionadas y sublideradas.
Conocimientos científicos y profesionales. Profesiones objetivas y subjetivas. El arte de dirigir.
El liderazgo como proceso atributivo y de perfección social.
- 4) Teorías y Escuelas sobre liderazgo empresarial: "El gran hombre", el liderazgo carismático, situacional, relacional. El liderazgo servidor. La falta de una teoría general que permite explicar con carácter universal el liderazgo.
- 5) Influir y motivar, base de la actuación del líder empresarial. Persuasión y seducción.
Los motivos de la conducta individual (extrínsecos, intrínsecos, trascendentes) y los objetivos de la organización. La calidad motivacional y las cualidades de la empresa.
Los liderazgos transaccional, transformador y trascendente.
- 6) Propósito común, conocimiento del entorno, organización eficaz y líder capaz, condicionantes del éxito empresarial.
- 7) El oficio del líder. ¿Líder en qué sociedad? El mundo del siglo XXI.
El liderazgo intelectual.
- 8) Proactividad, ilusión y liderazgo. Las organizaciones inteligentes.
- 9) La dimensión moral: el liderazgo ético como necesidad. La confianza y el respeto constitutivo de la autoridad del líder.



General de División D. José Manuel Muñoz Muñoz

Jefe de la Segunda Subinspección General
del Ejército.

Liderazgo en el Ejército de Tierra



RUMBO

POR QUÉ

- Se lo debemos a nuestros antecesores
- Es nuestro deber engrandecerla y potenciarla
- Siempre en vanguardia (en todo). Ensanchar brecha con resto U,s
- No cometer errores del pasado (estancamiento)
- Si no seguimos avanzamos perderemos el terreno ganado
- Aprovechar tirón actual
- Si no afianzamos / conformamos nuestro futuro, otros lo harán por nosotros (pero impuesto y no tan bien ni con tanto cariño)
- No ser CONFORMISTAS → **SI COMPROMETIDOS**

¿LORO VIEJO NO APRENDE A HABLAR?

QUÉ SOMOS

- La Legión no se hereda
- No se vive sólo del pasado
- ¿Somos realmente buenos?
- ¿Cuáles son nuestros defectos?
 - Permisividad
 - Malos hábitos
 - ¿Dejación de autoridad ?
 - No **correa de transmisión**
 - ¿IMAGEN / FAMA ?
 - CAPTACIÓN/RETENCIÓN

¿Suficiente?

- ¿CABALLEROS?



- ¿QUÉ PODEMOS MEJORAR?
 - Calidad vida
 - Procedimientos
 - Formación Mandos y Tropa
 - ¡¡ Siempre hay algo !!
 - "o en todo"
 - "ROCAS bajo el agua"

CON QUÉ

- Con los medios a nuestro alcance (sean muchos o pocos)
- " Los cestos se hacen con los mimbres disponibles, es cuestión de trenzarlos más para conseguir la misma consistencia"
p.e. POLÍGONO DE COMBATE ¡¡ EJEMPLAR!!
- Luchando contra el INFORTUNIO que se alimenta de la incapacidad de:
APRENDER – PREVER – ADAPTARSE
- CONTROL → Ya sea a título individual o de Unidad
"Es el proceso por el que se detecta y se procura corregir entre el ES y el DEBE SER"

"PRODUCIR CALIDAD"

- Para ello es necesario saber percibirla
- La calidad se percibe en los pequeños detalles
"CONSEGUIR MASA CRÍTICA"
- "Suficientes personas con la misma idea para producir un efecto decisivo"
- Incidencia Tropa → mínima (cambia 3/5 años)
- Hay que incidir en lo que permanece y guarda lo bueno y lo malo (Mandos y TPP)



QUÉ QUEREMOS SER

VISIÓN

- Mejorar individual y colectivamente
- (+) Fama y prestigio
- (+) Orgullo de LEGIÓN y familia
- Escuela de Mandos
- Modelo de Tropa
- Acuartelamientos Legionarios siempre fueron modélicos (encalar)
- Altamente valorados por el Mando y la sociedad
- Y cohesionados
- Y con gran Espíritu de Cuerpo
- **Eficaces**

¡¡ DECISIVO !!

El papel del individuo

- Su iniciativa
- Su amor a la responsabilidad



CÓMO

- AFIANZAR RUMBO (para un barco sin rumbo, todos los vientos son malos)
- Se hace día a día
- Entre todos
- Pedimos **COMPROMISO (HUEVOS CON JAMÓN)**
- Empujando todos para el mismo lado (ver "MASA CRÍTICA")
- Con:
 - ILUSIÓN
 - INICIATIVA
 - IMAGINACIÓN
 - EJEMPLO --- Arrastrar
 - TESÓN
 - ESFUERZO (nada se logra sin esfuerzo)
 - CONSTANCIA
- Aprender de nosotros mismos antes de copiar
(no lo hacemos tan mal pero podemos hacerlo mejor)
- Sin perder nuestra identidad

"No hay sustitutivo
para el esfuerzo"

Profesor D. Miguel Florencio Lora

Catedrático de Universidad del Departamento de Matemática
Aplicada I en la Escuela de Ingenieros de la Universidad de
Sevilla.

Liderazgo en la Universidad



ALGUNOS APUNTES SOBRE LIDERAZGO.

Buenos días a todos. Quisiera en primer lugar agradecer la deferencia que me hace la Cátedra General Castaños al invitarme a participar en estas Jornadas sobre Liderazgo.

En mis años de Rector (y en el camino previo) nunca me había planteado la necesidad de hacer un acercamiento teórico a la idea de "liderazgo", por lo que no esperen de mí un análisis riguroso o una aproximación académica exhaustiva al tema. Mi exposición se basará en una serie de vivencias adquiridas al tener el honor de haber sido Rector de mi Universidad y permanecer durante doce años al frente de la institución universitaria. Estas vivencias me han permitido tener una experiencia directa al mismo tiempo que conocer a muchas personas que lideraban sus respectivas organizaciones (políticos), banqueros, empresarios, etc.). Intentaré aportar algunos apuntes y reflexiones (a veces telegráficamente) sobre la idea de liderazgo.

A lo largo de estos años, he tenido la oportunidad de conocer a un gran número de Rectores (25 sólo en Andalucía, mas de 100 en España y otros muchos fuera de nuestras fronteras. Una vez conseguí reunir a más de 400 aquí en Sevilla); y creo que no me equivoco si afirmo que no he encontrado a ninguno que se hubiese planteado tal análisis teórico sobre el concepto de liderazgo universitario.

Así, mi primera aportación sería que los aspirantes a Rector, que han tenido éxito en el camino, no se han planteado un estudio teórico sobre el liderazgo universitario. Es decir, su camino hacia el liderazgo no ha sido fruto del estudio teórico de dicho concepto. Por el contrario, dicho camino hacia el liderazgo universitario no ha estado prefigurado.



Al hacer esta primera reflexión, me empezó a sonar en la cabeza aquella canción "cantares", en la que Joan Manuel Serrat puso música al poema de Antonio Machado. El poeta recuerda al caminante que no hay un camino predeterminado, que el camino se hace al andar. Creo sinceramente que este pensamiento es también aplicable al camino del liderazgo.

Pero observemos que Don Antonio se lo recuerda a quien ya tiene una actitud proactiva: al caminante, no a quien sentado lo ve pasar.

"caminante no hay camino,
se hace camino al andar ..."

Me lleva esto a pensar que no todo el mundo está en disposición de echarse al camino, que se requieren individuos que previamente cuenten con unas características y actitudes que los distinguan de los demás. ¿Qué provoca que un individuo inicie el camino del liderazgo? Posiblemente para emprender dicho camino sea necesario contar con esa actitud proactiva, que se refleja en contar con una alta motivación, con autoestima, con inquietud, con inconformismo (no darse por satisfecho con ver los toros desde la barrera), con una posición propia (y frecuentemente crítica) sobre el funcionamiento de la organización a liderar, con una necesidad de actuar para generar cambios en el funcionamiento de la organización (no es mérito, es necesidad: es como una llama que se tiene dentro, que si no se actúa nos quema, que nos mueve y hace distintos a los demás). Es posible que no todas estas características sean imprescindibles, pero algunas de ellas serán necesarias para contar con aspirantes a echarse al camino.

En el mundo universitario, estas características se detectan en los individuos ya en su etapa de estudiantes, son personas que se integran en la vida universitaria no desaprovechando ninguna opción de participación, bien por vías institucionales como puede ser ocupando puestos de representación: delegados de curso, de Facultad, o de Universidad, representantes en órganos de gobierno colegidos (Juntas de Facultad,



Claustro, etc.) o bien por otras vías paralelas: participación en las aulas de cultura o asistencia a asambleas o a movimientos enfrentados al sistema.

Pongamos ahora que nuestro personaje, provocado por esas características de su personalidad, se encuentra iniciando el camino hacia el liderazgo. En ese momento, a la hora de andar el camino, algunas cualidades innatas pueden ser esenciales.

Por ejemplo, tener una gran estatura no garantiza que se vaya a tener éxito como jugador de baloncesto, pero puede ser esencial para intentarlo. O tener un magnífico oído no garantiza que se vaya a ser un gran músico, pero elimina a una parte de la población para tener éxito en el camino de la música. Si el camino pasa junto a un precipicio, tener un buen sentido del equilibrio puede ser fundamental para superar el obstáculo. Quien sufra de vértigo difícilmente podrá progresar.

Pero volvamos a nuestro camino, el camino del liderazgo. ¿Cuáles pueden ser las cualidades necesarias para andar dicho camino? A continuación voy a enumerar algunas de ellas que, al estar basadas sólo en mi experiencia (personal y de relación con bastantes rectores), no pueden configurar un elenco exhaustivo.



Así, enumero la siguiente relación:

- - Entusiasmo y capacidad de contagiarlo.
- - Empuje.
- - Iniciativa.
- - Anticipación.
- - Creatividad.
- - Intuición.
- - Sentido común.
- - Energía.
- - Combatividad.
- - Autocontrol.
- - Capacidad de asumir riesgos sin ansiedad.
- - Honestidad.
- - Diplomacia y tacto.
- - Saber escuchar.
- - Capacidad negociadora.
- - Tener proyecto.
- - Buen conocimiento de la organización.
- - Capacidad de crear equipos y trabajar en su seno.

El orden en este listado no presupone prioridad. Pudiera parecer que estoy definiendo a un superhombre; no es así, pero cuantas más cualidades de las descritas se posean, mejor. Además, puede que un grupo de estas cualidades sean imprescindibles.

Con este bagaje en las alforjas, el caminante estaría bien pertrechado para realizar el viaje. Pero existen elementos adicionales (esta vez externos) que afectarán de manera determinante al éxito del viaje de nuestro personaje. En primer lugar me referiré a la suerte. A la suerte en el sentido de Voltaire: "Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan". Pero puede ocurrir que dicha oportunidad no se presente, aún buscándola con ahínco, en cuyo caso puede que el camino se trunque. En segundo lugar y de forma más genérica me referiré a lo que Ortega llamó "la circunstancia". Nuestro personaje se encuentra inmerso en ese mundo vital que constituyen sus circunstancias, no puede desprenderse de ellas ni superarlas.



Por otra parte, el líder lo es de un grupo que cuenta con algún tipo de organización. Por tanto, no es posible analizar el liderazgo estudiando aisladamente la figura del líder, sino que es fundamental estudiar como interrelacionan el líder y el grupo-organización.

La siguiente afirmación está basada exclusivamente en mi experiencia y puede que no sea extrapolable fuera del ámbito universitario. Afirmino que el líder llega a serlo en función de su capacidad de cubrir las expectativas del grupo respecto a sus necesidades. Mantendrá el liderazgo mientras sea capaz de responder a dichas expectativas. Por tanto, el modelo de organización determina tanto la elección como el mantenimiento del líder. Puede ocurrir que un individuo sea idóneo para liderar un grupo pero no para otro que tenga un modelo organizativo distinto.

De esa manera, el grupo esperará del líder una entrega total, dedicación, soluciones a los problemas y una estrategia de futuro que dé respuesta a las necesidades reales o imaginarias del grupo. En el caso universitario (e imagino que también en otro tipo de organizaciones) esta entrega, ese darse al grupo, genera satisfacción en el líder, pues entronca con la cultura y la idiosincrasia de la institución. Ya lo decía Machado:

“En cuestiones de cultura y de saber,
sólo se pierde lo que se guarda;
sólo se gana lo que se da.”

La interrelación del grupo-organización con el líder tiene una importancia de primer orden, al punto que el tipo de liderazgo a ejercer viene determinado por la estructura organizativa del grupo, por su cultura de funcionamiento, por su idiosincrasia, etc.

Para ilustrar esta última afirmación voy a comentar muy esquemáticamente cómo es la estructura organizativa de la comunidad universitaria y deduciremos cómo el tipo de



liderazgo es necesariamente altamente participativo y luego compararé con otros tipos de organizaciones.

En la Universidad Rector y Decanos tienen su propia (y distinta) legitimidad nacida de las urnas independientemente. Los órganos colegiados que han de tomar las decisiones están integrados por profesores, estudiantes y personal de administración elegidos en listas abiertas, lo que hace que dentro de esos órganos no existan lo que podríamos llamar grupos parlamentarios, produciendo un número muy elevado de interlocutores y una dificultad en la búsqueda de la necesaria estabilidad política. (En este punto debo recordar que hay órganos colegiados como el Claustro con más de 300 miembros). Esta situación hace que sea relativamente frecuente que los miembros que votan afirmativamente una propuesta sean distintos de los que lo hacen en la siguiente propuesta. Obtener el voto favorable del órgano colegiado en todas las propuestas es fundamental, pues perder una votación genera debilidad y la debilidad desconfianza y la desconfianza puede minar la posición del Rector.

Por tanto es imprescindible realizar un gran esfuerzo para que las propuestas recojan al máximo todas las sensibilidades y procurar en el planteamiento convencer y no vencer. Alguien que se considere vencido es difícil que apoye una posterior propuesta. Todas estas circunstancias, además de que la estructura organizativa está muy poco jerarquizada, y otras más que por falta de tiempo no comento, conducen a un liderazgo basado en la participación.

Comparemos, por ejemplo, con un Ayuntamiento. El Alcalde tiene garantizada (generalmente) la estabilidad política, bien sea por disponer de mayoría absoluta, bien sea por liderar una coalición de grupos políticos. Así el voto afirmativo a cualquier propuesta que nazca del equipo de gobierno está previamente asegurada. Tampoco existen Decanos elegidos en los distintos distritos evitándose una doble legitimidad



(existen delegados de distrito que pertenecen al equipo de gobierno). No obstante, el Alcalde tiene una debilidad respecto al Rector que consiste en que no tiene libertad para configurar su equipo de gobierno, pues éste viene determinado por la lista electoral decidida por el (los) partido(s) político(s) que lo sustentan. Estas circunstancias dan lugar a un tipo de liderazgo distinto al universitario (ni mejor, ni peor). Así, no es habitual que el gobierno de un Ayuntamiento intente integrar a la oposición y que haga esfuerzos reales para intentar convencerla en vez de vencerla.

Si comparamos la estructura organizativa del Ejército y la de la Universidad podremos encontrar los rasgos esenciales que las definen y por tanto intuir las diferencias de tipos de liderazgo que se darán en una y otra organización. Se me ocurre que las principales diferencias radican en que la primera es una organización altamente jerarquizada (necesariamente, por la función que tiene encomendada), mientras la segunda, como hemos dicho, es poco jerarquizada (fuertemente participativa y donde el Rector es "primus inter pares").

Para adecuarme al tiempo asignado a esta intervención he procurado, en esta primera parte de mi exposición, intentar incluir aquellos aspectos generales que desde mi experiencia como Rector considero esenciales en el liderazgo. Lo he planteado así para evitar un peligro, pues los aspectos concretos de mis vivencias como Rector podrían ocuparme buena parte de la exposición, que podría quedar reducida a lo particular dejando fuera lo general. Por tanto, pido disculpas por invertir el orden natural de ir de lo particular a lo general. Ahora, en esta segunda parte de mi exposición voy a procurar contar algunas experiencias concretas que me han ayudado en la labor como Rector. Y me han debido de ayudar bastante, pues en principio el perfil no puede ser más desafortunado: no corresponde a ningún manual sobre liderazgo, bajito, gordito, calvo, con gafas y mal orador, en resumen, un desastre.



Algunas cosas que me han ayudado:

Hacer equipos: Tener la suerte de rodearse de un equipo de colaboradores del máximo nivel posible que crean en la institución y la quieran. Puede parecer un lugar común, pero es esencial buscar personas de mayor valía que uno mismo. Cada colaborador es responsable de su área de actuación, pero es imprescindible crear el ambiente adecuado (a través de reuniones periódicas frecuentes: "terapia de grupo") para que se sientan, por encima de todo, miembros de un solo equipo y por tanto corresponsables de la gestión de los demás. Toda decisión importante, aunque pertenezca a un área concreta de gestión, debe ser discutida y analizada previamente de manera exhaustiva por todo el equipo procurando la participación activa y crítica de todos, recabando la mayor cantidad de información posible. Esto genera conocimiento compartido, visión global, compromiso y corresponsabilidad al mismo tiempo que sirve de filtro y entrenamiento respecto a las posibles posiciones que se encontrarán en la posterior tramitación de la propuesta. Además permite someter los temas a votación cuando están maduros y facilita saber ganar (es decir, convencer que no vencer) buscando el consenso. Un lema que he repetido reiteradamente a los miembros de mis equipos ha sido que "tener razón no estorba", pero a veces no es suficiente.

También me ha resultado de gran ayuda la capacidad de mantener los compromisos adquiridos y la tenacidad en la lucha por conseguirlos. Es importante explicitar esta disposición, y el trabajo realizado al respecto, a la comunidad universitaria y buscar su complicidad e implicación.

Les puedo asegurar que no me ha estorbado disponer de cualidades (innatas y/o aprendidas) para la negociación: Agrupar adecuadamente los temas de negociación, saber manejar la variable tiempo. Ofrecer capacidad dialéctica basada en una



disposición al análisis y al diálogo pero manteniendo planteamientos basados en argumentos rigurosos sustentados en el conocimiento exhaustivo de los pros y contras de cada alternativa.

El conocimiento profundo de la institución y de su diversidad. Sin la ayuda de este conocimiento no es posible regir la Universidad. Las Facultades y Escuelas son mundos distintos de los que hay que captar su idiosincrasia, nadie crea que las motivaciones, las aspiraciones, las preocupaciones, los miedos, las metas profesionales, etc. de un médico son las mismas que las de un escultor, o las de un ingeniero las de un filósofo, o las de un arquitecto las de un psicólogo, o las de un abogado las de un historiador. Y así hasta un total de 25 Centros distintos.

Me ha resultado de gran ayuda el conocimiento individual de las personas y la proximidad a ellas (Decanos, claustrales, representantes estudiantiles, representantes sindicales, etc.). Una anécdota: en cierta ocasión un claustral, el profesor Ángel López que había sido presidente del Parlamento Andaluz, me comentó que le sorprendía que, cada vez que uno de los 350 claustrales levantaba la mano para pedir la palabra, el Rector, a la sazón el que les habla, se dirigiese a él por su nombre y apellidos.

Creo que entre las habilidades sociales del líder, deben ocupar un primer lugar la cercanía con el interlocutor y saber escuchar. Hay que recordar que el liderazgo se ejerce sobre personas, por lo que su ejercicio se fundamenta en el factor humano. Las grandezas y las miserias humanas deben detectarse para potenciar las primeras y reconducir las segundas.



Otra ayuda: No cabe duda de la necesidad de contar con un plan preestablecido. Evidentemente hay que disponer de un proyecto para la institución, que debe ser global y que debe aspirar a ilusionar a todos para que se impliquen en el mismo. Pero, a pesar del proyecto para la institución, hay que asumir el gobierno con flexibilidad. Recuerdo ahora al líder de un partido político que repetía "programa, programa, programa", y creo sinceramente que se podía permitir ese lujo porque no aspiraba a ser partido de gobierno.

A lo largo de un mandato suelen aparecer circunstancias no previstas y, en esos momentos, hay que jugar con la creatividad y saber hacer de la necesidad virtud, abordar los problemas convirtiéndolos en oportunidades y transmitir ese sentimiento, planteando la incorporación de nuevos objetivos que pueden llegar a ser prioritarios.

Y termino. Para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos. La anticipación, la iniciativa, la creatividad, la innovación y la intuición son herramientas fundamentales para conseguirlo. Son las armas para luchar contra la costumbre y el adocenamiento. Nos permiten aspirar a la consecución de la eficiencia luchando contra la costumbre, contra hacer las cosas como siempre se han hecho porque funcionan. Si siempre se hace lo mismo, siempre se obtiene lo mismo.

Muchísimas gracias por su atención.



Conclusiones Talleres



Taller sobre Liderazgo en el Ejército de Tierra

General de Brigada D. José Manuel Muñoz Muñoz
Jefe de la Segunda Subinspección General del Ejército

Coloquio.-

- Liderazgo de la mujer en las FAS:
 - Aumento progresivo en el número.
 - No hay diferencias en la de forma de liderar entre hombres y mujeres.

“El liderazgo de basa en relaciones humanas, mandando no sobre si no con personas y basándose en la confianza de los subordinados delegando”

- Casos concretos de liderazgo: El del General en Irak: Necesidad de liderazgo en situaciones críticas:
 - Conocimiento del personal bajo su mando.
 - Importancia de la preparación previa.
 - Importancia del bagaje personal (preparación cultural).
- Importancia de que el Leader consiga la cohesión del grupo.
- Diferencia entre autoridad y liderazgo en el ámbito militar:



- Buscamos la excelencia en el mando \implies Liderazgo.

- Liderazgo colectivo:
 - Gana adeptos la realidad es compleja y hacen falta equipos que sumen capacidades.
 - Pero hay situaciones en que es necesario que el jefe se imponga.

- Necesidad de un liderazgo en todos los ámbitos, incluida la Universidad y de esta con respecto al resto de la sociedad.

- ¿Existen mecanismos en las organizaciones para que el líder realmente llegue a la cúspide de la organización?

- Deberían cambiar la enseñanza como escalón básico, para permitir formar líderes.

- No está bien visto mandar \implies Liderazgo y democracia.
 - Sociedad individualista.
 - 1ª cualidad del Líder es querer guiar personas.

- La remuneración económica puede pervertir el liderazgo, introduciendo motivaciones extrínsecas que no sean el sentir de los demás.



Taller sobre Liderazgo en la Universidad

Profesor D. Miguel Florencio Lora

TEMÁTICAS DE INTERÉS (LLUVIA DE IDEAS) Y APORTACIONES:

- Liderazgo mejorando la experiencia (binomio experiencia - aprendizaje).
 - Reflexionar sobre el pasado, conocer las herramientas del presente para construir en el futuro.
 - El líder debe de ser competente en gestionar personas.
 - Los éxitos y fracasos son del colectivo.

- Liderazgo en tiempo de crisis: el verdadero liderazgo.
 - Importancia de las circunstancias.
 - Expectativas de los seguidores ante el líder.
 - Responsabilidad ética corporativa o marketing.
 - Establecimiento de principios generales.
 - Las leyes en las empresas.

- Liderazgo y género.
 - 2 posturas: La discriminación positiva (ej. formación específica de liderazgo a las mujeres), VS Igualdad (la discriminación positiva es discriminación). Relevancia de los requisitos de la tarea: Física o psíquica.

- Líder y enfermedad.
- Interacción jefe – líder.
- Desmitificación del líder.
- Formas, estrategias e importancia de comunicar las ideas de un líder.
- El líder como modelo.
- El líder servidor.
- La ética: Crisis de valores.
- Concepto de liderazgo a partir de la historia.
- Cómo debe actuar un líder ante un enemigo dentro de la misma organización.
- Crisis de valores en la sociedad actual.
- Tipos de líderes.



Conclusiones Jornadas

General de Brigada D. Juan Manuel García Montaña
Jefe de Estado Mayor de la Fuerza Terrestre
Vocal de la Cátedra "General Castaños"



Concluimos con este acto las primeras jornadas de Liderazgo organizadas por la Cátedra "General Castaños" en este CG. de la FUTER en Sevilla.

Jornadas que empezaron ayer con un panel en el que participaron los profesores José María León Rubio de la Universidad de Sevilla, Xavier Coller de la Universidad Pablo de Olavide y César Díaz Carrera de la Universidad Complutense de Madrid que, como estudiosos del tema en cuestión y tomando como hilo conductor la definición de liderazgo, analizaron sucesiva y respectivamente, los argumentos a favor y en contra en cuanto a la posibilidad de aprender y entrenar las distintas cualidades del líder; las capacidades que este líder tiene que tener para desenvolverse en una sociedad líquida o cambiante, donde lo cierto es la incertidumbre y donde conceptos como el capital cultural, el capital social (networking), la capacidad de empatía, la construcción de estrategias y el equilibrio entre autoritas y potestas cobran gran importancia; y por último, pero no por ello menos importante, la relación entre creatividad y liderazgo poniendo de relieve la labor del líder como generador de sentido, el líder como clave de un proceso creativo de transformación grupal que pasa por un ejercicio previo de autoconocimiento.

En los tres talleres que siguieron al panel, los más de ochenta participantes, en principio habíamos previsto 25 oficiales del Ejército, 40 profesores o estudiantes de postgrado de las US y UPO y 10 empresarios y miembros de las instituciones municipales, provinciales y autonómicas, profundizaron en grupos mixtos pertenecientes a las tres organizaciones en materias el liderazgo transformacional, el ejercicio del liderazgo en una sociedad incierta y el proceso creativo de transformación de un proyecto en realidad.



El día de hoy, con un formato similar al de ayer –panel seguido de talleres– ha estado dedicado a la exposición de las experiencias de tres personalidades que han ejercido el liderazgo durante un periodo importante de sus ejercicios profesionales.

D. Miguel Sánchez Montes de Oca como representante del ámbito empresarial, en concreto de la CEA, ha subrayado la gran importancia del hombre como el gran activo empresarial, además de la necesidad del contagio emocional con el grupo a liderar, analizando las diferencias en dirección y liderazgo y la importancia de la motivación en sus tres aspectos intrínseco, extrínseco y trascendente, como parte sustancial del liderazgo.

El GD. D. José Muñoz Muñoz nos ha hablado de su experiencia como mando de unidades en general, y como General Jefe de la Legión en particular, y nos ha descrito su "Rumbo" a modo de camino a seguir para hacer equipo y que todos los componentes de la Legión supieran quiénes eran, por qué son legionarios, herederos de tradiciones a mantener, cómo identificarse con los valores de la unidad, con qué medios conseguirlo y a dónde se pretendía llegar de acuerdo a su visión como Jefe de la Gran Unidad.

D. Miguel Florencio Lora, Rector de la Universidad de Sevilla durante más de doce años, nos ha ilustrado en su visión de las cualidades del líder de forma genérica, para centrarse posteriormente en los aspectos particulares del liderazgo en el mundo universitario, haciendo hincapié en las características diferenciadoras del mismo, entre las cabe destacar el liderazgo basado en la participación; y aportando una serie de claves esenciales como: la elección de colaboradores, el conocimiento personal de los componentes de la organización, la necesidad de mantener los compromisos adquiridos, la importancia de la negociación, teniendo siempre en cuenta que la flexibilidad es un factor fundamental en el proceso de realización de cualquier proyecto.



En cierto modo, sin quererlo, el panel de experiencias ha sido la verificación del panel de expertos y estudiosos, teniendo en cuenta que los "practicones" han cogido lo que tenían a su alcance y como auténticos líderes lo han transformado y aplicado a su respectiva organización.

Con todo esto sería muy aventurado querer hacer aquí, en unos escasos minutos, una síntesis de las conclusiones alcanzadas, ya que no dejaría de ser un resumen más o menos apretado de conceptos, que al querer ser citados todos juntos por su igualdad en importancia, sería difícilmente comprensible. Dejemos por tanto esta labor a un documento, tipo memoria, que en colaboración con los expertos y participantes será elaborado y distribuido por la Cátedra.

Pero no podemos terminar sin mostrar nuestra satisfacción por haber logrado que representantes de estas tres importantes organizaciones: Ejército, Universidad y Empresa se hayan puestos juntos a pensar y analizar sobre un problema común, que hayamos visto que tenemos mucho que aprender unos de otros, que las experiencias en un sector pueden ser aplicables con su debida transformación en el otro, en otras palabras, que el dialogo para analizar problemas de nuestro tiempo entre Ejército, Empresa y Universidad es posible y necesario.

La Cátedra General Castaños nos ha servido de foro para hacernos conscientes de que somos parte de ese mundo interdependiente más que globalizador, al que se refiriera el Presidente Clinton hace poco días en nuestra ciudad, y que tenemos la necesidad de comprender la realidad, para que a través de un proceso transformacional y creativo podamos aportar la solución adecuada a la cambiante e incierta situación actual, en definitiva la necesidad de comprometernos a liderar el presente, si queremos que los que nos sucedan encuentren un futuro mejor.

Muchas gracias.



Clausura de las Jornadas

Teniente General D. Virgilio Sañudo Alonso de Celis
Jefe de la Fuerza Terrestre
Presidente de la Cátedra "General Castaños"



Permitidme que recoja en un decálogo lo que un líder militar debe ser:

- Capaz de ganarse las mentes y los corazones de los componentes de su Unidad consiguiendo que acepten que las cosas más importantes para el Jefe lo son también para ellos.
- Tener confianza en sí mismo.
- Mostrar honestidad, integridad y una continua preocupación por sus subordinados.
- Estar muy bien preparado tanto táctica como técnicamente. Si se ignora lo que no se sabe no se crecerá , militarmente.
- Ser comunicativo e informar, preguntar opiniones y, si procede, tenerlas en cuenta.
- Ser leal y comprometido; todos bajo su mando deben saber que pueden, en todo momento, contar con el apoyo de su Jefe.
- Respetar a sus subordinados para ganarse su respeto.
- Ser creativo y con visión de futuro, marcándose unos objetivos para alcanzar los fines propuestos, objetivos que hay que explicar con claridad y convicción.
- Poseer una mente flexible que le permita adaptar las decisiones a los continuos cambios que se producen en cualquier situación.
- Basar sus decisiones en unos juicios correctos y acertados.

Con estas palabras

"QUEDAN CLAUSURADAS LAS JORNADAS DE LIDERAZGO"