

Bramwell Osula



Liderazgo
transformador
centrado
en
Principios



Bramwell Osula



Liderazgo
transformador
centrado
en
Principios



Ediciones PUMA

Liderazgo transformador centrado en principios
© 2009 Bramwell Osula
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional
del Perú N° 2009-03767

Impreso en el Perú
Printed in Peru

Diseño de Carátula / Diagramación
Adilson Proc

OSULA, Bramwell.

Liderazgo transformador centrado
en principios / Bramwell Osula;
Peru : Ediciones Puma, 2009.
64p. ; 10,6 x 16,8 cms
ISBN: 978-9972-701-56-6
1. Liderazgo. 2. Vida cristiana.

Primera edición, marzo 2009

Tiraje: 1000 ejemplares

Reservados todos los derechos

All rights reserved

*Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización
de los editores*

Editado por:

© 2009 Centro de Investigaciones y Publicaciones (CENIP) –

Ediciones Puma

Av. Arnaldo Márquez 855, Jesús María, Lima

Tel./fax: (511) 423-2772

E-mail Administración: puma@cenip.org

Perú: pedidos@edicionespuma.org

Internacional: ventas@edicionespuma.org

www.edicionespuma.org

Ediciones Puma es un programa del Centro de Investigaciones y
Publicaciones (CENIP)

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	5
FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR ..	7
<i>Los puntos cardinales.....</i>	10
<i>La zona de la esperanza.....</i>	20
<i>El mandato de la transformación.....</i>	25
<i>La unidad en la diversidad.....</i>	30
<i>Estrategia para el éxito</i>	33
TRANSFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	37
<i>Liderazgo transformador y comunicación eficaz</i>	37
<i>Transformación</i>	39
<i>¿Cuándo fue la última vez que tuviste una conversación significativa?.....</i>	42
<i>El liderazgo que transforma visto como una búsqueda colectiva.....</i>	43
<i>¿De qué se trata el liderazgo transformador?.....</i>	46
<i>Temas claves en el liderazgo transformador</i>	47

<i>Otorgar poder a otros.....</i>	48
<i>Cambio</i>	49
<i>El liderazgo eficaz se construye sobre la comunicación eficaz</i>	51
<i>El desafío del liderazgo</i>	51
<i>¿Cuánto te importa?.....</i>	52
<i>Interés sincero.....</i>	53
<i>Hablando y escuchando.....</i>	53
<i>Verdades esenciales</i>	54
<i>Equipos</i>	57
<i>Conclusión.....</i>	60

PRESENTACIÓN

En el escenario actual se enfatiza mucho sobre la importancia de la cultura gerencial en las diferentes esferas de la vida. Conceptos como eficiencia y productividad se han convertido en criterios insustituibles de medición del éxito en el liderazgo. Muchos textos que explican esta perspectiva han sido difundidos en formas muy diversas y casi para todos los públicos.

Esta tendencia no sólo está presente en el mundo empresarial, sino que su influencia se observa también en la adopción de mecanismos encaminados a lograr eficiencia y productividad en la gestión de las iglesias. Naturalmente, estos conceptos no son malos en sí mismos, pero ¿cómo evitar que ellos terminen alejándonos de una comprensión y práctica del liderazgo concordantes con la fe cristiana?

Liderazgo transformador centrado en principios, es, a nuestro entender, una propuesta con la que se busca responder a esta pregunta. Se trata de una propuesta de un estilo comprometido con la transformación y fundamentado en principios, uno de los cuales es saber a dónde se va. Como bien señala el autor, “nadie puede dirigir si no está completamente seguro hacia dónde va”. Es decir, la calidad de un liderazgo depende del sentido de propósito, que equivale a tener un norte muy claro, y de los valores con los cuales se asume la función. Para el liderazgo transformador no sólo es importante el hacer sino también el ser.

La invitación del autor a los lectores es a centrar su vida y su liderazgo en principios. Y eso significa que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con haber llegado al punto donde se encuentra, sino de construir un estilo de liderazgo comprometido con el cambio.

Basado en su experiencia docente, Osula, explica las condiciones de un liderazgo transformador: tener un norte verdadero, disposición a servir, actuar con sentido de esperanza,

valoración de las personas, tomar las cosas con seriedad, y tener una estrategia clara para lograr excelencia en una organización. Así, el aprendizaje permanente y la buena comunicación son elementos que fortalecen las relaciones humanas tanto en el hogar como en la organización. Si la lectura de este libro provoca pensar e invita vivir el liderazgo en perspectiva transformadora, nos daremos por satisfechos.

Los editores

FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

*¿Serás tú la roca
que cambia el rumbo del río?*

Claire Neur

¿Quién está tocando los tambores del cambio o colocando cuidadosamente rocas en el río que pueden cambiar el rumbo de la historia? Los políticos, los teólogos, los líderes en el mundo del negocio y los educadores son los que producen la reforma global. ¿Puedes identificar los valores que ayudan a descifrar y dirigir el avivamiento?

El mundo está pidiendo a gritos líderes que entiendan el camino hacia la libertad. El cobarde se esconde detrás de una roca y tira flechas de duda y confusión. El líder verdadero construye un puente y dirige la tropa con esperanza, confianza y fuerza de voluntad.

Los puntos cardinales

Nadie puede dirigir si no está completamente seguro hacia dónde va. A veces cuando estamos presionados por una crisis o por un sentido ominoso de un peligro inminente, puede ser que aceptemos el desafío de liderazgo y saquemos adelante a los que están bajo nuestra responsabilidad. Sin embargo, nuestro esfuerzo es un intento al azar, quizás valiente y audaz, pero con poca posibilidad de tener éxito. Cambiar el rumbo de tu liderazgo, es semejante a cambiar el rumbo de un río. No ocurre fácilmente. Si alguien ha dicho que es fácil, ha mentido.

Para poder dirigir con éxito, tienes que comenzar con un sentido de propósito y compromiso con la tarea. Debes creer en el cambio que tu alma anhela y que tu iglesia pide a gritos. No te quedes estancado o te dejes llevar por el río. Elige cuidadosamente tus piedras. No es necesario que sean grandes. Sin embargo, el tipo de piedras que escojas y dónde las coloques es importante. Comienza por observar tu posi-

ción. ¿Dónde estás en el viaje por el río? ¿Hacia dónde se dirige tu iglesia? Haz una lectura. Traza el rumbo de tu viaje de liderazgo. La mayoría de nosotros no vemos mucho valor en el uso de una brújula. Si alguna vez supimos cómo usar una, hace mucho tiempo lo hemos olvidado. Más allá del conocimiento borroso de que este objeto tiene relación con algo que nos orienta y que el *norte verdadero* nos mantiene siempre en el buen camino, la brújula tiene poco sentido.

Pero, este pequeño conocimiento es suficiente. El primer paso en la dirección correcta es establecer tus puntos cardinales, encontrar tu *norte verdadero*, trazar el rumbo de tu viaje de liderazgo por medio de tu brújula de valores. Lo que hace la diferencia son los valores. Quién eres en tu iglesia u otra organización y lo que puedas llegar a ser mañana, se decide en gran parte por los puntos cardinales que estableces. Estos son los valores principales que te llevarán hacia adelante. Son los principios que dirigen tu vida dentro y fuera de la iglesia. Son las razones por las cuales haces lo que haces y te ayudan a seguir con la mirada hacia adelante. El *norte verdadero* de tu brújula es el tema central que impulsará

todo lo que piensas, haces o dices. Esto llega a ser el ritmo de tu tambor. ¿Lo puedes escuchar?

Si todo lo que escuchas en este momento es el sonido de papeles revolviéndose, las campanas del colegio sonando, el murmullo de reuniones de docentes, o los sonidos inequívocos de tristeza, quiere decir que todavía no has encontrado tu *norte verdadero*. El ritmo del tambor está muy lejano todavía, quizás enterrado debajo de una montaña de tareas administrativas rutinarias. Tal vez nunca te has puesto a escuchar el ritmo del tambor. Cuando las bandas de música del desfile tocaron, cerraste tus oídos o te concentraste en el sonido de las cornetas y seguiste el arco alto del bastón que daba piruetas. Pero, aunque no dejaste penetrar el ritmo del tambor, estaba allí, marcando su ritmo, su cadencia segura.

¿Qué valores componen el ritmo distinto de tu tambor? ¿Qué valores podrían posiblemente transformar a tu iglesia? ¿Qué relación tiene la brújula con las piedras que necesitas para cambiar el rumbo de tu río o construir un puente? Este libro brinda respuestas específicas a estas y otras preguntas.

Los valores son las piedras de toque de la vida. Son los que nos mantienen centrados o enfocados. Son los que nos hacen seguir adelante luego de la incomodidad de nuestra experiencia diaria en organizaciones diversas. Sobre todo, los valores son los compromisos que haces. Son la definición de la vida. En términos de la brújula, el *norte verdadero* es el destino que tienes siempre delante. Es allá a donde tu vida se dirige en última instancia. Los valores contestan con un “¡Sí!” rotundo la pregunta “¿Sabes hacia dónde se dirige esta organización?”

Los valores ayudan a definir tu compromiso de vida y a relacionarlo a tu viaje de liderazgo. La carrera profesional y la vocación pueden vivir felices juntas sin que una mire con sospecha a la otra. Si esto parece una fantasía de ensueño, quizás sea porque nunca has escuchado el ritmo del tambor. Tal vez tuviste una brújula hace mucho tiempo, pero has perdido de vista a tu *norte verdadero*. O quizás llegaste al punto de recoger tus piedras cuidadosamente y luego te sentaste a la orilla del río esperando pacientemente el momento de construir o desviar

la corriente de sus aguas. Tal vez esperaste y, mientras estabas esperando, se revolvieron los papeles, se organizaron conferencias, se trazaron nuevas políticas eclesiósticas, y se recortaron presupuestos.

Mientras esperabas, haciendo una ranura en la orilla del río con tu cuerpo, perdiste interés en el viaje. La iglesia estaba allí todavía. Tú también. Pero ya no se hallaban conectados, por lo menos no como antes. El ritmo del tambor se había atenuado en la distancia. Todo lo que quedaba era el ritmo de tu corazón y eso era débil y silbante, haciendo juego con aquello que sabías estaba ocurriendo realmente en la organización. Esto es para ti, sea que lo tuvieras y lo hubieras perdido, o que en realidad nunca pensabas de la iglesia como un viaje en el río o hayas visto la necesidad de un punto cardinal. Esto es un intento de ayudarte a definir tus valores y conectar los puntos de tu compromiso de vida.

Parte del hecho de conectar los puntos, requiere que llegues a dominarte a ti mismo, lo cual significa nada menos que entender tu propio sistema de valores. ¿Qué significas?

¿En qué crees? ¿Qué cosas te importan? ¿Qué te motiva o te ayuda a dar lo mejor de ti? Básicamente, ¿qué te mantiene inclinado hacia adelante? Los mejores líderes son aquellos que entienden bien quiénes son. Es por eso que el dominio o la conciencia de ti mismo es importante. Si construyes tu propio sistema de valores o encuentras tus propios puntos cardinales, te dará orientación en cuanto a tu identidad como individuo.

Están estrechamente relacionados el hecho de quién eres y los valores que finalmente te propones. Si las dos cosas están conectadas, tu viaje de liderazgo será feliz. Cuando te mantienes fiel a tus valores, estableces un equilibrio en tu vida, limas las asperezas de los encuentros diarios, y sanas el quebrantamiento que ocurre cuando tu profesión o tu vocación pierden sentido, aun para la persona profesional. El dominio de ti mismo se trata de esto: entender tu sistema personal de valores de tal modo que se da un nuevo sentido a la vida de iglesia.

Hasta aquí hemos hablado como si todo esto se tratara solamente de tu persona. No es

así. Los líderes necesitan seguidores. Ambos van juntos. No es diferente en tu organización. Allí no estás solo. Habrá veces cuando desees estarlo. A veces quieres que te dejen en paz, para soñar, descansar, planificar o simplemente encontrar el ritmo esquivo de tu propio tambor. Pero no estás solo. Esta es parte del llamado del ministerio. Nunca estás verdaderamente solo.

Esto significa que lo que haces, raras veces es solamente cosa tuya. El dominio que tienes de ti mismo ejerce un impacto sobre otros. El hecho de entender tu sistema personal de valores afecta a otros. Al establecer tus puntos cardinales, no sólo descubres tu *norte verdadero*. Lo que haces afecta a otros. Tus seguidores son parte integrante de la experiencia del viaje por el río. Es un viaje que experimentan juntos contigo como líder.

Aunque nunca te hayas atrevido a usar las palabras “ven, sígueme”, en una forma u otra esto es exactamente lo que estás haciendo. Por eso es importante que lo hagas correctamente. Es importante para ti trazar el camino por delante. Pero lo es también para los otros. Puesto que tú puedes ser el único ejemplo que

los seguidores ven, tienes que hacerlo bien. Atrévete a tocar tu tambor. Atrévete a trazar tu rumbo. Atrévete a recoger tus piedras. Atrévete a tener en claro tus puntos cardinales. Atrévete a marcar una diferencia en las vidas de tus seguidores. Pero no tiene que culminar ahí. Si modelas tu sistema personal de valores, probablemente tendrá un efecto sobre lo que hacen tus colegas y otros miembros de tu equipo.

Lo que estamos diciendo es que los valores de un individuo influyen en una multitud de oyentes. “Yo” influye en “nosotros”. Ambos van juntos. Quien eres tú influye en lo que otros llegan a ser. No es suficiente ser simplemente valiente o audaz. La imprudencia y la insensatez son el lado oscuro de las acciones valientes o audaces.

Lograr cultivar un sistema personal de valores que cambia la dinámica de tu organización en forma positiva es el viaje de toda una vida. Tú y los valores nunca se separan. Por ende, la experiencia nunca termina. Constantemente lo haces y o rehaces, lo revisas buscando fallas, lo pones debajo de la luz, evalúas dónde puedes haberte equivocado, y buscas apoyo de otros para reestablecer tu núcleo de valores.

A pesar de lo difícil que es, tienes que hacerlo bien. ¿Por qué? Porque si no lo haces bien, las consecuencias son reales, no sólo para ti, sino para toda tu organización. Lo más probable es que tú y tus seguidores se pierden pronto, atrapados en una neblina como remolino que a veces desciende y hace, aun al viajero más experimentado, perder el camino.

Para encontrar el *norte verdadero* de tu brújula, tienes que ser capaz de distinguir entre las características positivas y negativas que conforman el maquillaje del carácter individual. Tus valores deben estar impresos en tu carácter. Es así que te impulsan adelante, afectan todo lo que haces y mucho de lo que tu iglesia llega a ser.

Por lo tanto, los valores no son unas fuerzas abstractas. Incluso si comienzan como tal, tienes que hacerlos aterrizar. ¿Cómo defines y mides tus valores? ¿Qué significan en realidad? ¿Qué rasgos perceptibles reflejan tus valores? Es preciso poder señalar algo tangible. Tus valores tienen que ser reales, algo que tu organización y otros puedan ver y palpar y, quizás más importante, evaluar.

De modo que, ¿cuán reales son tus valores? ¿Has definido tus puntos cardinales morales? ¿Otros saben cuáles son? ¿Pueden ser medidos? ¿Cómo? ¿Qué criterios estás usando? Antes de realizar progreso alguno en el liderazgo, debes aceptar que existen dos lados en el desarrollo de los valores. Debes aceptar también que hay cualidades de carácter positivos y negativos que son identificables y se pueden medir. Es así como funciona el liderazgo.

El liderazgo se trata de influencia, buena, mala o indiferente. Debieras poder trazar el rumbo de tu liderazgo y decir sin titubear por qué es bueno. Hasta que lo puedas hacer, tu viaje por el río será una experiencia dolorosa, cargada de fracaso y compromiso. En fin, será extraordinariamente infructuosa.

Hasta ahora hemos sugerido que todo el mundo, incluyendo la persona más racional, cínica o desanimada, necesita valores, los cuales son los puntos cardinales que usamos para navegar hacia adelante en la vida. En otras palabras, no podemos vivir vidas significativas sin valores. El hecho de que muchos se hayan separado de sus valores o en realidad nunca

consideraran cómo influyen en su actuación en la iglesia, es un indicador del problema que enfrentamos y la razón principal para escribir este libro. Sin valores, todo propósito está perdido. Mientras que la esperanza no se haya perdido totalmente, te encuentras balanceándote en el agua sin rumbo fijo, inseguro del propósito de tu liderazgo.

El encontrar el propósito de tu liderazgo te ayuda a hacer contacto con tus valores de tal modo que te pone en marcha hacia adelante. El encontrar tu propósito es una manera de restaurar la esperanza en un viaje que tú y muchos más podrían considerar infructuoso.

La zona de la esperanza

*“La esperanza” es la cosa con plumas –
que se posa en el alma*

Emily Dickinson

Los valores te ubican en la *zona de la esperanza*. Es en este lugar donde las ideas de ser una influencia positiva pueden resurgir. La zona de esperanza es donde el viaje comienza de veras,

especialmente si estás realmente perdido o no tienes idea por dónde empezar.

La esperanza puede hacer algo con relación a la apatía que te impide ser el líder que fuiste destinado a ser. Si el hecho de construir un almacén de valores, conectarte con tu brújula o encontrar las piedras adecuadas para cruzar el río o construir un puente te parecen tareas desalentadoras, pues lo que necesitas es la esperanza. La *zona de la esperanza* es una posición o lugar favorable que marca la diferencia mientras te preparas para el viaje que transformará toda una vida.

Antes de que puedas hacer algo para cambiar el medio ambiente de tu liderazgo, alimentar a tus seguidores o construir un legado positivo, debes tener esperanza. Como lo sabe todo el mundo, aun la persona más cínica o pesimista, todo lo que vale la pena en la vida se construye en última instancia sobre la cosa que llamamos esperanza.

Por eso tiene sentido que tú veas esto como el punto de partida de tu viaje. ¿Qué es la *zona de la esperanza*? ¿Dónde se encuentra? ¿Cómo la puedo encontrar? ¿Es simplemente

otro de estos trucos emocionales fantasiosos como el truco del mago con espejos y humo? ¿Es que la esperanza es una más de esas ilusiones que están aquí hoy y ausentes mañana?

Cuando ingresas a la *zona de la esperanza*, en realidad estás haciendo una declaración acerca de ti mismo. ¿Por qué? Si lo examinas de cerca, la esperanza se trata de estar seriamente en lo que necesitas hacer. Incluso si no sabes lo que necesitas, la esperanza te mantiene a la expectativa, listo, dispuesto. Tienes una razón para quedarte donde estás. Puede ser que no tengas todas las respuestas, por lo menos todavía. Pero crees que las respuestas vendrán. Estás seguro del potencial para el cambio que ves en tu organización. Quieres tener éxito. Sabes que es posible. La promesa del cambio puede parecer a un río caudaloso y para cruzarlo estás mal equipado.

Tus habilidades y talentos pueden parecer inadecuados para la tarea. Al final de cada día, tu organización puede dejarte a ti y a tus seguidores exhaustos física y emocionalmente. Sin embargo, mantienes tus antenas enfocadas en las nuevas señales que crees vendrán algún día. Todavía no has elaborado tu agenda personal

para el cambio. El tambor no es parte de tu orquesta, por lo menos todavía. Pero no te has rendido. En algún lugar, en lo más recóndito de tu corazón, hay algo que espera ser reavivado. No sabes cómo se llama. Pero sabes que no es simplemente un rito o un sueldo el que te mantiene en tu organización. No es que no tengas a dónde ir o quizás que hayas olvidado que existe un mundo más allá de tu iglesia.

Hay algo dentro de ti que rehúsa soltarse. Por eso siempre regresas, esperando pacientemente cada día, soñando acerca de cómo puedes encontrar un nuevo significado dentro de tu organización. Y, aun mientras estás revolviéndote por dentro, frustrado, amargo, incluso enojado, el anhelo no quiere irse. Este anhelo es una perspectiva esperanzadora. Es el gatillo importante de todo lo que seguirá.

Cuando construyen sobre esta esperanza, los líderes pueden llegar a ser visionarios en sus organizaciones. Al trabajar con seriedad, llegas a comparar el éxito de tu organización con tu propio éxito o posición de *norte verdadero*. Descubres que están conectados tus valores profesionales y personales.

Liderazgo

transformador
centrado
en
Principios

- ¿En qué principios se sostiene el liderazgo transformador?
- ¿Cuáles son los rasgos fundamentales del liderazgo que transforma?
- ¿Cuándo el liderazgo puede ser un instrumento que impacta en la vida de las personas y en la organización?
- ¿Cuáles son los temas esenciales del liderazgo transformador?

El autor invita a los lectores a centrar su vida y su liderazgo en principios. Y eso significa que ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con haber llegado al punto donde se encuentra. Basado en su experiencia docente, Osula, explica las condiciones de un liderazgo transformador: tener un norte verdadero o un sentido de propósito, disposición a servir y tener una estrategia clara para lograr excelencia en una organización. Liderazgo que transforma centrado en principios explica, además, que el aprendizaje permanente y la buena comunicación ayudan a fortalecer las relaciones humanas tanto en el hogar como en la organización.

Es una herramienta muy útil que todo líder debe usar para orientar sus funciones en perspectiva transformadora.

Bramwell Osula, PhD.

Es graduado en sociología por la Regent University, editor de la revista *Journal of Practical Consulting* y profesor asistente en la Escuela de Liderazgo y Emprendimiento Global de Regent University, USA.



Ediciones **PUMA**

ISBN 978-9972-701-56-6



Vida Cristiana – Liderazgo