



Liderazgo de libertades: Libertazgo

El liderazgo de libertades, bautizado por los autores como el libertazgo, es un enfoque alternativo, pero también complementario, centrado en el desarrollo del liderazgo como función organizacional, no focalizado en la figura y función de líder. En esta aportación la libertad es la esencia de un liderazgo eficaz, ya que la elección de adherirse a él siempre ha de ser voluntaria. Por eso los autores un liderazgo construido colectivamente, inherente al proceso de organizarse, producto de la interacción de libertades puestas en común y comprometidas de múltiples formas en proyectos que vinculan a un conjunto de personas.

Sergi González, Francesc Beltri y Anna Rubi (libertazgo@yahoo.com)

La libertad es la esencia de un liderazgo eficaz. En sentido estricto, el liderazgo siempre se ha basado en la libertad de cada uno en seguirlo, en contribuir a construirlo colectivamente. Lo contrario sería admitir que en esencia, la libertad, como capacidad de decidir el propio comportamiento, no existe. En consecuencia, liderazgo y libertad son vectores necesarios para un resultado empresarial de éxito. Desgraciada-

mente la tendencia habitual en las organizaciones es la de condicionar fuertemente la libertad (promover un desarrollo pobre de la capacidad de elegir) como mecanismo de adaptación organizativa, al precio de no desarrollarla.

El liderazgo es una función construida colectivamente, es inherente al proceso de organizarse, es producto de la interacción de libertades puestas en común, comprometidas de múltiples formas en proyectos que vinculan a un conjunto de personas.

Aunque existe cierta tendencia a simplificar el liderazgo a rasgos individuales muy frecuentemente de tipo carismático, las formas de liderazgo van más allá. El cómo se concreta la función de liderazgo en cada caso puede presentar formas diversas, dando lugar a los diferentes discursos sobre qué es el liderazgo y cómo favorecer determinadas formas de liderazgo.

Uno de los esfuerzos mayores que en la literatura sobre el tema y en la práctica de muchas organizaciones se observa, va en la dirección de fomentar y favorecer la figura de líder estable, brillante, seguro e infalible. Es decir, ha consistido en insistir en la opción de que la mejor forma de resolver la función de liderazgo en una organización es construir y disponer de un miembro que ejerza-

FICHA TÉCNICA

Autor: GONZÁLEZ, Sergi; BELTRI, Francesc, RUBI, Anna.

Título: Liderazgo de libertades: Libertazgo.

Fuente: Capital Humano, nº 186, pág. 54. Marzo 2005.

Resumen: Asistimos desde hace tiempo a un incremento exponencial de artículos, cursos, libros etc. sobre los líderes y su liderazgo. Se insiste con gran esfuerzo en comprender y desarrollar el fenómeno del liderazgo en las organizaciones desde la concepción y ejercicio de la figura y el rol de líder. Liderazgo de libertades, libertazgo, es un enfoque alternativo, pero también complementario, centrado en el desarrollo del liderazgo como función organizacional, no focalizado en la figura y función de líder. Plantea la libertad como capacidad humana clave para entender cómo se concreta la función de liderazgo y su potencial de desarrollo. Los nuevos retos de complejidad, diversidad, flexibilidad, organización en red, de transformaciones rápidas, casi mutantes, y de expectativas crecientes de autorrealización personal y de responsabilidad social con que cada vez se requiere más a las organizaciones, precisan de un reenfoco profundo y alternativo a la concepción y mirada de un liderazgo basado en el líder.

Descriptores: Liderazgo / Dinámica de grupos / Redes / Responsabilidad social.



personifique lo mejor posible la función de liderazgo. Es la opción de resolver la función de liderazgo asignándola-encargándola a una figura de líder.

En cada época, y connotando con los valores emergentes o dominantes y al servicio del tipo de organizaciones existentes, se han presentado con mejor o peor éxito discursos y concepciones de liderazgo basados en la figura de líder estable. Podría concretarse en una frase como: *“Generen un líder brillante acorde con las necesidades y características del momento”*. Esta idea compartida y el hecho de que a los puestos de dirección se les ha requerido cada vez más que se basen en ejercer el liderazgo, ha llevado a la hipertrofia de los modelos basados en la idea de que la clave del liderazgo es formar buenos líderes. Sólo es necesario observar la oferta formativa actual en la que el desarrollo de las habilidades de liderazgo es el producto estrella.

No es un mal camino necesariamente, pero no olvidemos que no es el único posible para resolver la función de liderazgo en una organización, ni es siempre el mejor camino para cualquier organización humana.

Es evidente que organizarse posibilita y limita a su vez el ejercicio de la libertad de cada miembro. La libertad como capacidad humana es puesta al servicio de un proyecto

común en un marco de relaciones interpersonales complejo y dinámico. ¿Pero qué uso y desarrollo de esa capacidad se da en la mayoría de organizaciones?

Tradicionalmente la disciplina ha sido la base de la ejecución empresarial organizada. El éxito social de muchas organizaciones se ha basado históricamente en un escaso y deficiente desarrollo de la capacidad para la libertad de la mayoría de sus miembros, posibilitado también, aunque paradójicamente, un cierto ejercicio de libertad: expresado en quedarse y pertenecer aunque sea restringiendo enormemente las alternativas posibles, incluso fomentado el no pensar en alternativas, en definitiva, fomentado un desarrollo deficiente de la libertad individual.

Diríase incluso que el modelo de organizaciones productivas más común se ha asentado en la idea de condicionar la libertad de la mayoría de miembros de forma que hagan un uso muy simple de esta como capacidad. Son modelos de organización po-

La libertad es la esencia de un liderazgo eficaz.

En sentido estricto, el liderazgo siempre se ha basado

en la libertad de cada uno en seguirlo,

en contribuir a construirlo colectivamente



dríamos decir que muy primitivos evolutivamente, de baja eficiencia, pues sacrifican una gran parte del potencial de sus miembros para conseguir en realidad modestos resultados colectivos. La autonomía y la iniciativa personal es una capacidad muy recientemente valorada.

Esta forma de concebir el organizarse entra en crisis cuando de lo que se trata es de aumentar el potencial puesto en común, bien porque el reto es de alta complejidad, variable, etc., o cuando los requerimientos de autorrealización de los miembros son prioritarios y elevados. Desde el momento en que la ejecución de los miembros no debe esperar la orden de un superior para ser ejecutada o cuando no está necesariamente pautada una conducta, la libertad de acción se convierte en ventaja competitiva absoluta.

Las tendencias de futuro inducen a plantearse nuevos retos que suponen concebir el organizarse de forma distinta, pero todavía se insiste en adoptar concepciones clásicas de liderazgo basadas en figuras de líder estable, insistiéndose por tanto en la formación de líderes más que en la formación del colectivo para el liderazgo, como función inherente al propio colectivo.

Liderazgo de libertades plantea, pues, el reto de conjugar en mayor medida la capacidad para la libertad de los miembros de una organización, lo cual redundaría como mínimo en una mayor implicación, responsabilidad, compromiso y respeto a la diversidad de los miembros, como elementos clave de motivación en cualquier proyecto humano. Libertazgo pues, es la opción a seguir cuando las claves de éxito de un grupo humano han de basarse inexorablemente en estos factores clave.

I. ¿QUÉ ES ENTONCES EL LIDERAZGO DE LIBERTADES?

- Una nueva manera de entender el liderazgo que permite mejor centrarlo en las personas y no en la figura o función de líder.
- Una manera de entender el liderazgo como función grupal que trasciende deliberadamente (previene incluso) su personalización estable.
- Una apuesta por hacer más compatible libertad y organización.
- Una propuesta para organizarse que trasciende algunas tendencias arquetípicas de los grupos primates (jerarquización, unigrupo acotado, territorialización, competitividad, etc.).
- Un modelo relacional para la consecución y articulación de objetivos compartidos y compatibles, que apuesta por optimizar a la vez eficacia-eficiencia colectiva y realización personal.
- La evidencia de que existen otras formas de aportación más simétricas y menos directivas que no pasan necesariamente por el liderazgo individual. Ello supone entender que las relaciones de simetría existen y se pueden autorregular sin necesidad de un abanderado o catalizador personalizado.
- La respuesta a la necesidad de sentir y desarrollar el protagonismo de todos los componentes de la organización.

2. ¿PARA QUÉ SIRVE Y QUÉ APORTA RESPECTO A ANTERIORES CONTRIBUCIONES SOBRE LIDERAZGO?

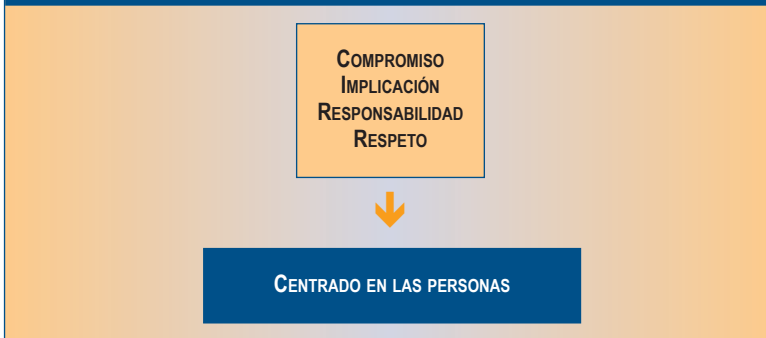
- Propone el liderazgo como función y cultura grupal de participación e implicación-compromiso personal, frente a los modelos tradicionales centrados en el líder como elemento clave y estable-sustantivo para el liderazgo.
- Advierte de las limitaciones de los modelos centrados en la función de líder estable en tanto que, por muy excelentes que pretendan ser, limitan inexorablemente el potencial de desarrollo del grupo.

GRÁFICO I > DIBUJOS ESQUEMÁTICO-CONCEPTUALES DE JERARQUÍA, LIDERAZGO BASADO EN LA INFLUENCIA PERSONAL Y LIDERAZGO BASADO EN LA INTERACCIÓN GRUPAL

LIDERAZGO + LIBERTAD = LIBERTAZGO

FUENTE > Elaboración propia.

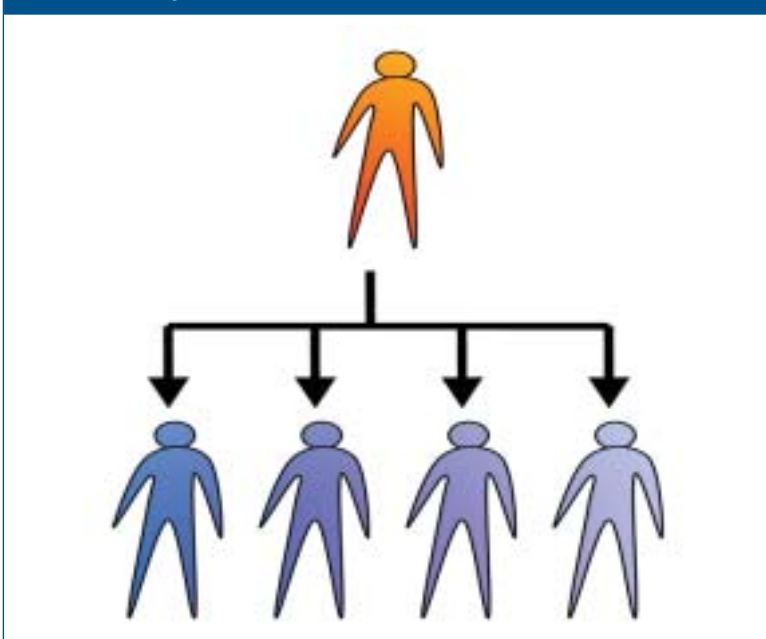
GRÁFICO 2 > DIBUJOS ESQUEMÁTICO-CONCEPTUALES DE JERARQUÍA, LIDERAZGO BASADO EN LA INFLUENCIA PERSONAL Y LIDERAZGO BASADO EN LA INTERACCIÓN GRUPAL



FUENTE > Elaboración propia.

El liderazgo es una función construida colectivamente, es inherente al proceso de organizarse, es producto de la interacción de libertades puestas en común, comprometidas en proyectos que vinculan a un conjunto de personas

GRÁFICO 3 > JERARQUÍA: BASADA EN EL PODER ORGANIZATIVO



FUENTE > Elaboración propia.

- Propone desarrollar y optimizar la capacidad del grupo para el liderazgo en vez de insistir en el ideal de la optimización del perfil del líder.
- Afronta el olvido de las expectativas de libertad de las personas que otros modelos de liderazgo abandonan por considerarlas casi como incompatibles.
- Posibilita un sentido de pertenencia más profundo.
- Permite mayor flexibilidad ante situaciones de cambio y reconoce la necesaria dinámica en las relaciones de poder e influencia y conflicto entre los miembros del grupo como algo natural, rico y conveniente.
- Facilita la integración y pérdida de miembros en tanto que estructura más modular y menos jerarquizada.
- No se orienta a las competencias individuales exclusivamente sino a la red de relaciones/sistema.

3. ¿EN QUÉ CONSISTE?

- En explicar y practicar el liderazgo como función y cultura grupal de participación e implicación-compromiso personal.
- En practicar el liderazgo como un ejercicio permanente y simultáneo de aportar valor al grupo desde cada una de las partes y de la interacción entre ellas.
- En asumir que sólo desde el ejercicio de la libertad individual en la apuesta compartida por aportar valor es posible aspirar al desarrollo de las personas y de las organizaciones de forma óptima y simultánea.
- En comprender que sólo desde la socialización del liderazgo (compartirlo comprometidamente) es posible maximizar el desarrollo y aplicación del potencial de un grupo.
- En la comprensión de las relaciones más allá de la jerarquía y como forma de canalizar la aportación.
- En identificar en la dimensión personal-profesional aquellas capacidades y voluntades que no solo se alinean con el proyecto, sino que me vinculan y conectan con él.

- En reconocer el protagonismo personal en la realización organizativa, no como hecho externo ajeno y molesto sino como parte de uno mismo expresada en un constructo social.

4. ¿POR QUÉ LO PROPONEMOS?

- Desde la constatación personal y profesional de:

– Las aspiraciones insatisfechas de libertad de muchos miembros de organizaciones.

– El derroche de potencial perdido por las personas y organizaciones, que son incapaces de utilizar debido a las limitaciones que un sistema de liderazgo personalizado y estable comporta.

– La simplificación de los fracasos de procesos de cambio atribuidos a la “falta de liderazgo”.

– El reconocimiento de la organización como fuente legítima de placer.

– La búsqueda de un nuevo protagonista/aportación de las personas que no desean el puesto personal del líder.

- Desde la convicción basada en la experiencia profesional de que:

– El liderazgo de libertades es un modelo en desarrollo inicial capaz de superar las aportaciones de las concepciones tradicionales de liderazgo, especialmente en entornos complejos.

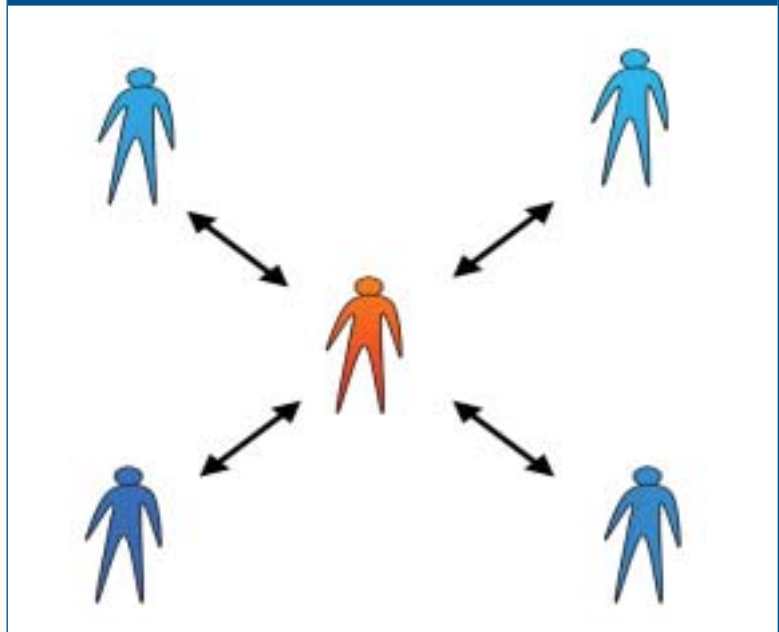
– Las expectativas crecientes de autorrealización de las personas introducen un requerimiento de motivación que precisa de plantearse la libertad que ofrecen las organizaciones actuales.

– Debemos romper el viejo mito del líder carismático que mesiánicamente nos llevará a través de vicisitudes hasta el dorado. Buscar la implicación personal y proporcional.

– Un futuro de organizaciones humanas necesariamente pasa por la participación y no tanto por la representación.

– Nuestra organización puede ser fuente de gratificación y realización personal.

GRÁFICO 4 > LIDERAZGO: BASADO EN LA INFLUENCIA PERSONAL



FUENTE > Elaboración propia.

– Las organizaciones necesitan destigmatizarse de la imagen perversa que sus sistemas y conductas evocan en demasiadas personas.

5. ¿A QUIÉN LE PUEDE INTERESAR ESPECIALMENTE?

- A organizaciones que deben afrontar complejidad en transformación optimizando su potencial mediante la participación y el compromiso de miembros altamente capacitados trabajando en equipos *ad hoc*.

- A organizaciones cuyos miembros consideren la libertad como un valor primario y a la vez compatible y a la vez potenciador del cumplimiento eficaz y eficiente de la misión.

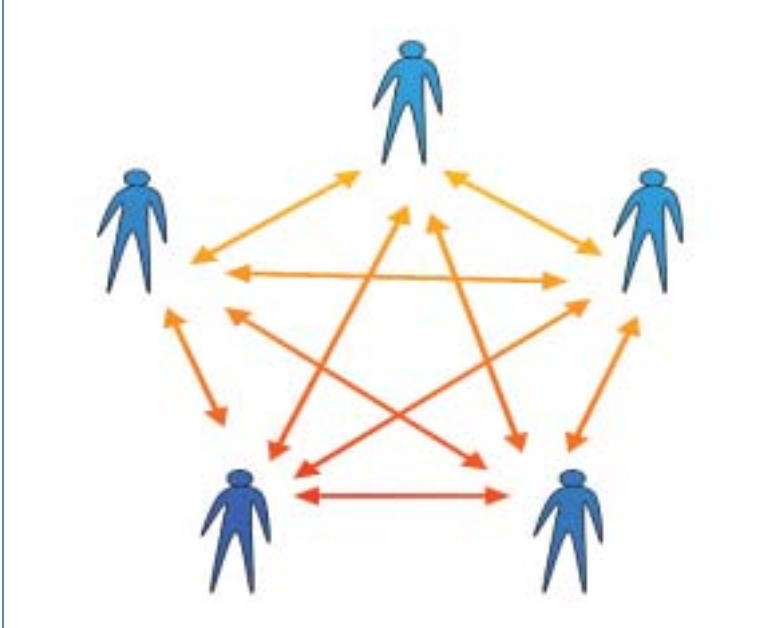
- A organizaciones que son conscientes de que no disponen de perfiles emprendedores en suficiente número como para gobernar jerárquicamente la organización.

- A personas que no ven en la influencia personal y grupal constante su principal aportación, sino en contribuciones esporádicas y en variable intensidad.

- A directivos agotados de mantener una actitud emprendedora como único motor de desarrollo año tras año.



GRÁFICO 5 > LIBERTAZGO: BASADO EN LA INTERACCIÓN GRUPAL



FUENTE > Elaboración propia.

- A equipos con voluntad de crecimiento y que no necesitan especiales instrucciones o indicaciones para hacerlo.
- A organizaciones que quieren ir más allá.
- A procesos emprendedores que no pueden seguir la habitual trayectoria personalizada de la función de emprender. Existe un culto al emprendedor que quizá sea solo útil en los inicios de un proyecto, y aun así, dependiendo de las características del proyecto, cuando su complejidad exige un potencial emprendedor compartido y un proceso emprendedor compartido, la mejor opción es, en ese caso, intentar el liderazgo compartido.
- A empresas que buscan desarrollar constantemente el rol de líder en sus directivos, pero donde hay personas muy válidas que no les interesa.

Organizarse posibilita y limita a su vez el ejercicio de la libertad de cada miembro. La libertad, como capacidad humana, es puesta al servicio de un proyecto común en un marco de relaciones interpersonales complejo y dinámico

- Cuando los requerimientos del proceso, y/o las características motivacionales y valores del grupo requieran el cuidado del valor de la libertad como clave para la construcción de liderazgo. Los dos motores de promoción de libertazgo provienen de exigencias contingentes del entorno y de las expectativas de las personas.

6. ¿EN QUÉ SITUACIONES O PARA QUÉ OBJETIVOS NO ES RELEVANTE?

- En organizaciones donde la seguridad a cualquier precio sea el elemento constitutivo-cultural esencial y no se den las condiciones de entorno para un cambio cultural radical.
- En organizaciones ya muy viables en entornos estables donde, además, no exista inquietud en sus miembros por la autorrealización transformadora (el modelo no genera fácilmente crisis).
- En organizaciones en las que la adhesión a la persona/fundador/impulsor es la base de su existencia.

7. ¿CON QUÉ VALORES ESTÁ RELACIONADO?

- Participación que compatibilice el reconocimiento de:
 - El valor de las personas en sí.
 - El valor de sus aportaciones en cada contexto.
 - El valor del enriquecimiento fruto de la diversidad.
- Compromiso y capacidad crítica responsable como vínculo consustancial al hecho de organizarse.
- Cooperación y competencia centrada en el logro y la integración como elementos inseparables e irrenunciables del trabajo en equipo y en grupo.

8. ¿ES EN EL FONDO UN ENFOQUE CULTURAL?

- Sí, de la misma forma que los otros enfoques de liderazgo también lo son.

- La diferencia sustancial puede estar en hasta que otros enfoques de liderazgo se basan esencialmente en desarrollar las tendencias comportamentales arquetípicas de los grupos primates, mientras que el liderazgo de libertades quizás tiende a contrarrestarlas en parte. Apuesta por un paso más en el proceso de humanización (proceso de reforma cultural de las bases primates en construcción hacia un perfil básicamente humano-cultural).

- Lo es en tanto que por comparación cultural actualmente sabemos que el liderazgo de libertades es más viable en unos contextos culturales que en otros (los que adoptan en mayor medida la libertad como valor básico).

- Entendemos el libertazgo como el contexto que favorece la voluntad de elegir y que esta se puede facilitar siempre aunque en ocasiones no se desee ver.

- Reconocer nuevas posibilidades de satisfacción y gratificación personal en lo profesional.

- También comporta un enfoque emocional que se sintetiza en la frase del poeta: *“Te quiero no sólo por cómo eres sino por quién soy yo cuando estoy contigo”*.

9. ¿NECESITA DE PERSONAS UN TANTO ESPECIALES?

- No, aunque algunos rasgos personales favorecen libertazgo:

- Valorar la libertad propia y de los demás.

- Estar entrenados para el altruismo recíproco diferido.

- Autoconocimiento de propios límites. Madurez emocional.

Liderazgo de libertades plantea el reto de conjugar en mayor medida la capacidad para la libertad de los miembros de una organización, lo cual redundará en una mayor implicación, responsabilidad, compromiso y respeto a la diversidad de los miembros

- Pasión por participar en procesos abiertos.

- Compromiso por la mejora de los resultados, que incluye la satisfacción de las personas (libertazgo induce más calidad global).

- Aceptar las relaciones como un proceso en construcción y deconstrucción, no como la interpretación de un guión preestablecido.

- Asumir que participar también es saber renunciar a veces para facilitar un buen resultado colectivo viable-aceptable.

- ... ▲

BIBLIOGRAFÍA

EUDALD CARBONELL. Aún no somos humanos: propuestas de humanización para el tercer milenio. Ed. Península, 2002.

PINO APRILE. Elogio del imbécil. El imparable ascenso de la estupidez. Ediciones Temas de Hoy, 2002.

Henry MINTZBERG. El poder en la organización. Ariel Gestión, 1992.

Richard SENNETT. El respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad. Ed. Anagrama, 2003.

Diane L. COUTU. Los líderes en el diván. Una conversación con F.R. Kets de Vries. Harvard Deusto Business Review, núm. 126, julio 2004.