

¡No se puede! Los límites del Liderazgo

¿Para qué leer este artículo?

En ocasiones expresamos públicamente que “no se puede” o simplemente lo pensamos en nuestras conversaciones privadas, propongo que ese es el “momento de la verdad de su liderazgo” es decir el momento en el que se juega la apertura o el cierre de la posibilidad que tenemos en mente. Dado que nuestros hábitos condicionan nuestras acciones, reflexionar sobre cual es nuestro patrón de conducta ante dichos momentos, puede traernos conciencia de los *límites* de nuestra capacidad para liderar la creación de nuevas posibilidades.

“Todo lo dicho, es dicho por Alguien” (Nietzsche)

Antes de iniciar nuestro recorrido quisiera traer al frente el contexto desde el cual escribo estas líneas.

Nuestro decir y pensar esta condicionado por nuestros pisos filosóficos y/o por los intereses que deseamos construir en nuestros contextos al momento de hablar. Como Entrenador de Liderazgo en la UCEMA y de equipos gerenciales en empresas, he elegido a lo largo de mi relación con las distintas posibilidades filosóficas, al constructivismo y al pensamiento sistémico como las teorías, que entiendo hoy, con mayores posibilidades de “construir liderazgo” en cada uno de los participantes de mis clases. Dado que el liderazgo esta comprometido con producir resultados extra-ordinarios requiere de un alto grado de pragmatismo, refuerza mi elección que estas teorías, ya cuentan con una serie de herramientas útiles para aplicar en el día a día. Es desde este piso teórico, desde donde construiré la reflexión que propongo.

Estructura de Contenidos del Artículo

Primero quiero presentarles las premisas de reflexión, luego introducir algunos conceptos y distinciones para darle cuerpo a la discusión y con dichas bases desarrollar aquellas conversaciones que entiendo limitan nuestro liderazgo. Dada mi pasión por el desarrollo del liderazgo en las personas, mi interés mayor esta en dejarle, al final del mismo, preguntas que le sirvan para que cada uno inicie su propia reflexión sobre sus propios: “No se puede”

Proposiciones para el inicio de la Reflexión

- **“No vemos el mundo como es, sino como somos” (Talmud)**
- **Solemos colapsar los dominios de facticidad y posibilidad**
- **Los límites de liderazgo residen en nuestra capacidad para comprometernos**
- **Personas comprometidas tienen la capacidad de lograr todo lo que se propongan**

Veamos una por una....

- **“No vemos el mundo como es, sino como somos” (Talmud)**

La primera proposición implica que no tenemos acceso a la realidad tal cual esta es, sino como cada uno de nosotros la percibimos o interpretamos a través de nuestra cultura, creencias e intereses particulares. No discutimos el acceso a los hechos que construyen parte de dicha realidad, sino que proponemos que “construimos” la realidad al seleccionar, articular e

interpretar los datos desde nuestra particular manera de ser. (Peter Senge: La Quinta Disciplina).

De este modo la tan mentada “objetividad” queda reducida a los espacios de consenso social (afirmaciones u hechos), no al campo de la interpretación. Hacernos cargo de esta posibilidad (que lo que vemos y cómo juzgamos el mundo habla primariamente de nosotros, de nuestras categorías y creencias) es una condición necesaria para “ver” los propios límites.

- **Solemos colapsar los dominios de facticidad y posibilidad**

A partir de nuestra capacidad de emitir juicios, los seres humanos podemos hacer una distinción fundamental entre dos dominios diferentes:

- los Hechos de la historia es todo aquello que no puede ser cambiado. Actuemos como actuemos, hagamos lo que hagamos, las cosas del pasado van a seguir tal como fueron. A este Dominio le llamamos de la **Facticidad**.
- Por otra parte, están todas aquellas situaciones que conforman lo que consideramos que permite ser cambiado. Este es un espacio que nos permite posibilidades de acción. Le llamamos el Dominio de la **Posibilidad**.

Facticidades Ontológicas: sean cuales fueren las circunstancias, los seres humanos no tenemos la capacidad de cambiarlas.

1. la finitud de nuestro cuerpo: nuestras acciones serán siempre restringidas por los límites de nuestra biología. Como dice Maturana, los seres humanos sólo podemos hacer lo que nos está permitido biológicamente.
2. no nos es posible cambiar la ocurrencia de los hechos del pasado. Esto no significa que no podamos cambiar nuestra forma de interpretar los hechos.
3. las constantes antropológicas que se manifiestan en cada ser humano: la libertad, la racionalidad limitada y la sociabilidad.

Facticidad Histórica: muchas veces consideramos que determinadas situaciones no pueden ser modificadas, no porque ello sea inherente a nuestra condición humana, sino en razón de las condiciones históricas en las que nos corresponde vivir.

Ej. hace un par de siglos atrás, una persona que vivía en Argentina no podía comunicarse en forma instantánea con otra persona que vivía en Rusia. Esto, era una imposibilidad histórica y no ontológica.

La facticidad histórica, a diferencia de la facticidad ontológica, se caracteriza por cuanto puede disolverse como facticidad con el cambio de las condiciones históricas.

Esto no implica que todo lo que pertenezca al dominio de la Posibilidad ocurrirá, ello implicaría un voluntarismo lingüístico peligroso. Pero si que “existe la posibilidad” de su ocurrencia, hace falta que alguien o algunos se comprometan a las acciones necesarias para liderar dicha transformación.

Por lo tanto la declaración de imposibilidad (no se puede) es un juicio (también lo llamaremos opinión) y como tal requiere ser fundado.

En términos generales, fundar un juicio implica dar datos o evidencias que lo sostengan y no encontrar datos que funden el juicio contrario, también es importante “evitar las generalizaciones” (es decir acotar el espacio de validez).

Al intentar fundar el juicio de imposibilidad (no se puede) es posible que:

- a) Nos demos cuenta que es un juicio infundado y salgamos del espacio del “no se puede”. En ocasiones no podemos fundar el juicio de imposibilidad y a pesar de ello lo sostenemos dadas las emociones (miedo o inseguridad) que implicaría el juicio contrario. La resignación es la emoción que nos acompaña en las ocasiones en las que pese al espacio de posibilidad decidimos vivir como una verdad fáctica que no se puede. Reconocer esta emoción puede ser el primer paso para superar este límite (cuya

“línea” danza entre componentes emocionales y/o racionales que en este caso son infundados).

- b) También es posible que lleguemos a la conclusión de que el juicio (que no se puede) está bien fundado: es decir que no se pudo hasta el momento; allí es donde aparece el espacio para liderar y producir las nuevas acciones (generar hechos y evidencias) que abran o permitan el juicio contrario.

- **Los límites del liderazgo residen en nuestra capacidad para comprometernos**
- **Personas comprometidas tienen la capacidad de lograr todo lo que se propongan**

Le pido al lector que al leer la exposición de las 2 últimas proposiciones, considere que estoy excluyendo los espacios de las facticidades (Históricas u Ontológicas) que desarrollé en el punto anterior.

Estas proposiciones implican que la persona podría comprometerse con cualquier resultado extraordinario. Esta interpretación invita a la persona a creerse poderosa de lo que puede lograr y al mismo tiempo a hacerse cargo de los límites que se “auto impone”.

Propongo que la clave está en donde pone, la persona, el origen de los límites. Tradicionalmente aparecen dos opciones. En ocasiones aparece nuestra conversación de víctimas de las circunstancias y decimos “no se puede” por tales o cuales causas externas..., de este modo la persona está convirtiendo en un hecho que no se puede, siendo este un espacio de posibilidad. No digo que esta explicación no sea válida, lo que propongo es que resta poder o limita las posibilidades de hacerse cargo de las circunstancias, ya que le son ajenas. El otro tipo de conversación, es nuestra conversación de protagonista, que dice, haciéndose cargo de sus posibilidades: “por ahora no puedo”. Considero que este tipo de explicaciones, son tan válidas como las antes descritas, pero mueven a la persona desde su Libertad para que sea responsable ante las circunstancias.

Interpreto que ambas son conversaciones posibles para cada uno de nosotros. Aquí aparece el **#1er. límite**, nuestra capacidad para distinguir la fuente o el origen desde donde explicamos que “no se puede”.

Estas proposiciones tienen que ver con el motor o la llave que tenemos los seres humanos para sobreponernos a los límites: Le llamo el compromiso. En una ocasión un entrenador me dijo una frase con la que comprendí el poder del significado que dan los que lideran a la palabra compromiso: **“La persona está comprometida cuando no hay posibilidad que lo que quiere no suceda”**.

Vivir, desde la humildad, siendo conscientes de que no podemos controlar los resultados y que no somos omnipotentes, puede ampliar fuertemente nuestros límites actuales.

Expuestas las premisas, les propongo algunas distinciones a tener en cuenta.

Algunas Distinciones

- *Liderazgo Transformador*

Liderar es la posibilidad de todo ser humano de producir transformaciones en sus “realidades contextuales” para lograr resultados extraordinarios sostenibles, en cualquiera de sus dominios de vida: personal, familiar, empresario, ciudadano (Caso Blumberg) y, ¿por qué no?, global (tomando el ejemplo de las inquietudes y acciones globales del capitán tucumano de barco de la flota de GreenPeace Daniel Rizzotti).

Comprometerse a visiones que están fuera de la línea histórica actual, implica producir acciones extraordinarias, y sostenerlas mientras no aparezcan los resultados o hasta que el contexto sea capaz de sostener el nuevo tipo de resultados, antes extraordinarios, ahora

ordinarios. Ejemplos de este tipo tenemos muchos a lo largo de la historia del hombre, la pregunta podría ser: ¿quién **liderará** las siguientes transformaciones?. ¿Y las suyas? Hablamos de **liderazgo**, cuando aparece el fenómeno social a través del cual varias personas comparten una visión, y se comprometen a intercarse en el rol de **líder** y en el de seguidores (según haga falta) para introducirse en el proceso de aprendizaje colectivo a través del cual aprender a realizar las “acciones extraordinarias” que requiere la visión compartida.

- *Límites Culturales de las personas*

Si entendemos al “sentido común” como aquellas reglas culturales subyacentes que los miembros de una organización o sociedad deberíamos tener, y a la cultura como el conjunto de hábitos que producen los resultados ordinarios en los que vivimos, entonces producir resultados extraordinarios implicará en muchas ocasiones a quienes participan del liderazgo, romper con dicha estructura de “sentidos comunes actuales”. Vivir en espacios irrazonables para la cultura actual, comprometida con sostener la historia, puede ser un límite insuperable para muchas personas.

Esta ruptura con el pasado, no implica a todos los aspectos de la cultura ni de sus valores, sino de aquellos que entendemos que nos cierran posibilidades. En nuestra sociedad Argentina, entiendo que podríamos acordar sobre muchos de ellos.

El líder al comprometerse con la producción de “nuevas estructuras de posibilidades” escucha las creencias culturales que inhiben o potencian dichas posibilidades. Para ello desarrolla competencias para:

- *Distinguir los espacio de Posibilidad de los espacios de Facticidad*
- *Escuchar los Pre-juicios del Contexto*

La efectividad del líder estará basada no en resistir a dichos límites culturales, sino en tener la habilidad de proponer nuevas creencias que la gente juzgue que le abren mayores posibilidades que las anteriores y acompañarlos en el proceso (de Aprendizaje) de sentirse más poderosos con las nuevas.

- *Poder*

“No hacemos lo que queremos sino lo que podemos” (A.M)

Si nos apartamos de la concepción tradicional del poder (como baluarte de algunos pocos), y lo entendemos como la “capacidad de hacer o de influir en el hacer de otros” que **cada persona tiene**, entonces el dominio de la Posibilidad se encuentra “acotado” por aquellas acciones que nos son posibles hacer hasta el momento.

Pese a que parezca un contrasentido, y la mayoría de las cosas que haga un líder generaran posiblemente esta interpretación, el líder se compromete mas allá de lo que él o el equipo saben hacer o de la capacidad de influir en las relaciones que tiene él o el equipo, en este momento, para el logro de resultados. Es la capacidad de comprometerse mas allá de sus posibilidades actuales lo que le da poder a una visión.

Proponemos que el significado de la palabra compromiso para un líder, incluye las áreas de ceguera (no tener todos los “cómos”), dado que conseguir resultados “extraordinarios” lo llevará necesariamente a dichas áreas. Dado el compromiso a producir la visión, Líder y liderados **aprenden** a disfrutar de dicho espacio de incertidumbre y descubrimiento.

- *Rol del Aprendizaje en la Transformación*

Mientras el compromiso con la visión compartida, sea superior que la explicación que sostiene que no se puede, el equipo vivirá en un espacio de posibilidades donde las limitaciones (posibles, no las fácticas) aparecen como temporales y el aprendizaje como la llave de dicha puerta.

Vale la pena acotar que las limitaciones fácticas también aparecen como un “área de aprendizaje”. Me refiero a la aceptación de las mismas, ya que es importante que el equipo centre su acción en las áreas de posibilidad y no en reaccionar a aquello que no pueden cambiar.

Definimos a aprender como el proceso de desarrollar capacidad de acción efectiva para producir resultados que antes no se encontraban al alcance.

Este proceso visto desde su lado emocional hace aparecer a la paradójica “Serena Ambición” como la emocionalidad que sirve de contexto a los miembros del equipo. Sereno ante las posibilidades que pudimos y ante las que no pudimos crear en el pasado y ambiciosos ante las posibilidades de aprendizaje presente y por tanto de las nuevas acciones que serán posibles dado dicho proceso.

Declararme aprendiz tiene que ver con asumir el poder de reconocer nuestros límites actuales y accionar en consecuencia. De este modo, “poder y aprendizaje” se conjugan juntos.

Entonces ahora propongo... “No hacemos lo que queremos sino lo que nuestras capacidades crecientes nos permiten hoy”

Embarcarse en dicho proceso implica atravesar las...

Zonas de Aprendizaje y sus Límites

Dado que el proceso de liderar visiones extra-ordinarias, implica que no sabremos “cómo hacerlo”. El aprendizaje adquiere un rol central en el proceso de transformar relaciones, equipos, organizaciones o sociedades. Dicho espacio reconoce varias zonas:

- La zona de Comodidad

En un grupo de personas muchas personas pueden reconocer brechas entre las situaciones que desearían y su “realidad actual”. Sin embargo, algunos no están dispuestos a comprometerse con este espacio de posibilidad, ya sea porque se resignan a la deriva circunstancial o porque simplemente están comprometidos con otros espacios de interés. Lo interesante a chequear con dichas personas es si en dichos espacios para los cuales sí eligen comprometerse, ¿cómo se relacionan con los obstáculos y las brechas que observan?

Estar permanentemente en esta zona reconoce al menos dos límites:

- Evita las **incertidumbres** e incomodidades de ir contra corriente, cerrando de esta forma la posibilidad de aumentar el riesgo a los fracasos por entrar en áreas desconocidas
- Esto no es gratis, dado que su recurrencia genera hábitos y además dado que nuestra acción genera ser, nos referimos a la **costumbre de no estar siendo protagonista**, la comodidad comienza a teñir el mundo que vemos, de imposibilidades respecto al diseño y a la construcción del futuro.

- La zona de Transformación

Cuando estamos dispuestos a superar los límites de la zona de comodidad, para hacernos cargo de las brechas que observamos, entonces se abre un espacio de posibilidades para la creación de futuro fuera de la deriva histórica actual. Los Líderes que viven en esta zona pueden reconocer los siguientes nuevos límites :

- Capacidad para declarar una **Visión** que haga sentido y que sea escuchada por cada miembro como desafiante y posible por el equipo. **Potenciar la visión** declarada con la mirada de los aliados al proyecto
- **Asistir a los miembros** del equipo ante los límites de cada uno.
- **Sostener** la visión compartida, a sí mismo y a los miembros del equipo mientras los resultados no acompañan el proceso de transformación

- La zona de inmovilizante
En ocasiones focalizamos toda nuestra atención en la imposibilidad de los desafíos futuros. Esto dado nuestro poder actual (capacidad de acción) nos lleva a conversaciones de imposibilidad.
Si no proponemos visiones de futuro-presente, es decir visiones cuya acción suceda ahora, entonces es fácil caer en el límite de no pasar a la acción

Conclusiones

Pese a la tradición de cerrar con una conclusión, prefiero cerrar con la apertura al dialogo y a su propia reflexión dejando preguntas que puedan hacer crecer este artículo.

Estimado lector, no pretendo con este articulo haber encontrado todos los límites que “nos ponemos” (haciéndome cargo que los que nos pone la sociedad son elegidos por nosotros por acción u omisión), lo que si deseo es que sirva de disparador para la reflexión de los límites que cada uno se compra y como decía Henry Ford: “Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto”.

Finalmente les dejo algunas preguntas para abrir la conversación (algunas creadas por mí, otras por grandes pensadores):

- ¿Sus límites son externos o internos?. Puede observar las consecuencias prácticas de la pregunta anterior?
- ¿En su equipo u organización, quien es responsable por los límites de las personas?
- Excluyendo las facticidades, ¿es todo una conversación?
- ¿Le es posible a Ud. invitar a personas a que se comprometan más allá de lo que saben hacer?
- ¿Qué no está viendo el autor de este artículo?
- Quiénes somos frente a nuestros límites, ¿es siempre nuestra decisión? (Víctor Frankl)
- Vivir en el espacio de las inquietudes del ayer, ¿Puede limitarnos a hacernos cargo de las preguntas del mañana? (Eric Hoffer)

Lo invito a superar el límite de no conocernos y escribirme un e-mail para compartir puntos de vista: ibossi@cema.edu.ar

Como final del artículo valga mas que nunca el proverbio hindú:

Nada ha cambiado
Sólo **yo** he cambiado
Por lo tanto,
Todo ha cambiado.

Con la Colaboración de:

- Prof. Ricardo Crespo
- Juan Justo Daniel de la Torre
- Alumnos del Curso de Liderazgo 2004 – UCEMA
- Apuntes de mi formación como Coach en el ICP – Instituto Oficial de Formación de Coaches en Argentina