

## **LA SUPERACIÓN DEL CISMA SOCIAL: EL CRUCIAL PAPEL DEL LIDERAZGO**

Una aproximación conceptual

Por Steven D. Pierce

Director, Bridging Leadership, The Synergos Institute\*

*El liderazgo integrador (Bridging Leadership), es una aproximación al liderazgo caracterizada por la capacidad de iniciar y sostener un proceso de colaboración para alcanzar cambios sociales significativos a través de la acción colectiva de múltiples y diversos interesados. Un estilo de liderazgo peculiarmente apropiado para responder a los numerosos desafíos que hoy tienen las sociedades. El Liderazgo Integrador contrasta con muchos modelos de liderazgo occidental, los cuales están dominados en la actualidad por el campo de la gestión.. En el mundo en que vivimos, es necesario un nuevo tipo de liderazgo para la extrema pobreza, la injusticia social, conflictos devastadores y con frecuencia violentos, severa degradación ambiental y enfermedades ampliamente diseminadas como el SIDA-VIH. Para lograr resultados sustentables en ésta y otras áreas, se requiere de los esfuerzos combinados de muchos actores —de la empresa, de organizaciones comunitarias y del gobierno— para producir ideas innovadoras, nuevos tipos de recursos, y la voluntad de trabajar juntos. El liderazgo integrador proporciona el modelo o el enfoque para hacerlo. A fin de hacer un progreso real en estos temas, la sociedad tiene que aprender a superar los reclamos, la desconfianza, el prejuicio y las muchas brechas que nos separan, y sembrar aquella confianza y aquellos nuevos tipos de relaciones que hagan posible y práctico caminar juntos hacia delante. Construyendo sobre los cimientos de lo que se conoce en el campo de los estudios de liderazgo como el liderazgo transformador y apropiándose el concepto de colaboración de quienes se dedican al trabajo del desarrollo, el liderazgo integrador ofrece un método alternativo que se fija en el papel de los ciudadanos dentro de un marco de colaboración. Al estar basado en un valor de inclusión, el liderazgo integrador incorpora fácilmente ideas y prácticas de liderazgo. El método del liderazgo integrador ofrece luces para un proceso que comienza por la convocatoria y el establecimiento de relaciones, desarrolla el consenso y conduce a la acción. Es un intento de añadir un enfoque holístico y de valorar las necesidades y el impacto potencial del liderazgo en el individuo, la organización y la sociedad.*

\* Traducido al español por Gonzalo Ortiz y Gemma Gil Flores.

### **El rol del liderazgo en el proceso de cambio social**

No hace mucho en el pueblo de Nejapa, situado a unos 17 kilómetros de San Salvador, la capital de El Salvador, miembros de la comunidad y algunos invitados se reunieron en un centro comunitario para celebrar la firma de un acuerdo de cooperación para establecer un muy necesario fondo de desarrollo local, apoyado por la compañía Coca Cola, más un donante basado en EE.UU., el gobierno municipal y una ONG local. Lo notable de esta ocasión era que los que presidían la ceremonia reconocieron que sólo unos pocos años antes ellos habrían estado disparándose tiros y lanzándose granadas entre sí, y no dándose la mano y

abrazos cordiales. Ernesto Barrientos, gerente general de Embotelladora Salvadoreña, S.A. (Embosalva) y René Canjura, alcalde del municipio de Nejapa, que fueron enemigos jurados son ahora socios que se tratan del nombre en el manejo del *Fondo de Desarrollo Local de Nejapa*. Nadie duda en mostrar el respeto y la admiración que se tienen entre sí y el espíritu cooperativo que los une reverbera a lo ancho y largo de esta comunidad de 30.000 personas<sup>1</sup>.

¿Qué es lo que hizo posible esta más que improbable iniciativa? ¿Cómo pudieron los enemigos jurados de antaño cruzar las brechas que antes los dividían para ahora trabajar juntos como socios? Y, más importante, ¿puede este ejemplo de colaboración entre aliados disímiles ser replicado de alguna manera significativa a lo ancho del mundo? Estas son preguntas complejas que tienen pocas y no muy obvias respuestas. Por supuesto, muchos factores contextuales e institucionales se combinaron para hacer realidad esta iniciativa de colaboración —entre ellos, un inmenso esfuerzo por parte de muchos actores clave para dar fin a la violenta guerra civil; una entidad donante comprensiva y flexible, dispuesta a arriesgar sus recursos y su reputación en esta iniciativa sin precedentes; una política progresista de inversión social por parte de una gran corporación, y la visión y tenacidad de, al menos, dos organizaciones no gubernamentales, por nombrar algunos de esos factores. Pero es, igualmente, claro que sin el liderazgo de Barrientos y Canjura, el *Fondo para el Desarrollo Local de Nejapa* no sería hoy una realidad.

Barrientos y Canjura pusieron a funcionar un estilo único de liderazgo que el Synergos Institute ha llamado *Liderazgo Integrador (Bridging Leadership)*. Este estilo de liderazgo es particularmente apropiado cuando se requiere un enfoque de colaboración para resolver problemas sociales complejos. El *L.I.* es un método para canalizar y coordinar la energía, los intereses y los recursos de actores múltiples y diversos que tienen algún interés en el tema, de manera que construyan un capital de relaciones y confianza, maximizando así las ventajas comparativas de cada actor para hacer posible un desarrollo sustentable. Y puesto que el *L.I.* está cimentado en valores compartidos, una comprensión común y unos propósitos mutuos, el método es especialmente útil para impulsar la colaboración inter sectorial entre las empresas, la sociedad civil y el gobierno. Cada sector tiene su cultura organizativa propia, su lenguaje profesional y técnico, y sus propias normas y definiciones de éxito. Cada sector tiene también una percepción de los otros que frecuentemente está basada en estereotipos negativos, que tienden a bloquear la comprensión mutua e impedir la acción colectiva. Para conectar estos sectores, las habilidades de los líderes integradores —para superar las diferencias, adaptando diversas culturas y lenguajes organizativos, haciendo patentes interdependencias e intereses estratégicos coincidentes, y subrayando las ventajas comparativas— son esenciales.

Pero antes de dar una descripción detallada del Liderazgo Integrador y de las

---

<sup>1</sup> Para una descripción detallada del caso Nejapa, véase David Valenzuela, *From Conflict to Cooperation: Local Development in Nejapa*, Grassroots Development Journal of the Inter-American Foundation, Vol.22, No.1, 1999.

características comunes visibles de los líderes integradores, describiremos las raíces conceptuales e intelectuales de este potencial cambio de paradigmas. Esta tarea requiere que comencemos por una definición del *liderazgo*, que luego será expandido para incluir el concepto de *integración*.

## Reflexiones recientes acerca del liderazgo

El tema del liderazgo ha sido desde hace tiempo un tema de interés tanto de estudiosos como de practicantes. Durante el siglo veinte se dieron muchas definiciones distintas de liderazgo. De acuerdo con un eminente estudioso del tema, en el período de *boom* de los estudios de liderazgo, que fue la década de los ochentas, estas definiciones cayeron sobre todo en seis categorías distintas<sup>2</sup>:

1. El liderazgo es un proceso por el que se consigue que los seguidores cumplan los deseos del líder. Ejemplos de esta escuela de pensamiento son las teorías acerca del *Gran Hombre/Mujer* y el reciente énfasis sobre *Liderazgo carismático*. Es una escuela de pensamiento que recibió muchas municiones de figuras políticas dominantes como Thatcher, Reagan y Gorbachov, así como del modelo de liderazgo en negocios tal como Lee Lacocca, etc. El liderazgo, según esta definición no sólo estaría centrado en el líder sino personificado en el propio líder.

2. El liderazgo es conseguir los fines de un grupo u organización. Según esta definición, el liderazgo es equivalente a la habilidad del líder de motivar a un grupo de seguidores a alcanzar unos fines y objetivos organizacionales específicos. Esta categoría enfatiza capacidades como facilitar la formación de un grupo, las relaciones humanas e interpersonales. Su enfoque principal es sobre el estilo y el contexto en distintas situaciones, con lo que abre el camino a las teorías acerca del liderazgo por características y al liderazgo situacional. Inclusive, estas teorías introducen el concepto de efectividad y eficiencia en el sentido de que el fracaso en obtener las metas refleja negativamente las habilidades del líder.

3. El liderazgo se define como influencia. La influencia es el concepto más ampliamente asociado con el liderazgo. La mayoría de los estudiosos hacen una distinción entre la influencia no-coercitiva y el cumplimiento coercitivo o forzado, y enfatizan que el liderazgo es del tipo no-coercitivo. Como en las otras dos categorías, la definición enfatiza la capacidad del líder de ejercer su voluntad y el empleo de varias herramientas para influenciar en los seguidores a fin de que se comporten de cierta manera.

4. El liderazgo es la suma de las cualidades del líder. Aunque este concepto ha gozado de cierta popularidad por más de 100 años, se hizo particularmente famoso durante los ochentas. Impulsado por muchos libros recientes que enfatizan

---

<sup>2</sup> Para una discusión completa y comprensiva de las tendencias en los estudios de liderazgo, ver el importante estudio de Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport, Praeger Press, (1991).

el liderazgo como excelencia, el liderazgo cualitativo fue y sigue siendo la fuente de muchas de las más populares publicaciones sobre liderazgo.

5. El liderazgo es equivalente a “gerencia”. Con mucho la más dominante escuela de pensamiento, el liderazgo como gerencia, como el término indica se enfoca casi enteramente en las habilidades gerenciales. Esta tendencia básicamente relega al papel del liderazgo a aquellos que tienen autoridad o una posición predominante. El liderazgo viene a ser el “ejercicio de la autoridad” y el “empleo de la influencia que un superior hace sobre sus subordinados”, sea individualmente o como grupo.

Aunque varias disciplinas han realizado estudios sobre el liderazgo –las ciencias de la educación, la psicología del comportamiento y las ciencias políticas, por ejemplo– la administración de negocios es de lejos la que encabeza la investigación y la producción de material sobre liderazgo. Incluso una rápida visita a la librería más cercana demostraría que quienes lo enfocan desde los estudios empresariales son la mayoría de los autores que tienen la palabra líder en el título. De hecho, sus publicaciones dejan enanos al número de títulos sobre liderazgo de todos los demás campos sumados. De allí que la definición más común de liderazgo sea la de gerente y que el buen liderazgo se iguale con la excelencia en la gerencia. No debería esto ocasionar una gran sorpresa, dado el predominio de las empresas e industrias en el siglo 20. Rost llama a este enfoque la “escuela industrial de liderazgo”<sup>3</sup>.

6. El liderazgo es transformación. El liderazgo transformacional es central al concepto del *liderazgo integrador*. Las definiciones van desde el liderazgo orientado hacia la visión social pasando por el cambio social y hasta aquel de transformar a las organizaciones para que alcancen niveles más altos de productividad y excelencia. La mayoría invocan el acto de voluntad de una persona (el “líder”) para construir el mundo social para otros (los “seguidores”). El *liderazgo integrador* comparte elementos conceptuales con el liderazgo transformacional en el sentido de que es normativo, es decir, que es un enfoque del liderazgo enfocado en enfrentar problemas o conflictos que requieren un cambio social de importancia y que busca una transformación real y positiva en las vidas de las poblaciones marginadas o desaventajadas.

Con pocas excepciones, cada una de estas escuelas conceptuales del liderazgo y las teorías e hipótesis que salen de cada una, mantiene que existe algún tipo de relación de influencia entre el líder y los seguidores. Más aún, la “escuela industrial” de liderazgo, que, en lo esencial, sostiene que liderazgo es buen *management*, influencia profundamente a todos los grupos de definiciones. Es tan ubicua su influencia que no es difícil concluir con Rost que el liderazgo como buena gerencia es el paradigma del liderazgo del siglo veinte<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Rost, pp. 91-95.

<sup>4</sup> Ibid, p.94.

El paradigma industrial de liderazgo es claramente inadecuado para la tarea de enfrentar las preocupaciones críticas de la humanidad, tales como la pobreza, la injusticia social, todo tipo de conflictos, etc. La vida real rara vez es un reflejo de la gerencia corporativa y los problemas de la vida real no pueden ser aislados y manipulados con el mismo grado de control interno disponible dentro de las corporaciones. Debido a la naturaleza diversa y compartida y a la severidad de los principales problemas sociales actuales, lo que se requiere es un nuevo paradigma.

*El liderazgo integrador*, la respuesta del Synergos Institute a esta necesidad de un nuevo paradigma, empieza con la definición de Rost, la que, a su vez, se deriva del trabajo de importantes estudiosos del liderazgo transformacional: *El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que buscan cambios reales que reflejen sus propósitos comunes*<sup>5</sup>.

Los cuatro elementos esenciales de esta definición son críticos y necesarios, aunque no suficientes, para la definición del liderazgo integrador. Primero, el liderazgo es una relación basada en la influencia que es multidireccional y no coercitiva. Segundo, la gente involucrada en la relación son líderes y seguidores; con mucha frecuencia múltiples líderes y múltiples seguidores en la que los seguidores están activos e influyen a los líderes. Rost anota que esta relación es inherentemente desigual “porque las líneas de influencia son desiguales”. El *liderazgo integrador* no necesariamente suscribe esa premisa. Al contrario, su concepto se parece más a la idea Bantú del *ubuntu* o sea el reconocimiento del otro o de los otros<sup>6</sup>. En situaciones de concertación, la jerarquía y la autoridad se dejan fuera de la puerta. Más aún, el *liderazgo integrador* no reconoce que haya “seguidores” en la misma forma que los conceptúan estas teorías; todas las personas involucradas en crear puentes, están implicadas en el liderazgo. El *líder integrador* se diferencia, en parte, de otros líderes y seguidores por su comportamiento *concertador* o *colaborador*.

En tercer lugar, la noción del cambio real buscado es central. Existe a priori un cambio propuesto y específico, deseado por todos los que intervienen. El cambio se busca para transformar un problema socio-económico concreto y, en consecuencia, también pueden buscarse varios cambios simultáneamente. Por último, si no es desde el comienzo, ciertamente durante las actividades de concertación e integración se desarrollan propósitos comunes, que pueden llevar a una causa y a una visión común. Insistimos en que esto sucede dentro del marco de una relación de influencia no coercitiva.

Aunque la definición de liderazgo de Rost describe una buena parte de los elementos esenciales del liderazgo integrador, él al igual que otros estudiosos del

---

<sup>5</sup> Rost, p. 102.

<sup>6</sup> Entre los pueblos Bantúes de Sudáfrica, Zimbabwe, Mozambique, Zambia y Malawi el concepto de *ubuntu* mantiene que una persona es persona (ser humano) solamente en relación con otras personas. Específicamente, una persona es persona por los demás.

liderazgo deja de lado o ignora las características definitorias de este nuevo paradigma potencial: el marco de la colectividad o colaborativo, p.ej., la interrelación de personas dentro y entre grupos y organizaciones uniéndose para conseguir cambios reales que reflejen sus propósitos comunes. El liderazgo integrador, por tanto, no se define por la relación entre líder y seguidores sino por la interacción entre personas dentro y entre grupos u organizaciones que se juntan en una acción colectiva. En suma, la definición integradora del liderazgo se construye sobre las de Rost y otros transformacionistas añadiendo los elementos de la colectividad y la colaboración:

El liderazgo integrador es una relación de influencia entre personas dentro de un mismo grupo o de diferentes grupos, organizaciones y comunidades que aceptan trabajar juntos y buscan cambios reales que reflejen sus propósitos comunes.

### La definición de liderazgo integrador

Así, el *liderazgo integrador* añade el énfasis sobre la colectividad al estudio del liderazgo. Sin embargo, para entender plenamente este enfoque, debemos establecer los principios sobre los cuales se funda y tratar más a fondo el concepto de colaboración para el cambio social para distinguir más claramente al *liderazgo integrador* de otras aproximaciones al liderazgo.

En su obra "*Leaders without Borders*", Mark Gerson afirma que "liderazgo no es solo qué hacemos, sino quiénes somos. Es una metáfora sobre cómo estamos cambiando nosotros mismos, y cómo estamos cambiando al mundo que nos rodea"<sup>7</sup>. El liderazgo es, en consecuencia, más que un mero proceso, una relación que habla a nuestro verdadero núcleo central como personas y que refleja nuestra esencia. Todos los enfoques del liderazgo se basan en un conjunto de principios y valores, sean explícitos o implícitos. Los valores esenciales que Gerson detalla en su penetrante trabajo calzan al *liderazgo integrador* como un traje hecho a medida. Él anota que estos valores surgen de tendencias entrecruzadas que reflejan un nuevo tipo de liderazgo mucho mejor adaptado para responder a los desafíos globales de hoy. Estas tendencias y valores son:

- De la tradición al cambio – aprendizaje;
- Del estado nacional a la economía global – inclusión;
- De la homogeneidad a la diversidad – respeto;
- Del trabajo solitario al equipo – colaboración; y
- De la imagen a la autenticidad – integridad<sup>8</sup>.

El autor, además, contrasta estos valores emergentes con los valores sobre los que se basa el estilo de liderazgo "de comando y control", a saber: conocimiento,

---

<sup>7</sup> Ver Mark Gerzon, *Leaders without Borders: Leadership as Practical Work and Spiritual Path*, 2001, manuscrito inédito.

<sup>8</sup> Gerzon, pp. 13-57.

exclusión, temor, control e imagen. Por contraste, cada uno de los valores emergentes es clave para el proceso integrador, precisamente porque promueve la apertura y la aceptación y pone los cimientos para una relación basada en comprensión y confianza reales. Estas relaciones basadas en la confianza y los valores esenciales se vuelven, entonces, los elementos constructivos de la colaboración. La colaboración de la que se habla aquí es muy similar al concepto que se conoce en español como “*concertación*”, que implica un proceso que comprende la *convocatoria* (de todos los actores involucrados), la *construcción del consenso* (es decir, arribar a una comprensión compartida de los problemas, de las soluciones potenciales y de los recursos disponibles), y la *acción*.

## El papel esencial de la colaboración para el cambio y la transformación social

El optimismo que acompañó el fin de la Guerra Fría no duró mucho tiempo. El fin de las refriegas entre las súper potencias no trajo muchas mejoras medibles a la condición humana. De hecho, ya no tenemos tantas expectativas sobre el “dividendo de la paz”, del que tanto se hablaba. Una ironía adicional es que unos años después de este triunfo del individualismo sobre el colectivismo, nos estamos dando cuenta ahora del valor real de la acción colectiva. Por ejemplo, el concepto del “enfoque de equipo” está ganando aceptación y en el área empresarial más rápido que en cualquier otro sector.

El concepto de “cooperación” se ha vuelto casi axiomático en las tareas del desarrollo así como en otros campos. E, igual que la noción de “participación”, esa tendencia se convertirá con seguridad en un elemento permanente del pensamiento y las estrategias de desarrollo.

Las necesidades son simplemente demasiado grandes y los recursos disponibles demasiado escasos para regresar a los enfoques del pasado que asumían que un sector iba a mover a todos los demás. Incluso aquellos teóricos y legisladores que propugnaban “comercio y no ayuda” han tenido que reconocer los roles esenciales que desempeñan el gobierno y la sociedad civil. De hecho, es asombroso el abanico de actores y agencias de desarrollo que invocan ahora la colaboración y la asociación. La existencia de un acuerdo generalizado acerca de la necesidad de la colaboración es tanto más notable cuanto que la investigación que demuestre la efectividad de este enfoque se encuentra aún en una etapa incipiente<sup>9</sup>. Sin embargo, esta convicción generalizada parece que está basada más en la intuición y en la anécdota que en una evidencia empírica.

La cooperación puede carecer de sentido como método para tratar todas y cada una de las necesidades del desarrollo, pero es indispensable cuando existen dos condiciones específicas:

---

<sup>9</sup> Hay algunas pero notables excepciones. Véase, por ejemplo, Synergos Institute. L. David Brown. IAF, UNDP and WB. Beryl Levinger

1. Cuando un determinado problema social es tan complejo que excede la capacidad de cualquier actor para resolverlo en solitario y

2. Cuando un determinado problema social intersecciona en los intereses fundamentales de diversos interesados. Es más, sabemos que para que la mayoría de proyectos y programas de desarrollo tengan éxito, por ejemplo, o para que los resultados y beneficios pretendidos sean sostenibles, cada uno de los tres sectores de la sociedad –el sector empresarial, la comunidad (también conocida como el tercer sector, sociedad civil, sector no gubernamental o sin ánimo de lucro) y el gobierno– deben aplicar sus propias ventajas comparativas a la iniciativa.

Por ejemplo, el gobierno ofrece el marco legal, la seguridad, la recaudación y distribución de beneficios y el soporte técnico y financiero. Entre algunas de las aportaciones esenciales del sector empresarial se encuentran la capacidad administrativa, la investigación y el desarrollo, el “saber hacer” y los recursos financieros. La sociedad civil, por su parte, conserva y asegura la continuidad de normas y valores culturales, el capital humano, el trabajo voluntario y la creatividad<sup>10</sup>.

A pesar de que todos podamos estar de acuerdo en que la cooperación es necesaria, debemos reconocer que tal colaboración no es natural para la mayoría de individuos y organizaciones, ya que hay muchos costos involucrados. De hecho, el antiguo dicho “si quieres lograr algo, hazlo tú mismo” todavía es una gran verdad para muchos. De manera que cuando buscamos alianzas, con frecuencia buscamos a aquellos que se parecen a nosotros mismos. No obstante, esta tendencia hacia la compatibilidad en la práctica limita los beneficios potenciales de las asociaciones. La cooperación efectiva debe privilegiar la complementariedad sobre la compatibilidad. Ya que, en definitiva, en el núcleo de toda razón para colaborar se halla la necesidad de conseguir los recursos y atributos de los cuales carecemos para enfrentar problemas complejos.

Existe una serie de principios guía, necesarios para hacer que la cooperación funcione:

- La cooperación requiere de un mínimo de competencias esenciales, tanto a nivel individual como institucional, para que sea efectiva.
- El aprendizaje debe ser continuo, ya que las organizaciones en constante proceso de aprendizaje están más capacitadas para responder a condiciones y situaciones cambiantes.
- Los componentes organizativos clave, tales como la capacidad de liderazgo, la eficiencia de gobierno y los sistemas de información, tienen un alto nivel de interdependencia con elementos similares en las organizaciones asociadas.
- Igualmente, un cambio en uno de los socios casi siempre produce un cambio en el resto de los colaboradores. Tanto los individuos como las organizaciones

---

<sup>10</sup> Para una discusión más completa de las ventajas comparativas sectoriales, véase Partnerships PWBLF.



ejercen una influencia mutua. Utilizar como método de trabajo regular la planificación conjunta ayudará a suavizar el proceso de cambio.

- Las asociaciones son más efectivas cuando están enraizadas en las realidades locales de cada uno de los socios.
- Es más importante alcanzar un acuerdo acerca de los resultados e impactos deseados que tener una misión y una visión en común.
- Con todo, cada socio debe tener un entendimiento efectivo de la cultura organizativa –las actitudes, la estructura y distribución de los recursos humanos– de su(s) socio(s)
- Cuanto más fuerte sea cada socio individual, más efectiva será la cooperación. Los socios deberían incluir un componente de construcción de capacidades para incrementar estratégicamente la importancia de sus competencias.

Por supuesto, la cooperación puede adoptar diferentes formas. Los modelos disponibles abarcan diferentes grados de formalidad.

Desde acuerdos muy informales basados en un intercambio amplio de información, hasta asociaciones muy estructuradas y formalizadas mediante acuerdos escritos, recursos conjuntos y una autoridad limitada conferida por la estructura de la asociación. En general, las colaboraciones varían en función del grado de responsabilidad, recursos y riesgo compartidos por los socios.

A pesar de toda la atención que el desarrollo comunitario está prestando ahora al concepto de cooperación, el esfuerzo y los recursos que se han invertido en el entendimiento del papel que la persona/individuo debe desempeñar dentro de dicha cooperación es pequeño.

Por el contrario, tendemos a hablar en términos abstractos acerca de cooperaciones que interseccionan con todos los sectores o asociaciones interinstitucionales. Esta cosificación de las estructuras, sectores y organizaciones se intensifica a medida que atribuimos conductas específicas a tipos de organismos o a clases enteras, algo que completamos con estereotipos que ilustran tales conductas. No obstante, es evidente que no son los sectores ni de las organizaciones los que establecen y mantienen las colaboraciones, sino las personas.

No importa en qué grado estemos de acuerdo con la importancia de que el gobierno, el sector empresarial y la sociedad civil trabajen juntos, porque en definitiva es la gente y no las organizaciones o los sectores los que crean y sostienen la cooperación. Son los individuos dentro de las organizaciones y de los sectores los que deben estar preparados con el conocimiento y las capacidades necesarias para comprometerse con las personas de otras organizaciones y sectores. El concepto de *liderazgo integrador* está edificado sobre este principio fundamental. Por tanto, son de nuestra principal preocupación la forma en la que las personas se comportan dentro de un marco de colaboración, tanto si ellos poseen, como si no, el conocimiento, las habilidades y los recursos necesarios para actuar dentro de su propio grupo o en relación con otros, y la forma en la que

podemos aumentar la capacidad individual y del grupo para el trabajo en equipo.

Mientras que la contribución de *liderazgo integrador* a los estudios sobre liderazgo es la introducción de los conceptos de dinámica de grupo y acción colectiva, nuestra contribución al campo de estudio sobre la cooperación para el desarrollo y el cambio social está centrada en la persona o el líder individual y su papel dentro del marco de la cooperación.

### Características del *Líder Integrador*

Estudios preliminares realizados por el Synergos Institute y organizaciones socias a lo largo del Sudeste asiático, el Sur de África y América Latina indican que algunas personas funcionan especialmente bien dentro de un ambiente integrador. Estos *líderes integradores* comparten un cierto tipo de características comunes. Es más, parece que ellos poseen ciertos conocimientos, talentos y actitudes que les capacitan para lograr consensos entre diversos interesados y para usar la cooperación a fin de afrontar problemas sociales complejos, incluso cuando hay un alto nivel de conflicto.

- Los *líderes integradores* parecen no tener necesidad de alimentar su ego. Están, generalmente, mucho más interesados en trabajar por los cambios que en tratar de ganar reconocimiento por su trabajo. Esta característica hace que probablemente este tipo de líder parezca menos amenazante que otro tipo de dirigente. Quizás quien mejor articuló esta característica fue Lao Tzu cuando definió que:

*“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, no es bueno cuando la gente le obedece y le aclama, es peor cuando la gente lo desprecia. Si no aciertas a honrar a la gente, ellos no acertarán a honrarte a ti; pero con un buen líder, aquel que habla poco cuando su trabajo está hecho y su tarea satisfecha, toda la gente dirá “nosotros lo hicimos”*

- Los *líderes integradores* son buenos oyentes. Esta habilidad se traduce en una capacidad para entender y empatar con el punto de vista de los demás. Esto, por supuesto, requiere que la persona que actúa como puente sea capaz de dejar a un lado sus propios intereses el tiempo suficiente para aprehender realmente el interés del contrario o del socio potencial.

- Los *líderes integradores* parecen tener un alto nivel de credibilidad dentro de sus propios grupos o sectores. Esto no sólo les capacita para representar a sus “electores” sino que les otorga un amplio espacio para plantear nuevos puntos de vista. De este modo, si un líder integrador es capaz de desarrollar un clima de confianza y una red efectiva de relaciones con diversos grupos, él/ella puede actuar de nexo con dichas relaciones para su grupo.

- Los *líderes integradores* tienden a establecer redes de trabajo bien

desarrolladas, así como una sólida reputación más allá de sus propios grupos u organizaciones. Estas redes constan de un valioso capital de relaciones y representan los nexos que posibilitan que las cosas sucedan. Este proceso implica crear y conectar cadenas de confianza a través de la comunidad/sociedad.

Esto es meramente una lista preliminar de los tipos de atributos asociados con el *liderazgo integrador*<sup>11</sup>.<sup>11</sup> Es necesario una mayor investigación para validar y confirmar suposiciones iniciales e hipótesis de trabajo acerca del proceso integrador, así como análisis adicionales para construir visiones operativas sobre la cooperación que vayan más allá de las prácticas consideradas universalmente como mejores<sup>12</sup>.

Aquí se halla en juego una suposición básica: que el liderazgo integrador puede estudiarse y aprenderse sistemáticamente y que, por tanto, la visión adquirida con ese estudio puede resumirse y transferirse a través de programas de formación cuidadosamente diseñados. En efecto, cuanta más gente esté capacitada con el conocimiento y las habilidades del liderazgo integrador, mayor será la probabilidad de que la cooperación se inicie y mantenga, produzca sinergias clave y haga avances en la superación de problemas sociales críticos y en la reducción del conflicto a lo largo y ancho del mundo.

Pero, por supuesto, no es tan simple como entrenar a gente para que colabore. Las personas trabajan en organizaciones y éstas a su vez operan dentro de un contexto más amplio que es la sociedad. Por lo tanto, el liderazgo integrador no es sólo un ejercicio horizontal; es un proceso que comienza con los líderes individuales que trabajan en grupos u organizaciones, las cuales, por su parte, conforman el tejido social. El *gráfico 1* ilustra de qué manera el liderazgo integrador puede encender y continuar un proceso de transformación social.

En cada nivel se necesita un conjunto de elementos para avanzar hasta el siguiente punto del proceso. Por ejemplo, los líderes integradores requieren un conocimiento, unas habilidades y unas actitudes para convertirse en verdaderos líderes, y los medios para adquirir dichas cualidades son la formación más la práctica en situaciones reales.

Para que las organizaciones se puedan identificar como espacios integradores deben demostrar ciertas competencias fundamentales tales como sistemas de rendición de cuentas, capacidad para ejecutar actividades relacionadas con la misión, generación adecuada de beneficios, una administración efectiva de los

---

<sup>11</sup> Para una lista más comprensiva de los conocimientos, habilidades y actitudes relacionados inicialmente con los líderes integradores, véase *Bridge Leadership Framework*, un borrador preparado por el Centro para el Desarrollo Administrativo y la Multidiversidad del Asian Institute of Management (Instituto Asiático de Gerencia) (2001)

<sup>12</sup> El Instituto Synergos es socio de universidades y ONG de todo el mundo y a través de un Grupo de Tarea Global lleva a cabo investigaciones diseñadas para profundizar nuestro entendimiento del Liderazgo Integrador y la colaboración. Cerca de 30 casos estarán listos para ser analizados en Mayo del 2002.

recursos humanos, sensibilidad hacia los electores, y habilidad para conseguir y utilizar la información. Los programas de fortalecimiento institucional pueden ayudar a que las organizaciones se autoposicionen como espacios integradores estratégicos.

Finalmente, las condiciones básicas deben darse dentro de un espacio propicio para dar al proceso integrador la posibilidad de mantenerse.

La semilla de la colaboración requiere de un suelo fértil para crecer. Es imposible mantener organizaciones saludables en un ambiente enfermo. Una sociedad conformada por organizaciones integradoras es necesaria pero no suficiente para alcanzar una transformación social sustentable. La sociedad debe ofrecer políticas básicas, prácticas y actitudes que alienten la colaboración y la acumulación de capital social. Tal como lo dijo Fukuyama en 1995, “el capital social es un bien que nace de la prevalencia de la confianza en la sociedad”<sup>13</sup>.

El liderazgo integrador trata de aumentar la acumulación de capital social mediante el incremento de niveles de confianza en el espacio público. El principal mecanismo para lograr esto es el diálogo integrador<sup>14</sup>.

Actitud  
Prácticas Diálogo  
Integrador  
Desarrollo  
Institucional  
Formación y  
Práctica  
Ambiente  
Propicio  
Espacios  
Integradores  
Líderes  
Integradores  
Políticas  
Capacidad  
Conocimientos  
Habilidades  
Actitud  
Organizativa

---

<sup>13</sup> Francis Fukuyama, Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, New York, The Free Press, 1995.

<sup>14</sup> El concepto de *diálogo integrador* está basado en excelentes trabajos sobre el diálogo tales como los escritos por Harold H.Saunders, A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts, New York: St.Martin’s Press, 1999. William Ury, Getting to Peace: Transforming Conflict at Home, at Work and in the World, New York: Viking Press, 1999. Daniel Yankelovich, The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation, New York: Simon and Schuster, 1999.

SOCIEDAD  
PROCESO DE CAMBIO REAL  
ORGANIZACION  
LÍDER

El proceso de diálogo real puede fortalecer la existencia de un ambiente propicio y establecer las condiciones básicas para construir la confianza y las relaciones entre diversos interesados. Una vez que existe un nivel mínimo de confianza y que las cadenas de confianza se extienden a través de los espacios públicos, la colaboración puede comenzar y se pueden conseguir progresos reales en la resolución de problemas complejos. Con el tiempo, la cooperación puede evolucionar en lo que Waddell denomina aprendizaje societario o “un proceso de cambio en los modelos de interacción dentro y entre diversas organizaciones y unidades sociales que ensancha la capacidad de la sociedad para innovar”<sup>15</sup>. Tal capacidad para innovar es esencial para encontrar soluciones sostenibles a la mayoría de nuestros problemas críticos.

Desafortunadamente, demasiados diálogos avanzan sin una primera capa de fundamento crítico en lo que se refiere a confianza y relaciones. Más aún, el diálogo comienza y termina con frecuencia como un ejercicio de y para las elites, que nunca involucra a otros interesados fundamentales –el verdadero poder sustentador del diálogo y la acción colectiva. Una de las acciones fundamentales de la colaboración es la construcción de relaciones y la argamasa que mantiene la relación es el diálogo. El liderazgo integrador trata de iniciar un diálogo que involucre a todos los interesados. Las actividades iniciales están diseñadas para desarrollar confianza y relaciones, construyendo desde el fundamento de “éxitos pequeños y tempranos”.

Como indica la *Gráfico 2*, el diálogo debería implicar un amplio abanico de actores en todos los estadios iniciales. A medida que las actividades específicas dan comienzo y se progresa hacia objetivos concretos, el proceso puede focalizarse más.

Acción colectiva  
Abierto Enfocado  
Audiencia  
Objetivos  
Actores  
estratégicos  
Interesados  
auto-seleccionados  
Construcción de relaciones/confianza

---

<sup>15</sup> Steve Waddell. “*Societal Learning: Creating Big-Systems Change*”, in *The Systems Thinker*, Vol. 12, No. 10, Dec/Jan, 2001/2002.

De este modo, desde una perspectiva integradora, la etapa inicial de diálogo implica revisar una amplia red de interesados potenciales. Los tempranos objetivos esenciales implican construir relaciones y confianza. Idealmente, este estadio debería centrarse en pequeñas actividades de bajo riesgo que permitan por su éxito inmediato y por la confianza generada afianzar y crecer. Con el tiempo, los objetivos tenderán hacia acciones colectivas más sofisticadas. Según se vayan intensificando las actividades y se requieran crecientes niveles de compromiso e inversión, los participantes deberían ser elegidos basándonos en parte en las contribuciones potenciales para la cooperación, además de los intereses específicos.

### El cisma que nos separa

Uno de los efectos más sobresalientes de los trágicos incidentes acaecidos el 11 de septiembre del 2001 ha sido el subrayar las muchas formas en las que el mundo se encuentra dividido. A lo largo y ancho de las sociedades parece que las muchas brechas que nos separan –ricos y pobres, negros y blancos, liberales y conservadores, musulmanes y cristianos, etc. – son profundas y, lo que es peor, en algunos casos, parece que la brecha se está agrandando. Esta creciente polarización llega en un momento en el que los problemas que encaramos como comunidad global nunca habían sido más graves. Igualmente destacable es el hecho de que problemas concretos como la creciente desigualdad entre ricos y pobres, la degradación ambiental, y el VIH- SIDA requieren de esfuerzos combinados por parte del sector empresarial, la sociedad civil y el gobierno.

Sin embargo, hasta la fecha, no hemos llegado al meollo de la cuestión. Una cooperación plena de significación está, hasta la fecha, lejos aún de nuestro alcance. Una ama de casa y líder comunitaria en una zona rural de Zimbabwe resume el estado actual de las cosas de la siguiente manera:

*El actual liderazgo está conduciendo a que los diferentes sectores se alejen unos de otros, dejándonos solos en el nivel de base. La política tiene líderes políticos. La economía o sector empresarial tiene sus propios líderes. Los granjeros comerciales tienen sus líderes. La Iglesia y la comunidad religiosa los suyos. Los académicos, los investigadores, las ONG, etc. todos tienen sus propios líderes. Casa uno de estos sectores tiene metas diferentes. Unos –los políticos– quieren votos y seguidores. Los hombres de negocios quieren conseguir beneficios y nos quieren como su mercado y sus trabajadores. Los granjeros comerciales nos quieren como trabajadores y como su mercado. Las iglesias y las ONG nos quieren como sus miembros y como participantes de sus proyectos. Todos estos líderes quieren que les sigamos.*

*Como resultado de este liderazgo fragmentado el mundo está distanciándose de ellos como líderes. Los celos y las tensiones crecen. La confusión crece, y*

*entonces llegan los conflictos y las luchas sobre los recursos y los territorios. Estamos cansados de ser dejados de lado. No estamos ciegos; sólo una persona ciega necesita que la guíen. Se necesitan líderes integradores que tiendan puentes de manera que los líderes actuales de varios sectores puedan cruzar al territorio de los otros. Los espacios vacíos entre ellos mismos y entre ellos y nosotros están creciendo cada día. Algo de integración en el liderazgo puede ayudarles a hablar y, esperemos, a limar sus diferencias y a traernos paz, dinero a nuestros bolsillos y desarrollo a nuestros hogares [Daisy Ncube-Gwanda, Zimbabwe]<sup>16</sup>.*

El *liderazgo integrador* es nuestra manera de expresar la sencilla pero elocuente aspiración de Daisy. Por un lado, es una contribución al campo del liderazgo; una respuesta parcial a la búsqueda paradigmática de una alternativa al modelo industrial. Por otro, es meramente una forma de respuesta a las peticiones de los líderes cívicos de todo el mundo, los cuales están intentando transformar sus sociedades mediante la búsqueda de una sinergia latente en sus comunidades y nuevas formas de relación. Aunque la forma que adopte el proceso puede variar de acuerdo con el lenguaje y la cultura, lo que tenemos en común es la necesidad de trabajar juntos para resolver problemas complejos y de adoptar estrategias e instrumentos prácticos y viables que nos ayuden a proseguir nuestro camino.

---

<sup>16</sup> Tomado de un reporte escrito para el Instituto Synergos por Sithembiso Nyoni bajo el título *Bridging Leadership: A Southern Perspective*, 2002.