

1-1-2004

Liderazgo una oportunidad para una mejor dimensión: el arte de conseguir resultados compartibles

Vicente de Paul Períñan Petro
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion

Citación recomendada

Períñan Petro, V. d. (2004). Liderazgo una oportunidad para una mejor dimensión: el arte de conseguir resultados compartibles. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/7

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**LIDERAZGO UNA OPORTUNIDAD PARA UNA MEJOR DIMENSIÓN: EL ARTE
DE CONSEGUIR RESULTADOS COMPARTIBLES**

VICENTE DE PAUL PERIÑÁN PETRO

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D. C.
2004**

**LIDERAZGO UNA OPORTUNIDAD PARA UNA MEJOR DIMENSIÓN: EL ARTE
DE CONSEGUIR RESULTADOS COMPARTIBLES**

VICENTE DE PAUL PERIÑÁN PETRO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de Magíster en
Administración

Director

Dr. OCTAVIO SALOMÓN ARZUZA NAVARRO

Biólogo, especialista en Gerencia de la Educación

PHD Biología Molecular

Coordinador Maestría Microbiología Fac. Medicina Universidad de Cartagena

Miembro Sistema de Currículo de Colciencias

**UNIVERSIDAD LA SALLE
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D. C.**

2004

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Mayo de 2004

A mis hijos: por comprenderme, a pesar de mis vacilaciones e imperfecciones.

A toda mi familia: mis más altos sentimientos de gratitud y de reconocimiento imprescriptible.

A mis amigos: por el sostenido aliento apoyado a lo largo de muchos años invertidos en este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Al doctor Cesar Augusto Bernal Torres, mi reconocimiento de gratitud por haberme dejado la huella indeleble de sus enseñanzas y orientación oportuna y eficaz representada en la labor dignificante del maestro.

Al doctor Octavio Salomón Arzuza Navarro, por su apoyo incondicional signado por su espíritu de servicio y de superación que son fuente inagotable en sus actividades docentes.

A la doctora Stella Márquez Verbel por su afán infinito de estímulo y colaboración los que me ayudaron a persistir en este propósito.

A todos los que de una u otra forma han participado y colaborado a través de mis charlas e intercambio de experiencias, en la lectura y sugerencias aportadas.

A la Universidad de La Salle por brindarme el espacio para alcanzar un peldaño más en el camino de la superación incesante.

CONTENIDO

	pág.
RESUMÉN	24
INTRODUCCIÓN	25
➤ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
➤ OBJETIVOS	29
❖ Objetivo General	29
❖ Objetivos Específicos	30
➤ JUSTIFICACIÓN	31
➤ DELIMITACIÓN	32
1.0 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	35
1.1 MARCO FILOSÓFICO – ANTROPOLÓGICO	35
1.2 MARCO TEÓRICO	39
1.3 MARCO CONCEPTUAL	47
2.0 TIPO DE ESTUDIO	51

3.0	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1	UNIDADES TEMÁTICAS	54
3.2	FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
4.0	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	55
5.0	LIDERAZGO UNA OPORTUNIDAD PARA UNA MEJOR DIMENSIÓN: EL ARTE DE CONSEGUIR RESULTADOS COMPARTIBLES	56
5.1	NATURALEZA DEL LIDERAZGO	56
5.1.1	Liderazgo o administración	56
5.1.2	Conceptos alrededor del liderazgo	65
5.1.3	Conceptos afines al liderazgo	73
5.1.4	Necesidad del liderazgo	73
5.1.5	El liderazgo como una fuerza social	75
5.1.6	Liderazgo formal e informal	75
5.1.7	Importancia de los sentimientos en el proceso de liderazgo	81
5.2	EL LIDERAZGO COMO UNA ACTIVIDAD INDIVIDUAL Y DE CONJUNTO	87
5.2.1	Los cuatro tipos de personalidades presentes en las organizaciones	93
5.2.2	Tendencias en el liderazgo	94
5.2.3	La crisis del liderazgo	96
5.2.4	Semblanza para un nuevo liderazgo	98

5.2.5	Liderazgo transformacional	100
5.2.6	El liderazgo y la gerencia del servicio	106
5.2.7	Adversidades de los líderes	110
5.2.8	Otros perfiles del liderazgo	114
5.2.9	La barrera del liderazgo	116
5.2.10	Reinventando el liderazgo	117
5.2.11	Funciones del liderazgo	118
5.2.13	Bases biológicas del liderazgo	120
5.3	LÍDERES Y SEGUIDORES	121
5.3.1	Etimología de los términos líder y seguidor	125
5.3.2	Cualidades de los líderes	128
5.3.3	Cualidades de los seguidores	128
5.3.4	El problema del seguimiento	128
5.3.5	Los seguidores, la otra cara del liderazgo	130
5.3.6	El alto precio del culto al líder	131
5.3.7	¡Seguidores, yá!	132
5.3.8	¿Por qué satisfacen los mitos del seguidor?	132
5.3.9	Rutas del seguidor	133
5.3.10	El mito	135
5.3.11	Necesidad de seguidores ejemplares	137
5.4	LIDERAZGO IMPULSADO POR VALORES	139
5.4.1	Fuentes de nuestros sistemas de valores	147

5.4.2	Liderazgo del cambio	142
5.4.3	Alternativas basadas en valores para el liderazgo	153
5.4.4	Redefinir el liderazgo	153
5.4.5	El cambio y el desarrollo organizacional	154
5.4.6	Liderazgo maquiavélico	161
5.5	LIDERAZGO POLÍTICO	165
5.5.1	Las fuerzas divisivas	169
5.5.2	La fuerza de la inercia	170
5.5.3	Fijación y comunicación de metas	171
5.6	LIDERAZGO DIRECTIVO	180
5.6.1	El proceso de dirección	185
5.6.2	Personalidad del gerente – líder	193
5.6.3	Papel del gerente – líder	194
5.6.4	Caracterización del nuevo gerente general	196
5.6.5	Dirigen de forma diferente los hombres y las mujeres	206
5.7	LIDERAZGO CARISMÁTICO	207
5.7.1	La pérdida del líder	213
6.0	REFLEXIÓN	218
7.0	CONCLUSIONES	226

8.0	RECOMENDACIONES	229
	BIBLIOGRAFÍA	231
	ANEXOS	238

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Características clave de los buenos líderes	120
Tabla 2. Las grandes mentiras de los gerentes	184

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diferencia entre líder y seguidor	138
Figura 2. Valores para una organización	146
Figura 3. Proceso de edificación del liderazgo	147

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Entrada de Cristo a Bruselas	149

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Matriz bibliográfica	243

GLOSARIO

Actitudes: juicios que evalúan objetos, personas o hechos. (DAVIS, K. 1997).

Administradores: personas que alcanzan metas mediante la colaboración de otras. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Alienación: sentimiento de impotencia, falta de significado, soledad, desorientación y carencia de apego al trabajo. (DAVIS, K. 1997).

Autoestima: grado de satisfacción o disgusto que las personas sienten hacia sí mismos. (ROBBINS, S. 2000).

Autonomía: grado de libertad y de discrecionalidad que el cargo proporciona y que son sustanciales para la programación del trabajo y para determinar los procedimientos que se utilizan para llevarlo a cabo. (ROBBINS, S. 2000).

Autoridad: derechos inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. (DAVIS, K. 1997).

Burocracia: estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Cadena de mando: línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que especifica quien informa a quien. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Cambio: hacer las cosas diferentes. (CHIAVENATO, I. 2000)

Cambio planeado: actividades de cambio que son intencionales y orientadas a metas. (ROBBINS, S. 2000).

Carrera: secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida. (DAVIS, K. 1997).

Centralización: grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Colaboración: situación en que las partes de un conflicto desean cada una satisfacer totalmente las preocupaciones. (ROBBINS, S. 2000).

Colectivismo: atributo de una cultura que describe un estricto marco de referencia social, en que la gente espera que otros, en los grupos de que forman parte, cuiden de ella y la protejan. (ROBBINS, S. 2000).

Competir: deseo de satisfacer los intereses propios, independientemente del impacto sobre la otra parte en el conflicto. (DAVIS, K. 1997).

Comportamiento Organizacional: área de estudio que investiga el impacto de las personas, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización. (ROBBINS, S. 2000).

Comportamiento político: aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización. (ROBBINS, S. 2000).

Comportamiento político legítimo: la política normal de todos los días. (ROBBINS, S. 2000).

Comunicación: la transferencia y comprensión del significado. (DAVIS, K. 1997).

Conciliador: es un tercero confiable que proporciona un vínculo informal de comunicación entre el negociador y el oponente. Robert Duval hizo famoso este papel en su primera película *El padrino*. (ROBBINS, S. 2000).

Confianza: característica de los equipos de alto desempeño, en que los miembros creen en la integridad, carácter y capacidad de las personas. (ROBBINS, S. 2000).

Conflicto: proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está apunto de afectarlo. (ROBBINS, S. 2000).

Consenso: acuerdo por parte de la mayoría de los miembros de un grupo. (ROBBINS, S. 2000).

Control: seguimiento de las actividades para verificar que se realizan de acuerdo con lo planeado. (DAVIS, K. 1997).

Cultura: ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional en una sociedad. (ROBBINS, S. 2000).

Cultura organizacional: conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Percepción común que comparten los miembros de una organización. (ROBBINS, S. 2000).

Delegación: asignación de responsabilidades y autoridad a otros. (DAVIS, K. 1997).

Decisiones: hecho de elegir entre dos o más alternativas. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Descentralización: la toma de decisiones se delega a empleados de cargos más bajos. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997).

Dilema ético: situación en que se requiere que un individuo defina si una conducta es correcta o incorrecta. (ROBBINS, S. 2000).

Eficacia: la habilidad para hacer las cosas correctas. (DRUCKER, P. 1995)

Eficiencia: hacer las cosas correctamente. (DRUCKER, P. 1995)

Estatus: posición o rango socialmente definido dado por otros a grupos o miembros de éstos. (ROBBINS, S. 2000).

Fijación de metas: establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso a corto, mediano y largo plazo. (DAVIS, K. 1997).

Grupo: dos o más personas interactuantes e interdependientes, que se reúnen para alcanzar objetivos particulares. (ROBBINS, S. 2000).

Habilidad: la capacidad de una persona para desempeñar una tarea. (ROBBINS, S. 2000).

Homéostasis: mecanismos de autocorrección en un grupo mediante el cual se requieren energías para restaurar el balance siempre que los cambios amenacen al grupo. (ROBBINS, S. 2000).

Incentivos: factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona. (ROBBINS, S. 2000).

Individualismo: atributo de la cultura que describe un marco de referencia social más o menos vago en que la gente enfatiza sólo la preocupación por sí mismo. (ROBBINS, S. 2000).

Intuición: sentimiento que no necesariamente se apoya en la investigación. (ROBBINS, S. 2000).

Lealtad: insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren. (ROBBINS, S. 2000).

Liderazgo: incluye una amplia gama de conceptos orientados a conseguir unos fines determinados. (DAVIS, K. 1997).

Moral: nivel de satisfacción en el puesto dentro de un grupo. (ROBBINS, S. 2000).

Modelo: abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. (ROBBINS, S. 2000).

Necesidad: estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. (ROBBINS, S. 2000).

Normas: estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que se comparten por los miembros de éste. (ROBBINS, S. 2000).

Organización: unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan de manera relativamente continúa para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (ROBBINS, S. 2000).

Paradigma: ejemplo o modelo especialmente claro o arquetípico. Conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir como solucionar problemas dentro de esos límites. (ROBBINS, S. 2000).

Papel o rol: conjunto de patrones de comportamiento esperados atribuidos a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social. (ROBBINS, S. 2000).

Poder: la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga algo que en caso contrario no lo haría. (DAVIS, K. 1997).

Problema: discrepancia entre algún estado actual de cosas y un estado deseado. (ROBBINS, S. 2000).

Productividad: medida del desempeño que comprende la eficacia y la eficiencia. (STONER, J y FREEMAN, E. 1997). Relación entre producción final y factores productivos utilizados en la producción de bienes y servicios; de un modo general la productividad se refiere a lo que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del trabajo (BANCO DE LA REPÚBLICA, 1999).

Reingeniería: reconsideración de la forma en que el trabajo debería realizarse y estructurarse la organización en el caso de que fueran creadas desde cero. (DAVIS, K. 1997).

Serotonina: neurotransmisor, molécula que interviene en la transmisión de mensajes a través de sinapsis entre células nerviosas adyacentes. Actúa como vaso constrictor, inhibe la producción de ácido clorhídrico en el tracto digestivo y estimula la contracción de la pared intestinal (Enciclopedia Microsoft ® Encarta® 2004).

Sinergia: acción de dos o más fuerzas que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual ellas. (ROBBINS, S. 2000).

Status: rango social de una persona en un grupo. (ROBBINS, S. 2000).

Testosterona: hormona responsable de mantener las características sexuales secundarias en el macho. Es secretada principalmente por los testículos, pero también por otros órganos en los diferentes sexos. (ROBBINS, S. 2000).

Visión: imagen o idea de largo plazo sobre lo que se puede o debe hacerse. DAVID, F. 1997).

RESUMÉN

El presente estudio tuvo como objetivo establecer los referentes conceptuales, útiles dentro de la naturaleza del liderazgo, sus roles, valores, el liderazgo político, directivo y carismático para que las personas y las organizaciones cumplan, de manera eficaz, con su misión social. Para este fin, se revisaron 91 obras de diversos expertos del liderazgo entre los años 1950 y 2004. De igual manera, se revisaron 5 artículos científicos y trabajos de grado adelantados en la década de los noventa. Seguidamente, se procedió a diseñar una matriz bibliográfica que permitió organizar secuencialmente y por unidades temáticas la agenda de investigación programada. Los resultados logrados revelaron el imperativo organizacional de ejercer una comunicación efectiva, implementar la motivación, el empowerment y demás roles del liderazgo que deben ser aprendidos para alcanzar los resultados sociales en que las empresas se han comprometido para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes, para sobrevivir en una época signada por el cambio, el caos, la turbulencia, la interdependencia y la competitividad. Las áreas para mejorar el liderazgo son: la personal, la interpersonal, la administrativa y la organizacional.

El estudio concluye que los líderes desempeñan diversos roles dentro de la organización, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno; además, el liderazgo debe propender por mejorar el desempeño, especialmente, en aquellos factores críticos para el cambio, tales como capacidades y potencialidades de los recursos humanos, toma de decisiones y solución de problemas, orientación al servicio y el reconocimiento.

INTRODUCCIÓN

Estamos tejidos de idéntica tela que los sueños y nuestra corta vida se cierran en un sueño.

WILLIAN SHAKESPEARE, en la tempestad (acto IV escena 1).

➤ **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:** en los albores del siglo XXI en donde la globalización se constituye, cada vez más, en un factor desestabilizante, se acrecienta la necesidad, para las personas y las organizaciones, de ser más competitivos y efectivos. Los vertiginosos cambios de la época demandan la necesidad de crear espacios favorables de trabajo y de reflexión en forma holística que permitan una visión proactiva de la gestión organizacional en aras de conseguir los objetivos que favorezcan la creación de valor y en donde predomine el legado de valores humanos como fuente inagotable de satisfacción y del progreso social.

La aparición de estos nuevos paradigmas crean la necesidad para que las organizaciones y, por ende, las personas que la conforman, desarrollen cambios sustantivos en la forma de enfrentar los nuevos retos y en su interacción con sus miembros, en la perspectiva de la toma de decisiones estratégicas efectivas.

La importancia de estos cambios ha sido evidenciada, intuitivamente, por diversos autores aclamados y aceptados como Jonh Naisbitt en su obra *Las Megatendencias*, Alvin Toffler en *La Tercera Ola* y *La entropía un nuevo punto de vista mundial* de los autores Jeremy

Rifkin y Ted Howard; estos futurólogos, entre otros, han analizado y previsto los cambios del mundo en su estructura de negocios y la necesidad de ser orientados por ideas diferentes, por nuevos enfoques, por una nueva manera de ver, de pensar y de sentir para interpretar, responder y enfrentar nuevas realidades. La calidad, la rapidez y la agilidad para desempeñar una labor son atributos necesarios para enfrentar el actual estado de conmoción, pero no son suficientes para competir con éxito.

La malla de interrelaciones entre los grupos, entre las organizaciones y las personas, cada vez, es más compleja debido a que las estructuras de poder y las interdependencias cambian periódicamente. De allí que la importancia de las personas se hace cada vez más relevante constituyéndose en activos indispensables para el éxito organizacional. Michael Porter (1966) dice que las ventajas competitivas más duraderas, normalmente, dependen más de unos recursos humanos avanzados y de la capacidad técnica interior.

El mundo se ha transformado, ante nuestros ojos, y debemos adaptarnos a las nuevas circunstancias con inteligencia, tolerancia creatividad y respeto. Las condiciones impuestas por los cambios reinantes representan un desafío y una invitación; un motivo de reflexión sobre los valores que rigen la vida diaria tanto en el trabajo como en las relaciones con los demás.

El anterior marco de interrelaciones, impone la necesidad de revisar nuestra forma de actuar en las organizaciones para poder enfrentar la competitividad; para ello, las instituciones requieren de administraciones talentosas, de mejores métodos de administración, altos

estándares de calidad, desarrollo de capacidades de adaptación y flexibilidad, producir un valor agregado a bajo costo y mantener un esfuerzo permanente hacia el mejoramiento.

Por ello, hay que emprender el camino hacia la reformulación estratégica de su accionar histórico y que este proceso, se constituya en un catalizador para transformar, de manera efectiva, a su organización y convertirla en un equipo ganador, centrada en el marco del análisis de la estrategia, después de analizar el entorno, los recursos y capacidades, la identificación y evaluación de las estrategias adecuadas y su posterior implantación mediante la identificación de variables clave, el análisis de la conformación y capacidad de los actores, la reducción de la incertidumbre, y, disponer, así, de armas eficaces para enfrentar con mayor propiedad el futuro.

El presente estudio surgió ante la necesidad de enfrentar el desafío de las nuevas exigencias adaptativas de las organizaciones y de las personas en la búsqueda de mejorar el ambiente laboral, propiciar condiciones favorables en un mundo siempre cambiante y en la perspectiva holística de considerar a la persona como el valor diferencial de que disponen las organizaciones para atraer, motivar, desarrollar y retener individuos con conocimientos escasos y valiosos para fomentar un verdadero liderazgo social en las organizaciones.

Esta propuesta se finca en la aplicación y evaluación de unos referentes organizacionales acordes con los avances contemporáneos que favorezcan el pensamiento crítico y habilidades de manera personal, profesional y organizacional que permita, a todos, crear una visión de futuro en la perspectiva de la construcción de un mapa guía flexible y

funcional con hoja de ruta propia que le permita, a cada miembro de una organización, imprimir vuestra huella dactilar en el trasegar inexorable de la vida.

La sociedad actual, por la dinámica de cambio permanente que la caracteriza, la define y la distingue, demanda la obligación moral de ejercer un liderazgo con significado diferente al que hemos estado acostumbrados; luego entonces, ¿cuál debería ser el perfil del nuevo líder?, ¿cuáles serían los atributos o cualidades principales que deberían mostrarse?, ¿cómo serían los roles desempeñados por las personas en las organizaciones? Y ¿qué debería significar el liderazgo para las generaciones del futuro?

Con relación al problema enunciado, a continuación, se formulan los siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cómo es la naturaleza del liderazgo y cuáles son los conceptos de mayor trascendencia que le permiten a las personas y a las organizaciones introducir los cambios que se requieren?

- ❖ ¿Cómo ha evolucionado el liderazgo y cuáles son los roles que deben impulsarse, tanto a nivel individual como de conjunto, en la búsqueda de la transformación creativa a partir de los procesos de visualización organizacional?

- ❖ ¿Cuál es la importancia del seguidor, cómo debe ser la coexistencia del líder y seguidor como metas complementarias y cómo llegar a ser un buen seguidor para lograr ser un gran líder en la ecuación del liderazgo?

- ❖ ¿Por qué los valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes y las motivaciones y cómo instilar valores mediante la persuasión y la exhortación para alcanzar la superación personal y el bien común?

- ❖ ¿Cuál es la trascendencia del liderazgo político en la organización?

- ❖ ¿Cuáles son las implicaciones del liderazgo directivo en las personas?

- ❖ ¿Por qué el carisma, cuando se utiliza de manera responsable y con verdadero sentido de compromiso y autenticidad, se convierte en un elemento catalizador y benéfico para el crecimiento de los demás?

- **OBJETIVOS:** la necesidad de identificar al liderazgo como una oportunidad para alcanzar una mejor dimensión y cómo se manifiesta en las organizaciones conduce a plantear los siguientes objetivos:
 - ❖ **Objetivo general:** Establecer los referentes conceptuales, útiles dentro de la naturaleza del liderazgo, para que las personas y las organizaciones cumplan con su misión social de la mejor manera posible.

❖ **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar, caracterizar y establecer la naturaleza del liderazgo, los conceptos de mayor trascendencia y la misión social que permiten a las personas y a las organizaciones introducir cambios.

- ✓ Determinar la evolución del liderazgo y de los roles que deben impulsarse, tanto a nivel individual como de conjunto, en la búsqueda de la transformación creativa a partir de los procesos de visualización organizacional.

- ✓ Demostrar la importancia del seguidor, la coexistencia del líder y seguidor como metas complementarias y cómo llegar a ser un buen seguidor para lograr ser un gran líder en la ecuación del liderazgo.

- ✓ Conocer el por qué los valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes y las motivaciones y cómo instilar valores mediante la persuasión y la exhortación para alcanzar la superación personal y el bien común.

- ✓ Demostrar la trascendencia del liderazgo político en la organización.

- ✓ Identificar las implicaciones del liderazgo directivo en las personas.

✓ Demostrar que cómo el carisma, cuando se utiliza de manera responsable y con verdadero sentido de compromiso y autenticidad, es benéfico para el crecimiento de los demás.

➤ **JUSTIFICACIÓN:** conscientes de la importancia del liderazgo en el comportamiento de las personas, dentro y fuera de las organizaciones, se hace relevante determinar su trascendencia para diseñar estrategias administrativas que permitan enfrentar los nuevos retos en el ambiente organizacional.

La presente investigación se plantea con el propósito de establecer las repercusiones del liderazgo en las organizaciones y en las personas, de tal manera que a partir de la información obtenida se puedan establecer nuevas acciones organizacionales en la búsqueda para incrementar el grado de satisfacción y motivación de las personas para que redunde en un mejor ambiente organizacional y la misión trascienda en beneficio de la sociedad.

Este estudio tiene implicaciones prácticas sobre la actividad organizacional al aportar información valiosa que sirve de reflexión y acción sobre la actitud de los directivos y de las personas, en general, al permitirles promover el desarrollo organizacional en la dimensión humana, el desarrollo humano como elemento catalizador de los procesos y, lo más importante, alcanzar resultados compartibles.

El estudio pretende acopiar e ilustrar referentes teóricos que pueden ser utilizados, de manera práctica, en el trasegar organizacional. De igual manera, el trabajo pretende ser un instrumento válido en la recolección de información y útil en la definición de conceptos en torno el liderazgo.

➤ **DELIMITACIÓN:** La presente investigación es un estudio descriptivo ordenado en forma lógica y sistemática, basado en el análisis crítico de las fuentes bibliográficas disponibles en los últimos 50 años que puede tener aplicación práctica en las organizaciones de nuestro medio en virtud a que va a permitir mostrar cómo el liderazgo se convierte en una oportunidad, determinante, para alcanzar una mejor dimensión y proyección social.

El presente trabajo se circunscribió también a presentar y analizar aspectos del liderazgo organizacional y personal que pueden ayudar a realizar, de la mejor manera, la misión en que nos hemos comprometido.

La investigación comprende ocho capítulos estructurados de la siguiente manera:

1) *Marco de referencia de la investigación.* Comprende un marco filosófico – antropológico, un marco teórico y un marco conceptual.

2) *Tipo de estudio.* Consistió en un estudio descriptivo, donde se tomó como punto de partida una revisión crítica de la bibliografía existente alrededor del tema objeto de investigación.

3) *Diseño de la investigación.* Fue una investigación no experimental de diseño transversal y la información se organizó a través de unidades temáticas que dieron respuesta a los objetivos del estudio.

4) *Procesamiento de la información.* Se realizó una revisión bibliográfica que permitió describir y caracterizar los tipos de liderazgo. Igualmente se diseñó una matriz bibliográfica y posteriormente se organizaron las referencias.

5) *Liderazgo una oportunidad para una mejor dimensión: el arte de conseguir resultados compartibles.* Comprende siete subcapítulos que dan respuesta a los objetivos del estudio y relacionados de conformidad con las unidades temáticas definidas en el diseño de la investigación.

6) *Reflexión.* Se presenta una posición reflexiva y crítica del autor alrededor del tema investigado a partir de los juicios y valoraciones de otros autores.

7) *Conclusiones:* Se enuncian los aspectos más relevantes del estudio

8) *Recomendaciones:* Se sugieren algunos elementos del liderazgo que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones y personas que la conforman para alcanzar una mejor dimensión y conseguir resultados compartibles.

Estamos hechos y moldeados por lo que amamos.

JOHANN GOETHE (1749-1832) Filósofo y poeta alemán.

1.0 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los postulados históricos de otros autores se describirán los siguientes marcos de referencia: un marco antropológico-filosófico, un marco conceptual y un marco teórico.

1.1 MARCO FILOSÓFICO-ANTROPOLÓGICO

Hombre es el nombre genérico que se da al individuo de la especie humana, que, en la escala zoológica, pertenece a la clase de mamíferos y conforma la cúspide de la organización animal, caracterizada por la amplitud y volumen del encéfalo y el desarrollo de sus facultades psíquicas. La filosofía griega, generalmente, entendió al hombre como un ser racional, esto es, como un animal dotado de razón que responde en forma positiva o negativa de acuerdo con el tipo de estímulos. Desde los griegos a esta parte la situación ha permanecido incólume.

Idalberto Chiavenato (2000) sostiene que el hombre es un animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos con una versatilidad humana muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendido son bien diversos.

Para Keith Davis (1997), las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. La tecnología es bastante problemática por sí sola, pero cuando se le agregan las personas, se obtiene un sistema social, inmensamente, más complejo que desafía virtualmente toda comprensión. No obstante, la sociedad debe entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso social.

Continúa diciendo Davis (1997) que las personas constituyen el sistema social interno de la organización que está compuesto por individuos y grupos. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones.

De lo anterior se desprende que el comportamiento humano, dentro de las organizaciones, es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores bastante arraigados en las personas. Por tanto, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Por antonomasia el hombre es un ser humano que en su relación con los demás se manifiesta de diferente manera de acuerdo con sus necesidades y expectativas con su cultura, valores y afectos en su afán por moldear una vida digna y más humana.

Lo anterior, pone de relieve la importancia del ser humano con sus necesidades, aspiraciones, motivaciones y realizaciones que influyen de manera decidida en el momento de desarrollar una tarea. Estos conceptos han sido interpretados históricamente por filósofos y científicos de la administración, veamos los más sobresalientes:

Protágoras de Abdera (480-410 a. de C) afirmaba que el hombre es la medida de todas las cosas y que necesitaba de una existencia justa y digna. Aristóteles (384-322 a de C) consideraba la psicología como la ciencia del alma (psyclé); si el principio a la vida es el alma, el estudio de ésta implicará el de los seres vivos. Escoto Eriugena (877) toma por base la persona humana cuya dignidad proclama.

Filósofos mucho más nuevos como René Descartes (1596-1650) exponen que el hombre está compuesto por sustancia pensante y sustancia extensa, el pensamiento puro es el alma; establece el carácter espiritual del alma. Baruch Spinoza (1632-1677) sustenta la unión del cuerpo y del espíritu. John Stuart Mill (1773-1836) dice que el hombre sólo tiene ideas complejas acerca de objetos concretos, y el nombre representa un hábito del espíritu; además, considera que el egoísmo está en el fondo de la naturaleza humana, de manera que el mejor modo de fomentar el altruismo consiste en hacerlo coincidir con el propio interés.

Alrededor del año 1800, Robert Owen (1800), próspero joven inglés, en ese entonces propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Andrew Ure (1835) incorporó el factor humano en su obra *The Philosophy of Manufactures*.

Alrededor de 1900 Frederick Taylor (1865-1915), considerado el padre de la administración científica, estableció el sistema de tarifas diferenciales que implicaba el pago de mayores salarios a los trabajadores más eficientes. Luego Lillian Gilbreth (1912) escribe su tesis doctoral y más tarde en el libro *The Psychology of Management*, cuya esencia radica en ayudar a los empleados a alcanzar un pleno potencial como seres humanos. Para el francés Henri Fayol (1814-1925), el padre de la administración clásica, una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. Fayol creía que “con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios (organización total). Esta fe la compartía con Taylor (funciones organizacionales). El alemán, sociólogo y economista, Max Weber (1864-1920) buscó mejorar el rendimiento de las organizaciones haciendo sus operaciones predecibles y productivas.

Elton Mayo (1880-1949) en 1924 y 1933 (estudios de Hawthorne) redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores pagaría dividendos. Además, recalcó la importancia del estilo del administrador y con ello revolucionó la formación de los administradores. Las teorías modernas de la administración hacen énfasis en la importancia del ser humano, en su realización, en el reconocimiento de

sus potencialidades y la necesidad de alcanzar altos estadios de motivación para lograr los resultados previstos.

Peter Drucker (1997), quizá la persona con mayor influencia en las organizaciones actuales y considerado el padre de la administración moderna sostiene que “las compañías inteligentes saben que el dinero no produce innovación; la gente sí. El proceso de innovación requiere que la gente que participara se comprometiera a verlo como una vía hacia el crecimiento del negocio y no como una amenaza desestabilizadora para la supervivencia corporativa. La implantación de la innovación requiere de las mejores fortalezas humanas disponibles”.

La presente revisión histórica hace énfasis en el ser humano en virtud a que éste representa el factor primordial de las organizaciones; incluso está por encima de la misma organización. Este ser humano es factor decisivo en sus relaciones, intereses, motivaciones, satisfacciones y problemas del hogar las cuales inciden de manera decidida en el presente y el devenir de la empresa mediante el crecimiento y el desarrollo integral de sus miembros.

1.2. MARCO TEÓRICO

El mañana llega, cada vez, con más premura. El cambio es más acelerado, profundo y generalizado en todos los campos del quehacer humano. Estamos viviendo la mayor transformación del mundo en la historia. Todos los sistemas: el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional están en permanente mutación. El cambio nos ha

transformado a una nueva era en la historia: la era de la información, de la tecnología y del conocimiento. Esta transformación cambia mucho de los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos, de las creencias y presupuestos en la vida familiar, en las instituciones y en las empresas. Esta gran mutación reta nuestra capacidad de supervivencia y adaptación y nos obliga a encontrar renovados paradigmas para explicar el mundo, el trabajo, la convivencia social y el destino humano. (Siliceo y Col 1999).

Todo el mundo se sorprende de la velocidad del cambio y constantemente se repiten estadísticas acerca del porcentaje de los conocimientos totales del mundo que se han descubierto. Todo eso es verdad, pero los cambios importantes son aquellos que nos obligan a reconfigurar la organización con el fin de sacar partido de ellos o incluso de sobrevivirles. (Bridges William en “El Líder del Futuro”, 1996).

Los marcos de referencia de otras épocas ya no explican la nueva realidad del cambio permanente y acelerado en las diferentes interacciones sociales. Los líderes de las organizaciones requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las energías huracanadas del cambio si es que pretenden mantener el timón de sus organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento. (Siliceo y Col 1999).

La preocupación por el manejo sistemático del cambio fue tema de vital importancia en *The Practice de Management* escrita por Peter Drucker. Drucker en donde expresó la idea de que la empresa era única porque “estaba diseñada para producir el cambio”, mientras que las instituciones sociales del pasado estaban estructuradas para preservar la

continuidad. La preocupación principal de los primeros libros de Drucker era el tema político del rejuvenecimiento de las organizaciones, la reconciliación de los derechos del pasado con las fuerzas sociales que dictaban un futuro institucional diferente. Drucker aplicó el mismo principio en la corporación moderna, reconociendo que las competencias que antes se necesitaban para alcanzar el éxito ya no serían adecuadas. Por tanto, cualquier administración que quisiera sobrevivir tendría que operar en forma simultánea en el estado de ser del presente y el estado de llegar a ser del futuro. (Flaherty, John, 2001).

Debido a las pruebas de mercado, que suponían que el cliente quería que se cubrieran sus necesidades insatisfechas, la corporación no tendría otra opción que orientarse hacia el futuro. Drucker señaló además, que a pesar del imperativo del cambio, había una paradoja del sistema empresarial. Por una parte, los empresarios eran revolucionarios silenciosos del cambio social, que alteraba el ambiente mediante la creación de nuevos productos, servicios y empleos. Por otra parte, en los negocios nada faltaba tanto como el éxito. (Flaherty, John, 2001).

¿Por qué nos aferramos a la opinión de que solamente la alta dirección puede iniciar un cambio significativo? ¿Es simplemente nuestra falta de voluntad para abandonar un modelo mental que no es familiar? Es el temor de salirse de la línea sin el *imprimatur* de la jerarquía. Quizá, también, exista un elemento de autoprotección. La comodidad de poder hacer responsable a otra persona, es decir, a la alta dirección, de carencia de liderazgo eficaz. (Senge, Peter en “El líder del Futuro”, 1996).

El clima comercial de hoy se encuentra en un estado de conmoción, dentro del cual evoluciona de varias formas, pero, esencialmente, desde un estado de cosas que les resultaba familiar a los gerentes y trabajadores durante la segunda revolución industrial hacia otro nuevo (era de la información o del conocimiento). (Cortada, James 2001).

Para inicios la década del noventa, el autor de un libro tenía que defender la noción de que las cosas estaban cambiando. Hoy, ese autor encuentra que los lectores están muy familiarizados con la idea de que las cosas están sufriendo una transformación y que lo están captando, a menudo, muy rápidamente. De modo que ahora el debate es el siguiente: ¿Qué hacer al respecto? Puesto que hay muchas cosas por decir alrededor de esto, para empezar, hay una buena noticia. Los fundamentos de la administración, tal como los describe Peter Drucker, por ejemplo, en más de una docena de libros y treinta y cinco artículos, todavía son aplicables. Lo que está cambiando es el modo en que estos fundamentos están siendo ejecutados, porque se produjeron cambios tecnológicos importantes en la última década, tal como la llegada de Internet. (Cortada, James 2001).

El contenido de servicio y de conocimiento en el trabajo también se incrementó en forma notoria. La mayoría de los trabajadores están así mismo viviendo las consecuencias de la supervivencia simultánea de economías preindustriales y postindustriales en muchas industrias y en diversas naciones. Los sociólogos económicos sostienen la teoría que estamos moviéndonos desde economías enfocadas en la manufactura física de bienes hacia otras nuevas en las que el valor se encuentra en la información y el conocimiento. (Cortada, James 2001).

Los cambios que se han experimentado a través de los años van a complicar nuestra comprensión de la era de la información. Sin embargo, es crucial tener un claro entendimiento de la estructura, si uno quiere tener éxito en la pecera de la era de la información. A fines de 1950, los profesores en administración de empresas (como Peter Drucker) y los economistas (como Fritz Machulp, de la Universidad de Princeton) convertían cada vez más en el oro del nuevo período. (Cortada, James 2001).

James Stoner y Edward Freeman (1997) consideran que la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Y sí las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo, prosperará. El éxito económico de los japoneses es una evidencia clara de este hecho.

Ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad los administradores enfrentan desafíos acuciantes por lo que se ha suscitado una lucha entre administradores y empleados por encontrar nuevas maneras de incrementar la productividad. En consecuencia, actualmente se está ponderando la nueva relación administrador - subordinado en la búsqueda de métodos novedosos para detectar las actitudes y los recursos de todo empleado.

La eficacia con que los administradores y empleados cumplen con sus obligaciones – *desempeño administrativo y laboral* – es tema de muchos debates, análisis y confusión en todas partes del orbe. Peter Drucker (1995), uno de los autores contemporáneos de mayor

prestigio en la administración ha señalado que el desempeño de un gerente y, por consiguiente, de la organización puede medirse a través de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Dice que *eficiencia* significa “hacer correctamente las cosas” y que *eficacia* significa “hacer las cosas correctas”. La *eficiencia* es un concepto de *entrada – salida*, y la *eficacia* es la capacidad para escoger los objetivos *apropiados*; por consiguiente, la *eficacia* es la clave del éxito de una organización.

El profesor Prahalad (2000) expresa que la globalización, la desregulación y privatizaciones, la convergencia de múltiples tecnologías, la volatilidad de los ciclos de desarrollo de los productos, las normas impuestas por las fuerzas de los mercados y la desintermediación representan discontinuidades aún mayores.

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. De allí la importancia del acervo de conocimientos que se tenga con relación a sus necesidades, satisfacciones, aspiraciones y motivaciones. La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe un espiral de jerarquía de necesidades: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que se satisfacen cada una de ellas, el siguiente nivel se vuelve dominante. La importancia de esta teoría radica en la valoración que se haga administrativamente para conjugar los intereses y aspiraciones de los empleados con los objetivos de la organización.

Los estudios realizados por la universidad de Michigan revelaron que los administradores más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con los subordinados, lo que tendía a utilizar la toma de decisiones en grupo más que individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño. Involucrar a los empleados es un proceso de participación que utiliza toda la capacidad de éstos para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.

Robert Blake y Jane S. Mouton, consultores norteamericanos desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado a lo que denominaron, red o malla gerencial (managerial grid) por el hecho que los ejecutivos están concentrados en dos asuntos: la producción y las personas. La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuestas por dos ejes: el eje horizontal representa la preocupación por la producción y el eje vertical representa la preocupación por las personas. La malla gerencial representa esas dos preocupaciones –por la producción y por las personas- y su interacción, para demostrar que el desempeño excelente procura maximizar los resultados de producción y la satisfacción de las personas involucradas.

Michael Porter (1996), manifiesta que los grandes líderes se ven influenciados por el ambiente en que trabajan. El entorno adecuado no solamente da forma a las propias percepciones y prioridades del líder, sino que produce una catálisis que permite al líder superar la inercia y crear un cambio en la organización.

Arcos Elsa y Caro María (1997), en un estudio de la evaluación del desempeño en audiovisuales en la capital de la república, concluyeron que se hacía necesario mejorar la calidad del liderazgo, debido a que son los líderes los que deben conducir el cambio y el progreso en las organizaciones; igualmente, los trabajadores mostraron que sus intereses se centraban en el cumplimiento estricto de sus funciones y en la estabilidad laboral. En el mismo trabajo los investigadores recomendaron poner en práctica políticas de reconocimiento y de recompensas para los empleados de mayor desempeño y diseñar estrategias para estimular los de bajos rendimientos.

Por lo anterior, resulta evidente la imperiosa necesidad de fomentar en las organizaciones un liderazgo eficaz que coadyuve el logro de los objetivos organizacionales en conjunción con los de los empleados, dado que ambos evidentemente, tienen un propósito común en cuanto a miembros de una organización, lo que está en concordancia con investigaciones anteriores desarrolladas en otras latitudes como las de Taylor, los esposos Gilbreth, Mary Parker Follett y Douglas McGregor, entre otros. Igualmente, estos investigadores demostraron que el ser humano responde de diferente manera a estímulos, y por lo tanto, sus repercusiones tienen un profundo sentido social y organizacional.

Por la coexistencia de una interrelación entre los diferentes elementos descritos que conforman a las organizaciones y a las personas se hace necesario abordar el estudio referenciado.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Agente de cambio:** persona cuyo papel es iniciar el cambio y ayudar a que funcione. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Autoliderazgo:** acto de dirigirse a sí mismo para desempeñar tareas naturalmente motivantes y administrarse para hacer un trabajo que es necesario aunque no sea necesariamente satisfactorio. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Autoestima:** grado de gusto o disgusto que los individuos sienten hacia sí mismos. (Robbins, Stephen, 2000).

- ❖ **Burocracia:** sistema administrativo amplio y complejo que funciona con un desapego impersonal con la gente. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Cambio:** hacer las cosas diferentes. (Robbins, Stephen, 2000).

- ❖ **Cambio planeado:** intento sistemático de rediseñar una organización de una manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el ambiente externo o alcanzar nuevas metas. (Stoner, James, 1997).

- ❖ **Capital humano:** la inversión de una compañía u organización en la capacitación y el desarrollo de sus integrantes. (Stoner, James, 1997).

- ❖ **Competencia:** conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales. (Robbins, Sthepen, 2000).

- ❖ **Comportamiento organizacional:** estudio y aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de la organización. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Comportamiento organizacional holístico:** filosofía que interpreta las relaciones personas-organizaciones en términos de la persona, el grupo, la organización y el sistema social total. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Control:** seguimiento de las actividades para verificar que se realizan de acuerdo con lo planeado, corrigiendo cualquier desviación importante. (Robbins, Sthepen, 2000).

- ❖ **Cultura:** ambiente de creencias humanas creadas, costumbres, conocimientos y experiencias que definen el comportamiento convencional en una sociedad. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Cultura organizacional:** percepción común que comparten los miembros de la organización, sistemas de significado compartido. (Robbins, Sthepen, 2000).

- ❖ **Delegación:** asignación de responsabilidades y autoridad a otros. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Desarrollo organizacional:** conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. (Robbins, Stephen, 2000).

- ❖ **Era de la información:** evoca imágenes de gente que se gana la vida llevando información de un lado a otro, tal como lo hacen los abogados y maestros, o programadores y corredores de bolsa. (Cortada, James, 2001).

- ❖ **Fijación de metas:** establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso, a corto, mediano y largo plazo. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Liderazgo:** incluye la motivación de subordinados, el dirigir a otros, el seleccionar los canales de comunicación más eficaces y el resolver conflictos. (Robbins, Stephen, 2000).

- ❖ **Motivación:** voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, Stephen, 2000).

- ❖ **Política.** Plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones. Stoner, James, 1997).

- ❖ **Productividad:** margen que compara las unidades de insumo con las unidades con las unidades producidas. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Responsabilidad social:** reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia considerable sobre el sistema social, la cual debe ser considerada y balanceada en todas las acciones que éstas tomen. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Rol:** esquema de acciones esperadas de una persona en el desempeño de actividades relacionadas con otros. (Davis, Keith, 1997).

- ❖ **Sinergia:** acción de dos o más sustancias que resultan de un efecto que es diferente de la suma individual de las sustancias. (Robbins, Sthepen, 2000).

- ❖ **Valores:** convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente a un modo de conducta o estado final de la existencia opuesto o inverso. (Robbins, Sthepen, 2000).

- ❖ **Visión:** imagen o idea de largo plazo sobre lo que puede o debe hacerse. (Davis, Keith, 1997).

2.0 TIPO DE ESTUDIO

Esta es una investigación de tipo descriptivo, debido que a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía consultada, ordenada en forma lógica y sistemática, se pretendió establecer referentes conceptuales alrededor del liderazgo en las organizaciones con el propósito de aportar nuevos elementos de reflexión que contribuyan al desarrollo personal y organizacional.

Tomando como punto de partida la revisión crítica de la bibliografía existente sobre el tema objeto de investigación, durante los últimos 54 años, ésta cumplió algunas funciones específicas que permitieron al investigador aportar nuevos elementos, así:

✓ *Fuente de ideas para la investigación:* con el objeto de familiarizarse con las obras relacionadas con el tema de investigación que permitan al investigador precisar aún más el problema y a formular preguntas de investigación adecuadas.

✓ *Orientación respecto de lo que ya se sabe:* Conocer el estado actual del conocimiento para evitar la duplicación involuntaria del estudio y concentrarse en aspectos relativamente poco explorados del problema.

✓ *Establecimiento de un contexto conceptual:* analizar el estudio a la luz de otras investigaciones relacionadas con el tema, con el objeto de tener una mejor perspectiva del problema.

3.0 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, ya que la obtención de la información necesaria para el estudio se realizó una sola vez en cada unidad temática de análisis.

3.1 UNIDADES TEMÁTICAS

- Naturaleza del liderazgo.

- Liderazgo individual y de conjunto.

- Líderes y seguidores.

- Liderazgo impulsado por valores.

- Liderazgo político.

- Liderazgo directivo.

- Liderazgo carismático.

3.2 FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para la investigación se obtuvo de la revisión y análisis crítico de las fuentes bibliográficas disponibles en los últimos 50 años que puedan tener aplicaciones prácticas en las organizaciones de nuestro medio, disponibles en las bibliotecas nacionales e internacionales. Para ello se diseñó una matriz de revisión bibliográfica, adaptada de Polit D. y Hungler B., la cual se presenta en el anexo A.

4.0 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se realizó una revisión bibliográfica que permitió describir y caracterizar los tipos de liderazgos. Para este propósito, se revisaron 96 obras de diferentes autores reconocidos entre los años 1950 y 2004; de manera análoga se procedió a la revisión de diez artículos de revistas especializadas entre los años 1990 y 2004; también se revisaron 3 trabajos de grado de la universidad la Salle. Posteriormente se procedió a diseñar la matriz bibliográfica, relacionada en el anexo A, que permitió agrupar por unidades temáticas para el ulterior desarrollo de las mismas.

La matriz Bibliográfica se diseñó utilizando como referencia el modelo propuesto por POLIT, D. y HUNGLER B y consistió, en una tabla de tres columnas en la cual se relacionaron: primero el referente bibliográfico; segundo la clase de información revisada y tercero la función de la revisión en cuanto a aspectos como fuente de ideas para la investigación, información acerca de lo que se sabe, contexto conceptual y enfoque de la investigación.

Posteriormente se organizaron las referencias lo que permitió conocer el estado actual del conocimiento sobre el tema objeto de este estudio y, en el contexto de un nuevo estudio, se estableció una base sistemática para la investigación.

5. LIDERAZGO UNA OPORTUNIDAD PARA UNA MEJOR DIMENSIÓN: EL ARTE DE CONSEGUIR RESULTADOS COMPARTIBLES

5.1 NATURALEZ DEL LIDERAZGO

¡Dirija, siga o quítese del camino!

(ANÓNIMO).

5.1.1 Liderazgo o administración. El tema del liderazgo se introdujo con el epígrafe de referencia por considerar que esta frase, a pesar de ser sarcástica, es real y, además encarna en parte el génesis y filosofía del ser humano en sus actividades organizacionales, y por ende, frente a las del liderazgo y de la gerencia. El gran poeta y dramaturgo inglés William Shakespeare (1564-1616) citó en varias ocasiones montones de frases sobre la vida, al considerarla como un teatro, un ejemplo es:

“Todo el mundo es una escena/sobre la cual los hombres y mujeres son pequeños actores que vienen y van. Un hombre / ha de hacer muchos papeles en la vida.

De manera análoga, el también inglés y filósofo, Francis Bacon (1561-1626), decía que, “los hombres deben saber que en el teatro de la vida humana sólo los dioses y los ángeles

pueden ser espectadores”; por consiguiente, debemos cumplir una misión: la de *dirigir* o la de *seguir*. Ahora bien, el éxito en la respuesta de cómo dirigir o cómo seguir, es, en gran parte, la clave para alcanzar una gran dimensión y desarrollar, en buena forma, nuestras actividades de relación.

Pocos términos del Comportamiento Organizacional han dado lugar a tantas diferencias conceptuales como el liderazgo, aunque casi todos los expertos parecen estar de acuerdo en que el liderazgo es un proceso de influencia, la diferencia radica en que el liderazgo debe ser de *no coerción* (el liderazgo, por definición, omite la fuerza coercitiva; cuando un líder pretende o empieza a obligar a sus seguidores, lo que hace, esencialmente, es abandonar el liderazgo y abrazar la dictadura)¹, y sí es o no diferente de la administración; por lo tanto, veamos algunas consideraciones al respecto:

Abraham Zaleznik (1996), profesor de la Harvard Business School dijo “que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en un proceso de toma de decisiones”².

John Kotter (1996), colega de Zaleznik en Harvard, señaló que “el Liderazgo es diferente de la administración”, propuso que “la administración trata del manejo de la complejidad

¹ SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. México: Mc Graw Hill. 1998. 32 p.

² BOWER, Joseph. Oficio y arte de la gerencia. Bogotá Norma. 1997. 57 p.

en las organizaciones; en contraste, el liderazgo trata el manejo del cambio”. “Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión de futuro”; igualmente, acotó que, tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficiencia organizacional”³.

W. Steven Brown (1997), expresidente del Grupo Fortune, afirmó que “administrar es el arte de obtener asentimiento para las metas y alcanzarlas por medio de otros”.

Stephen Robbins (2000), eminente académico y escritor norteamericano manifestó que “el liderazgo es el arte de alcanzar resultados a través de las personas. La gerencia o administración se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas. Además, a los gerentes se les designa, en contraste, los líderes pueden ser designados o surgir del grupo; igualmente, todos los gerentes, idealmente, deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes, necesariamente, tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones gerenciales y, por tanto, no todos deben ocupar puestos gerenciales”. Harold Geneen (1997), sobresaliente gerente, de la hoy desaparecida ATT, quien la transformó en el primer lustro de la década del noventa de una pequeña y somnolienta compañía en uno de los enormes conglomerados del mundo empresarial, expresó que “el liderazgo es el propio corazón y el alma de la administración empresarial”⁴.

³ Ibid. 67 p.

⁴ Ibid. 69 p

El descubrimiento más importante de mi generación es que el ser humano puede conseguir cambiar su vida cambiando sus actitudes mentales.

(WILLIAMS JAMES, 1842-1910. Médico y filósofo E.E U.U).

Al hablar de liderazgo se tiene que hablar del cambio, –que es el estribillo de nuestra época–, y la urgencia de efectuar transformaciones importantes. El mundo está viviendo momentos dramáticos de cambio y el ser humano debe ser protagonista de cambios en virtud a los enormes desafíos que tiene que enfrentar. Si se quiere sobrevivir, en los actuales momentos, se tiene que enfrentar la verdad; William Shakespeare (1564-1616) dijo “que lo más difícil era encontrar un espejo que nos diga la verdad”. Pero la gran ventaja competitiva está en la rapidez con que las organizaciones y las personas que la conforman respondan de manera proactiva al cambio. Los seres que sobreviven hoy, ya no son los más fuertes sino los que tienen rápida capacidad de adaptación; por eso al cambio hay que vivirlo todos los días y se debe reconocer que el cambio, por sí sólo, es bastante difícil, pero su aceleración es aún más amenazadora. El cambio es la fuerza más poderosa que tiene nuestra sociedad de hoy. Mucha gente le teme, pero los sabios lo abrazan.

*Los principios de un pasado son ahora inadecuados para nuestro tormentoso presente,
Como nuestra situación es nueva tenemos que pensar y actuar en forma nueva. Es más
fácil pagar una deuda alta hoy a tener que pagar una más tarde que no tengamos con que.*

(ABRAHAN LINCOLN. 1809-1865).

Recordemos algunos de los últimos cambios radicales y sin precedentes como la inminente caída de fronteras reconocibles entre naciones, entre unidades de negocios y entre disciplinas funcionales. ¿Estaba nuestra sociedad preparada para enfrentarlos?

El futuro no sería una extrapolación del pasado. Como un cohete espacial rumbo a la luna, su empresa deberá estar dispuesta a desembarazarse de las partes de su pasado que ya no tienen combustible y que se han convertido en exceso de equipaje.

(C.K PRAHALAD. Profesor de la Universidad de Pensilvania. Experto contemporáneo, escritor sobre estrategias empresariales).

El liderazgo actual tiene entonces que ir de la mano con la gerencia moderna para dar respuesta a diversos problemas organizacionales, como es, sortear los riesgos de caminos desconocidos y de dirigir en forma decidida y con éxito; por lo que es necesario que las organizaciones se transformen con efectividad, o sea, crear una unidad estratégica interna en medio de un ambiente externo caótico; pero existe consenso en el ámbito universal entre los ejecutivos más prósperos, que nada es más difícil. Actualmente es reconocido por estos ejecutivos sobresalientes, qué debe hacerse, incluso cómo debe hacerse; sin embargo, somos incapaces de encabezar el cambio con efectividad, ¿Cómo se explica entonces el génesis de esta paradoja? ¿Por qué los grandes líderes que parecen decir y hacer sólo cosas “correctas” se muestran incapaces para encabezar el Cambio Organizacional? ¿Cuál es el papel que le corresponde desempeñar al liderazgo en las organizaciones?

En una batalla entre tú y el mundo, ponte del lado del mundo.

(FRANK ZAPPA. Compositor Norteamericano y estrella del rock, 1940-1993).

Robert Gilbreath (1989), autor de la obra “La Estrategia del Cambio”, dice que “un dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro”. En este período de transición de un orden económico a otro, hemos sido testigos de cómo las diferentes tendencias han afectado las organizaciones y también nuestra estabilidad dentro de ellas; se han presentado también cambios tecnológicos, cambios en los mercados, cambios en la demografía y en los sistemas de comunicaciones que han revolucionado nuestra forma de actuar, como por ejemplo, las microfichas, el rayo láser, la ingeniería genética, cambios sociales de diferente naturaleza como la importancia de la mujer en las actividades organizacionales, la revolución de la buena salud y la descentralización de las instituciones lo que nos hace tomar conciencia de la necesidad de defender la noción de que las cosas están cambiando y que el valor se encuentra en la información y el conocimiento.

En una época de cambio radical el futuro pertenece a los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe.

(ERICK HOFFER. Norteamericano, futurólogo contemporáneo, 1992)

La importancia de estos cambios ha sido evidenciada, intuitivamente, por diversos autores contemporáneos, aclamados y aceptados, como John Naisbitt con su libro *Mega tendencias*, Alvin Toffler, *La Tercera Ola* y *La entropía*, un nuevo punto de vista mundial de los autores Jeremy Rifkin y Ted Howard. Estas obras son sólo una muestra de las diferentes

tendencias que tienen un fuerte impacto en el escenario mundial y sobre los cuales estamos obligados a meditar por ejercer una muy particular influencia en nuestras vidas, por lo que se hace necesario cambiar los conceptos, las opiniones, y pensar y actuar en forma totalmente diferente a como estábamos acostumbrados.

El cambio siempre llega lleno de conflictos y controversias y ocurre a pasos lentos. Cuando hablamos de cambio nos referimos a incrementar resultados del análisis racional y planeación ordenada. El cambio incremental es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. Se puede fácilmente abandonar y volver a las viejas maneras de hacer las cosas, es lo que Robert Quinn de la Escuela de Administración de Michigan, llama a esto *el dilema de la muerte lenta*. Por consiguiente, resulta más fácil quedarse en la zona de confort y certidumbre. Nos conformamos. En el mejor de los casos y si todo va bien, acabamos siendo mediocres. Hacemos los ademanes, pero en el fondo dejamos de afrontar los retos más hondos y las posibilidades. Los buenos líderes, en cambio, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Saben que el futuro no es algo que esperamos, sino algo que debemos contribuir a crear activamente.

La verdadera generosidad para con el futuro consiste en entregarlo todo en el presente.

(ALBER CAMUS, 1913-1960. Escritor francés. Premio. Nóbel 1957).

El liderazgo requiere también de personas que asuman unos roles decididos, los impulsen, los defiendan, sean coherentes y responsables con ellos. Por lo general, los líderes son personas que toman iniciativas, emprenden procesos innovadores y fomentan la innovación, es decir, emprenden cambios. Fijan una dirección estratégica e inician su marcha. Consiguen resultados y no se limitan a realizar una actividad; llegar a la meta se convierte en una obsesión casi incontrolable. El liderazgo auténtico demanda de los líderes que no sólo sean instrumentos de cambio, sino también catalizadores del cambio.

El cambio lo harán las personas en su organización o lo sufrirán sí es que no fueron capaces de adaptarse. Las organizaciones prosperan o perecen como resultado de las habilidades de sus líderes para personificar y predicar la visión de la organización; aquí radica, en parte, la distinción entre líderes y directivos, dado que las visiones eficaces dan inspiración, son diáfanas, plantean un desafío e impulsan hacia la superación. El crecimiento es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de los seres vivos. Ser creativo es reconocer que así como se puede tener éxito, también existe la posibilidad de fracasar, pero que a partir de ese fracaso se puedan emprender nuevas acciones. La transformación creativa, en su esencia, es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, de un producto, un servicio o de toda una organización que puede influir significativamente en el futuro. Ocurre progresivamente a lo largo del tiempo y del espacio.

Las posiciones que suelen desprenderse con relación a la naturaleza del liderazgo suelen ser algo ambiguas. Puede haber “líderes natos”, pero seguramente son demasiado pocos. Por

tanto, el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse. El modelo de liderazgo de *yo mando, usted obedece*, no sólo es obsoleto, si no que ya no funciona. El verdadero líder tiene que ser capaz de crear un ambiente en el que todos se sientan valorados y representados. El liderazgo actual demanda que el líder de hoy sea tal cual como es, esto significa ser tal cual usted es, no lo que querría ser. Entre algunas de las formas de *ser usted mismo* se cuentan: tenerse compasión, decir su verdad y hacer de su trabajo una obra maestra.

A lo largo de la presentación de esta obra, las posibles diferencias que puedan existir entre gerencia y liderazgo pasarán por el autor inadvertidas y, antes por el contrario, casi siempre, se le estará dando una connotación bastante afín.

5.1.2 Conceptos alrededor del liderazgo

Todos conocen el camino, pocos son los que lo recorren.

(BUDA. Aproximadamente 563 años a. C.)

Liderazgo puede significar muchas cosas. El liderazgo está asociado con la creatividad, la influencia, el dar buenos ejemplos, fomentar y proteger nuevos valores y dirigir. El liderazgo puede ser un conjunto de características, o también consiste en dar orientaciones en forma entusiasta a otras personas y que a éstas les agrade. En un mundo, cada vez más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia: ideas que abran puertas, métodos para

resolver problemas o simplemente información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y los negocios⁵. Se requiere de líderes que sean conscientes de la necesidad de implementar las últimas tendencias del mercado global. El liderazgo es un valor intrínseco, no instrumental. El liderazgo es como el amor, la felicidad, la grandeza y la salud, porque para alcanzarlos no existe una fórmula mágica que prescriba como funcionan, pero uno sabe que debe ir en pos de ellos.

El que no sabe llevar su contabilidad por espacio de tres mil años se queda como un ignorante en la oscuridad y sólo vive al día.

(JOHANN GOETHE, 1749-1832. Filósofo y poeta alemán).

El concepto de liderazgo, en las últimas décadas, ha tomado singular importancia en virtud a los grandes avances en las comunicaciones y las tecnologías. Actualmente, las ventajas que ofrecen las comunicaciones modernas definen, en gran parte, el perfil de los nuevos líderes ya que la demanda de necesidades les exige ir más allá de las tecnologías e interpretar el futuro con gran creatividad para dar respuesta a los cambios acelerados con que nos enfrentamos. Dentro de estos cambios sustanciales, el liderazgo de hoy, debe responsabilizarse por el trabajo en equipo –labor fundamental de las organizaciones de clase mundial –, disponer de estrategias orientadas a aprovechar favorablemente el cambio, producir resultados eficaces, generar clientes satisfechos, empleados realizados, accionistas recompensados y grandes resultados financieros.

⁵ Editorial Prentice Hall. Preliminares de varias de sus nuevas obras.

Si se asignan deberes a las personas, sin otorgarles ningún derecho, entonces hay que pagarles bien.

(JOHANN GOETHE, 1749-1832. Filósofo y poeta alemán).

Un trabajo ético produce también excelentes resultados; las empresas que presentan un producto de calidad con precio adecuado, es decir, que no engañan a la gente buscan un sitio de preferencias en el corazón de sus clientes. La excelencia se logra cuando los procesos viajan permanentemente a nivel de nuestro inconsciente; Aristóteles (384-322 a de C) decía que la excelencia no es un acto, sino un hábito. Las empresas de excelencia no son el resultado de la indiferencia y de la desidia, antes por el contrario, son fruto de mentes soñadoras, ambiciosas y optimistas. El cambio hay que vivirlo todos los días, por ello, se deben revisar los inconscientes, para mejorar todos los días; por tanto, el camino del éxito es hacer un inventario de los errores cometidos para corregirlos y fomentar buenos hábitos.

La calidad no es un accidente. Es siempre un esfuerzo de la inteligencia.

(JOHN RUSKING, 1819-1900. Escritor inglés, crítico del arte).

Al mirar Fortune y otras listas “de la mejor en su género” se encontró que tienen algo en común: operan con reglas distintas a las del pasado y ya no practican el viejo libro de instrucciones de cómo contratar y despedir. Antes por el contrario, estas empresas, y sus

empleados, se sienten cómodos como están. Muchas de ellas han tenido siempre una constante necesidad de talento porque están creciendo a un ritmo muy rápido.

En nuestro medio, con bastante frecuencia, se encuentran empresas especializadas en tener habilidad para desmotivar a los empleados y practicar la paradoja de debatirse entre querer contratar gente con talento para después tratarla con desconsideración; también hay un gran número de organizaciones que no se cansan de decir que los empleados son importantes, pero que no hacen nada práctico al respecto. De allí que, con razón, en muchas encuestas realizadas en diversas latitudes muestren como resultados que los empleados opinen que sus jefes apestan⁶.

En un mundo que se encuentra en una situación de constantes cambios, la confianza es algo muy difícil de construir. Las personas demandan la necesidad de establecer un equilibrio entre el trabajo y su vida privada como factor clave para determinar su compromiso con la empresa; por lo tanto, es evidente que ayudar a los empleados a conseguir sus objetivos profesionales resulta rentable, particularmente, a la hora de asegurar el talento⁷.

Vale la pena también relacionar los valores que practican los deportistas cuando de asumir nuevos retos se trata. Lo primero es que lo asumen con pasión; ello significa que aman su labor y, para ello, realizan las labores diarias con dedicación, empeño y disciplina para

⁶ MIKE, Johnson. La batalla por el talento empresarial. Madrid: Prentice Hall. 2001. 27 p.

⁷ IBID. 54 p

facilitar la superación de los obstáculos. En segundo lugar, el compromiso; las competencias no siempre las gana el más capaz, sino el más comprometido; entra en juego esa fuerza extra de ponerle agallas a lo que se hace. El tercer valor es el del trabajo en equipo para alcanzar la sinergia, *la unión hace la fuerza* dice un viejo eslogan. En último lugar sobresalen el entusiasmo, el optimismo y la humildad (aprender de los de arriba, pero también de los de abajo, beber de la fuente de la sabiduría); es decir, reconocer los límites, aprender de los fracasos, asumir los cambios y mejorar continuamente.

El lado personal del liderazgo demanda atención a virtudes muy diversas como el ingenio y la confianza, la seguridad y la fortaleza. Significa aprender las aplicaciones del poder y cultivar una imaginación flexible.

Los líderes de hoy necesitan enfrentar con éxito sus actividades para lograr la transformación hacia este nuevo siglo: la tecnología, aceleración del cambio, cooperación y libertad. Las máquinas son capaces de hacer prácticamente todo, excepto ser líderes, y la responsabilidad de los líderes es actuar como tales, y no como máquinas. Hay una carencia de personal preparado para atender las ambiciones de crecimiento y los complejos mundos de las empresas modernas. En la actualidad se espera que el gerente sea profeta, poeta, filólogo, filósofo, historiador, genio, atleta y, en resumen, un estadista. Necesita una sencilla respuesta que le diga “cómo actuar” ante el desafío más complejo que jamás enfrentará: qué hacer cuando es preciso ser líder.

El liderazgo actual no se adquiere al ascender a un cargo de mayor jerarquía, tampoco es rango, título o distinción, es el resultado de un sinnúmero de características y habilidades que se adquieren a través de la experiencia y la formación⁸.

Existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han querido definir el concepto. A continuación se muestran algunas:

La primera definición que recibió mucha atención en la bibliografía popular se enfocaba en el concepto del hombre indispensable y los ingredientes cruciales de integridad y confianza; en los diccionarios, de inglés, la primera acepción que se da a la palabra *leader* es la de “guía, tallo principal de una planta”, es decir, la principal arteria por la que el organismo vive y crece. Los diccionarios Larousse hacen alusión a jefe, dirigente. Persona que está en cabeza en una clasificación.

➤ **Liderazgo** en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. *Liderazgo* en sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad (Enciclopedia Microsoft ® Encarta® 2004).

➤ **Liderazgo** es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el logro del éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales (ROBBINS, Stephen, 2000).

⁸ DRUCKER, Peter La gerencia del futuro. Bogotá: Norma. 1996. 145-150. p.

- **Liderazgo** es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo (STONER, James, 1997).

- **Liderazgo** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida –a través del proceso de la comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (CHIAVENATO, Idalberto, 2000).

- **El liderazgo** es la acción de los líderes que induce a sus seguidores a actuar en pos de determinadas metas que representan los valores y motivaciones –los deseos y las necesidades, las aspiraciones y esperanzas- tanto de los líderes como de los seguidores (Mc GREGOR, James 1978).

Dentro de todas las imágenes asociadas con el liderazgo, tres de ellas sobresalen: - *personas, influencias y metas*. *Las personas*, incluye a los empleados o seguidores miembros del grupo, dado su voluntad por aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo. En segundo lugar, *la capacidad de influir* en la conducta del seguidor utilizando las bases y fuentes del poder; por lo que el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y miembros del grupo. *Influencia* es la energía y el proceso que según el psicólogo alemán fundador de la dinámica de grupos en la década pasada de los años treinta, Kurt Lewin⁹

⁹ LEWIN, Kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. & Row. New York. 1951. 67 p.

moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo; y en tercer lugar, *las metas* que están articuladas y en función a los dos primeros.

Según James Mc Gregor Burns (1978) el liderazgo es cuestión de valores; el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, éstos puedan elegir con inteligencia. Algunos líderes, como los gerentes corporativos, pueden utilizar la autoridad formal conferida por la organización, mientras que otros como Jesús de Nazaret, Martin Luther King (1929-1968) y Gandhi (1869-1948) ejercieron su influencia a través de sus emociones, motivaciones, principios, valores, convicciones, lucidez, elocuencia y carisma.

El liderazgo es una actividad más trivial que científica, es más una trama de relaciones que un cúmulo de información.

(MAX DE PREE. Escritor contemporáneo, norteamericano, 1996)

Entre los científicos sociales que han hecho hincapié en el concepto de liderazgo no hay acuerdo en la definición conceptual. La escuela de los “grandes hombres” considera a la historia un estudio de biografías. La Reforma Protestante sería entonces la historia de Lutero (1483-1546), de Calvino (1509-1564) y Zwinglio (1484-1531); de la revolución Francesa resultaría la historia de Voltaire (1694-1778), Robespierre (1758-1794) y Napoleón (1769-1821); parte de nuestro período sería un relato sobre Hitler (1889-1945,

Roosevelt, Churchill (1874-1965), Stalin (1879-1953) y Gandhi. (1869-1948). La historia de Colombia sería la historia de José Antonio Galán (1749-1782), Antonio Nariño (1765-1823), Simón Bolívar (1783-1830), Jorge Eliécer Gaitán (1903-1948) y de otros.

En la bibliografía sobre ciencia social, el término *liderazgo*, tiene tres principales significados: El atributo de una posición, la característica de una persona, y una categoría de conducta. Además, liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida. La esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización, en virtud a que se trata de personas.

5.1.3 Conceptos afines al liderazgo. Seguidamente se relacionan una serie de términos similares al concepto de liderazgo.

➤ **Liderato** es el estatus o la posición del líder dentro del grupo. (ROBBINS, Stephen, 2000).

➤ **Liderar** es dirigir una organización, empresa o grupo social hacia unas metas. (ROBBINS, Stephen, 2000).

➤ **Líder** es la persona capaz de ejercer influencia, en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales. (ROBBINS, Stephen, 2000).

El líder debe desarrollar y mantener estados de excelencia personal, en sí mismo y en los demás; debe también aceptar formas distintas de pensar y saber dar información útil, fomentar la habilidad para escuchar lo que se dice y no se dice, tener humildad, sentimientos espirituales muy sinceros y espíritu de compromiso para proyectar su liderazgo hacia el futuro.

5.1.4 Necesidad del liderazgo. Existen varias razones por lo que las imperfecciones del sistema organizacional fallan frente a la continua necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros. Es exclusivo del ser humano en los procesos de enseñanza y aprendizaje del papel organizacional, la adaptación mutua y la propiedad de trabajar cuando se está motivado. Veamos las necesidades más importantes:

✓ El diseño organizacional resulta incompleto e imperfecto cuando se compara el organigrama o la política escrita de la organización con otros referentes, debido a que la estructura no corresponde a las necesidades de información ni están en concordancia con los ciclos de conducta en marcha que definen la pauta de la organización, por lo que se requiere de visiones y procedimientos diferentes para superar estas falencias.

- ✓ Las condiciones ambientales cambian en virtud que todo sistema abierto se ve afectado por el medio en el que funciona; como dicho ambiente se ve afectado por cambios tecnológicos, legales, culturales, climáticos y de otra naturaleza es frecuente que las organizaciones tienen que enfrentar demandas de cambios para mantener su relación con el ambiente.

- ✓ La dinámica interna de las organizaciones, como sistemas, es una fuente de desequilibrio organizacional y una consecuente necesidad de cambio en el sistema. La dinámica de crecimiento por su supervivencia impone la necesidad de ampliar la soberanía en aquellas partes del mundo externo que gravitan sobre ellas.

- ✓ La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones. Los ciclos energéticos que constituyen la vida organizacional no flotan libremente, sino que son de origen humano.

5.1.5 El liderazgo como una fuerza social. El liderazgo ha sido un fenómeno estudiado con interés en la psicología y en la sociología, porque los líderes surgen siempre que exista un grupo humano. Los psicólogos se concentran en las características del líder y los sociólogos en las características del grupo de liderazgo. El liderazgo es importante dentro de las organizaciones porque a través de él se implanta la práctica de la administración. En el liderazgo se conjugan la motivación, la comunicación, las diferencias individuales, la conducta y comportamiento del grupo, las metas, la estructura de la organización y la efectividad organizacional.

5.1.6 Liderazgo formal e informal. Para el liderazgo los líderes informales son tan importantes como los líderes formales. La mayoría de los comentarios acerca del liderazgo se relaciona con los líderes en los puestos de trabajo (liderazgo formal), aunque gran parte del liderazgo ocurre fuera de los cánones establecidos por la organización (liderazgo informal). Las personas en puestos de liderazgo no formal suministran un liderazgo importante. Martín Luther King (1929-1968), dirigió todo un movimiento social de lucha por la igualdad de derechos ciudadanos de los negros norteamericanos sin ocupar nunca un puesto formal; Jesucristo lideró el más grande movimiento apostólico sin precedentes en la historia universal y nunca desempeñó un cargo formal. Desde otros puntos de vista también lo hicieron Gandhi y Lenin. Frank Beckembauer, capitán y director técnico de la selección alemana de fútbol hace ya varios años, fue un líder natural, y su liderazgo ha ido mucho más allá hasta alcanzar liderar un movimiento en su país que le permitió alcanzar ante la FIFA la sede del mundial de fútbol para el 2006.

El liderazgo implica entonces, responsabilidad y confianza, fuerza de acción, capacidad para estimular, poder de convicción, carisma, disposición activa para transformar situaciones y energía para trascender en el entorno en el cual está inmerso. El liderazgo lleva consigo la necesidad de disponer y valorar para mirar la realidad desde muchas perspectivas y tener habilidades para crear una organización o un equipo en el que se potencien las fortalezas de cada uno de sus miembros; esto es importante porque las personas representan el arma estratégica más poderosa para la supervivencia del líder y la eficiencia del liderazgo.

El interés principal de un líder dentro de una organización debe ser la felicidad de las personas, y si estas no están contentas y no pueden encontrar la felicidad, ni el líder, ni la organización, merecen existir.

(KAORU ISHIKAWA, 1996. Destacado escritor japonés y pionero de la calidad total en Japón).

El líder debe evaluarse a sí mismo, evaluar a su grupo y la situación, y sobre todo, saber como actuar y que actitudes y comportamientos asumir. En eso consiste dirigir y llevar consecuentemente un buen liderazgo social.

Dirigir con éxito y ejercer un verdadero liderazgo requiere de los líderes tener amplios conocimientos sobre las personas; el arte de dirigir requiere profundizar en las Ciencias de

la Conducta, requiere conocer sobre Psicología Industrial y en particular sobre el Comportamiento Organizacional.

El liderazgo impone la necesidad de saber escuchar, lo cual representa uno de los grandes atributos que se convierten en una virtud. El líder debe escuchar con los ojos bien abiertos para ver, con la mente bien abierta para aprender y con el corazón bien abierto para sentir. El valor de hablar es característico en un buen líder. El buen hablar ha inspirado una atención reverente cuando ésta sale del interior como fruto de los sentimientos, para ello es vital contar con mucha confianza. Esa fue precisamente la que tuvo Albert Einstein (1879-1995), después de su exilio en la segunda guerra mundial cuando cien profesores nazis publicaron un libro para condenar su teoría de la relatividad. El comentó, “si yo estuviera equivocado, con un solo profesor bastaría”, eso es tener confianza en sí mismo.

Las modernas teorías del liderazgo enfatizan la importancia de la comunicación eficaz. James Mc Gregor Burns (1978) dice: “El acto fundamental del líder es inducir a las personas a ser conocedoras o conscientes de lo que sienten, a sentir tan intensamente sus verdaderas necesidades, a definir tan significativamente sus valores, que se les pueda inducir a una acción intencionada”, lo que equivale a decir que la única manera de motivar a las personas es comunicándose con ellas. La comunicación eficaz conforma los valores de las personas. Pero en la comunicación hay más que una motivación y una conformación de valores. El liderazgo articula y define lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; en tales situaciones, los líderes crean metáforas, imágenes y modelos que proporcionan un foco de convergencia para una atención renovada.

Sea cual fuere el procedimiento de comunicación –nota escrita, vía telefónica, e-mail, conversación personal, seminarios, etc-, para liderar, de manera eficaz, es preciso hablar claro y tener confianza en lo que se va a decir, y, después sostenerlo hasta el final.

El liderazgo es una de las más perdurables responsabilidades humanas. Los líderes con base en su capacidad intelectual y ética, la vocación de servicio y de cambio, así como la posibilidad de emprender acciones difíciles han modificado el destino de los pueblos. La extendida fascinación por el liderazgo, tal vez, se debe porque es un proceso tan misterioso, así como que afecta la vida de todas las personas.

Las hazañas de líderes valientes e inteligentes son la esencia de muchas leyendas y mitos. A menudo se extraen lecciones de figuras tan dispares y con principios diametralmente opuestos como Jesús de Nazaret, Nicolás Maquiavelo (1469-1527), el Mahatma Gandhi (1869-1945), Atila el Huno (432-453), Winston Churchill (1874-1965), y Adolfo Hitler (1889-1945). Con los siguientes ejemplos, se muestra el liderazgo de muchos hombres que se han esforzado por establecer principios, definir regímenes y conducir estados y organizaciones con diferentes proyectos que han marcado la historia y nos han brindado la oportunidad de reflexionar para ejercer en forma positiva este importante papel. Basta recordar los roles desempeñados por Gandhi, -la no violencia-, como arma política contra el poder colonizador inglés. Gandhi indudablemente, nos dejó una estela positiva en nuestras mentes y corazones. Nuestro Libertador Simón Bolívar (1783-1830), quien con su capacidad para liderar y construir naciones libres e independientes nos liberó del yugo

español. Por el contrario, los regímenes totalitarios, absolutistas y unipersonales del fascismo y el nacional-socialismo con Mussolini (18883-1945) y Hitler (1889-1945) entre otros personajes nefastos y de ingrata recordación para la humanidad que sembraron el miedo y el terror.

Colombia ha mostrado, a lo largo de su historia, notables líderes que marcaron un hito importante en su historia y que hoy recordamos también con gran satisfacción por su afán en construir una sociedad justa, pacífica, libre y con posibilidades de fomentar un desarrollo sostenible; se destacan figuras públicas como José Antonio Galán (1749-1782), Antonio Nariño (1765-1823), Francisco de Paula Santander (1792-1840), Jorge Eliécer Gaitán (1903-1948) y en las últimas décadas Luis Carlos Galán Sarmiento (1943-1989).

J. Mc Gregor (1978), un estudioso del liderazgo señala que las influencias más importantes en la formación de líderes ejercen su acción “*casi totalmente durante los primeros años de éstos*”. Observó que Gandhi (1869-1948) (Lenin (1870-1924) y Roosevelt (1882-1945), *parecían tener un afecto intenso hacia uno de sus progenitores (el padre o la madre) juntamente con una reacción sentimental negativa hacia el otro*. Igualmente, Abraham Lincoln (1804-1865), tuvo un lazo de unión muy estrecho con su madrastra, Sara Bush. Lincoln nunca dejó de hablar con cariño de su madrastra y toda la vida la llamó “*madre*”. Por el contrario, hubo un fuerte alejamiento sentimental entre el hijo y el padre; cuando recibió la noticia de parte de su hermanastro John, de que su padre Thomas estaba cerca de

la muerte, Abraham le respondió: “Dile que, si pudiéramos reunirnos ahora, no sé si nuestro encuentro sería más doloroso que consolador”¹⁰.

Pon el corazón, la mente y el alma hasta en tus actos más pequeños. Este el recinto del éxito.

(SWAMI SIVANANDA. Asceta indú, 1887-1963).

Muchos líderes han experimentado alguna tragedia cuando todavía eran muy jóvenes. Lenin (1870-1924), Hitler (1889-1945) y Gandhi (1869-1948) perdieron a sus padres siendo niños pequeños. Algunos se vieron obligados a aceptar la tolerancia mutua de otras personas durante sus años de crecimiento y formación (tal es el caso de Gandhi, que vivió con sus padres, hermanos y con cinco tíos y sus familias). Muchos líderes han estado sometidos a sentimientos de inseguridad y de falta de estimación, así como también han desarrollado una voluntad dinámica de triunfar, una ambición impulsiva que les duró toda la vida.

Siéntate, camina o corre, pero no vaciles.

(PROVERBIO ZEN).

La experiencia personal proviene de una vida rica y variada, una vida abierta, dedicada al crecimiento, al asombro y al logro.

¹⁰ PHILLIPS, Donald. Liderazgo para tiempos difíciles. Bilbao: Deusto, 1995. 37 p.

Un necio puede aprender de su propia experiencia; los sabios aprenden de las experiencias de los demás.

(DEMÓCRITO. Siglo V a de C).

La experiencia indirecta es aprendizaje, porque la educación es la experiencia colectiva de la humanidad. La educación es, por lo tanto, experiencia acelerada y la capacitación necesaria para la autenticidad humana. Se encuentra combinando una serie de matices del mar de las disciplinas científicas: la teología, la religión y la mitología, por un lado; por otro, la sociología, la psicología y la psiquiatría; y la literatura, las artes y la historia; así como la filosofía, incluyendo la ética y la cosmología.

Soy un artista de vivir. Mi obra de arte es mi vida.

(SUSUKI Exitoso empresario japonés contemporáneo, 1995)

5.1.7. Importancia de los sentimientos en el proceso de liderazgo. Investigaciones desarrolladas en diversas universidades de Norteamérica y del Japón mostraron que los seres humanos que tiene creencias muy sólidas tienen menor riesgo de padecer enfermedades coronarias; esto tiene gran importancia en el momento de realizar los balances para enfrentar el desarrollo eficiente del liderazgo; ya *amar a los demás, como a nosotros mismos*, no es sólo un precepto religioso, sino la clave para gozar de buena salud y vivir mejor. Pablo en su carta a los Gálatas 5:22-23 dice: “Más el fruto del espíritu es amor,

gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre, templanza, contra tales cosas no hay ley”.

El secreto de la felicidad no está en hacer siempre lo que se quiere, sino en querer siempre lo que se hace.

(LEON TOLSTOI, 1828-1910. El genio de las letras del siglo XIX.).

El éxito económico de los orientales se debe también, en gran parte, a la oración dado que le dedican bastante tiempo en sus plegarias. El convivir fraternalmente suaviza los espíritus y alivia el corazón. El ser humano vive dirigido por emociones.

La alegría es una agradable emoción del alma que goza de un bien que cree propio.

(DESCARTES, 1596-1650).

Hoy el valor está representado por el amor. Cuando éramos niños, nuestros padres nos decían: “Antes era *cuánto tienes, cuanto vales*”; “ahora es, *cuánto sabes, cuanto vales*”. Pero más tarde el paradigma cambió nuevamente – “*Cuánto amas, cuanto vales*”-

El *Amor* es una de las palabras más populares del idioma. El amor se define como un sentimiento de afecto debido a una relación consanguínea; es igualmente, un sentimiento de intensa atracción por alguien. Es también desear, buscar y hacer cosas buenas por los demás.

La medida del amor es amar sin medida.

(SAN AGUSTÍN. 353-430 a. de C.).

Hablar de amor no consiste en predicar, es hablar de una necesidad básica, esencial a la naturaleza humana y referida a su propia creación y supervivencia. Toda sociedad y todo líder que no promueva el amor como elemento fundamental de toda actividad humana vive en deuda moral. Por amor se entiende, analógicamente, la columna vertebral más sólida que ha sostenido la existencia humana. Amar implica riqueza que se da y se comparte, no se trata de riqueza como posesión o acumulación, sino a la riqueza como belleza espiritual fruto de un amor interior. El amor es vida, entrega, servicio, educación, integración, y sobre todo, paz.

EL amor es la única flor que crece y florece sin la ayuda de las estaciones. /El amor es la única libertad que existe en el mundo, ya que eleva /tanto al espíritu que las leyes humanas y los fenómenos de la/ naturaleza no alteran su curso.

(GIBRÁN KHALIL GIBRÁ, 1883-1931.- El Profeta. Escritor y artista libanés).

Amar es comunicarse de manera íntima en el sentido de establecer un campo de intersubjetivos, un ego conjunto o ser comunitario. El amor establece una unidad superior, una conexión espiritual, un vínculo emocional. Todos anhelamos la seguridad emocional. Esto significa que es preciso perfeccionar el corazón y luego mostrárselo a su gente.

El amor nos enseña todas las virtudes.

(PLUTARCO ¿50-125? a. de C).

Para Platón (428 a 347 o 348 a de C.) en el Banquete la dialéctica del amor conduce al Bien, que también se identifica con la belleza. El amor es ir ascendiendo, con aquella Beldad por meta, desde un cuerpo bello a dos, y desde dos a todos.

El amor es la fuente más humilde del liderazgo, pero al mismo tiempo, la más poderosa. El amor conlleva al compromiso. Amar es humanizar las capacidades del hombre. El amor es el camino para alcanzar la felicidad. Amar es todo un estilo de vida para liberarnos de nuestros egoísmos y bajezas. Para elevar el alma, el corazón y el espíritu a nuestra propia vida. Amar es reconocer que estamos llamados a alcanzar algo más.

El Señor le dice a Santa Faustina que la misericordia se puede practicar de tres grados: con las obras de misericordia, con la oración y con una palabra amable; muchas veces ser compasivos no es dar cosas; es dar amor, comprender al otro, es llorar con el que se llora, reír con el que se ríe, ser generoso en la dimensión de sus capacidades. El amor es toda una vida de compromiso que no sólo debe ser conducida por los sentimientos. Los hábitos generalmente nos gobiernan; de allí que debemos adquirir buenos hábitos. El amor no es sólo un sentimiento, es mucho más. El amor es una alianza, es un compromiso hacia la superación personal. El que ama vence las dificultades y pone a disposición de los demás su vocación de servicio. Amar es servir, es ayudar a quien lo necesite.

Llaneza, muchacho no te encumbres, que toda afectación es mala.

(MIGUEL DE CERVANTES, 1547-1616).

El camino del amor llena la vida y la lleva a su consumación. El amor es la única fuerza capaz de transformar un enemigo en amigo. Hay amor donde brilla la comprensión, la sinceridad, el respeto, el cariño y la responsabilidad. “Amarse a sí mismo, es el principio de un romance para toda la vida” nos dice el poeta y escritor inglés Oscar Wilde (1854-1913). La sonrisa ayuda a construir la felicidad; el regalo de la sonrisa enriquece a quien la recibe y nadie es tan pobre que no pueda darla. El amor es fuente de felicidad. La felicidad radica en ser fiel con lo que nos cuesta. Obedecer cuando es costoso es el mayor signo del amor. El hipócrita es el que pretende tener aquello en lo que no cree. El amor, es también fuente de justicia; como en alguna ocasión dijo alguien “La justicia es la forma de unión de las cosas en el mundo”: *En el servicio de nosotros está el umbral de la justicia; los seres humanos que cometen injusticias, seguramente no pueden sentir amor, por lo que el amor es la base de todo liderazgo, así como es también la base de la sinceridad. Cultivar una actitud mental positiva nos da alas para volar más alto.*

No es amor el amor que ante un cambio varía o paga con un desvarío otro desvarío.

(WILLIAM SHAKESPEARE, 1564-1616. Poeta y dramaturgo inglés).

La humildad es el resultado del equilibrio sobre sí mismo, no es un complejo de inferioridad; hay que hacerlo lo mejor, para ser mejor. Ser humilde significa tener una alta autoestima y un fuerte y sano auto concepto; ser humilde significa también compartir éxitos y, por lo tanto, multiplicarlos y aprender de ellos. La humildad no consiste en cruzarse de brazos y esperar que todo pase; por el contrario, es tomar decisiones fuertes. La

humildad requiere de fortaleza del espíritu, de grandeza, los más grandes líderes de la historia universal han sido los más humildes, los más pobres, los más pequeños; la grandeza de San Francisco de Asís lo llevó a autodefinirse como fraile menor. Una fortaleza profunda de la mano de la humildad captura el corazón de las personas y es una fuente de prosperidad para las organizaciones.

Manifiesta la sencillez, abraza la simplicidad.

(LAO TSE. Hacia 600 a de C.).

La armonía es una virtud hermana del amor necesaria para alcanzar la plenitud. Todos los errores nacen del orgullo y de la amargura; seamos, entonces, *humildes y pequeños* para alcanzar la grandeza. Albert Einstein (1879-1955), el gran genio del siglo XX decía que, “*El hombre sólo es grande cuando está de rodillas*”.

Muchas personas confunden la vanidad, el amor propio y el orgullo. El amor propio es necesario; del amor propio ilustrado nacen el honor, la decencia, la honradez. La vanidad no produce nada bueno, y del orgullo no esperes más que vicios.

(J. J. ROUSSEAU, 1712-1778).

El liderazgo entonces es el arte de combinar los resultados con el corazón: El liderazgo significa también llegar donde uno quiere ir. Los seres humanos tenemos sentimientos y una sensación de valía y destino. Nadie puede vivir sin tener respeto por sí mismo.

El orgullo más fiero nace, sobre todo, en ocasión de una impotencia.

(PAUL VALÉRY, 1871-1945. Poeta y escritor francés).

El amor y la productividad tienen también bastante parecido con una cuenta bancaria debido a que al amor hay que consignarle: afectos, respeto, reconocimiento y gratitud, para disponer de un saldo satisfactorio, para obtener ganancias y no encontrarse con saldo en rojo que es lo que sucede cuando se le saca todo a la gente y le damos muy poco. Los que trabajan en ventas, saben muy bien, que cuando al cliente se le gana el corazón (inteligencia emocional) el camino para el éxito se despeja.

5.2 EL LIDERAZGO COMO UNA ACTIVIDAD INDIVIDUAL Y DE CONJUNTO

El primer paso para convertirse en líder es dejar de fingir, especialmente ante nosotros mismos.

(ANÓNIMO).

El liderazgo personal es para nuestra propia vida. El secreto está en trabajar con gente ordinaria y volverla extraordinaria. En muchas de las empresas japonesas se exhibe el lema: “nadie aquí en esta empresa salió como entró”.

➤ **El auto liderazgo** es el núcleo entorno al cual se crea un nuevo contrato de carrera. Consta de un propósito personal, valores, visión y valentía. Es el carácter que cada persona aporta al papel del liderazgo. El éxito externo empieza por el éxito interno. Una continúa auto superación. El auto liderazgo es la esencia del liderazgo. Se basa en conocerse así mismo y en buscar asesoramiento fiable. Los líderes de un mundo cambiante necesitan hacerse inventarios de sus atributos personales que se adhieren al cambio o de los que se resisten a él.

El liderazgo moderno debe emanar del compromiso, más no de la autoridad. La autoridad no produce resultados. Cuando se ejerce autoridad se hacen las cosas por el deber o por el temor (padre, hijo, empleado), mientras que cuando se influencia en los sentimientos de las personas se logra el compromiso. El compromiso es la clave del éxito. Se requiere, por lo tanto, abrazar de manera apasionada al compromiso, que éste se asuma de forma activa; no se acepta que se involucren simplemente. El mercenario se involucra no se compromete. Cuando usted logra que todos sus colaboradores logren cooperar, no por sus órdenes, sino por el compromiso, las cosas con seguridad cambiarán.

El compromiso es un elemento esencial de profundidad emocional. El cómico Will Rogers solía decir: “Aun cuando uno esté en el buen camino, si se queda sentado, lo atropellan”. Los líderes tienen que demostrar su compromiso con sincera convicción personal; por ejemplo, anunciando abiertamente sus decisiones y haciendo visibles sus acciones. Tom

Peters¹¹ afirma “que un líder que no esté apasionadamente comprometido con una causa no inspira ni obtiene mucho compromiso de los demás”.

➤ **Influencia sin autoridad.** La inteligencia emocional ejerce mejor su influencia sin manipulación ni autoridad. Las emociones son corrientes de energías que nacen dentro de nosotros, activan nuestros valores y dan forma a nuestra conducta la cual emana hacia fuera e influye en los demás. Muchos empresarios y líderes de los negocios que se comprometen apasionadamente con un propósito, trabajan de todo corazón por aprender y sobresalir y luego tener influencia. Es la intensidad a nivel del corazón lo que impulsó a Sócrates (470-399 a de C), y el destino llamó a Martin Luther King ((1929-1968), para mencionar dos ejemplos atados a la supremacía de los argumentos lo que les dio la fuerza – la presencia que hacía que los que se ponían en contacto con ellos sintieran la necesidad que tenían que cambiar de vida -.

Lo más peligroso que le puede pasar hoy a las instituciones es que un líder se quede huérfano, por lo que es importante que el líder se gane y haga rodear del cariño de su gente¹². Actualmente el liderazgo es muy exigente en cuanto a su perfil, no se requiere ser líder de obreros, ni de empleados, ni de hijos o de estudiantes; se requiere ser líder de líderes.

¹¹ PETER, Thomas. WATERMAN, Robert. En busca de la Excelencia. Bogotá: Norma. 1985. 75 p.

¹² COLLINS C. James & PORRAS, Jerry. Empresas que perduran. Méjico: Vergara, 1977. 79-87. p.

➤ **El liderazgo virtual** se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo mediante el aprovechamiento de la sinergia. El trabajo en equipo estimula el crecimiento de las personas; se centra, fundamentalmente, en el diálogo; en pensar juntos para tener mejores ideas. En el liderazgo virtual, las personas que integran un grupo se turnan en la dirección mostrando y aportando sus fortalezas y experiencias de acuerdo al conocimiento. A manera de símil con los animales, en el trabajo en equipo, el éxito de éstos está fundamentado en la *fuerza, la velocidad y la capacidad de organizarse*, *la fuerza* debe significar en los humanos el despliegue del conjunto de habilidades, potencialidades y conocimientos que permiten alcanzar los objetivos, *la velocidad* es la capacidad para ser sensibles a las necesidades del entorno y responder de manera efectiva, y *la capacidad de organizarse* es el conjunto de conocimientos y de voluntades al ejercer las diversas actividades de relación con las personas para alcanzar los resultados.

Las nuevas organizaciones están dispersas. Los trabajadores se emplean en oficinas y emplazamientos muy diferentes, ocupan distintos cargos y no deben, necesariamente, toda su lealtad y fuerzas de trabajo a una organización. Ahora todas las personas no deben estar en el mismo sitio, a la misma hora, para realizar el mismo trabajo. Ni siquiera se necesita estar en la nómina. Cada vez más, las organizaciones son “cajas de contratos” más que un hogar de por vida para toda su gente. Virtualidad significa, en este caso, manejar personas que no pueden verse y que no pueden controlarse en forma pormenorizada. Esta clase de gestión sólo puede dar resultados cuando la confianza circula en ambas direcciones. Aquí el liderazgo no representa el concepto obsoleto de “yo mando y sígame”.

El liderazgo, tanto el individual como el de conjunto, exigen la necesidad de generar un pensamiento en términos de sistemas, ya que la realidad funciona con base en sistemas globales. La esencia de esta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es importante, igualmente, ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

A continuación se relacionan una serie de pensamientos de personajes distinguidos con los que se busca mostrar como se utiliza de manera responsable y con sentido social el concepto de liderazgo y la importancia que éste tiene para promover cambios en una organización:

¿Quién debe ser líder?

Es como preguntar ¿quién debe ser el tenor de cuarteto? obviamente, el hombre que canta como tenor.

(HENRY FORD, 1863-1947. Industrial estadounidense).

Si algo sale mal, yo fui el responsable; si algo sale medio bien, entonces nosotros somos los responsables. Si algo sale muy bien, entonces tú eres el responsable. Eso es todo lo que se requiere para lograr que los jugadores ganen partidos de fútbol bajo tu mando.

(PAUL BRYANT. Director técnico de la selección inglesa, contemporáneo, citado por S. Robbins, 1996)

Yo no le prometo al país que le voy a resolver todos sus problemas, lo que quiero prometerles es que los voy a ayudar a que tengan una mentalidad adecuada para saber manejar y resolver sus problemas.

(LUIS CARLOS GALÁN S, 1943-1989)

En el liderazgo, como al hacer el amor, la posición podrá ser importante, pero no es posible marcar el compás.

(PETER. DRUCKER, considerado el padre de la administración moderna, contemporáneo, 1996)

Aquí yace un hombre que atrajo a su servicio personas mejores que él mismo.

(ANDREW CARNEGIE, 1835-1919 en el evangelio de la riqueza).

El mejor líder es aquel que tiene la sensatez suficiente para escoger hombres capaces para que lleven a cabo lo que él quiere hacer y el dominio de sí mismo para evitar meterse en sus asuntos mientras los lleve a cabo.

(F. D. ROOSVELT, 1882-1945. Expresidente de Estados Unidos en tres ocasiones.

Ser un Líder consiste en ser sincero con uno mismo y eso es algo difícil de lograr, porque, a diferencia de la pasión sexual, la pasión por las ideas no puede fingirse. El liderazgo es difícil de lograr porque carece de una fórmula, de una técnica documentada que pueda copiarse.

(MAX DE PREE. Escritor contemporáneo sobre liderazgo y administración; citado por J, O Toole, 1996).

El liderazgo consiste en ir donde nadie más ha ido.

(BOB GALVIN, Presidente de Motorota, 1997).

5. 2.1 Los cuatro tipos de personalidades presentes en las organizaciones¹³

- **Cazadores.** Innovadores que crean productos competitivos.

- **Espiritualistas.** Resguardan los valores de la organización, lo que es correcto y lo que no lo es. La necesidad de ser un colaborador responsable con el mundo.

- **Optimistas.** Liberan la tensión en el momento justo antes de que se autodestruya el proyecto.

¹³ MC CAY. James La administración del tiempo. Méjico: PHH. 1996.23-40. p.

➤ **Líderes.** Personas que perciben la necesidad de reunir los tres tipos anteriores para alcanzar el éxito.

¿Y qué hace a un líder? Un hombre es un líder en la medida que: cuenta con seguidores, su séquito es voluntario, demuestra a las personas el mejor método de lograr lo que se propone y es el mejor hombre en la utilización de este método.

5.2.2 Tendencias en el liderazgo. Al surgir nuevas necesidades las personas deben buscar una clase diferente de líder que les enseñe cómo alcanzar sus metas. Con base en la clase de liderazgo, se han clasificado cuatro eras, y en la actualidad nos encontramos en un período de transición hacia una quinta, estas son¹⁴: la era de la Conquista, la era del Despotismo, la era del Comercio, la era de la Organización, la era de la Innovación y del servicio.

➤ ***La era de la conquista:*** el mantenerse vivo era la preocupación de la mayoría de los hombres. Quien era fuerte, agresivo, valiente e intrépido tenía la mejor oportunidad de vivir. Los hombres lo veían como líder. La persona tenía que probar sus habilidades, su liderazgo (y su vida) por lo general terminaba con su primera derrota.

➤ ***La era del despotismo:*** quién era más poderoso estaba más seguro. El modelo para el liderazgo se transformó en el señor todopoderoso; el señor dominante, quien no obstante,

¹⁴ Ibid. 75 p.

garantizaba a sus súbditos la seguridad a cambio de su lealtad y tributos. Su método para mantener el poder era mediante la actividad política.

➤ ***La era del comercio:*** *estos líderes surgen de la recién creada burguesía de la era del comercio (en la época de la revolución industrial). Estos líderes ganaban su reputación por sus habilidades en las negociaciones. Gradualmente incrementaron la explotación de sus seguidores.*

➤ ***La era de la organización:*** el modelo del liderazgo se transformó en la capacidad del grupo. Ya no era necesario ser acaudalado; ya no era necesario sustentar las fuertes opiniones personales, era necesario ser aceptado.

➤ ***La era de la innovación y del servicio:*** es impulsada por la creciente combinación de la investigación científica y tecnológica de la posguerra. Los hombres de las organizaciones empiezan por esforzarse por el reconocimiento personal. El líder ya no es el hombre más fuerte, el más hábil, el más astuto o el más popular. Es en cambio, el hombre de originalidad excepcional. Es el hombre que se ha disciplinado para adquirir nuevos conocimientos y habilidades para servir a la organización. Es el hombre que mira más allá de lo conocido, con nuevas actitudes, nuevos ojos, nuevos oídos y nuevos corazones. Es el hombre cuyos sentimientos y pasión los pone al servicio de los demás y de su vida; es el hombre que encuentra su razón de ser en su vocación de servicio y que ésta se constituye en una fuerza capaz de cambiar su entorno y hacerlo mucho más agradable para sus semejantes.

5. 2.3 La crisis del liderazgo. La falta de liderazgo es evidente en toda sociedad de hoy. Donde quiera que se dirige la mirada se observa una grave falta de fe en el liderazgo por parte de nuestras escuelas, organizaciones religiosas y de gobiernos. Lo anterior, puede deberse, entre otras causas, a que los métodos de capacitación y de formación de ejecutivos no han avanzado en sintonía con los monumentales cambios que ocurren en el mundo, y las experiencias y el perfeccionamiento en el puesto de trabajo no han dado el liderazgo que necesitan nuestras organizaciones. Igualmente, los viejos paradigmas murieron definitivamente, sin importar su consideración de un mundo plano, de la física Newtoniana o de la tecnología de la información de la primera era; los viejos paradigmas y sus correspondientes actitudes, instituciones y culturas construyeron, internamente, la resistencia a su propia autodestrucción. Sin embargo, también poseen la semilla de su propia transformación creativa. Un paradigma obsoleto en su agonía genera líderes para uno nuevo.

¿Por qué es raro el liderazgo?

Me di cuenta que cuando la gente no me escuchaba era normalmente, porque no decía la verdad.

(ANÓNIMO).

El liderazgo no es común, pero las organizaciones y las personas deben aceptar algo de la culpa. Infortunadamente, la forma como se administran algunas organizaciones condiciona a las personas para que renuncien a sus cualidades de líderes. La rigidez, la rutina y las

normas coartan las iniciativas. Las técnicas de liderazgo brillan por su ausencia en la educación y capacitación de los hombres de negocios. Igualmente, un dilema fundamental de la administración es que los logros técnicos de productos y servicios, se premian con ascenso a puestos directivos.

Por otra parte, son muchas las personas que ingresan a las organizaciones con entusiasmo, e ideas, pero los convencionalismos que nadie cuestiona, el énfasis en las tareas, los procesos burocráticos, la politiquería interna y externa y la presión erosiva de los problemas cotidianos sepultan las habilidades de los líderes. En este sentido se puede afirmar que el liderazgo *se desaprende*. También es cierto que muchas organizaciones se encuentran enfermas y que sus procesos corrosivos han operado metástasis. Generalmente, las personas son las responsables de estos procesos al apegarnos, equivocadamente, a supuestos, pero con frecuencia esto se puede deber a una resistencia al cambio apoyada en la falta de valor; valor y honradez para actuar en las pequeñas decisiones de la vida gerencial que alcanzan, luego, grandes proporciones. El valor de hacer y de decir lo que uno cree que es correcto; en contradicción, con lo cómodo, lo familiar, lo popular, lo compartido y lo incuestionable.

La solución no estriba en cómo la administración vuelve a diseñar el lugar de trabajo (aunque eso ayuda), sino en cómo cada individuo se enfrenta a situaciones extremas de la vida: muerte, destino, ansiedad, dependencia y culpa. Esto es lo que, en liderazgo, se llama madurez y visión. Desde los tiempos de Sócrates, ésta ha sido la misión de la educación. Es crear una cadena enseñanza. Y enseñar es socrático. Implica poner a pensar, a construir

su destino y delegar autoridad. La enseñanza es difícil. Las personas con autoridad pueden impartirla mejor y se basa, en buena medida, en el respeto que los subordinados sienten por la honestidad y habilidad de los superiores. Usted no vende, sino que ayuda a los clientes a comprar. De igual manera, usted no enseña, sino que ayuda a la gente a aprender.

5. 2.4 Semblanza para un nuevo liderazgo

El primer paso indispensable para conseguir lo que queremos en la vida es éste, decir la verdad.

(BEN STEIN. Escritor norteamericano de origen austriaco, citado por J. O'Toole).

A los hombres es posible ofrecerles puestos, prebendas y adulaciones, pero no se les puede ofrecer el liderazgo. Ellos toman el liderazgo demostrando a sus seguidores como lograr lo que éstos más desean; aquí radica, en gran parte, el interrogante del liderazgo.

Siempre has hecho algo de la misma manera, probablemente esté mal.

(CHARLES KETTERING, 1876-1958. Inventor estadounidense).

La nueva prueba para el liderazgo demanda un salto cuántico en originalidad; consiste en abandonar lo antiguo por un concepto totalmente superior. En este sentido, el líder es el hombre con la idea original, sin importar la antigüedad, posición, opulencia o capacitación.

Cuando tenemos miedo todo cruje.

(SÓFOCLES, entre 496 y 494-406 a de C).

Crear organizaciones proactivas es una oportunidad para alcanzar la grandeza, tanto en lo personal como a nivel empresarial, y que adoptar esta actitud no sólo ennoblece la naturaleza humana y fortalece nuestra sociedad, sino que también enfrentamos directamente el factor crítico del éxito de cumplir con los objetivos dentro del implacable entorno competitivo actual. Por tanto, un líder tiene que aprender a manejar aspectos del fuero interno; igualmente, se espera que tenga aspiraciones elevadas, afronte frustraciones graves, logre el pleno dominio de sí mismo, supere altas traiciones y manifieste compasión sublime.

El lado personal del liderazgo exige atención a virtudes muy diversas, al ingenio, a la confianza, la seguridad y la fortaleza. Significa esto aprender las aplicaciones del poder y cultivar una imaginación flexible. El liderazgo tiene el propósito de proporcionarle una base para obtener la mentalidad en la que se combinen la sabiduría con las utilidades, la perspicacia con la supervivencia y lo abstracto con lo concreto. Todos tenemos más derecho a opinar sobre el futuro de nuestras organizaciones del que creemos y creen sus directivos. Esto significa que nuestra responsabilidad para guiar una empresa hacia un destino futuro es mucho más importante hoy que en épocas pasadas, debido a los enormes cambios que se están produciendo en la configuración de los negocios y en la manera en que estos operan en el mercado tanto global como digital que está surgiendo rápidamente.

El liderazgo, por tanto, incluye un sentido de propósito, la formulación de una idea sobre a dónde apunta el futuro y el compromiso de seguirla. El gran estudioso moderno del liderazgo, Howard Gardner (1986), concluyó que, “armado de una perspectiva acerca del futuro, la forma más fundamental de dirigir una organización es contar historias que reflejen los valores de una organización. Líderes y gerentes comparten un conjunto común de valores con sus colegas y empleados, para a partir de allí, hacer gestión en un ambiente enraizado en el pasado y, sin embargo, que emerja hacia el futuro”. La calidad innovadora que está en nosotros mismos es lo que se quiere para hacer la transición. Es por eso que hoy se hace énfasis en la innovación.

5.2.5 Liderazgo transformacional

La vida o es una aventura osada, o no es nada.

(HELLEN KELLER. 1880-1968. Escritora estadounidense).

James Mc Gregor Burns (1978), ha propuesto otra forma de liderazgo, lo llama liderazgo de transformación. Un liderazgo que se basa en alcanzar resultados extraordinarios con seres humanos ordinarios. Consiste en hacerse visible cuando las cosas andan mal e invisible cuando éstas están saliendo bien. Es escuchar cuidadosamente la mayor parte del tiempo, hablar a menudo con entusiasmo y reforzar las palabras con hechos. Un liderazgo que se funda en la necesidad que tiene el hombre de una razón de ser y que crea un fin para

la organización y para sus seguidores. El líder de transformación también se ocupa de los más pequeños detalles; pero de una clase diferente de detalles. Se interesa en las artes del pedagogo, del mentor, del lingüista para convertirse en el que forja los valores, los sentimientos y los modelos.

El liderazgo transformacional es también la capacidad que tiene el líder para impactar, convencer y despertar en su grupo el deseo de lograr conjuntamente las metas trazadas, de motivar a su equipo y lograr que sus colaboradores estén plenamente identificados con el por qué de su trabajo.

Warren Bennis, un estudioso contemporáneo del liderazgo utiliza una metáfora para definir al líder transformador: “*Es un arquitecto social*”; por lo que el líder es, principalmente, un experto en la promoción y protección de valores. La transformación de las empresas comienza y termina, apenas, con la decisión individual de las personas de transformarse. En la soberanía de esa decisión, reside la única respuesta razonable a la paradoja de querer transformar aquello de lo que nosotros mismos formamos parte.

El liderazgo, actualmente, demanda de un cambio en la forma de ver, pensar, sentir y de actuar. El liderazgo requiere de un enfoque mental totalmente renovado. Liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percibir los cambios en forma radical, es sentir, decir y responder.

El líder debe demostrar, en todo momento, una profunda apreciación por la libertad humana, al igual que saber entender el milagro, el misterio y la necesidad de transformación; pero la verdadera transformación exige de un acto de voluntad: la libre decisión de ser una persona madura y responsable. Un líder debe saber que el desempeño siempre debe acelerarse.

Lo que cuenta es lo que se aprende después de saberlo todo.

(JOHN WOODEN, citado por J. Cortada, 2001).

Liderazgo significa GRANDEZA que equivale a renunciar a la MEDIOCRIDAD para SIEMPRE. No se busca la grandeza porque ésta promueva otros valores. Tampoco es un bien instrumental. La grandeza es también un valor intrínseco, un bien inherente, una virtud pura. La grandeza es pasar de lo bueno a lo excelente.

El precio de la grandeza es la responsabilidad sobre cada uno de tus pensamientos.

(WINSTON CHURCHILL, 1874-1965).

La grandeza es la guerra contra el nihilismo (lo que los filósofos llaman el descenso a “la nada”). El nihilismo implica aceptar que el vacío interior es tolerable y hasta natural¹⁵.

Los sueños de los grandes soñadores jamás llegan a cumplirse, siempre son superados.

(ALFRED NORTH WHITEHEAD, matemático y filósofo británico, contemporáneo).

¹⁵ KOESTENBAUM, Peter. Liderazgo. La grandeza interna. México: Prentice Hall, 1999. 69 p.

La motivación es el resultado de sentir orgullo, honor, autoestima y valor propio. Las personas trabajan para disfrutar de sus logros, satisfacer sus necesidades, desarrollar sus potencialidades, auto realizarse y porque sus autoestimas así lo demandan.

Cuando los líderes se transforman, se transforman sus seguidores y, con ellos, la sociedad; luego entonces, lo que cualifica a un líder en las instituciones es ser visionario, ser intuitivo, planificador a largo plazo. Por lo tanto, se necesitan nuevas personas para el presente milenio que sean capaces de conjugar las habilidades mentales, desarrollar la sabiduría con base a las facultades, los valores y las necesidades. Pero antes de alcanzar la sabiduría, se debe experimentar el sufrimiento y el dolor y aprender hábilmente de ellos y reconocer que somos sólo una parte de Dios.

Un líder es una persona muy privada, defiende su soledad. Si las circunstancias lo ameritan, es capaz de sufrir en silencio¹⁶.

Los únicos limitantes son siempre los de la visión.

(JAMES BROUGHTON, citado por J. Elorduy, 1993).

La capacidad de visualización del líder es el eje fundamental de todo liderazgo de transformación. La clave para lograr una visualización que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización es que todos los miembros de la

¹⁶ Ibid 68 p.

organización aprendan a descubrir, en sí mismos, la capacidad de crear una visualización personal que de sentido a la vida y a su trabajo. Todas las visualizaciones personales van forjando la gran visualización de la organización y cada uno de sus miembros siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar de sí para convertirla en realidad.

El líder, por lo tanto, debe tener una visualización de conjunto distanciada y concentración detallada; comprometer a la gente en sueños de gran envergadura e indicar como llegar a ellos y concentrarse en el presente más inmediato con visión de futuro.

Visualización, significa pensar en grande, mantener la perspectiva, estar alerta de manera incesante y tener claridad. Es valorar la brillantez intelectual. Significa además, pensar por uno mismo; supone no sólo ser reactivo, sino también resueltamente proactivo, que es aun mucho más importante. Implica tener una sensación de legado y destino. Es pensar de una forma muy especial, aguzando la mente. La visualización consiste en apartarse de la “administración en lo pequeño” para conseguir “el gran liderazgo”. La visualización no necesariamente implica tener un plan, sino poseer una mente que siempre planea.

En una definición formal, tener visualización significa *pensar en grande y de manera original*. Tener alcance y justificar el esfuerzo.

La mentalidad visionaria es competente en el pensamiento sistémico y estratégico (es decir, integrador). La mentalidad visionaria muestra un alto grado de creatividad y tiene acceso

inmediato al inconsciente. La inteligencia visionaria es rica en producción de lo nuevo, el incentivo y la innovación progresiva y trascendental.

El líder nunca debe apartarse de su visión, es decir, de su sueño; siempre el sueño debe movilizar sus acciones. A Ray Kroc el fundador de Mc Donald's, un viejo empleado lo recordó así: "Cuando Ray hablaba de Mc Donald's nos conmovía. Cuando hablaba del pan, y de la manera de tostarlo, uno podía sentir su aroma. Y cuando concluía, uno tenía hambre". Kroc sentía pasión por algo tan trivial como las hamburguesas y los panes y por eso alcanzó su meta. De allí la importancia de apasionarnos por el trabajo. El gran líder carismático Martín Luther king (1929-1968), dijo alguna vez a sus seguidores: "Si te dedicas a barrer calles, bárrelas con la misma pasión que Miguel Ángel (1475-1564) pintaba, con la misma pasión de Beethoven (1770-1827) para componer sinfonías o de Shakespeare (1564-1616) para escribir poesías. Barre las calles de modo tal que toda la gente pueda decir: Aquí vivió una persona que hizo bien su trabajo". Cuando se reflexiona sobre nuestras pasiones se empieza a distinguir lo que es importante para la vida y a descubrir los valores personales. Debemos tener libertad para alcanzar la verdad; porque los seres humanos tenemos la capacidad de liberarnos de lo que no amamos y nos atamos a lo que amamos.

Sí lo puedes soñar, lo puedes hacer

(WALT DISNEY, fundador de un imperio del entretenimiento. Obtuvo un oscar honorífico en 1932).

El liderazgo demanda la necesidad de desarrollar *una maestría personal*, la cual consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. El astrónomo y físico italiano Galileo, en 1632 fue citado a Roma ante el Tribunal de la inquisición, donde su trabajo fue calificado como una herejía. Fue amenazado con el tormento y prisión vitalicia. De rodillas se retractó de sus descubrimientos, pero cuando se volvió a incorporarse se le oyó murmurar entre dientes: *¡Eppur si muove!* (¡Y sin embargo se mueve!).

5.2.6 El liderazgo y la gerencia del servicio.

Ya hemos identificado al enemigo, somos nosotros mismos

(WALT KELLY, citado por K. Davis, 1997).

Todas las personas y organizaciones brindan servicios. La demanda actual de las organizaciones y de las relaciones exige, la necesidad de ser líderes y todos podemos ser líderes; lo anterior, se hace, cada vez, más evidente frente al reto de ofrecer un mejor servicio de nuestros productos y servicios.

Quién es más importante, el que se sienta a la mesa a comer o el que la sirve? ¿Acaso no lo es el que se sienta a la mesa? En cambio yo estoy entre vosotros como el que sirve.

(LUCAS 22,27).

La gerencia del servicio consiste en decirle a la gente en una forma sincera, en lenguaje subliminal, “*aquí lo queremos*”, “*aquí usted es importante*”, “*aquí usted es escuchado*”. Esto debe hacerse con mucho denuedo y sinceridad, dado que la gente percibe cuando se actúa con hipocresía. La gerencia del servicio constituye un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del negocio. La calidad abarca todos los aspectos del ser humano. Es una expresión de grandeza. En el mercado se venden: estrategias, ideas, creatividad, visión de futuro, valores de excelencia humana, ilusiones, expectativas y mucho más.

Lo realmente valioso es la intuición.

(ALBERT EINSTEIN, 1879-1955).

Los valores, los afectos y las emociones son constantes que permiten ejercer, en buena forma, el liderazgo. Siempre se debe dar más de lo que se espera de uno; la perfección radica en dar más de lo que se espera. Jesús nos dijo: “*No he venido a ser servido, sino a servir*”. La sabiduría se logra al servir a los demás, R. Tagore (1861-1941) manifestaba: “Yo dormía y soñaba que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Serví y vi. que el servicio era alegría”.

Todo lo que viene no vive solo, no para sí mismo

(WILLIAM BLAKE, 1557-1827).

La excelencia radica en excederse, es decir, dar más de lo que se espera de uno. Los seres excelentes son personas ordinarias que practican cosas extraordinarias. Para alcanzar un gran servicio se deben descubrir las debilidades y los atributos; estudiar a la vida. Siempre se debe aprender y desaprender. Este aprendizaje debe efectuarse conjuntamente con el equipo de trabajo para generar una nueva cultura en la organización.

En el mercado nada es gratis y los excesos cuestan; por eso la productividad hay que entenderla en toda su extensión; la apatía, la irresponsabilidad y la indiferencia no se conciben dentro de la producción y, mucho menos, dentro de la mente de un líder. Cuando las personas son ricas se genera la excelencia, *la excelencia emocional*. El trabajo emocional es una clase de trabajo en el cual los sentimientos de los empleados son las herramientas más valiosas de su empresa. Sus reacciones emocionales y psicológicas de seres vivientes participan como consecuencia de algún aspecto del trabajo propiamente dicho. El sentimiento influye, en cierta forma, en una parte importante en el rendimiento del trabajo. A medida que se es más sensible se aprende más, se facilitan más las cosas. Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. La inteligencia emocional requiere también que aprendamos a reconocerla, valorarla en nosotros y en los demás. La excelencia tiene como meta la riqueza mental, pero para ello es necesario servir y dar, lo cual debe aprenderse y tenerlo como referentes para el éxito. El líder es el que da, el mediocre vive pidiendo.

mejora por momentos.../ .../ ... y lo estoy haciendo lo mejor que puedo/

admito que está mejorando/ va un poco mejor cada momento.

(LOS BEATLES, grupo inglés, década del 60).

La gerencia del servicio tiene a los empleados como su primer mercado. Todas las empresas tienen que prestar servicio, unas más que otras. Servicio es una relación entre poseedor y cliente, cuyo objetivo consiste en el que cliente siga contento con el proveedor después de cada contacto. El objetivo del servicio es la satisfacción total de los requerimientos del cliente buscando, en lo posible, superar las expectativas. La calidad la determina es el cliente. Cada vez que alguien se viene a quejar debemos darles las gracias porque es una oportunidad para mejorar. La satisfacción al cliente es importante porque es la única manera como una compañía puede sobrevivir y crecer. El cliente satisfecho vuelve a comprar y nos recomienda. Esto contribuye a incrementar la participación en el mercado, aumentar la productividad y a que los resultados financieros se logren. Los nuevos productos y servicios requieren de personas cada vez mejor entrenadas; la gente con calidad obtiene productos y servicios de calidad.

Las quejas son como caídas del cielo

(BRYAN JORDAN, 1995).

5.2.7 Adversidades de los líderes.

Fíjate en la diferencia que hay entre decirse: He fracasado tres veces y decir soy un fracasado

(S. I. HAYAKAWA, Japonés, citado por K. Isikawa, 1996)

El liderazgo debe sustentarse más en los valores que en las habilidades. Las personas felices no son las que no tienen problemas, sino las que hasta de los males obtienen buenos resultados. Feliz no es el que no tiene problemas, sino el que los convierte en retos para ser mejor y dar más. El estímulo es un trampolín para alcanzar la grandeza y los grandes estímulos los encontramos más en los fracasos que en los éxitos.

El líder debe aprender de sus propias experiencias y de las de los demás; de los éxitos, pero mucho más de sus fracasos. Pero también hay que tener presente que cuando nos ocurren las cosas por primera vez, esto debe acumularse en el acervo de la experiencia y cuando ocurren por segunda o más veces ya se pueden contabilizarse como errores. Por ello, los líderes eficaces nunca detienen su aprendizaje, preparan la organización y a sus mentes para el cambio. El líder debe tener ideas innovadoras y obtener la ayuda de colaboradores fiables en el proceso de construcción y desarrollo de la organización; igualmente, debe demostrar que desde el más humilde hasta el más alto directivo, pueden contribuir al progreso de la organización. El líder debe fomentar también el “espíritu emprendedor” y no debe perder la confianza cuando las cosas salgan mal o fallen sus seguidores.

Las desdichas crecen las firmezas

(FÉLIX LOPE DE VEGA, 1562-1635).

El líder identifica sus puntos de partida que, generalmente, es una adversidad o una injusticia atada a un fuerte compromiso, como requisito para el éxito. La manera como haga frente a las adversidades forman el carácter del líder. El triunfo se debe a que no se sucumbe ante las adversidades, ante los errores, ante las derrotas.

No hay nada que ocupe el lugar de la perseverancia. Ni el talento: nada más frecuente que personas de gran talento que no tienen éxito. Ni el genio: los genios incomprendidos son como el pan de cada día. Ni la educación: el mundo está lleno de fracasados con educación. La perseverancia y la determinación son por sí mismas omnipotentes.

(CALVIN COOLIDGE, 1872-1933. Político estadounidense).

El Libertador Simón Bolívar (1783-1830) decía: “el arte de vencer se aprende en las derrotas” “Dios concede la victoria a la constancia” . Winston Churchill (1874-1965) decía: “Triunfar es ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo”.

Luis Pasteur (1822-1895), fue semi-invalídeo fruto de un derramen cerebral, siguió investigando por 28 años hasta su muerte, respondía a las adversidades con una fórmula: “*Sumergirse en el trabajo*”. Sus biógrafos afirman que salió airoso, por su trabajo y dedicación, y no tanto por sus talentos especiales.

El inglés Charles Chaplin (1889-1977), el gran cómico del siglo XX transformó la miseria de su vida en humor. Fue un gamín, hijo de padre alcohólico y de mamá demente. El buen humor es un modo de amar y de buscar ser amado. El humor es fuente universal para levantar la energía y suprimir la tensión. Al gran cómico mejicano, Mario Moreno “Cantiflas” (1912-1995), en una ocasión le preguntaron qué necesitaba el mundo, y él respondió: “*amor y humor*”.

Stephen Hawking uno de los genios de la física del siglo XX nos muestra el triunfo del alma y de la mente sobre el cuerpo. A partir de 1985 sufrió una lesión cerebral irreversible que lo ha condenado a la inmovilidad física. Una lección de vida y de superación de este físico inglés: *un alma en superación en un cuerpo inmóvil*. Para Abraham Lincoln (1804-1865) expresidente de los Estados Unidos, su madre murió cuando él estaba muy niño; fue criado por la madrastra y su padre fue indiferente frente a su crianza. Charles Darwin (1809-1882) quedó huérfano a la edad de 8 años; Alexander Fleming (1883-1955) a los 7 años, y fue el descubridor del antibiótico de la Penicilina. El gran físico y matemático inglés Isaac Newton (1624-1227) al nacer fue un niño débil y enfermizo. A los 21 años de edad, Albert Einstein (1879-1955) estaba sin empleo y vagaba por las calles de Zurich soportando el hambre. Juan Milton (1608-1674) poeta inglés, quedó ciego desde 1652. Dictó El Paraíso Perdido a su esposa e hijas. Thomas Alva Edison, físico norteamericano, inventor de la lámpara incandescente, el fonógrafo y perfeccionó el teléfono fue sordo. Beethoven (1770-1827) quedó sordo y es reconocido como el gran genio de la música.

Demóstenes (383-322 a. C) el gran orador griego era tartamudo. A fuerza de estudio y tenacidad logró superar sus deficiencias físicas y adquirir un notable talento de orador. Sus deseos los llevó a enfrentar sus limitaciones en la voz con las olas y vientos del mar hasta alcanzar superar su limitación física.

“Lucho” Herrera, corredor colombiano con grandes triunfos en el ciclismo, a nivel mundial, mostró al inicio de su profesión que fue un ciclista con grandes debilidades: “*lento en el terreno plano, y pesado en la cuesta*”, así lo define su hermano Rafael –quien lo ayudó en su proceso de formación- en las competencias donde participaba en sus inicios como ciclista llegaba de último; pero con base en su trabajo, deseos y necesidad de triunfar para forjarse una vida mejor, con el tiempo, llegó a disfrutar de muchos éxitos a nivel nacional e internacional hasta llegar a ser el mejor escalador del mundo en su época.

Napoleón Bonaparte (1769-1821) emperador de los franceses fue casi un enano. Mandó a borrar de su diccionario la palabra “imposible”. La mayoría de los límites están puestos más en nuestras mentes que en la realidad.

Jesucristo decía: “todo es posible para el que cree”, pero pedía fe viva, fe en acción. Martin Luther King (1929-1968), en una ocasión viajaba en un bus, solicitó para una mujer negra que estaba en estado de embarazo una silla; la respuesta fue que a los dos los bajaron. Pero él más tarde empezó a reunir a los negros y los convencía diciéndoles: “Si no sabemos vivir todos juntos como hermanos, pereceremos todos como idiotas”. “El ser humano nunca

debía perder la dignidad, que por lo tanto, ningún negro debía subirse al medio de transporte donde fueran humillados”. Su proclama fue escuchada. Más tarde, las empresas de transporte norteamericanas entraron en una crisis económica, y la colonia negra se hizo sentir. A Gandhi (1869-1948), patriota y filósofo indio también lo tiraron a la carretera por negro. Indira Gandhi (1917-1984) estadista hindú, manifestaba en una ocasión, “que era un gran privilegio, en la vida, tener dificultades, dado que son las que nos forman. Los sabios toman las dificultades como oportunidades.

La conclusión a todo lo anterior, es que el camino para el éxito y ejercer un liderazgo eficaz es bastante tortuoso y parece ser que las dificultades hacen que nos llenemos más de valor para encontrar ese algo que, en condiciones normales, no somos capaces de encontrarlo.

5.2.8 Otros perfiles del liderazgo. Por tradición, hemos considerado a los líderes como héroes que surgen en tiempo de crisis para resolver un problema: Mahatma Gandhi (1869-1948) el mensaje de AHINSA, “la no violencia”: “Sé que el acto más espiritual, amar, es al mismo tiempo el más práctico y el más revolucionario”. “La flor de la paz se recorre con políticas de justicia social”. La no violencia es el mensaje cultural de la Biblia y que pregonoó Jesucristo. Por eso no nos extraña la actitud de Su Santidad Juan Pablo II, al dar un abrazo y besar a Ali Agca al perdonarlo. Jorge Washington, libertador y presidente de los Estados Unidos, aprendió, desde muy joven, a refrenar su ira y a cultivar la

ecuanimidad; en una ocasión, al agredir a un adversario, más tarde, de manera humilde lo buscó para pedirle disculpas.

Winston Churchill (1874-1965), líder de la cultura inglesa en la II Guerra Mundial, cuando sus fuerzas estaban diezmadas, pero aún existía el firme convencimiento de la necesidad del triunfo frente a Hitler (1889-1945) y sus acólitos, le anunciaba a sus seguidores y a las viudas, “no tengo nada más que ofrecerles, sudor, lágrimas y sangre”.

James Mc Gregor Burns (1978) dice: “el liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores y siempre vuelve a ellos. El desempeño a largo plazo, no con el carisma; con la responsabilidad, no con los privilegios. Tiene que ver con la integridad personal y un fuerte convencimiento en el juego de equipo”.

Todos los líderes deben pedir y buscar información actualizada y fiable y la mejor manera de conseguirla es salir de su despacho y adquirirla. Así mismo, las entrevistas con personas ajenas al entorno de las actividades cotidianas o que trabajan lejos de su oficina tienen mucho valor y eficacia. Uno de los modos, más eficaces, de conseguir la aceptación de una filosofía es demostrarla con las propias actividades diarias – *predicar con el ejemplo*- se crea un sentimiento de compromiso y colaboración.

La mezquindad, el resentimiento y la venganza son reacciones emocionales consideradas indignas de un líder. Sus seguidores esperan que se sitúen en un plano por encima del que se suponen son conductas ruines e indignas. Las organizaciones excepcionales alcanzan el nivel de clase mundial cuando cuentan con estrategias claramente enfocadas, destinadas a uniformizar sus culturas de trabajo, a aunar sus estrategias aprovechando, favorablemente, el cambio para producir resultados eficaces, generar clientes satisfechos, empleados sensibles y realizados, equipo directivo eficaz, accionistas recompensados, contribuir con la comunidad y obtener resultados financieros sorprendentes.

5.2.9. La barrera del liderazgo. Si usted ocupa una posición de liderazgo o de gerencia, debe tener presente que toda persona que usted maneje desconfía de usted. Todos tenemos dudas sobre la gerencia y sobre el liderazgo. Lo anterior, se presenta por los abusos que se han cometido. En consecuencia, a todo el mundo se le ha enseñado a pensar que la gerencia y el liderazgo lo utilizará y lo considerará, apenas, como una herramienta o una ficha que emplea para alcanzar sus objetivos; sencillamente, a la gente se le ha enseñado a resistir el liderazgo. La única oportunidad de que disponemos para vencer esta resistencia al liderazgo es aplicando una administración eficaz sobre una base diaria. Debemos demostrarle a nuestros subordinados o seguidores lo que valen y que no queremos siervos, sino seres humanos reflexivos, audaces y autónomos; que queremos trabajar juntos con una relación mutua diseñada para que todos y cada una de las personas involucradas alcancen a satisfacer sus necesidades. El primer paso para lograrlo es empezar aceptando la responsabilidad personal de nuestras acciones.

5.2.10 Reinventando el liderazgo.

Los planes mejor trazados de los ratones y de las personas a menudo se tuercen.

(ROBERT BURNS, 1759-1796. Poeta escocés).

No es fácil ser un líder durante el cambio. Se requiere de una amplia gama de facultades y disponer de diversos conocimientos administrativos, comprender y expresar una visión de la dirección del grupo y compartirla.

Los únicos límites son, como siempre, los de la visión.

(JAMES BROUGHTON, escritor norteamericano citado por J. Bryan, 1995)

Las estrategias se dirigen directamente al logro de metas; pero deben fluir de la visión del líder. La visión busca responder al interrogante de que manera el líder y el grupo de liderazgo enuncian su visión fundamental. Por lo general, la visión es más el producto de un grupo de líderes que el sueño de un sólo individuo. Debe contener tanto un desafío como un derrotero que enseñe la forma como la organización logrará sus metas. La gestión oportuna es vital para convertir la visión en realidad; para que la visión mantenga su vitalidad, es, así mismo, esencial renovarla con cierta periodicidad.

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Se dirige a las mentes y a los corazones de sus miembros. La visión corporativa coadyuva al pensamiento creativo conduciéndolo a la innovación estratégica. El razonamiento estratégico es un proceso creativo en el cual se

examinan problemas de diferente naturaleza. El liderazgo radica, fundamentalmente, en crear e infundir valores nuevos que generen una visión y una misión que trascienda a la organización mediante símbolos, ideologías, ritos y mitos.

El Líder debe ser una persona que inspire a sus seguidores a lograr metas corporativas ambiciosas. Un líder efectivo deberá empapar de energía a su organización e inspirar a sus empleados para que desarrollen al máximo sus potencialidades. El líder de hoy debe ser capaz de anticipar el futuro de la organización. El líder del presente siglo debe ser un comunicador excelente capaz de intercambiar de manera elocuente sus puntos de vista con los empleados, los clientes y los medios de comunicación. La habilidad para mandar debe emanar de la disposición para servir.

5.2.11 Funciones del liderazgo. Así como la esencia del liderazgo no puede reducirse a una serie de atributos personales, tampoco se puede limitar a un grupo de funciones y actividades particulares; pero sí es conveniente relacionar algunas de las acciones de los líderes que estarían dispuestos a cambiar efectivamente los derroteros de la organización a que pertenecen. Las funciones son las actividades de apoyo al grupo y las relaciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva¹⁷. Una persona que es capaz de desempeñar ambos papeles con éxito, obviamente,

¹⁷ STONER, James. Administración. Buenos Aires: PHH, 1997. 67 p.

podría ser un líder eficaz. Sin embargo, en la práctica un líder puede tener habilidad, el temperamento o el tiempo para jugar un solo papel. Esto no debe significar que el grupo está perdido. Los estudios han encontrado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de liderazgo compartido; una persona desempeña la función laboral, mientras otra desempeña las funciones sociales. La tabla 1 muestra las características más relevantes del liderazgo.

Pero a pesar que un líder puede exhibir algunas características de las anotadas anteriormente, (aunque suelen ser bastante escasos), el verdadero líder es aquella persona que no proclama su perfección, sino la que reconoce sus limitaciones. No es aquel que exhibe sus fuerzas y conocimientos, sino aquel que educa y cultiva su sensibilidad.

Todos, en la vida, acusamos momentos de grandes indecisiones y vacilaciones. Todos somos extremadamente frágiles. Por ello, frente a la turbulencia de la vida, sólo se puede evaluar la sabiduría, las habilidades y la inteligencia frente al toque inclemente de la adversidad, y éstas características de brillo intelectual y emocional sólo han sido legadas por Jesucristo quien nunca frecuentó una escuela; era sí un humilde carpintero que siempre cultivó el arte de pensar, las facultades de escuchar, la propiedad de ser proactivo y la capacidad para exponer sus ideas a través de metáforas y ejemplos convincentes.

Tabla 1. Características de los buenos líderes – valores que el líder puede transmitir a sus seguidores.

Amar	Servir	Equidad	Justicia	Convicción
Visión	Humildad	Elocuencia	Empoderar	Credibilidad
Compromiso	Honradez	Energía	Imaginación	Intuición
Empatía	Propósito	Humor	Coraje	Elasticidad
Dedicación	Estar informado	Integridad	Astucia política	Motivar
Persistencia	Consistencia	Autenticidad	Paciencia	Perseverancia
Autenticidad	Coherencia	Innovación	Firmeza	Encauzar
Firmeza	Persuasión	Seguridad	Trabajo	Consistencia
Emotividad	Entrega	Sensibilidad	Flexibilidad	Dignidad
Confianza	Obediencia	Predicación	Ejemplo	Exhortación
Obediencia	Respeto	Ingenio	Perspicacia	Convicción
Sinceridad	Escuchar	Inspirar	Compartir	Educación
Entusiasmar	Coherente	Estable	Seguro	Sociable

Fuente: Vicente Perrián Petro, 2003-2004

5.2.13 Bases biológicas del liderazgo. Existen evidencias crecientes de que el liderazgo tiene raíces biológicas. Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, los más fuertes o más agresivos de un grupo, sino los más eficaces en las interacciones sociales. Los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla especial de hormonas que les permite realizar alianzas sociales para enfrentar los estados de tensión. Los agentes químicos responsables, en

mayor grado, de estos efectos son: la serotonina y los andrógenos. Altos niveles de serotonina parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles de testosterona incrementan el impulso competitivo.

Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupan las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también encontraron que los niveles de testosterona se incrementan entre los mejores jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de testosterona parece que hace a los jugadores ser más asertivos y estén más motivados para ganar. También se ha encontrado que la testosterona se incrementa después de acontecimientos que mejoran el estatus, como alcanzar una promoción o un grado académico; así mismo, las mujeres que desempeñan altos cargos, también se les incrementa esta hormona.

5.3 LÍDERES Y SEGUIDORES (Cooperación mutua en beneficio de todos)

En el presente capítulo se pretende presentar la importancia y la necesidad del papel del seguidor y cómo poder ser un seguidor mejor para alcanzar llegar a ser un gran líder. En síntesis, se busca como conseguir que los seguidores sean personas proactivas e inteligentes, que puedan lograr objetivos en los cuales crean en: una causa social, un nuevo producto, una idea, un servicio o una acción familiar.

El que quiera ser líder debe ser puente

(PROVERBIO GALÉS).

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, respondió: “¡Grandes seguidores!” Aunque la respuesta pudiera parecer sarcástica, es real. Sólo recientemente se ha comenzado a reconocer el trascendental papel que desempeñan los seguidores en una organización.

No le tengas miedo a la grandeza: algunos nacen grandes, otros adquieren la grandeza, y algunos se les confía esta virtud.

(W. SHAKESPEARE, 1564-1616).

Quizá la única tesis o la más importante propuesta en los estudios sobre liderazgo de los últimos años es la de la evolución y el rol que desempeñan los seguidores en la ecuación del liderazgo. Bien es cierto que desde hace mucho tiempo se aceptan varias de las características que deben poseer un líder –determinación, un propósito claro, visión compartida, etc-; pero, sólo hasta ahora, recientemente, se había pasado por alto la característica más importante del liderazgo: *a quien más necesita el líder es a los seguidores*. Los seguidores determinan las condiciones para aceptar el liderazgo dado que es una actividad que demanda “consenso mutuo” del líder y de los seguidores. Por lo tanto, para que un líder tenga éxito debe entender más a sus seguidores que los seguidores a él.

Todo liderazgo, también, por definición es interactivo, por tanto, debe apelar a la colaboración.

Según James Mc Gregor Burns (1978), reconocido escritor norteamericano quien promueve el liderazgo transformacional a partir de los valores, “los líderes y los seguidores participan en una empresa común; dependen el uno del otro, prosperan o se hunden juntos”.

El principio que rige a los seguidores se opone a la afirmación de Maquiavelo (1513) en el sentido de que la “política y la ética no se pueden mezclar y de que el único propósito de un líder es la obtención del poder personal. Platón, como guardián de Sócrates en *La República*, dice que “los líderes deberán considerar su cargo como una responsabilidad social, como una encomienda, no como un símbolo de su identidad y prestigio personal”.

No todos podemos ser héroes, porque alguien tiene que sentarse en las gradas y aplaudir cuando pase el desfile.

(WILL ROGERS, célebre cómico yanqui, contemporáneo)

En la organización del presente siglo, todos los líderes deben aprender a ser seguidores si es que quieren tener éxito en su liderazgo. Los cambios profundos y permanentes en la tecnología, economía y gobierno han hecho obsoleto al líder omnisciente. Igualmente, en el mundo del pasado los seguidores estaban estrictamente divididos de los líderes. Las jerarquías de mando y control exigían que los empleados de primera línea siguieran y que

el director general liderara. Todos los que estaban en el medio lideraban a los que estaban abajo y seguían a los que estaban encima. Liderar significaba tomar decisiones y proporcionar orientación. Seguir significaba obedecer. Pero hoy, nos encontramos con un panorama totalmente diferente: El accionista ya no es el rey. Tampoco lo es el cliente solo. En cambio, todas las organizaciones deben equilibrar continuamente su actuación en favor de cada “electorado” que cuente. En el sector lucrativo siempre significa accionistas, clientes, y empleados. En los organismos oficiales y en las organizaciones no lucrativas significa beneficiarios y empleados. Pocos individuos que sólo sean seguidores contribuirán hoy muy poco a las nuevas organizaciones. Tampoco lo harán muchos de los que solamente lideran. En cambio, todos deben aprender el modo de liderar y seguir a la vez. Los mejores líderes de equipos saben que la actuación de éste depende de que el equipo tenga el mando, y no sólo un individuo en el equipo. Por consiguiente, los líderes de los equipos –lo mismo que todos los miembros del equipo- deben saber cuándo tienen que ser seguidores.

El poder de los seguidores, aún en los actuales momentos, no ha sido reconocido en toda su dimensión. El presente milenio tiene el espacio ideal para el éxito de los seguidores. La última década nos mostró como cientos de miles de ciudadanos de Europa Oriental, Asia y del África han ejercitado el poder del seguidor para expresar sus deseos y necesidades. En nuestras actividades laborales nos encontramos con un mayor énfasis en el trabajo en equipo (la sinergia) y a diario reclamamos que cada vez existen menos líderes en nuestros

países. Pero mientras los seguidores buscan hacerse, cada vez, más fuertes, el liderazgo parece debilitarse.

La década pasada nos enseñó también que la mayoría de las personas son tanto líderes como seguidores. Sus papeles ya no están claramente delimitados como antes; por lo tanto, debemos reconocer la existencia de ambas partes dentro de nosotros. La historia de nuestros hombres muestra ejemplos muy claros de grandes seguidores que, indudablemente, fueron también grandes líderes: Jesucristo, Aristóteles (384-322 a de C), Thomas Jefferson (1743-1826) y John Addams (17325-1826) fueron tan eficaces en su condición de seguidor que sus admiradores les animaron para que asumieran el papel de líderes. Con pocas excepciones, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Pero la realidad demuestra que casi siempre se reportan a alguien. Inclusive, el presidente de una empresa se debe reportar a un consejo o junta.

En las organizaciones formales de varios niveles jerárquicos, capacidad de subordinación es uno de los primeros requisitos de un buen líder.

5.3.1 Etimología de los términos líder y seguidor. El vocablo inglés *follower* significa: seguidor. Tiene este término sus raíces en la voz del alto alemán antiguo *follaziohan*, que significa asistir, ayudar, socorrer, o atender a uno. Por consiguiente, bajo ninguna manera, seguidor significa ser menos, como en ocasiones se piensa¹⁸.

¹⁸ KELLY, Robert. Líderes y seguidores. Mexico: Mc Graw Hill, 1992. 27 p.

El vocablo *leader* (líder) en alto alemán antiguo significaba experimentar, sufrir, o resistir. La palabra *sacrificio* tiene su origen etimológico en el término latino *sacrificium* que significa “acto de ofrendar, de darse en homenaje”, “acto de auto limitarse vehemente, inspirado por el amor de otros”¹⁹. El sacrificio al que está llamado todo líder significa una actitud y conducta libre, generosa, constructiva y con sentido de trascendencia.

El término líder tiene, luego entonces, una connotación de entrega de la capacidad humana de auto limitarse e inclusive, de inmolarse en función de una causa, valor, principio o sueño. Este concepto difiere profundamente del que generalmente se cree o se pretende ostentar del líder; igualmente, nos hace reflexionar sobre su génesis. En el significado original los seguidores ayudan en el cuidado de sus líderes. Con el tiempo seguidor pasó a significar “*ir o estar lleno al máximo*”. Jesucristo eligió a sus discípulos, del mismo modo que el rey Arturo eligió a los caballeros de su Tabla Redonda. En ambos casos, el seguidor ganaba prestigio en ese entonces.

La Biblia, en San Marcos (10: 42-45) dice: “Pero Jesús los llamó y les dijo: - Como ustedes saben, entre los paganos hay jefes que se creen con derecho a gobernar con tiranía a sus súbditos, y los grandes hacen sentir su autoridad sobre ellos. Pero entre ustedes no debe ser así. Al contrario, el que quiera ser grande entre ustedes, deberá servir a los demás, y el que entre ustedes quiera ser el primero deberá de ser el esclavo de los demás. Porque ni aun el

¹⁹ SILICIO AGUILAR, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. Mexico: Mc Graw Hill, 1998.19 p.

hijo del hombre vino para que le sirvan, sino para servir y dar su vida como precio por la libertad de muchos”.

En forma reiterada se cita el ejemplo de Jesús, apoyado en sus enseñanzas, porque ningún líder de talla mundial tubo más discípulos, ni hizo lo que el forjó. Jesús siempre se mostró como un buen seguidor de las enseñanzas del Padre; en síntesis, Jesús cambió el curso de la historia y eso tiene un enorme peso en el momento de los balances del liderazgo.

El experto de la administración moderna, Peter Senge²⁰, en su obra “La Quinta Disciplina” afirma que de todas las tareas que debe emprender un líder -la del servicio- es la más importante. Aceptarse como servidor implica por parte de los líderes reconocer que el objetivo principal de su trabajo, no es él, sino los demás.

Las connotaciones recientes de líder y seguidor son obra de los últimos cien años. A nadie parece importar ser identificado como líder, y a la gente no le importa identificar a su líder, pero aún cuando se refieren a sus líderes, muchas personas detestan que se les consideren seguidores. Existe un fuerte estereotipo negativo, una estigmatización entorno a los seguidores, maldicen, subestiman o denigran a los seguidores en la errónea creencia de que con ellos realzan el liderazgo, -equivocación fatal-.

²⁰ SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona: Gárnica, 1993. 27 p.

Los entusiastas del liderazgo se sienten, a menudo, amenazados cuando se les dice que los seguidores podrían ser personas fuertes y con ideas propias que quieren contribuir a la empresa como iguales, ello demuestra falta de confianza.

5.3.2 Cualidades de los líderes. Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales, se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott y Mitchel (1987) han dicho “en general, en ciertas situaciones, las características del líder no establecen suficientemente las diferencias entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos”. Ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

5.3.3 Cualidades de los seguidores²¹. Se manejan bien ellos solos, pueden pensar por cuenta propia, pueden trabajar de manera independiente. Están entregados a un propósito externo. Los seguidores eficaces tienen un compromiso con algo. Preparan su competencia y concentran sus esfuerzos para producir un impacto máximo. Tienen normas de rendimiento más altas de las requeridas por su trabajo o su equipo de trabajo. Son valientes honrados y creíbles, críticos, con conocimientos y juicios que inspiran confianza. Tienen

²¹ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México. PHH.2000.442P.

normas éticas sólidas, dan el mérito a quien lo merece y no tienen miedo de aceptar sus errores.

5.3.4 El problema del seguimiento. El seguimiento sufre de un grave problema de imagen, veamos por qué: pocos niños aspiran a hacerse mayores para convertirse en seguidores. El seguimiento no está incluido en los criterios de selección para las universidades, escuelas profesionales, actividades políticas o deportivas, becas o premios. En los libros, en las revistas, en los periódicos, en las escuelas, en las películas y en la televisión el seguimiento con frecuencia está condenado en cuanto se le considera una negación estúpida de la naturaleza humana.²²

La primera vez que la mayoría de nosotros nos enfrentamos con esta paradoja es cuando solicitamos un puesto de trabajo, a nivel de ingreso. Pero, aún antes de que el mundo cambiara completamente, la mayoría de las personas eran en realidad seguidores. En nuestro medio se trata de una cuestión de orgullo en los adultos más maduros reconocer la dignidad y utilidad de ser subordinados leales con los que el jefe o el líder siempre pueden contar. Pero el honor en esto ha sido siempre más bien privado, evocando imágenes de apretones de mano y uno que otro obsequio. Por consiguiente, la condición de seguidor ha continuado siendo un secreto indecente, un fenómeno oculto al que poco de nosotros nos adherimos y celebramos invariablemente con entusiasmo.

²² KELLY, Robert. Líderes y seguidores. México: Mc Graw Hill, 1992. 46 p.

Las únicas personas que se apartan del modelo basado en los cargos son aquellas personas especiales que son tan desinteresadas que, al seguir a los demás, ocupan realmente un puesto más alto de liderazgo. Y aquí no se está hablando de grandes líderes humildes como Ghandhi o Luter King, sino de personas comunes y corrientes que abandonan su egoísmo, y descansan su accionar sobre bases morales para liderar de hecho. El apóstol Pablo nuevamente nos da un ejemplo muy protuberante en su Carta a los Filipenses: 2:3-8: No hagan nada por rivalidad o por orgullo, sino con humildad, y que cada uno considere a los demás como mejores que él mismo. Ninguno busque únicamente su propio bien, sino también el bien de los otros. Tengan ustedes la misma manera de Cristo Jesús, el cual: aunque era de naturaleza divina, no insistió en ser igual a Dios, sino que hizo a un lado lo que le era propio, y tomando naturaleza de siervo nació como hombre y al presentarse como hombre se humilló a sí mismo.

Expresado de otra manera, *el puro seguimiento es un acto sutil de liderazgo*. Obviamente, en las organizaciones lastimosamente, existen muy pocas personas con este rótulo. El egoísmo es un manto bastante pesado; y en eso radica gran parte de la respuesta. En la muy compleja situación en que nos encontramos - nuestro egoísmo, al igual que nuestra supervivencia -, exige que seamos expertos en seguir a otros como lo somos en consecuencia para que nos sigan. En la actualidad, los retos de la actuación – no el cargo – son los que deben determinar cuándo debemos seguir y cuándo debemos liderar. Aprender cuándo hay que seguir es un reto constante que coexiste simultáneamente y en paralelo con el saber cuándo hay que liderar.

5.3.5 Los seguidores, la otra cara del liderazgo. Los seguidores representan la otra cara del liderazgo. Los seguidores son también la gente que sabe lo que debe hacer sin que nadie se lo diga: la gente que actúa con inteligencia, independencia, valentía y un fuerte sentido de la ética.

Sin sus ejércitos, Alejandro Magno (356-323), Napoleón (1769-1821) y muchos otros no hubiesen sido más que hombres ambiciosos. Jesús y sus seguidores representaban una de las muchas tendencias de su época, pero de ninguna manera la más grande. Con todo, ¿Por qué fue la suya la que sobrevivió, floreció y terminó por dominar a Occidente?. Sabemos también, que solo vivió 33 años, de los cuales tan sólo tres los dedicó a la vida pública. Eligió a sus doce apóstoles (y, piensan algunos que se equivocó con uno). Excepto de Pedro, Juan y Pablo, que no fue apóstol original, sino un converso, se sabe muy poco de ellos. Pero todos hicieron que prosperara el nombre de Cristo. Estos seguidores de Jesús realizaron una tarea inmensa que permitió que se perpetuara y marcara la diferencia. ¿Quién los inspiró? ¿Qué papel han cumplido los que escribieron para la Biblia?

Lenin (1870-1924) muy perspicaz y ávido lector de Tolstoy (1828-1910) a menudo proclamaba “que el no era el padre de la revolución comunista”. Lo que hizo fue comprender de qué forma estaba cambiando la sociedad rusa. Observar la historia con los ojos del seguidor, en lugar de hacerlo con los del líder, seguramente nos conduce a una perspectiva diferente y reconocer algunos méritos, aún inéditos e incomprensidos.

5.3.6 El alto precio del culto al líder. ¿Cuál es la contribución del líder a los resultados de la organización? Es de sólo un 10 a un 20 por 100. Los seguidores son el verdadero factor “de gente” en el restante 80 o 90 por 100 que posibilita el gran éxito. Sin seguidores, apenas se avanza; con ellos, se mueven montañas. Sólo en puras cifras, los seguidores representan el grueso y la sustancia de cualquier empresa. Los seguidores determinan no sólo si alguien será aceptado como líder sino también su futura eficacia.

5.3.7 ¡Seguidores, ya! La polémica que hoy hace furor en los círculos del liderazgo es: ¿quiénes son más importantes, los líderes o los gestores? Unos dicen que las organizaciones necesitan visionarios innovadores. Otros, protestan porque las organizaciones necesitan personas que puedan traer un orden y un control a la empresa. Los mediadores dicen que se necesita a ambos. Los seguidores ese 80 o 90 por 100 que, en definitiva, hace el trabajo, ni siquiera son nombrados. Este debate está totalmente desligado del tren de la historia y de los acontecimientos más recientes. La democratización de Europa del Este es una celebración del seguidor. Lamentablemente, estas mismas personas ignoran cuál es su estilo de seguir. Las investigaciones han demostrado que, por lo general, las personas que desempeñan bien su trabajo se sienten más felices que aquellas otras que no están contentas con su rendimiento laboral. Asimismo, si nuestros líderes nos tienen por grandes seguidores, recibiremos más valoraciones positivas y mayores oportunidades.

5.3.8 ¿Por qué satisfacen los mitos del seguidor? En realidad los conceptos de seguidor y líder son distintos, son dos papeles diferentes. *Son rutas complementarias, no competitivas*, hacia la aportación organizativa. Los mayores éxitos exigen que las personas en ambos papeles lleven a cabo actuaciones de primera clase.

Los conceptos de líderes y seguidores forman una dialéctica. Igual que la palabra “derecha” no tiene sentido sin “izquierda”, el uno depende del otro para su existencia y significado. No pueden ser jamás independientes. Pero a diferencia de derecha e izquierda, no siempre es fácil determinar quién lidera y quién sigue.

Por qué hacerse seguidor?. ¿Por qué querría alguien con perseverancia, carácter e inteligencia ralentizar su carrera antes de alcanzar la cima, o decidir desde el principio no aspirar a la cima? ¿Cómo decidió Aristóteles (384-322) seguir a Platón (428 a 347 o 348 a de C). Comprender por qué las personas siguen es tan importante para los líderes como para los seguidores. Cuando los líderes comprenden las motivaciones de los seguidores, pueden responder a ellas mejor y evitar el riesgo de perderlos.

5.3.9 Rutas del seguidor. Seguidamente, se presenta una sinopsis general de las vías de acceso que puede tener un seguidor: aprendiz, discípulo, camarada, lealista y soñador. Cada uno de estos caminos está caracterizado por diferentes motivaciones, veámoslas:

Aprendiz: comprenden la necesidad, en las personas, de aprender el oficio y de pagar lo que deben. Demostrando su valía como seguidor estas personas esperan ganarse la confianza de sus superiores. El cómico Phill Sivers afirmaba: “si quieres ser el plátano de arriba, tienes que empezar por la parte de abajo del racimo”. Aristóteles decía que aquel que fuera aprender a liderar deberá... *ante todo, aprender a obedecer*. En la Fenomenología del Espíritu, Hegel (1770-1831), *propone la dialéctica del señor y el esclavo*, y manifiesta que los mejores señores son aquellos que han conocido la servidumbre. Los ejecutivos japoneses pasan varios años en cada peldaño; esto les permite llegar a dominar cada detalle, cada matiz y cada contingencia para cada nivel. Cuando se enfrentan a una situación difícil, esta formación y maestría, les proporciona una comprensión íntima, y en apariencia intuitiva de sus repercusiones en todos los niveles por los que han pasado.

➤ **Discípulo:** su significado original proviene del latín *discipulus*²². Persona que sigue las lecciones de un maestro. Tradicionalmente los discípulos como Aristóteles, se situaban bajo la dirección de alguien más sabio que ellos. Platón no exigía a sus discípulos una firme adhesión a sus ideas. Aristóteles elogiaba a Platón *como un hombre al que no está bien que los hombres malvados lo elogien siquiera*. Aristóteles (384-322 a. C) no era un platonista con suscripción, aunque, sin duda, profesaba un gran respeto y admiración por su maestro, no sentía ningún reparo al criticarle. Platón lo apodaba “El Potro”, mote que se ganó por su ingratitud. Los críticos de la antigüedad acusaron a Aristóteles de ingrato, pero Platón sabía, que un buen maestro no requiere la adhesión como señal de gratitud.

➤ **Camarada:** la camaradería se basa en cualquier empresa que requiere el esfuerzo y el talento de más de una persona, tal como sucede en los deportes de equipo, los conjuntos musicales y los grupos de estudios.

²² KELLY, Robert. Líderes y seguidores. Méjico: Mc Graw Hill, 1992. 54 p.

➤ **Lealista:** algunas personas siguen por lealtad personal al líder. Las bases de algunas lealtades son difíciles de identificar: Sancho Panza, el escudero de Don Quijote. Durante largos años, siguió a su alucinante señor, y en más de una ocasión salvó a Don Quijote de una desgracia. Cuando su amo se enamora de Aldonza, la ramera del pueblo, es el leal Sancho quien lo pone de manifiesto. Ella sabe que Don Quijote está loco, pero cree a Sancho aun más loco por seguirle. Cuando le pide que le diga por qué sigue a Don Quijote, Sancho empieza a tartamudear y más tarde, por fin deja escapar de golpe *-me gusta-*. El camino de la lealtad del seguidor proviene, como el de la camaradería, de un compromiso emocional con otra persona. Muy dentro, uno elige seguir a este líder. Da su palabra. A diferencia de la camaradería, es una relación entre dos: el seguidor y el líder.

Las organizaciones y los líderes que generan tal lealtad son extremadamente afortunados.

➤ **Soñador:** los mejores seguidores están comprometidos con un sueño en particular y no con un determinado líder. Están tan convencidos y centrados en sus sueños que resulta secundario estar en el papel del líder o el del seguidor.

5.3.10 El mito. El mito define el liderazgo de forma tan limitada que los pobres mortales no podemos confiar en dar la talla nunca, aún cuando nos veamos incitados a intentarlo. Los líderes son retratados como modelos a seguir que abarcan y personifican todas las

características de cada lista. Esta visión del liderazgo es una ilusión romántica. La gente así no existe.²³

Después de 2.500 años de investigación, más de 10.000 estudios sobre el liderazgo realizados en campos experimentales y naturales publicados e innumerables best sellers, todavía no se sabe cómo producir líderes. Ningún modelo de liderazgo ha sido capaz de predecir fiablemente qué personas serán líderes eficaces. Ninguna escuela de negocios ha dado con un sistema infalible para crearlos. El único consejo que dan los “mitos” es “ser como ellos”.

Alrededor de unos 200 años, un millón de personas poblaban lo que habría de ser Colombia. De esa minúscula población, emergieron no menos de ocho a diez líderes con talento y decisión: José Antonio Galán (1749-1782), José Acevedo y Gómez (1775-1817), Francisco de Paula Santander (1792-1849) y Antonio Nariño (1765-1823), entre otros, muy reconocidos. Y sin embargo, hoy en día, siendo 44 millones de colombianos, ¿cuántos líderes de talla internacional hay? ¿Por qué, si se tiene hoy una población cuarenta veces mayor, no se producen diez líderes de categoría internacional, por no decir muchos más? Por qué el liderazgo de los presidentes y el de sus líderes de la política ha sido tan cuestionado. Luego entonces, la noción de líder “perfecto” es un fenómeno relativamente reciente. La perfección no ha sido siempre un requisito previo del liderazgo eficaz.

²³ KELLY, Robert. Líderes y seguidores. Méjico: Mc Graw Hill, 1992. 58 p.

Los líderes poseen un conjunto de características; algunas de ellas son dignas de elogio, otras no lo son tanto. Distan mucho de ser perfectos; todos los líderes tienen defectos. Les hacemos un flaco servicio cuando sólo reconocemos lo positivo y esperamos de ellos la perfección. Sienten la presión de ser fieles a una imagen a la que no encajan. Y cuando surge la verdadera persona, nos sentimos defraudados. Los seguidores determinan no sólo si alguien será aceptado como líder sino también su futura eficacia.

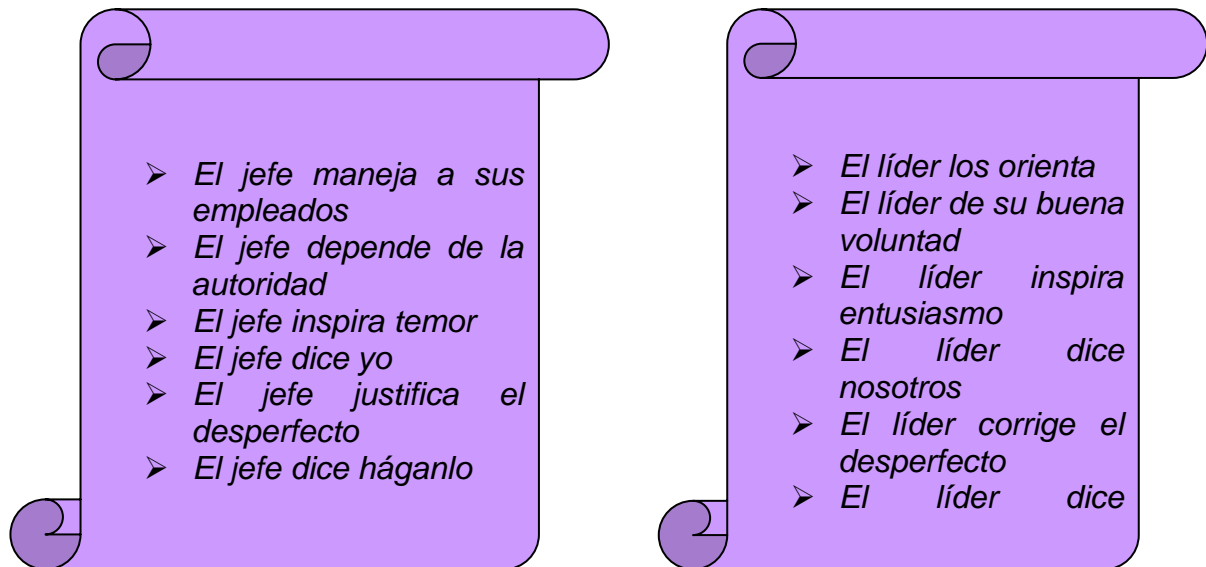
5.3.11 Necesidad de seguidores ejemplares. Algunas personas, algo optimistas, sostienen que quizá necesitemos una nueva forma para describir a los seguidores y a los líderes, pero la esperanza parece ser no muy alentadora. Nadie quiere renunciar a la palabra liderazgo y mucho menos a la de líder. Pero habría Bolívar cumplido su sueño si no hubiera habido un montón de personas dispuestos a seguirle; lo mismo podríamos decir con la labor de Colón (¿1451-1506) al descubrir a América; por no relacionar otras importantes misiones del liderazgo. Por lo anterior, la confluencia de hechos históricos y sociológicos exige que produzcamos seguidores ejemplares.

Los seguidores ejemplares se distinguen de otros seguidores porque rinden bien en las dos dimensiones esenciales de su papel. Por una parte aprenden a pensar, son independientes y críticos, desvinculados del líder del grupo. “Personas que piensan por su cuenta”, “son ellos mismos”, “son innovadores y creativos” “están dispuestos a enfrentar -cara a cara- a los líderes”.

El primer obstáculo en el camino de los seguidores es demostrar lo que valen. El primer campo de prueba, generalmente es su propio trabajo; pero lo que realmente separa al seguidor ejemplar del que hace un buen trabajo es la noción del “*valor agregado*”. Valor agregado a todo lo que se hace, al mundo de relación. Añadir valor, por tanto, es mucho más que hacer las cosas bien. Los mejores seguidores saben cómo llevarse bien con sus compañeros y líderes de manera que se beneficie la organización. Constituirse en un seguidor ejemplar no es exclusivo de super-héroes y los seguidores ejemplares son personas comunes y corrientes, de carne y hueso, con virtudes y defectos.

Diferencia entre ser jefe y ser líder. La figura 1 muestra la diferencia entre ser un líder y ser un seguidor.

Figura 1. Diferencia entre líder y seguidor.



Fuente: Vicente Perrián Petro, 2003-2004.

Lo anterior, se refrenda en el siguiente pensamiento: “*Un jefe es el mejor cuando la gente apenas sabe que existe; no tan bueno cuando la gente lo obedece y aplaude; peor cuando lo desdeñan. Si deja de estimar a la gente, la gente no lo estima. Pero de un buen jefe que habla poco, cuando se hace su trabajo, se cumple su meta, todos dirán: Nosotros hicimos esto solos*”. (LAO TZU. The way of life).

5.4 LIDERAZGO IMPULSADO POR VALORES

Cuando tú impides que yo haga algo que deseo hacer, es persecución; pero cuando yo impido que tú hagas algo que deseas hacer, es ley, orden y moral.

(GEORGE BERNARD SHAW, 1856-1950. Dramaturgo inglés)

¿Qué es lo que hace que una persona haga una cosa u otra? ¿Qué lo induce a escoger un oficio o profesión o una forma de vida o escoger amigos o vivir en determinada región? Con qué parámetros se juzga lo bueno o lo malo? ¿Qué hace a las personas positivas, celosas o egoístas? ¿Qué la induce al delito o a la violencia? ¿Dónde reside la honradez y la dignidad?

Los psicólogos y filósofos ofrecen distintas explicaciones acerca de las actitudes y la conducta de las personas, desde la presencia de la maldad del hombre, *homini homini lupus est* (Hobbes 1588-1679), hasta la contaminante – *corrupción social de la inocencia* (J. J. Rousseau (1712-1778), la mayoría de ellos coinciden en afirmar que los hombres actúan determinados por el grado de conciencia que poseen las personas;

entendiendo por conciencia, el sistema de valores que éstas han recibido o construido por sí mismas. Por otra parte, todos saben que las influencias de la cultura en las personas son enormes. Aun así, dado lo fácilmente que la mayoría de nosotros pensamos de nuestro modo, la diversidad cultural puede sorprendernos. El sociólogo Ian Robertson (1987), señala: “Los estadounidenses comen ostiones, pero no caracoles. Los franceses comen caracoles, pero no grillos. Los zulúes comen grillos, pero no pescado. Los judíos comen pescado, pero no cerdo. Los hindúes comen cerdo, pero no res. Los rusos comen res, pero no víboras. Los chinos comen víboras, pero no personas. Los jale de Nueva Guinea encuentran deliciosas a las personas”.

Una diferencia cultural penetrante surge de los valores sociales que dan prioridad ya sea al control y logro individual o a los lazos de la solidaridad social. Por lo general, las culturas industrializadas de occidente valoran el individualismo. Le dan prioridad a la confianza en sí mismo y al bienestar personal, más que a la identidad social. Las culturas asiáticas y del tercer mundo otorgan mayor valor al colectivismo. Dan mayor prioridad a las metas de bienestar de sus grupos. La bibliografía oriental, a menudo, celebra a aquellos quienes, a pesar de las tentaciones para la autoindulgencia, recuerdan quienes son y cumplen con su deber social. Sin descontar las diferencias individuales dentro de las culturas, los psicólogos transculturales como Harry Triandis y Richard Brislin (1988) han mostrado la forma en que el individualismo o colectivismo cultural afectan al auto-concepto, las relaciones sociales y la crianza de los hijos.

La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad. Es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con su vida.²⁴

En toda cultura, entendida como un sistema que integra y organiza múltiples partes y aspectos, destacan dos grandes ámbitos de suma importancia:²⁵

➤ **La cosmovisión:** es la comprensión e interpretación del mundo, de la vida y de las cosas externas al hombre que cada cultura entrega a sus miembros. La cosmovisión viene a ser la parte más teórica de la cultura, su peculiar teoría sobre lo que es el mundo, el hombre y los dioses. Toda cultura tiene su cosmovisión.

➤ **El ethos:** es el tono vital, el estilo y el talante de la vida de un pueblo. No es la ética, pero ésta es parte del *ethos*. Éste incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y los valores. Si la cosmovisión refleja cómo piensa un pueblo, *el ethos* expresa el modo como vive y los principios que rigen las relaciones entre grupos y personas.

Despojados de sus conexiones sociales (separados de su familia, amigos y el grupo de trabajo), los individualistas conservan su identidad, su sentido de “yo”. Por tanto, los

²⁴ GERTZ, C.A. Interpretacao das culturas. Río de Janeiro: Zahar, 1973. 31 p.

²⁵ SILICEO y col. Liderazgo, valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill, 1999. 56 p.

individualistas se sienten libres de dejar trabajos, hogares, iglesias, y familias numerosas en busca de mejores oportunidades para sí mismos. Para los colectivistas, las redes sociales les proporcionan apoyo y les ayudan a definir quién es uno. Tienen menos relaciones, pero éstas son más profundas y estables.

¿Entonces que es el valor? He aquí una cuestión difícil de resolver. Algunos autores como R. H. Lotzse (1817-1881), filósofo alemán, consideran que los valores constituyen una región de objetos completamente diferentes de los que había establecido la ontología tradicional. Una de las razones por las que se dice que el valor no se puede definir es por que se equipara a nociones metafísicas y tan generales como el *ser*, *la esencia*, *la existencia*, etcétera: *los valores no son, sino que valen. (LOTZSE, 1817-1881).*

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las de las ciencias del comportamiento: la sociología, la psicología, la ética, el derecho, la criminalística, etc. En todos los casos, se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad.

Según los subjetivistas, los valores son aprehensiones individuales, singulares. El valor es un estado psíquico, subjetivo, una vivencia personal.

Según los objetivistas, los valores son entidades que existen idealmente, como objetos supraempíricos, intemporales, inmutables y absolutos.

Los valores son entonces, estándares de conducta. Son categorías que implican una forma de pensar, actuar y hablar de forma diferente. Los seres humanos tienen valores y estos son diferentes.

Los valores constituyen las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o inverso de conducta o estado final de la existencia. Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de la escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen aptitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social²⁶.

Los valores forman parte de los objetos, acciones y actitudes que el ser humano persigue por considerarlos valiosos: la salud, la riqueza, el poder, el amor, la virtud, la belleza, la

²⁶ SILICEO y col. Liderazgo, valores y cultura organizacional. Méjico: Mc Graw Hill. 1999. 45 p.

inteligencia, la cultura. En fin, todo aquello que en determinado momento necesitamos. Los valores identifican y refuerzan mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la supervivencia y el logro de los fines del grupo.

Los valores son importantes para el estudio del liderazgo, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y las motivaciones, y porque influyen en nuestras percepciones. Las personas ingresan a una organización o establecen una relación con nociones preconcebidas de lo que “debe” y lo que “no debe” hacerse. La organización debe ser coherente en la práctica de sus valores. Un problema es que se piensa una cosa, se dice otra cosa y se práctica otra cosa. Divorciado de la moral, el liderazgo se reduce a una mera técnica de la gestión empresarial y de la actividad política. Los valores deben sostenerse en tiempos difíciles, por que ésta es su mayor prueba de fuego; de lo contrario, no son valores sino lemas de moda. Los valores emanan de los líderes o éstos los descubren en sus seguidores y los implementan.

Los valores influyen, generalmente, en las actitudes y el comportamiento. Cualquier organización que ande por el camino del éxito, ya sea una empresa, una comunidad o un país debe tener altos valores compartidos.

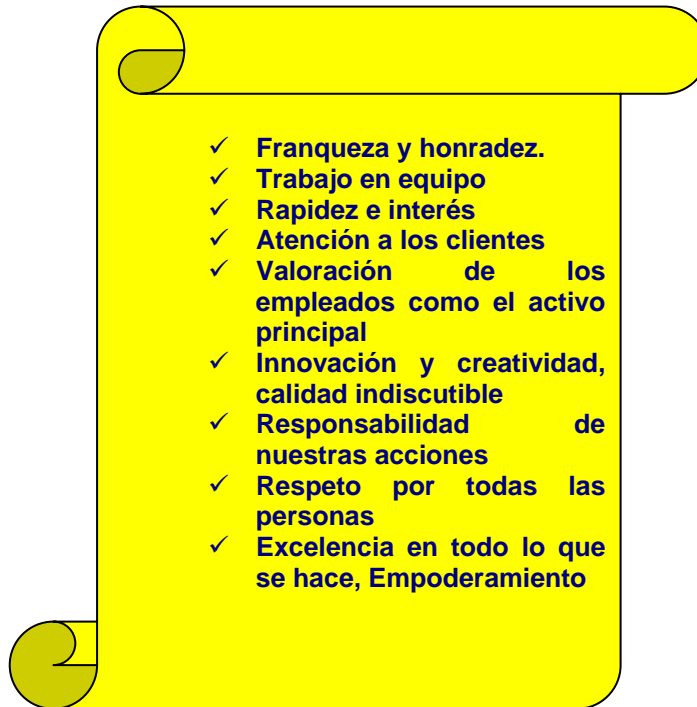
Confianza, honestidad e integridad son cualidades, excepcionalmente, importantes porque afectan intensamente a los seguidores. La mayoría de los individuos necesitan confiar en otras personas, particularmente es sus jefes.

La moral se ocupa de juzgar los valores en virtud a que todo en la vida está impregnado de valores. Los valores -aun los malos- nos guían en las tomas de decisiones y en el tipo de decisiones. Los valores de una empresa están representados por un par de declaraciones clave, de las cuales los demás deberían de aprender. Al establecer los valores, una declaración indica que “para desarrollar nuestra misión y nuestro modo de ver las cosas, tenemos que obligarnos mutuamente a atender ciertos valores clave que son compartidos, sin discusión, por toda la organización”. La lista de valores que se muestra en la figura 2 puede ser un buen faro para una organización.

Tom Peters y Bob Waterman (1985) están en lo correcto cuando afirman – “El verdadero liderazgo es el de administrar los valores de una organización”. Todo liderazgo está inculcado por valores. Todo liderazgo tiene, también, un sesgo ideológico o se deriva de una determinada postura filosófica que, una vez analizada, puede resultar moralmente aceptable. Todos los líderes tienen un programa, convicciones, propuestas, valores, ideas y cuestiones que, por lo menos, desean “poner sobre la mesa” y los seguidores resultan evidentes sólo cuando algo importante está en juego.

Si bien es común destacar y ensalzar el liderazgo moral de Jesús, el de la Madre Teresa de Calcuta, el de Winston Churchill (1874-1965), Abraham Lincoln (1804-1965), Mahatma Gandhi (1869-1948) y en nuestro medio, el de Luis Carlos Galán. También es importante entrar en el marco de las reflexiones en un contexto moral sobre las vidas de Hitler (1889-1945), Stalin (1869-1953) y muchos otros de esta naturaleza.

Figura 2. Valores para una organización.



Fuente: Vicente Perrián, 2003-2004

El filósofo francés Jean Paul Sarte (1905-1980), sostenía que, por definición, somos criaturas morales dado que estamos “condenados” por nuestra existencia colectiva a elegir permanentemente entre diversas opciones Acerca de lo que “deberíamos” hacer para con los otros. La ética, es ante todo, una acción colectiva, comunitaria, no se produce en el aislamiento. La ética es el intento por determinar cuáles son los derechos y obligaciones que tenemos y que compartimos con los demás. La figura 3 muestra como se produce el proceso de edificación del liderazgo.

Figura 3. Proceso de edificación del liderazgo.



Fuente: Siliceo y Col. Liderazgo valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill, 1999. 161 p (Modificado Vicente Perrián Petro, 2003-2004).

➤ **5.4.1 Fuentes de nuestros sistemas de valores**

Las cosas son percibidas/ Los conceptos son pensados/ Los valores son sentidos.

(MARX SCHELER, 1875-1928).

Una parte significativa de nuestros valores está determinada genéticamente. El resto es atribuible a factores como la cultura, los preceptos de los padres, maestros, amigos y otras influencias ambientales. Los valores que sostenemos se establecen durante los primeros años de vida. Muchas de nuestras primeras ideas acerca de lo que es correcto e incorrecto, probablemente, se formularon a partir de los puntos de vista expresados por nuestros padres; si regresamos a nuestros primeros puntos de vista sobre temas como la educación, el sexo y la política, en su mayor parte, eran los mismos que expresaban nuestros padres (la sabiduría popular: hijo de tigre sale pintado). En la medida que crecemos y nos exponemos a otros sistemas de valores, empiezan a modificarse algunos.

5.4.2 Liderazgo del cambio.

La verdad duele porque mata en nosotros la mentira que vivimos

*(GONZALO ARANGO, Poeta del nadaísmo colombiano, periodista y dramaturgo,
1931-1976)*

El cambio se encuentra por todas partes y siempre ha estado presente. Desde los primeros momentos de su vida, el individuo aprende a afrontar el cambio adaptándose a él. Al nacer nuestra capacidad de supervivencia requiere adaptarnos a un nuevo ambiente. De igual manera ocurre con las organizaciones, como lo indica Tom Peters. “en un futuro, las organizaciones deberán a apreciar el cambio y a aprovechar con la misma determinación con que han resistido el cambio en el pasado”.

Cuadro 1. Entrada de Cristo a Bruselas.



Fuete: O´toole, James. El liderazgo del cambio. México. PHH, 1966. Portada

La complejidad del liderazgo del cambio fue capturada proactiva e intuitivamente en forma gráfica en el cuadro al óleo por el pintor Belga, James Ensor, “Entrada de Cristo a Bruselas” en el año de 1889. El tema del cuadro, es una escena callejera multitudinaria. El gentío celebra frenéticamente; los participantes se dedican a hacer sus locuras y desvaríos. Se trata de una fiesta caótica, colorida y grande. Pero donde está Cristo en medio de toda esta confusión. Cristo no aparece aquí, en la forma tradicional, como

hemos estado acostumbrados a verlo al frente, encabezando la multitud. Pero después de tanto buscar al redentor, aparece en un segundo plano en el centro y algo a la izquierda, casi perdido dentro de un grupo que amenaza por ocultarlo. Ensor, abandona en este cuadro la tradición, pero no lo hace cínicamente, como podrían pensar los incrédulos. En el cuadro no hay una persona que preste la más mínima atención a quien pudiera ser su redentor. Y esa condición se convierte hoy en una evaluación y visión bastante acertada del punto de arranque de todos los posibles agentes de cambio de las organizaciones y sociedades modernas.

¿Pueden entonces, los líderes lograr el cambio manipulando a sus subordinados? El tratado sobre liderazgo que más tiempo a gozado del favor popular, es la obra, El Príncipe, de Maquiavelo (1513), en el que da el siguiente consejo: “Un príncipe que desee mantenerse en el poder debe aprender a no ser bueno y a utilizar ese conocimiento o no utilizarlo según las necesidades del caso”²⁷.

En esta forma Maquiavelo propone que la conveniencia es la única regla inviolable del liderazgo. Acorde con el análisis del cuadro de Ensor, podría Cristo tener éxito al manipular las masas para que acaten su voluntad. Aun cuando la historia insiste en demostrar que el liderazgo maquiavélico a menudo tiene éxito a corto plazo, casi siempre acaba fracasando, porque la conveniencia propia no puede ocultarse

²⁷ MAQUIAVELO, Nicolás. El príncipe. Medellín: Bedout, 1970. 43 p.

eternamente. El cuadro del pintor James Ensor da a entender que los líderes de hoy ya no pueden concebirse como pastores y los seguidores como ovejas.

Para el mundo con su viejo paradigma, un líder es aquel a quien todos tienen que atender, “*le extienden alfombra roja*”, le dan los mejores lugares, les rinden honores y privilegios especiales; pero Jesús vino entre nosotros a darnos un concepto totalmente diferente de lo que es un líder. El nunca aprovechó su liderazgo para su propio provecho, para buscar comodidad, ni para manipular a la gente; sino que su influencia sobre las personas la utilizó para la salvación de las almas, entregándose totalmente a la tarea de servir a los demás con pasión y amor genuino: Juan 13:14-15 “Pues si yo, el Señor y Maestro, he lavado vuestros pies, también debéis lavaros los pies los unos a los otros, porque ejemplo os he dado, para que como yo os he hecho, vosotros también hagáis”. Lavar los pies a una persona, era una tarea de criados; era el acto más humilde en ese tiempo. Jesús con su ejemplo, enseñó a los discípulos a servirse con humildad de corazón los unos a los otros, y no sólo entregando su servicio, sino entregando su propia vida para el bien de los demás. Jesús influyó positivamente en muchas vidas, hasta hoy 2.000 años después, millones de personas siguen siendo bendecidos grandemente. Él cumplió responsablemente con su ministerio de liderazgo y unas horas antes de su muerte, pudo decir al padre “... he acabado la obra que me dijiste que hiciese, Juan 17:4. Jesucristo ha sido el líder de los mortales que más ha influenciado a la humanidad; lo hizo durante su vida terrenal, y después de muerto su influencia ha sido mucho mayor. Jesucristo dividió en dos nuestra historia.

➤ **5.4.3 Alternativas basadas en valores para el liderazgo.**

Cuando muera, quiero morir completamente, en cuerpo y alma, y que también me olviden.

(JORGE LUIS BORGES, 1829-1986).

Los líderes morales y eficaces escuchan a sus seguidores *porque* los respetan y *porque* creen honestamente que el bienestar de sus seguidores es el fin de todo liderazgo (y no que los seguidores son el medio para que él alcance sus fines personales). El liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores, y siempre vuelve a ellos. A fin de cuentas, la visión del líder se convierte en la visión de sus seguidores porque está edificada sobre los cimientos de las necesidades y aspiraciones de ellos. Es obvio que el liderazgo del cambio no depende de las circunstancias sino *más bien de las actitudes, los valores y las acciones de los líderes*. Es menester convertirse en *líder de líderes*. Enraizarse en el más fundamental de los principios morales: *el respeto a las personas*. En este dominio de la moralidad no hay contingencias.

Los líderes deben recurrir a la conducta normal de siempre: dirigir por medio de valores inspiradores que arrastren a sus seguidores. Por definición, el liderazgo moral no puede ser situacional ni contingente. La máxima falta de respeto hacia los individuos consiste en tratar de imponerles nuestra voluntad sin tomar en cuenta lo que quieren o necesitan

sin consultarlos. Conducirse en forma paternal con los seguidores - aunque sea por su propio bien- equivale a negarles el derecho básico a la dignidad individual²⁸.

El liderazgo exige de entrega, persistencia, conocimiento y buen uso de la palabra y obediencia. Veamos: “Jesús levantándose muy de mañana, siendo aún muy oscuro, salió y se fue a un lugar desierto y oraba”.. (Mateo 1:35). La oración le ayudaba a conocer la voluntad del Padre. Mateo 6:10 “Venga tu reino. Hágase tu voluntad, como en el cielo... No penséis que he venido para abrogar la Ley o los profetas; no he venido para abrogar sino para cumplir...” Mateo 5:17. “Haciéndose obediente hasta la muerte y muerte en la cruz”. (Filipenses 2: 8).

➤ **5.4.4 Redefinir el liderazgo.** Por tradición, hemos considerado a los líderes como héroes que surgen en tiempos de crisis para resolver un problema. Pero este concepto hace hincapié en el corto plazo y asume la impotencia de aquellos a quienes se dirige.

Los líderes que no están totalmente seguros de tener la razón son líderes que escuchan. El liderazgo tiene que ver con el desempeño a largo plazo, no con el carisma; con la responsabilidad, no con los privilegios. Tiene que ver con la integridad personal y un fuerte convencimiento en el juego de equipo. Lo que nos lleva a un elemento más del liderazgo: *El desarrollo de subordinados fuertes y de sucesores potenciales, así como de*

²⁸ O´TOOLE, James. El liderazgo del cambio. México: P. H. H. 1966. 75 p.

mantenerse fuera de su camino. Las compañías ya no pueden darse el lujo de un liderazgo por unos cuantos.

Los empleados deben tener responsabilidades, pero también el poder que ello implica; cualquier cosa menos que eso provocará cinismo y escepticismo, y no hay nada más desmoralizador para los empleados que descubrir que su escepticismo está justificado.

5.4.5 El cambio y el desarrollo organizacional.

La mayoría de las personas odian cualquier cambio que no produce un sonido en su bolsillo.

(Anónimo).

Todo ha cambiado excepto nuestra forma de pensar.

(ALBERT EINSTEIN, 1945).

➤ **¿Por qué cambiar?** Cuando las organizaciones, aparentemente, disponen de una estabilidad y no están enfrentadas a la competencia, éstas, probablemente, rehusarán un cambio significativo, realmente no habrá razón alguna para “sacudir el barco”: Si no está roto no lo reparará. Pero cuando la competencia llega, la imagen anterior sufre alteración. Sin duda alguna, se presentará un cambio paradigmático. Las organizaciones

que hacen tránsito *rápido* y reaccionan con flexibilidad hacia el nuevo paradigma tienen éxito, las que se resisten pueden fracasar. Los paradigmas influyen en la percepción, ayudan a organizar y clasificar la forma como se mira al mundo.

Para ganar en ventaja competitiva los paradigmas del pasado deben revisarse y cambiarse por los del futuro. Los paradigmas son componentes universales del pensamiento humano; siempre están presentes y en sí no son peligrosos. El problema radica en las limitaciones que la gente permite que ellos les impongan.

➤ ***Cambio organizacional*** es toda modificación de un estado a otro que perdura en el tiempo. El ser humano vive en un proceso permanente de cambio, muchas veces, no planeado. El cambio debe planearse y responder a un proceso. Debe ser un esfuerzo a largo plazo. El cambio, en las organizaciones, se logra institucionalizando un proceso de mejoramiento permanente que involucre a todos en la ejecución de actividades de progreso en todos los aspectos.

➤ **Resistencia al cambio.** Las organizaciones y las personas por naturaleza son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio. Elbert Hubbard nos dice: “El mundo se mueve tan rápido en estos días, que el hombre que dice que no se puede hacer, es generalmente interrumpido por alguien que lo está haciendo”.

Cada persona posee un conjunto diferente de paradigmas de modo que es aceptable incluso obvio, que una persona rechace o entienda a otra de manera equivocada.

El liderazgo moral surge de los deseos y las necesidades, las aspiraciones y los valores fundamentales de los seguidores y siempre vuelve a ellos. La visión del líder se convierte en la visión de sus seguidores porque se edifica sobre los cimientos de las necesidades y aspiraciones de ellos. Se debe dirigir por medio de valores inspiradores que arrastran a sus seguidores. La resistencia al cambio consiste en rechazar cualquier ejemplo que no sea perfecto. Al fin de cuentas, todos los seres humanos nos oponemos al cambio, en especial quienes más tienen la necesidad de cambiar.

La máxima falta de respeto hacia los individuos consiste en tratar de imponerles nuestra voluntad sin tomar en cuenta lo que quieren o necesitan sin consultarles; conducirlos aunque sea por su propio beneficio, equivale a negarles el derecho básico a la dignidad individual.

➤ **Causas de la resistencia al cambio.** Seguidamente se presentan una serie de hipótesis, reconocidas universalmente, como causas profundas de la resistencia al cambio:

❖ **Homéostasis:** el cambio continuo no es una condición natural de la vida. La resistencia al cambio es un instinto humano saludable, según Montaigne (1533-1592).

- ❖ ***Stare decisis:*** en derecho consuetudinario, la presunción siempre debe otorgarse al *statuo quo*. La carga de la prueba siempre debe recaer sobre el agente de cambio.

- ❖ ***Inercia:*** cuando un cuerpo grande está en movimiento hace falta una fuerza considerable para alterar su curso.

- ❖ ***Satisfacción:*** la mayoría de las personas están perfectamente de acuerdo con el *statuo quo*.

- ❖ ***Falta de madurez:*** el cambio sólo se da cuando se satisfacen ciertas condiciones previas.

- ❖ ***Temor:*** los humanos sentimos un temor innato ante lo desconocido.

- ❖ ***Egoísmo:*** el cambio podrá ser bueno para los demás, pero al menos que sea específicamente bueno para mí, de lo contrario me opongo a él.

- ❖ ***Falta de confianza en uno mismo:*** el cambio es una amenaza para nuestro amor propio.

- ❖ ***Falta de conocimiento:*** no sabemos cómo cambiar, ni para qué cambiar.

- ❖ ***Ego:*** el cambio obliga a los poderosos aceptar que están equivocados.

- ❖ ***Fantasia colectiva:*** Bárbara Tuchman sostiene que las personas en grupo “a menudo actúan en forma contraria a lo que dicta la razón y a lo que sugiere el interés propio del bien informado”.

- ❖ ***Condicionamiento chauvinista:*** la forma en que nosotros lo hacemos está bien; ellos están equivocados.

- ❖ ***Falacia a la excepción:*** el cambio podrá funcionar en otras partes, pero nosotros somos diferentes.

- ❖ ***Institucionalismos:*** los individuos podrán cambiar, pero los grupos no.

- ❖ ***Natura non facit saltum:*** la naturaleza no avanza a saltos, En palabras de Darwin, el cambio sólo ocurre en “*pasos cortos y lentos*”.

- ❖ ***Costumbre:*** William James (1842-1916), las costumbres son el volante de la sociedad.

- ❖ ***El despotismo de las costumbres:*** Stuart Mill (1806-1873), el progreso se frustra por una costumbre déspota.

❖ **Despreocupación:** es difícil liberar a los tontos de las cadenas que veneran, escribió Voltaire (1694-1778).

No basta tener la razón para no hacerse resistente al cambio. Según Peter Drucker, los líderes deben poder generar seguidores. Pero el propio Drucker es un ejemplo ilustrativo. Drucker, ampliamente reconocido por muchos, como el padre de los estudios de la administración moderna, durante casi cinco décadas adoptó una filosofía consistente que en la actualidad representa la sabiduría prevaleciente. Practicantes contemporáneos como Max de Pree y gurús como Warren Bennis, dan crédito a Drucker por haber sido el primero y por haber tenido la razón. Por tanto, de haber escuchado a Drucker los ejecutivos de la General Motors no hubieran estado atrincherados por muchos años. Sin embargo, Drucker se censuró en una ocasión a sí mismo, después de W. Bennis alabarlo en público: La respuesta de Drucker fue sorprendente: “Tenía el propósito de ser un cumplido y, sin embargo, yo puse mala cara porque, para serles franco, cada uno de mis pronósticos se adelantó cuando menos diez años a su tiempo. Y eso no es un cumplido”. “Eso equivale a decir que uno no tiene impacto”. Drucker dijo que se había amilanado mientras hablaba Bennis porque le había recordado la falla más común del liderazgo, a saber, la de presentar una idea que aún no está madura: “¿Para qué está listo el entorno? Uno debe hacer las cosas en el momento propicio”²⁹.

²⁹ O’toole, James. El liderazgo del cambio. México: P.H.H, 1966. 57-98 p.

Un aspecto curioso de la conducta humana es que las personas a menudo se resisten a actuar con base en conocimientos sociales. Aceptar el conocimiento científico no presenta mayores problemas. Los directivos, sindicatos, y cuerpo docente de universidades por décadas posteriores a la guerra prestaron oídos sordos a las ideas de W. Edwards Deming. Pero por fortuna, Deming encontró su auditorio especial en el Japón al ofrecer varios cursos. ¿Cómo se explica de un hombre que participó activamente en la construcción de barcos, aviones y tanques que permitieron ganar la II guerra, los industriales de esa época no le brindaron atención? Deming, no sólo les enseñó a los japoneses las técnicas del control de calidad, sino que también los convenció de adoptar una filosofía de administración totalmente nueva, un sistema que involucraba activamente a los trabajadores en la búsqueda de formas para mejorar la calidad de los bienes que producían y que los japoneses en la actualidad practican fehacientemente.

P. Drucker, E. Deming y otros pensadores del pasado siglo XX se identifican, fácilmente, hoy con la paternidad de la nueva administración, pero en realidad no lo son, de hecho. Robert Owen (1771-1858) se les adelantó a todos: fue el primero en idear y pregonar prácticas de políticas laborales, educativas y sociales, que aún se consideran progresistas. Fue el primer patrón en introducir un horario de trabajo relativamente corto (ocho horas diarias), un procedimiento para la atención de agravios y planes de ayuda para casos de enfermedad, incapacidad y retiro. Sacó a los niños del trabajo y los puso a estudiar en las escuelas que él fundó. Inventó la sección de pre-escolar, y las guarderías.

Fundó los movimientos de consumidores y las cooperativas de productores. Ni un sólo capitalista de su época siguió su ejemplo.

Las causas de la resistencia a las ideas de Owen no fueron simplemente las debilidades de sus seguidores potenciales, ni fueron solamente fallas del liderazgo. La resistencia surgió de las complejas interacciones entre el supuesto líder y los supuestos seguidores.

Los animales primero se mueren y luego se pudren. Las sociedades primero se pudren y más tarde se mueren. (CARLOS MARX, 1818-1883).

5.4.6 Liderazgo Maquiavélico.

Sólo a fuerza de favores se conquista a los espíritus mezquinos. A los corazones generosos se les gana con afecto.
(JENOFONTE ¿430-355? A de C).

Otra modalidad del liderazgo, que aún en nuestros días conserva un buen núcleo de seguidores es el liderazgo Maquiavélico, llamado también de Contingencia, Situacional o Circunstancial. La historia demuestra que el liderazgo maquiavélico, a menudo, tiene éxito a corto plazo, pero casi siempre acaba fracasando, porque la conveniencia propia no puede ocultarse eternamente.

Actualmente existe un compromiso académico, profundo, amplio e incondicional con la teoría de la contingencia; es decir, con la idea de que para implantar el cambio los *eficaces* hacen todo aquello que las circunstancias requieran. Por ello, cuando se les plantea cualquier pregunta práctica relacionada con la forma de dirigir, los eruditos responden: “*todo depende*”. El atractivo intelectual de este concepto radica en que no es prescriptivo, ni subjetivo, ni determinista. Por otra parte, el cínico podría decir que eso es precisamente lo que hicieron los Maquiavélicos más grandes de la historia: Stalin (1879-1953), Mussolini (1883-1945) y Hitler (1889-1945). Es obvio, que el liderazgo del cambio no depende de las circunstancias, sino más bien de las actitudes, los valores y las acciones de los líderes³⁰.

La teoría de la contingencia se desarrolló con fines de análisis históricos porque resultaba más útil que el determinismo o que la teoría del liderazgo *del hombre fuerte* para explicar la razón de ser de ciertos acontecimientos. En palabras de Tolstoi” (12828-1910) “¿Por qué sucedió de ésta y no de alguna otra manera? ¡Porque así fue!. El azar creó la situación; los genios la aprovecharon.” Por muy útil que sea para el análisis histórico, la teoría de la contingencia es descriptiva, no prescriptiva; no es una guía para la acción ni una filosofía moral. “En el Dominio de la Moralidad No Hay Contingencias”.

³⁰ *Ibid.* 126 p.

➤ **El liderazgo y la moralidad.** Las tácticas más profundas de la moral como estrategia dominante del liderazgo son los principios, la integridad del sistema de valores. Moral significa, en este caso, que su empresa se distingue o se diferencia por sus valores.

Predicar una teoría del liderazgo con fundamentos morales es correr el riesgo de que se le confunda con la preocupación actual de moda por la *virtud* o el *carácter* individual. Sin duda, la relación del líder con los seguidores debe ser moral, pero eso no significa que sólo líderes con vidas privadas parecidas a Jesucristo puedan ser eficaces. De hecho, un repaso de cualquier lista de grandes líderes nos mostrará que casi todos fueron seres humanos imperfectos, con grandes errores privados. El problema práctico radica en que la conducta privada refleja la conducta pública está en el hecho de que en las vidas de casi todos los hombres y las mujeres existe un acto que, de hacerse público, los descalificaría para el liderazgo. Si se insiste en la perfección del carácter, es muy probable que encontraríamos líderes ejemplares, pero nuestro análisis terminaría en la desesperación. Los líderes siempre deben conservar la fe de su pueblo: nunca deben mentir a sus seguidores ni quebrantar las leyes que están encargados de defender. Sus vidas públicas deben cumplir las más estrictas normas de moralidad, pero deben hacerse distinciones: Un hombre público no es menos grande como líder, sí de vez en cuando, toma más de la cuenta en su casa. Esto es un asunto privado. Un hombre público que acepta el más pequeño soborno, es un líder indigno, porque ese es un asunto público.

Ernesto Samper (1994-1998) y Richard Nixon (1979-1987) expresidentes de Colombia y de Estados Unidos respectivamente, reprobaron el examen de liderazgo como presidentes, porque quebrantaron el juramento de su cargo y mintieron a la ciudadanía, más sin embargo, pudieron haberles sido fiel a Jackie y a Patricia, sus esposas. A diferencia de Bill Clinton, también expresidente de EEUU quien reprobó en forma reiterativa el examen de fidelidad, pero, sorprendentemente, también el pueblo norteamericano le expresó mediante diversas encuestas, a través de las urnas y del parlamento la validez de su gestión y le reconoció su liderazgo debido que sus acciones estuvieron orientadas, fundamentalmente, a garantizar la economía Yanqui, lo que en su cultura, representa un gran valor.

Una vieja historia, pero que aún conserva sus repercusiones políticas, fue la que le sucedió a Irlanda a finales del siglo XIX. En 1889, Charles Stewart Parnell, al parecer, el mayor líder irlandés, en ese entonces, logró crear en el parlamento británico las condiciones necesarias para obtener la autonomía de gobierno para Irlanda. Cuando todo estaba prácticamente listo, se reveló que Parnell mantenía una relación de adulterio con la mujer que, más tarde, habría de casarse. Los irlandeses respondieron rechazando, enérgicamente, la legitimidad del liderazgo de Parnell. De esa manera, los irlandeses perdieron una oportunidad que en más de un siglo no han vuelto a tener³¹.

³¹ O'toole, James. El liderazgo del cambio. México: P.H. H, 1966. 99 p.

5.5 LIDERAZGO POLÍTICO.

La diferencia entre un político y un estadista es que un político piensa en la próxima elección y un estadista piensa en la próxima generación.

(JAMES FREEMAN, político inglés, 1936)

¿Cómo cambia uno las cosas? Uno puede dar directrices. Algunos las cumplen, pero otros hacen otra cosa o bien puede uno tratar de ganarse a la organización y convencer a la gente de que lo que uno está haciendo es para el bien futuro de la empresa. Yo prefiero esto último. Sin el apoyo de la organización, yo estaría muerto.

(IRVING SHAPIRO, empresario inglés, citado por Davis, K, 1997).

Uno está vendiendo constantemente. Llámese política o no, se trata de apelar al egoísmo básico de alguien.

(En DALE CARNIE, capítulo primero, párrafo primero, sin lugar a dudas. Confidencia del presidente de una próspera compañía de las 500 de Fortune).

Millares de gerentes profesionales capaces trabajan muchísimo y sólo producen para sus empresas resultados que no pasan del promedio. En cambio, muchos gerentes sobresalientes hacen que sus empresas den rendimientos superiores: ¿Qué es lo que diferencia a estos dos grupos?

Los pensamientos antes citados, sugieren en parte, una respuesta a esta pregunta. Los gerentes sobresalientes son políticos organizacionales astutos. Tienen ideas poderosas y creativas acerca de sus organizaciones. Mantienen sus metas amplias, flexibles, avanzan gradual y pacientemente para traducir en realidad sus metas. Son hombres prácticos y realistas que ven la vida organizacional tal como es. La meta final de los movimientos incrementales y las sensibilidades políticas de estos líderes es convertir una visión en realidad. El término, *liderazgo político*, describe muy bien tanto la realidad de las organizaciones como una tarea central de administración: dominar las fuerzas de los intereses egoístas que siembran semillas de conflicto y división dentro de la empresa.

En los días bíblicos, los hijos de Israel necesitaban que alguien los guiara para salir de su esclavitud, Moisés se colocó frente a ellos para guiarlos en su viaje hacia la tierra prometida. Durante la gran depresión el pueblo norteamericano necesitaba que alguien le hiciera recobrar su confianza y le proporcionara un método para combatir la crisis económica a la que se enfrentaba. Franklin D. Roosevelt (1882-1945) se convirtió en un líder para cumplir estas tareas. En la segunda guerra mundial el pueblo británico sufría pérdidas y no parecía tener mucho éxito al combatir sus penalidades. Winston Churchill (1874-1965) apareció en escena y lo guió hacia la victoria. Gandhi (1869- 1948), consciente de la necesidad de impulsar a su pueblo hindú a la liberación de los ingleses; mediante el mensaje de la no violencia llevó a costas una lucha, sin tregua, que le permitió alcanzar sus propósitos y el reconocimiento universal como un gran líder sin tacha. Del mismo modo, los líderes actuales han tomado sus lugares para dirigir los esfuerzos e ideas hacia el logro de metas comunes.

La política es una de las actividades humanas más significativas, decisivas y antiguas. Desde hace ya más de 2.500 años se definía como el arte de gobernar, el arte de realizar el bien común.

El liderazgo político sostiene que el hombre es motivado por el egoísmo y el deseo de poder, riqueza y coherencia frente a la conducta egoísta de otros. Las personas quieren asumir la responsabilidad personal de sus decisiones y tener la satisfacción de saber que han ganado por su propio esfuerzo. En términos psicológicos a auto actualizarse; como dijo Abraham Maslow (1880-1970) psicólogo humanista, “lo que el hombre puede ser, debe ser”³².

El reciente lenguaje de las organizaciones actualmente es totalmente diferente al de ayer: Hoy se habla de “adhocracia”, de alianzas, de equipos, de delegación de facultades, de espacio para la creatividad; las palabras claves son opciones, lo posible en vez de lo perfecto, y compromiso en lugar de la obediencia.

En las organizaciones de *tipo máquina*, el poder emana del cargo; en las *organizaciones políticas*, el poder lo conceden las personas a quien lo ha de ejercer, es decir, a quien dispone del conocimiento, de la información En las nuevas organizaciones, los títulos y las misiones tienen poca autoridad hasta tanto los líderes demuestran su competencia. Toda autoridad ha de merecerse antes de que se ejerza. A medida que las organizaciones

³² BADARACCO, Joseph. El liderazgo y la lucha por la integridad. México: Norma. 1994.

se rediseñan a sí mismas, cada vez más, existen más oportunidades para que surjan los líderes en medio de la organización, en lugar de surgir simplemente en la cumbre. Pero dirigir a una comunidad de personas donde la autoridad debe merecerse no es una fácil tarea y pocas personas lo hacen con éxito porque es algo que demanda una combinación inusitada de atributos como:

- ***Crear en uno mismo***, lo cual debe estar combinado con una gran dosis de humildad para aceptar que, a veces, uno puede estar equivocado; que otros también presentan buenas ideas y que es más importante escuchar que hablar. Mary Kay Ash, quien es tal vez la empresaria de mayor éxito en el mundo de los negocios americanos en su libro, *Mary Kay on People Management*, dice que *Dios nos dio dos oídos y solo una boca, para que escuchemos el doble de lo que hablamos*.
- ***Pasión por el trabajo***, pero igualmente, debe combinarse con la idea de que existen otros mundos. Los grandes líderes siempre disponen de tiempo para leer, para reunirse con personas que no pertenecen a su círculo, recrearse y entrar en otros mundos.
- ***Amor por las personas***, la alta sensibilidad arroja dividendos muy favorables; ser sensible fortalece el alma e incita a la superación, pero se requiere tener fe y una gran fuerza de carácter. Los grandes líderes son fruto de las grandes causas, pero los líderes, en el mejor de los casos, también generan grandes causas. Las personas que no aman

nunca serán seguidas de buena gana y generalmente terminan, solas, arruinadas, amargadas y como unos miserables.

El liderazgo político como una filosofía administrativa, descansa en supuestos fundamentales acerca de la naturaleza humana y de la manera como la gente se comporta en las organizaciones. Estos supuestos se presentan de dos formas: fuerzas divisivas que dispersan los esfuerzos de una organización, y fuerzas de inercia que la hacen burocrática y renuente al cambio³³.

5.5.1 Las fuerzas divisivas. Dentro de las fuerzas divisivas sobresalen: 1. El egoísmo, motivador dominante de la conducta humana. 2. La escasez de recursos, que provoca contiendas de suma cero, –“*Yo gano, tú pierdes*”– para el capital y para las personas. 3. Intensificación de competencias externas y la complejidad interna exige mayor especialización, lo cual fragmenta la autoridad y dispersa las destrezas y la información. Lleva también a las personas a ver el mundo desde la perspectiva de su propia unidad y a hacer lo que más le conviene a ésta. 4. Las sub - unidades tratan genuinamente de fomentar los amplios intereses de la compañía; lo hacen con frecuencia sobre la base de sus propias percepciones locales, que fácilmente pueden no estar de acuerdo con las necesidades globales de la compañía.

³³ BOWER, Joseph Oficio y arte de la gerencia. Bogotá: Norma, 1997. 38 p.

Las poderosas fuerzas divisivas tienen su origen en la natural tendencia humana a buscar el desmedro personal. En las organizaciones este impulso lleva a los empleados a tomar decisiones, interpretar información y actuar en forma que favorecen sus intereses personales. Lo hacen ganando y ejerciendo poder. La pericia les da a las personas poder para controlar información importante y criterios relativos a decisiones críticas. Hasta el simple efecto o respeto que una persona infunde puede aumentar su poder. Todos quieren acumular poder. Porque el poder es un activo disponible para sus intereses.

5. 5.2 La fuerza de la inercia. La filosofía política da por sentado que las personas buscan seguridad y se oponen a todo cambio que lleve a su vida a incertidumbre o amenace sus intereses individuales. Las empresas hacen frente a esto resistiéndose al cambio, desarrollando procedimientos operativos estándar y tomando decisiones “satisfactorias”.

El impacto total de inercia y de la fuerza divisiva es poderoso y penetrante. Pero éstas no tienen por qué destruir la vitalidad competitiva de una organización. Un liderazgo vigoroso de un gerente puede dominarlas, – aun cuando sólo si ese gerente tiene ideas muy firmes y maneja esas fuerzas con pragmatismo.

Un líder tiene que ser un realista pragmático que comprenda las fuerzas degenerativas y tenga la habilidad de modificarlas y darles forma a fin de que motiven a la gente para actuar en interés de la compañía como todo. Llegamos así a la tesis central del liderazgo

político: *Los fuertes líderes de negocios deben tener la habilidad de avanzar a pasos cortos, y orquestar astutamente entre bastidores*³⁴.

La característica distintiva de un buen gerente es su capacidad para dirigir eficientemente organizaciones cuya complejidad nunca alcanza a entender del todo, donde su capacidad de controlar directamente las fuerzas humanas físicas que integran dicha organización está rígidamente limitada, y donde tiene que tomar o modificar decisiones y responsabilizarse de ellas, decisiones que comprometen desde ahora concretamente recursos importantes para un futuro fluido y desconocido.

5.5.3 Fijación y comunicación de metas. El ideal nuevo es éste: organizar la democracia, haciendo de ella una realidad y no una palabra, y para esto, abrir a todos el acceso a la vida espiritual, llevar a todos a conciencia y hallar una forma de civilización en que todos colaboren y en que todos participen. (*RAFAEL URIBE URIBE, 1910. Los problemas nacionales*).

La fijación y la comunicación de las metas de una compañía y la estrategia para lograrlas es responsabilidad básica de un gerente. Es ilusorio pensar que las estrategias de una compañía pueden ser un gran diseño sistemático basado en un análisis absolutamente objetivo y racional —o creer que la estrategia de una compañía se puede condensar en una sucinta declaración de metas y políticas. En realidad, la estrategia es un concepto

³⁴ *Ibid.* 43-68 p

que evoluciona con el tiempo en medio de los procesos administrativos y políticos que respondan a las necesidades del entorno. Por las pugnas políticas que hay dentro de las compañías y por las incertidumbres que hay afuera, la adaptación tiene que predominar sobre el análisis en el desarrollo de la estrategia. En cualquier momento, lo que mejor define la estrategia de una compañía es el patrón emergente de sus compromisos financieros y sus políticas operativas, junto con decisiones menores aparentemente no estratégicas.

La flexibilidad se vuelve crítica. Una razón es que, en el fondo, todo líder quiere consenso genuino y fuerte sobre las metas de la organización. Pero el consenso no surge espontáneamente dentro de una organización. En realidad, como el cambio estratégico puede amenazar muchos intereses creados, la declaración explícita de metas crea resistencias. Las metas precisas se pueden convertir en pararrayos, y movilizan la oposición a la estrategia de un líder. La comunicación de metas amplias de una manera más general minimizan las probabilidades de oposición.

El consenso y trabajo en equipo tienen que ser la consecuencia de discusiones, negociaciones, dar y tomar, y formación de coaliciones. Ralph Bailey lo sintetiza así: “Para maximizar la creatividad y la innovación de los gerentes es necesario darles total flexibilidad para que generen todos los nuevos proyectos, perspectivas o ideas que se les puedan ocurrir. Hay que estimularlos para que lo hagan. Por esta razón la fijación final de metas no debe comenzar en la cima. Para hacerlo así, sería necesario tener una amplia jerarquía allá arriba, con la capacidad de pensar en todas estas cosas y mandarlas abajo

en una organización piramidal. Por el contrario, las personas que están cerca del mercado y manejando las operaciones deben ser las generadoras de la mayor parte de las nuevas ideas”³⁵.

Es necesario fijar metas con una buena dosis de flexibilidad, sabiendo que, con toda seguridad, van a cambiar. Es preciso asegurarse de que las metas que se fijen sean alcanzables, de que otros se responsabilicen de ellas, y de que uno mismo también sea responsable. Esto significa que se establece una mentalidad de *tenemos que hacerlo*.

Para obtener un rendimiento sobresaliente se requiere que la alta administración realice, permanentemente, un acto de equilibrio entre las exigencias contradictorias de los sindicatos, las dependencias gubernamentales, las comunidades locales, y las exigencias de los competidores y los clientes. También hay razones competitivas para rodear las metas de secreto o mantenerlas vagas. Además, la incertidumbre sobre la evolución de los mercados y de la política gubernamental exige un enfoque de las metas que sean flexibles e incrementales.

¿Cómo comunica un gerente una estrategia si ésta es general y flexible? La respuesta es que la estrategia se comunica a lo largo del tiempo, no es un momento determinado. Se comunica por medio de un patrón de acciones, no solamente por medio de palabras. Ese patrón se forma por la visión del líder para la compañía, por las oportunidades que se

³⁵ Ibid. 96 p.

presentan en una organización o en el mercado, y por los resultados externos. A veces la estrategia no es conocida con perfecta claridad por toda la organización, pero esto no significa que sea sólo una vaga idea en la mente del líder. Por el contrario, los líderes sobresalientes mantienen en la mente una pocas metas básicas.

Von Clausewitz (1780-1831) general prusiano y uno de los autores más leídos sobre el arte de la guerra, resumió de qué se trataba, en su clásica obra “De la Guerra”: “No es posible reducir la estrategia a una fórmula”. “La planificación detallada falla necesariamente por los rozamientos inevitables que se encuentran: hechos fortuitos, imperfecciones en la ejecución y la voluntad independientemente de la oposición. En cambio, los elementos humanos son dominantes: el liderazgo, la moral y la comprensión casi instintiva de los mejores generales”.

El estado mayor prusiano, bajo Helmunth Moltke conde Von El Viejo (1800-1891), perfeccionó estos conceptos en la práctica. No esperaba que un plan de operaciones sobreviviera más allá del primer contacto con el enemigo. Sólo exponía objetivos amplios recalando que era preciso aprovechar las oportunidades cuando se presentan. La estrategia no era un largo plan de acción. Era la evolución de una idea central a través de circunstancias siempre cambiantes.

Seguidamente, se presenta a manera de ejemplos, acciones de líderes de talla mundial que nos permiten reflexionar sobre un conjunto de actividades políticas que pueden ser comunes o que los distinguen en su afán de superación , en la búsqueda del bien común o al imponer sus intereses particulares:

✓ ***Mahatma Gandhi:*** fue un gran líder del pueblo hindú, quien se dio a la tarea de estudiar los valores y costumbres de su gente, edificar una plataforma de lucha no conocidas hasta entonces, para contrastarlas con las del colonizador y opresor. Gandhi, ensaya una nueva forma de lucha “la no violencia”. La Satyagraha que consiste en hacer oposición al enemigo, para que se produzca una transformación mediante la búsqueda de un acto justo emanado del oponente. Esto implica tener una visión sólida del futuro para construir la emancipación de su gente.

Gandhi realizó su vocación política partiendo de la complejidad mundial y del poderío inglés que tuvo que derrotar, para hacer triunfar sus ideales. Gandhi nos dejó un gran legado representado en la persistencia, la confianza, el autodomínio y la capacidad de resistir al enemigo para lograr que su país asumiera su autodeterminación.

Gandhi terminó su ideario en medio de un sentimiento de frustración cuando la independencia de su patria se lograba entre la división de los partidos, el caos económico y social y la corrupción del congreso. El Libertador Simón Bolívar también al final de su vida experimentó una situación parecida. Estos son los elementos del liderazgo que hacen complejo su descripción (la relación líder-seguidor).

La carta histórica dirigida al Führer Adolfo Hitler, el 24 de diciembre de 1941, para detener la Segunda Guerra Mundial, muestra la claridad, la convicción, la confianza, la

templanza, la fuerza y el carácter expresado en la dimensión humana y social de un gran líder:

“Querido amigo:

No es un formulismo el hecho de que me dirija a usted como amigo. Carezco de enemigos. Mi negocio en esta vida durante los últimos treinta y tres años ha sido y es lograr la amistad de toda la humanidad uniendo a ésta sin distinción de credos, raza o color.

Espero que tenga usted tiempo y deseos de saber como una buena parte de la humanidad que vive bajo la influencia de esta doctrina de amistad universal contempla sus actos. No nos cabe la menor duda sobre su valentía o devoción a su patria, ni creemos que usted sea el monstruo descrito por sus oponentes. Pero sus escritos y declaraciones, así como las de sus amigos y admiradores tampoco dan lugar a dudas de que muchos de sus actos son monstruosos e impropios de la dignidad humana, especialmente en la estimación de hombres, como yo que creen en la amistad universal. Y así, son actos tales como la humillación de Checoslovaquia, la violación de Polonia y el hundimiento de Dinamarca. Estoy enterado de que sus puntos de vista sobre la vida consideran tales actos de expoliación como virtuosos. Pero se nos ha enseñado desde la infancia a considerarlos como actos degradantes para la humanidad. De aquí que no podamos desear el éxito de sus armas.

Pero la nuestra es una posición única. Resistimos al imperialismo británico en no menor grado que el nazismo. Si hay alguna diferencia, será muy pequeña. Una quinta parte de la raza humana ha sido aplastada bajo la bota británica empleando medios que no soportan el más ligero examen.

Sin embargo, nuestra resistencia no significa daño para el pueblo británico. Pero ya sea que les convirtamos o no, estamos firmemente decididos a lograr que su gobierno sea imposible mediante la no cooperación sin violencia. Es un método por naturaleza invencible. Se basa en el conocimiento de que ningún expoliador puede conseguir sus fines sin cierto grado de cooperación, voluntaria u obligatoria, por parte de la víctima. Nuestros gobernantes pueden tener nuestra tierra y cuerpos, pero no nuestras almas.

En la técnica no violenta, como lo he dicho, no existe la derrota. Todo es “vencer o morir” sin matar ni hacer daño. Puede usarse prácticamente sin dinero y, por supuesto, sin contar con la ayuda de la ciencia de la destrucción que han perfeccionado ustedes tanto. Me asombra que no se den ustedes cuenta que tal ciencia no es monopolio de nadie. Si no son los británicos, será otra potencia cualquiera la que sin duda alguna mejorará el método y les derrotarán a ustedes con sus propias armas. Por otra parte, creo que debe usted darse cuenta de que no deja a su pueblo ningún legado del que pueda sentirse orgulloso. La gente no puede enorgullecerse en recitar una larga lista de crueldades, por muy hábilmente que hayan sido proyectadas. Por lo tanto, apelo a usted, en nombre de la humanidad para que detenga la guerra.

Intento, pues dirigir una apelación conjunta a usted y al señor Mussolini, a quien tuve el privilegio de conocer cuando estuve en Roma, con ocasión de mi última visita a Inglaterra como delegado de la Conferencia de la Tabla Redonda. Espero que el señor Mussolini considere esta apelación dirigida también a él con los naturales cambios.”

La anterior es una carta firme, clara y contundente de un líder cuyas ideas representan su fuerza moral y su compromiso social indeclinable e inalterable.

✓ **Simón Bolívar.** libertador de cinco repúblicas luchó con las adversidades y éxitos de su vida afectiva. Con el ejercicio del poder de la palabra y la estrategia militar, emergió para organizar una elite americana, y organizar y dirigir los ejércitos libertadores. En Bolívar, se patentiza el valor de las voluntades y la fuerza de la conciencia humana, la capacidad de renovación y visión de cambio para la autodeterminación de los pueblos, la visión de futuro asentada en el sueño de la independencia.

Como muchos líderes también quedó huérfano a edad muy temprana y su formación estuvo a cargo de los maestros Simón Rodríguez y don Andrés Bello. Su esposa María Teresa Rodríguez del Toro muere prematuramente. También, le correspondió presenciar el ascenso vertiginoso de Napoleón Bonaparte sobre a la monarquía española y el impulso de la revolución francesa en 1789. En compañía del precursor Francisco Miranda y con el respaldo de la sociedad criolla, decretan la independencia de Venezuela el 5 de julio de 1811, más tarde se desplaza a Cartagena para reanudar la

lucha. Entre 1813 - 1819 lideró una serie de acciones que desembocaron el 7 de agosto con el triunfo de la Batalla de Boyacá. Los apoyos de los generales Francisco de Paula Santander (1792-1840), José Antonio Páez (1790-1873), Carlos Soublette (1789-1870), Antonio José de Sucre(1795-1830) y José Antonio Anzoátegui (1789-1819) como grandes seguidores y también grandes líderes fueron trascendentales en la gesta libertadora. Más tarde no descansó hasta continuar con su sueño libertador. Hasta el día de su muerte estuvo soñando con una América libre y soberana.

La visión y capacidad de Bolívar fue puesta a prueba en diferentes ocasiones al lograr realizar una empresa con un ejército que a todas luces estaba en desventaja numérica y de apoyo logístico frente al español, para emprender una lucha, aparentemente desigual; pero la gran capacidad de estrategia, la capacidad para sobreponerse a las adversidades y visión de futuro le dieron al final la razón y los triunfos.

✓ ***Luis Carlos Galán Sarmiento*** (1943-1989), es un buen ejemplo para mostrar un líder político con alta capacidad de análisis, carisma, alta sensibilidad social, valor, franqueza en sus convicciones y capacidad de convocación, comprometido con los procesos de cambio de su pueblo. Su sentido visionario y claridad para entender las tendencias y los retos de la época, lo llevaron a adquirir un fiel compromiso ineludible con la libertad y construcción de una sociedad justa y equitativa apoyada en una vida pública con vocación de servicio y llena de transparencia del que se puede dar testimonio. Galán fue consiente de los enormes riesgos que corría al asumir un liderazgo franco al que el pueblo colombiano no estaba acostumbrado, pero sabía que era

necesario. Desafortunadamente, para nuestro país, su clara misión y sensatez fue mejor comprendida después de muerto.

5.6 LIDERAZGO DIRECTIVO

Es digno de admiración verdaderamente quien, no obstante que disfrute del poder dada su condición humana, se preocupe por hacer valer la justicia sin que las circunstancias lo exijan.

(TUCIDIDES, ¿460-400?).

Una de las principales razones por las cuales a muchas personas les desagrade el trabajo es por la gente para la que se trabaja (jefes o líderes), así como por los valores propios del sitio laboral, lo que evidencia la necesidad de una gerencia eficaz o de un liderazgo efectivo en el sitio de trabajo. La causa de éstos y de muchos otros problemas son los errores, la miopía y la mala administración de quienes les corresponde dirigir.

Cuando se le pregunta a los trabajadores que es lo que más les desagrade de su trabajo, en la lista figuran casi siempre personas: compañeros, clientes y, en especial, jefes. El filósofo empresarial Charles Handy está convencido de que los trabajadores aspiran a algo más que al intercambio de trabajo por dinero. Quieren que se les valore, que se les respete y quieren sentir que son parte vital de la empresa. Quieren que la gerencia los considere como un valor de la empresa, no como adversarios. Desean que se les

considere como colaboradores, no como otros más. No obstante lo anterior, para el tradicional y obsoleto estilo gerencial jerárquico, patrones y trabajadores son dos categorías diferentes que rara vez podrían reunirse en un terreno neutral.

Diversos estudios han demostrado que la mayoría de las personas se quejan de un “mal liderazgo”. Dentro de los elementos contundentes en esta consideración están la ética y el ambiente laboral. A los términos ética empresarial y liderazgo moral se les considera en general como un oxímoro (el oxímoro es una figura retórica que consiste en combinar palabras que se contradicen mutuamente). La ética del liderazgo influye en los valores del ambiente laboral y, por tanto, también en las opciones éticas y decisiones asumidas por los trabajadores. Los ejecutivos muestran las pautas, dan las notas predominantes, definen la visión del futuro y moldean la conducta de todos los que participan en la vida de una organización. Pero esto no pretende prescindir de la responsabilidad que les corresponde a los trabajadores en cuanto a la conducta y la cultura general de una organización.

Un líder puede definir planes, diseñar programas, visionar acciones, pero todas estas acciones no son sino una respuesta al medio ambiente al cual pertenecen. Si el liderazgo es una relación activa entre líderes y seguidores, luego entonces, se debe lograr la aceptación de estos últimos. Lo anterior se puede lograr de dos maneras: el poder y la educación. El poder es la capacidad para controlar o dirigir o influir en las acciones de los demás. En muchas formas de liderazgo se utiliza el poder. La cuestión nuclear radica en la forma como se utiliza: de manera sensata o despótica. James Mc Gregor Burns

(1978) sostiene que “el liderazgo no consiste en obtener resultados bajo una dirección; también tiene que ver con la capacidad de ofrecer a los seguidores una opción entre diversas alternativas factibles. Por ello, en el liderazgo hay “lugar para el debate, la competencia, y el conflicto, en tanto que para el poder bruto no lo hay”. También se puede usar de manera no coercitiva para organizar y dirigir a los miembros de una organización que desean alcanzar unas metas. Los líderes deberán conquistar las mentes y los corazones, con su ejemplo, para poder obtener las voluntades de sus seguidores, no sólo dirigirlos. Por tanto, el líder debe ser tanto un modelo como un mentor, nunca un dictador o un tirano. “El poder sin moral” , según el novelista James Baldwin, “deja de ser poder”.

Para Peter Senge, autor de la obra “La quinta disciplina” la enseñanza es una de las tareas principales del liderazgo. La “tarea del líder como maestro” consiste en ofrecer información, conocimientos y reflexiones alternas sobre la realidad. El papel del líder como maestro, según Senge, no consiste sólo en enseñar a la gente a “alcanzar una meta”, sino que fomenta el aprendizaje, plantea opciones y crea consenso. Mediante su ejemplo y enseñanza, los líderes deberán convencer a sus seguidores de que todos son actores de una empresa común que no alcanzarán el éxito sin el compromiso y el concurso de todos por igual; como lo afirma Hewlett Packard: “El logro obtenido en una organización es el resultado de la suma de los esfuerzos de cada uno de los participantes”.

Abraham Zaleznick de la Universidad de Harvard dice que “el liderazgo se basa en un pacto sellado entre los que guían y los que siguen; mediante éste asumen un mismo compromiso moral, intelectual y emocional. No obstante, dicho pacto es por naturaleza desigual, dado que la influencia de los líderes y seguidores no es la misma³⁶. Un liderazgo receptivo y responsable demanda, poner en marcha mecanismos democráticos mediante los que se reconozca el derecho a los seguidores a contar con información suficiente sobre metas, programas y opciones. Joseph Rost afirma que: “cuando existe un evidente liderazgo, los objetivos definidos de común acuerdo permiten a la gente alcanzar un consenso, asumir responsabilidades, trabajar por el bien común y crear una comunidad”.

Los gerentes, desafortunadamente, no gozan dentro del ambiente de trabajo de un buen balance; con frecuencia, son blancos de críticas sarcásticas y personajes invitados hasta de las tiras cómicas. El inglés Scott Adams, afirma “de que todos los líderes piensen y se comporten igual y que en sus tiras cómicas, así como su apariencia, sea similar es porque todos son iguales. De lo contrario, nunca los habrían ascendidos a jefes”. Probablemente, en algunos casos, haya exageración. Scott Adams, ha difundido y hecho célebres, las grandes mentiras de los gerentes se relacionan en la tabla 2.

Scott Adams, sostiene además, de que el ámbito laboral no es más absurdo que la vida cotidiana; sin embargo, en el trabajo, lo absurdo es más evidente. Igualmente considera

³⁶ Joseph Bower Oficio y arte de la gerencia. Edit Norma. Bogotá.1997. 67 p.

que, un mal jefe convierte al trabajo en algo degradante y humillante. Si bien es cierto que los comentarios de Scott Adams, presentados a manera de sátira, coinciden con los estudios de Jackall y de Schwartz, porque tarde o temprano, un liderazgo malo corroe las normas de conducta moral tanto internas como externas.

Tabla 2. Las grandes mentiras de los gerentes

MENTIRA	TRADUCCIÓN
<i>Nuestros empleados son nuestro activo máspreciado.</i>	<i>No, no es verdad; ¡ocupan el noveno lugar!</i>
<i>Mi política es de puertas abiertas.</i>	<i>¡Ni siquiera se molesten en entrar!</i>
<i>El nuevo plan le podría permitir ganar más.</i>	<i>Nótese el énfasis puesto en la palabra podría</i>
<i>Nos estamos reorganizando para dar mejor servicio a nuestros clientes.</i>	<i>Las utilidades han bajado, por favor hagan algo.</i>
<i>El futuro es prometedor.</i>	<i>Así como van las cosas, ¡más vale que empiecen a mejorar y pronto!</i>
<i>Premiamos a quienes asumen riesgos.</i>	<i>Pero sólo si tiene éxito: ¡al que fracase, queda despedido!</i>
<i>El buen desempeño se premia.</i>	<i>Si no es esta vida, ¡seguramente en la otra!</i>
<i>La capacitación es una de nuestras altas prioridades.</i>	<i>¡Pero no aquí! Traten de hacer las cosas. ¡y más les vale bien.</i>
<i>No he oído ningún rumor al respecto.</i>	<i>Créanme, ¡ me enteré de todo! ¡más vale que estén alertas!</i>
<i>Consideraremos su desempeño dentro de seis meses.</i>	<i>Sus posibilidades de obtener un aumento son más remotas que encontrar una aguja en un pajar.</i>
<i>Nuestro personal es lo mejor.</i>	<i>¡Tontos!</i>
<i>Su opinión es muy importante para nosotros</i>	<i>Aunque, en realidad, lo único que verdaderamente nos importa es su productividad.</i>

Fuente: Mike Jonson. La batalla por el talento empresarial. España: Prentice Hall, 2001. 87 p.

Diversas investigaciones han demostrado que las organizaciones con culturas fuertes e inflexibles no tienen ningún argumento para el éxito y la longevidad. Las que han adoptado valores y fomentan la adaptabilidad sí la tienen. Estos valores acrecientan la sensibilidad ante las necesidades de los clientes, los proveedores y otros grupos importantes. Los dos siguientes pensamientos nos muestran el perfil del liderazgo de un directivo consecuente con la responsabilidad social de servicio:

A mí no me molesta en absoluto que un empleado salga diciendo: "Se aceptó mi idea", y otro salga diciendo: "La mía no", siempre que les pueda explicar por qué no se aceptó. No hay modo de darle gusto a todo el mundo. Si se pretende dejarlos a todos contentos no se hace más que adularlos.

(WALTER WRISTON. Ex presidente de la junta directiva de Citicorp, citado por J. Baparacco, 1994)

Para dirigir una organización uno tiene que verlo todo por sí mismo. Hay que ir al lugar en donde están los comandantes de campo y averiguar qué está pasando. Yo quiero saber no solamente qué estamos haciendo, por qué lo estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo, sino también, lo que es más importante, quiénes lo están haciendo.

(RALPH BAILEY. Ex presidente de la junta directiva de Conoco, citado por J. Baparacco, 1994)

5.6.1 El proceso de dirección. El proceso de dirección muestra una serie de complejidades enmarcadas en los intrínquilos internos y externos de una organización.

Lo urgente prima sobre lo importante y la presión por no abordar el cambio, limita la posibilidad de ejercer un verdadero liderazgo. El gerente general encargado de las labores de planeación, cumplimiento de objetivos, asignación de recursos, elaboración de presupuesto y actividades de control no es el indicado para generar el cambio en las organizaciones.

Si bien es cierto que la alta gerencia se considera, a sí misma, como el cerebro de la organización, pero a la vez se olvida que la organización utiliza a las personas para satisfacer sus propósitos, y que en éstas radica la fuerza social que permite alcanzar resultados.

➤ **La naturaleza de la participación de los empleados.** Los gerentes participativos consultan a sus subordinados, para que intervengan en la solución de problemas y en la toma de decisiones, es decir desarrollan una tarea de equipo. El resultado de ellos es que, los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo y ello contribuye en el estado general de motivación. La participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimula a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir responsabilidades.

➤ **Fijación y comunicación de metas.** Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Loke y otros, han demostrado que, son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de las metas, los

empleados aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal.

En lugar de limitarse a reaccionar a las oportunidades que generan sus subalternos, un líder actúa. Pone en juego el juicio, la imaginación y la perspicacia para desarrollar una visión de lo que puede llegar a ser la compañía y cómo puede ser más competitiva. Esta visión, que tiene raíces tanto intelectuales como emotivas, el líder la encaja en un concepto claro de la misión de la compañía y en una serie de metas y políticas que se comunican clara y precisamente.

Benjamin Disraeli (1804-1881) observó una vez: *“El secreto del éxito es la constancia del propósito”*. La devoción de un líder al propósito de la empresa y su comunicación directa y fuerte de la estrategia, proporcionan una constancia que influye profundamente en el rendimiento de la empresa. El propósito de la empresa refleja entonces una búsqueda personal y una dedicación intensa, a veces obsesiva. Además, si los líderes son consecuentes de palabra y de obra, los demás sabrán cuál es su posición en cuestiones críticas.

Las acciones administrativas deben guiar la estrategia de una compañía. Si la administración corporativa no define las metas, las definirán las personas que están en escalones más bajos, caso en el cual puede suceder que objetivos en conflicto socaven el rendimiento y la moral y politiquen la organización.

➤ ***El poder de las ideas es lo que vale.*** No se puede obtener consenso de buenas a primeras, pero si la idea es correcta, la gente poco a poco entiende su valor. A las personas inteligentes hay que persuadirlas de que lo que uno va a hacer es razonable. Entonces es cuando se produce el consenso.

La objetividad es un aspecto crítico de la estrategia. Alfred Sloan atribuye en gran parte el éxito de General Motor a la creación de una *organización* concentrada en los hechos: “Un aspecto esencial de nuestra filosofía administrativa es que los juicios que se hacen sobre los negocios se basan en hechos concretos. El acto final del juicio comercial es, por supuesto, intuitivo. Tal vez haya maneras formales de manejar la lógica de la estrategia comercial, o de la formulación de la política. Pero el trabajo grande en que se basa el juicio comercial es encontrar los hechos y las circunstancias relativas a la tecnología, a los mercados y a cosas por el estilo, en sus formas continuamente cambiantes...”.

➤ **Herramientas de comunicación.** Para comunicar sus objetivos estratégicos clara y explícitamente, los líderes deben valerse de todos los medios disponibles: la palabra, la acción, las decisiones, los sistemas y las estructuras. La participación directa y la observación entusiasta de altas normas les aclaran a los subalternos el significado del compromiso personal y las acciones deseables.

➤ **¿Por qué nos proyectamos?** Caso todos estamos acostumbrados, en virtud de nuestra educación y nuestras inclinaciones, a exteriorizar conflictos y dilemas. Los ejecutivos que se inmovilizan frente a un problema difícil tienden a buscar en lo externo la aplicación. Tal vez se dice que no han podido actuar porque su autoridad es inadecuada; o quizá vacilan porque sienten que sus subalternos se retraen, proporcionan poca información, asumen posiciones confusas y dan señales mezcladas. En este caso, es probable que quieran desfogar sus frustraciones en la incompetencia de sus subalternos.

Esta tendencia generalizada a colocar los conflictos en el mundo exterior es parte de un mecanismo mental bien conocido, denominado *proyección*. Una persona se proyecta, cuando sin darse cuenta de ello, asume una actitud propia y se la atribuye a otra persona.

Al concentrar la atención en los conflictos interiores del ejecutivo, no se quiere dar a entender que los conflictos no se basen en relaciones entre los individuos en el trabajo. El punto que se sugiere, es que los conflictos externos en forma de rivalidades y emulación por el poder, son más fáciles para entender y de controlar razonablemente en situaciones en que el ejecutivo puede separar las condiciones internas de las que existen externamente.

Es más fácil hablar de este proceso de separación que practicarlo. Sin embargo, es crucial para el ejercicio del liderazgo y a veces la separación es la condición misma de la supervivencia.

➤ **Formas de conflicto interior.** Se destacan dos tipos muy comunes en los ejecutivos de las organizaciones:

◆ ***Ansiedad de posición:*** que se refiere a los dilemas que con frecuencia experimentan los individuos que están en la cima o muy cerca de ella en su mundo organizacional.

◆ ***Ansiedad de competición:*** que se refiere a los sentimientos generales en el camino hacia la cumbre.

◆ ***Ansiedad de posición:*** los individuos que empiezan a alcanzar éxito y posiciones en su trabajo reconocen súbitamente que ha ocurrido un cambio en sus relaciones con sus compañeros. Mientras que antes estaban en la posición de brillantes jóvenes ejecutivos que recibían estímulos y apoyo, casi de la noche a la mañana, se encuentran con que los mismos que antes eran sus mecenas los ven ahora como adversarios. Luego, estas personas parecen cautelosas, un poco distantes y retraídas en su trato; mientras que anteriormente todos gozaban de la llaneza de trato que es normal entre amigos. Ese individuo está entonces maduro para sufrir de ansiedad de posición. Se encuentra dividido entre las responsabilidades de una recién adquirida autoridad y la fuerte necesidad de ser objeto de afecto.

Hay un aforismo reconocido en el estudio de la conducta humana, que describe esta situación en forma breve y hasta poética: “El amor huye de la autoridad”. Cuando una

persona tiene capacidad de controlar, afectar a las acciones de otro, ya sea en virtud de diferencias de posición, de conocimiento o de experiencias, entonces el sentimiento que gobierna sus relaciones, tiende a ser de distancia y (ojalá) de respeto, pero no finalmente de cordialidad y amistad.

No es fácil modificar esta básica dicotomía, entre respeto o estimación, y afecto. Hoy en nuestra cultura se ven muchos ejemplos de gente que trata de oscurecer la diferencia. En gran parte el ethos actual del éxito equipara la popularidad con la idoneidad y la realización.

- ***Ansiedad de Competición:*** otro patrón general de conflicto interior que necesita atención es el que se denomina ansiedad de competición, muy parecido al de la ansiedad de posición. Recordemos que el mundo del trabajo es esencialmente competitivo. Existe competición en el “toma y dame” de resolver problemas y tomar decisiones. Existe igualmente, en el deseo de avanzar a las posiciones más selectas, de la jerarquía. Un líder a quien le cueste trabajo entenderse con un ambiente competitivo será relativamente ineficiente.

Otros factores de gran importancia en los seres humanos que pueden afectar su condición de líder o ejecutivos son: El temor al fracaso y el temor al éxito.

- ***Temor al Fracaso:*** se puede ver el temor del fracaso operando en las actividades del niño, en las cuales suele organizarse ese tipo de problema. Un niño puede parecer muy

pasivo y renuente a acometer el trabajo en la escuela o tomar parte, en los deportes con chicos de su edad. Por más que los padres o los maestros lo estimulen, nada parece motivar su interés; en realidad, parece que la presión agrava el cuadro y provoca una renuncia mayor a tomar parte en algunas actividades. Cuando este niño progresa en la escuela, se encuentra que tiene considerable talento natural, y tarde o temprano, se le clasifica como de rendimiento deficiente, llega hasta donde llega, gracias a la alta calidad de su inteligencia natural, pero no cumple las expectativas de las personas que lo observan. Más tarde, cuando este niño crece y comienza una carrera podemos ver la continuación del bajo rendimiento marcada por relativa pasividad. Es probable que se refugie en la relativa oscuridad de la actividad de grupo. Allí puede hacer valer sus talentos en trabajos anónimos. En cuanto lo diferencian, se siente ansioso, y busca volver a hundirse en la actividad de grupo.

Un aspecto importante de este patrón de respuesta es la sensación arraigada que tienen esas personas de que todo lo que emprenden está condenado al fracaso.

- ***Temor al Éxito:*** el temor del fracaso hace juego con lo contrario que es el temor del éxito. A éste se le podría comparar con el “*complejo de Macbeth*”, pues se tiene a la mano la ilustración en la tragedia shakespeariana. Macbeth es un ambicioso; el demonio de la ambición se proyecta hacia afuera, en la forma de tres brujas y de la mujer de Macbeth, quien, como él quisiera hacernos creer, y le mete en la cabeza la idea de ser rey. Para llegar a ser rey, Macbeth asesina a Duncan, un buen viejo que no tenía sino sentimientos de admiración y gratitud para con aquél. A medida que avanza la tragedia,

se encuentra que la corona pesa demasiado sobre la cabeza del protagonista. A Macbeth lo atormenta el sentimiento de culpa por el crimen que cometió, y, después, un sentimiento de inquietud y de desconfianza. Lo de la culpa se entiende fácilmente, pero la desconfianza es un poco más sutil. Macbeth se presenta como un personaje que comete un crimen para satisfacer una ambición, y luego teme que otros le tengan envidia y busquen desplazarlo. Le quedan pocos amigos en quienes pueda confiar. Y, paradójicamente, los más fieles subalternos vienen a ser aquellos en quienes menos confía y por quienes más amenazado se siente.

5.6.2 Personalidad del gerente – líder. Theodore Levitt (1995) describe las características esenciales de una cultura gerencial con su énfasis en la racionalidad y el control. La administración consiste en la evaluación racional de una situación y la selección sistemática de metas y propósitos (qué situación hay que hacer?); el desarrollo sistemático de estrategias para alcanzar estas metas; la provisión de los recursos requeridos; el diseño racional, la organización, la dirección y el control de las actividades necesarias para alcanzar los propósitos elegidos; y, finalmente, la motivación y la recompensa de las personas que hacen el trabajo.

En otras palabras, sea que sus energías se dirijan hacia metas, recursos, estructuras de organización o persona, un gerente, un líder es el que resuelve problemas. El gerente pregunta: “¿Qué problema hay que resolver y cuáles son las mejores maneras de alcanzar resultados de modo que la gente continúe contribuyendo a esta organización?”. En esta concepción, el liderazgo es un esfuerzo práctico para dirigir asuntos; y para cumplir su

tarea, los gerentes requieren que muchas personas operen en diversos niveles de posición y responsabilidad. Nuestra sociedad democrática es, realmente, la única que ha resuelto el problema de proporcionarles a los negocios gerentes bien capacitados. La misma solución está lista para aplicarse a las entidades de gobierno, de educación, de cuidado de la salud y otras instituciones. Se necesita perseverancia, fortaleza de ánimo, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Otra concepción, en cambio, le atribuye a lo que es el liderazgo creencias casi místicas, y supone que sólo las grandes personalidades son merecedoras del drama del poder y de la política. Aquí el liderazgo es un drama psicológico en el cual — como condición previa para el control de una estructura política — una persona solitaria tiene que adquirir el dominio de sí misma. Esa expectativa del liderazgo está en fuerte contraste con la concepción trivial, práctica, y sin embargo importante, de que el liderazgo es, en realidad, administrar el trabajo que hacen otras personas.

➤ **5.6.3 Papel del gerente – líder.** Pocos gerentes viven en un reino ideal, por el contrario, para la mayoría de ellos el trabajo cotidiano es un reino ideal, antes por el contrario, para la mayoría de ellos el trabajo cotidiano es una enredada realidad de transiciones y dilemas. La razón es sencilla: Los problemas y las preguntas que llegan hasta la alta administración por lo general no se pueden resolver con técnicas o destrezas especializadas o modelos preconcebidos. De lo contrario, ya se habría delegado en otra

persona o no se reconociera a la administración como un arte. En las organizaciones reales, los problemas más difíciles, los que mayor angustia producen y son verdaderos dilemas, suben hasta la cumbre y ameritan decisiones fáciles.

¿Qué es lo que diferencia a los hombres y a las mujeres que crean organizaciones extraordinarias de los gerentes profesionales comunes y corrientes? Los gerentes que dejan huellas de realizaciones hacen esto por la forma en que resuelven dilemas. Ésta son las cuestiones difíciles de pensamiento y acción que ponen a prueba a todos los gerentes y separan a los líderes de los simplemente capaces y dignos de confianza. También diferencian a las personas brillantes y de ideas que sólo sueñan, de los líderes prácticos que resuelven cómo, cuándo y dónde se deben hacer algo, y luego lo hacen.

La misión de un directivo es hacer feliz a los empleados de una empresa. A la gente nunca debe humillársele, antes por el contrario, debe influenciársele para que salga adelante, se debe implementar efecto Pigmaleón (enamorarse de su obra). Hay directivos que entienden claramente la necesidad de volver productivo a la gente, porque creen bastante en ellos. Las personas producen de acuerdo a lo que se cree de ellas. Por el contrario, es antiproductivo el directivo que siembra el miedo entre sus subordinados, porque quien hace la obra del líder son sus seguidores. No debemos ser miserables, debemos brindar, aún cuando sean palabras gratas a la gente, la palabra amable nunca pasará de moda y seguirá siendo la forma más directa y eficaz de llegar a las personas - hay que ser magos con la palabra-. Jesús no se apoyaba tanto en la experiencia, sino en

la autoridad de la palabra: “no solo de pan vive el hombre, sino de toda palabra que sale de la boca de Dios”.

5.6.4 Caracterización del nuevo gerente general. Uno de los atributos de los buenos gerentes es tener suficiente confianza en sí mismo para que puedan admitir sus propias equivocaciones y saber que éstas no serán su perdición. La verdadera prueba radica en poder reconocer lo que está marchando mal tan pronto como sea posible y luego corregir la situación.

El gerente que carece de madurez emocional, que se siente obligado a proyectar la imagen de un *sabelotodo*, pierde credibilidad y por consiguiente destruye su habilidad para corregir. Las mejoras considerables en la transmisión, el almacenamiento y análisis de la información estimulan la comunicación y el control a distancia: Centralizar sin concentrar.

El mundo cambia permanentemente. Alvin Toffler publicó la obra “El Shock del Futuro” en julio de 1.970. En la sección *La Muerte de la Permanencia*, acuñó la palabra “ad-hocracia”, en la que describe su visión de un mundo del futuro, en el que dominarán las estructuras organizacionales libres en su forma, siempre en constante cambio. Lo anterior, pone de manifiesto que el cargo de gerente general, requiere de una persona multifacética, con capacidad de enfrentar: exposición del rol, versatilidad intelectual,

rapidez, eficiencia, fuerza física, resistencia, destrezas sociales y fracaso (sabor amargo que perdura), por lo tanto debe ser de mucho cuidado para no tener que padecer por él.

Administrar en los actuales momentos, significa tener creatividad, poder de imaginación, mucha visión y cultivar la disciplina como virtud. La gerencia pasó del poder de posición, al poder de relación con la gente; del mano y control a la red descentralizada y equipo funcionales. Salir de lo parroquial y mirar a su alrededor y mucho más lejos, en lo posible a lo infinito.

Hay que crear organizaciones con capacidad de aprender a aprender, e igualmente, a desaprender.

➤ **Las Exigencias del Rol. Para que sea efectivo en su rol el nuevo gerente general debe tener:**

- **Energía y nervio:** siempre se le pedirá que haga más.
- **Ventaja Intelectual:** generalmente están en la obligación de emitir juicios sobre asuntos que no están completamente dilucidados. Está en el deber de leer mucho sobre temas diversos, y dar saltos intuitivos en donde el razonamiento deductivo falla.

- ***Variedad Intelectual:*** responde esta característica a la necesidad de ser bueno para pensar en voz alta y manejar diversos aportes de grupos.
- ***Preocupación genuina por los demás:*** un interés especial por las relaciones con los demás. Por consiguiente, el gerente general tiene que comprometerse a estimular su entusiasmo y aprovechar su propia identidad, con libertad, para crear apoyo interno.
- ***Valor y optimismo:*** tiene que enfrentar constantemente intereses contradictorios que deberá poner en su lugar, para que éstos no impidan el progreso.
- ***Mundanía:*** para que reconozca en dónde existe un riesgo de ser manipulado y detectar cuáles son las demandas en contra de las necesidades legítimas.

Muchas de estas características son básicamente intelectuales y de temperamento, no se aprenden. Kotter, “The General Managers”, 1982, ha documentado el análisis del comportamiento del gerente general, y a pesar de 20 años de cambio, las siguientes descripciones siguen siendo válidas como en ese entonces.

TAREAS CLAVE

- Definir y replantear los objetivos a corto y mediano plazo bajo condiciones de incertidumbre.

- Distribuir recursos escasos para tratar “satisfacer” necesidades muy distintas del negocio.
- Ejercer vigilancia constante sobre muchas áreas problemáticas que apenas están bajo control.
- Obtener información, asistencia y apoyo de superiores, iguales y subordinados (que tienen otras prioridades) para lograr que se realice el trabajo.
- Obtener la cooperación del personal de la organización, de otras divisiones, clientes, sindicatos, gobierno local y central, individuos y funciones.
- Mantenerse en contacto con grupos diversos de subordinados y con subordinados de los subordinados, e influir sobre ellos.

➤ **Consideraciones generales para el liderazgo del presente y del futuro.**

El personal de la fábrica del futuro serán los seres vivos: un hombre y un perro: El hombre sólo tendrá que ocuparse de alimentar al perro. Y éste vigilará que el hombre no toque las máquinas computarizadas.

(CARLOS M. FRUM, citado por J. Cortada, 2001)

Los principios de la administración de las jerarquías funcionales de la economía industrial se establecieron hace tantos años que los gerentes actuales, generalmente, los aplican en forma mecánica, sin considerar que una práctica sea compatible con los principios administrativos aplicables a su organización, desconociendo así un principio

elemental de la actuación como son los escenarios. Por ejemplo, la reducción de tamaño tan de modo en estos días, incluso, muy del corazón de los mismos gobiernos, requiere de patrones de comunicación y de motivación que trasciendan los límites de la organización, lo cual acaba con los principios de la comunicación y motivación tradicional; el trabajo en equipo viola los principios de la autoridad tradicional, la medición del desempeño y los principios de la compensación. Con frecuencia nos encontramos con la implementación de prácticas modernas que se oponen entre sí debido al grado de desconocimiento de los principios que las rigen y el crecimiento que se busca y, a menudo, se convierte en estancamiento.

La teoría económica es considerada la base de los principios de la administración. En la economía industrial, la teoría económica clásica pone de relieve la optimización de la producción con recursos escasos en el camino hacia el equilibrio. Pero la economía orientada hacia el equilibrio es una amenaza para los administradores que han resistido el desequilibrio. Con una estrategia oportunista pasan los recursos de las áreas de poca productividad a las de gran productividad, y eso los hace merecedores de aplausos.

Lo anterior, ha puesto en evidencia que las cosas han cambiado, que estamos en un período de transición de un orden económico a otro, que abordamos el umbral de una drástica e inalterable transformación marcada por una economía emergente de la información y la transformación de la empresa, en que el valor se encuentra en la

información y el conocimiento (el oro del nuevo período)³⁷, como fruto de la presencia de lo que el visionario y futurólogo Alvin Tofler en la década del setenta no dudó en llamarla *la tercera ola*, por otros identificada como *la era del conocimiento* o *era de la información*. (Peter Drucker) y *era Digital* (Don Tascott). El inminente poder y dominio de *nuevas tecnologías de la información* cuyo fuerza social y uso masivo estarán sometidas al cambio y la agitación, evocan acontecimientos presentados en el inicio de la segunda ola (*ola industrial*, iniciada con el descubrimiento de la máquina de vapor, en el siglo XVII), la implementación y dominio de *nuevas estructuras organizacionales*, como la organización en red o redes de valor, que emergen con la misma, o quizá con más fuerza, como lo hicieron a finales del siglo XIX y hasta mediados del XX la jerarquía funcional multitivisional que sustentó la economía industrial, y el dominio de los *trabajadores del conocimiento* pone de manifiesto que estamos en presencia del cambio radical de estructuras económicas que requieren cambios masivos en el sector laboral, con nuevos retos, nuevas oportunidades, que demandan también nuevos oídos, nuevos ojos y nuevos corazones. Aquí es importante precisar, que lo que ha cambiado sustancialmente, es el modo en que los fundamentos administrativos están siendo ejecutados; por lo tanto, es importante identificar qué permanece igual y qué cambia.

La transición a una economía digital o lo que se denomina también economía de la información o de servicios no es la primera – y tampoco será la última- que

³⁷ CORTADA, James. Management para el siglo XXI. Bogotá: Prentice Hall, 2001. 56 p.

determinará cambios radicales en las normas de la actividad económica empresarial. Hace aproximadamente siglo y medio, los Estados Unidos de América realizaron el tránsito de una economía agrícola (*primera ola*) para transformarse en una economía industrial (*segunda ola*), transición ocasionada por el advenimiento de la máquina de vapor.

En la primera gran transformación económica de la historia (hacia la segunda ola o economía industrial), a medida que las granjas familiares se consolidaron, se convirtieron en empresas agrícolas, y con el uso de la fuerza de los animales se contribuyó a incrementar la productividad, para luego constituirse a favor de la unión de una nueva organización a la nueva tecnología. La mayoría de los trabajadores del campo fueron desplazados o reubicados en actividades industriales. La actividad industrial necesitó de nuevas estructuras y nuevos principios para administrar los recursos. De forma análoga, las actividades relacionadas con la era de la información, reclama entonces, nuevas estructuras, nuevos principios y nuevas respuestas. Requiere de nuevos productos y servicios que demandan gente cada vez mejor entrenadas. Aquí radica una de las grandes diferencias en la manera cómo apreciar y cómo enfrentar dos períodos con características diferentes.

La jerarquía representa el punto de partida en la transformación de una empresa por ser la fuerza en que descansa el statu quo. Pero la reestructuración implica riesgos y altos costos, además de tener que enfrentarse a la cómoda inercia (hacer siempre lo mismo y de la misma manera) lo cual favorecerá el prolongamiento tácito de la jerarquía

tradicional; por tanto, este un punto crucial para enfrentar la transformación organizacional. Los gerentes en particular deben entender la ecología económica si han de prosperar en el rol contemporáneo de la administración. Para que lo básico –o sea, buscar ganancia- salga bien, los gerentes deben percatarse de las características de la información en cuanto a la actividad económica, las propuestas de valor nuevas que están emergiendo y los efectos de la globalización, así como la digitalización de las actividades administrativas, todas dentro del contexto político emergente.

En nuestro medio empresarial es común encontrar organizaciones innovadoras en la manera de introducir nuevas tecnologías, como por ejemplo, las hojas electrónicas de cálculo, las cuales contribuyen a modernizar el trabajo, pero se le aplican los mismos principios administrativos; es decir, la nueva tecnología se aplica a los viejos principios, lo cual contribuye a preservar aún más el statu quo. Resulta apenas natural, que las nuevas tecnologías den origen a formas organizacionales innovadoras; es un proceso de aprendizaje y descubrimiento que permitirá abrir puertas frente un ambiente competitivo que cabalga sobre nuevas estructuras.

Otra causa poderosa de la inercia organizacional es el tamaño de las organizaciones. El tamaño de las organizaciones, antes era considerado como una ventaja competitiva y una barrera contra el ingreso de los competidores que se ha convertido en un pasivo, en la medida que los nuevos rivales compiten con unas reglas diferentes, y renuncian a las grandes inversiones para competir. Con frecuencia una empresa transformada requiere entre el 30 y 50% menos empleados para sostener el mismo nivel de producción. Esta es

una realidad, dura, pero eficaz. Por consiguiente, para una organización con visión de futuro le es imperativo dominar los nuevos aspectos de administrar la tecnología, la organización y el personal.

Sólo las empresas más sagaces y con visiones a largo plazo escapan de la inercia en la que se han sumido un sinnúmero de organizaciones. Por fortuna los ejecutivos audaces se han percatado de la necesidad de aplicar principios administrativos modificados para una era modificada.

Richard Nolan (1999) dice: “que el objetivo del cambio revolucionario debe ser una estructura organizacional recién transformada y administrar un proceso de cambio factible para hacer realidad la nueva empresa cuyo motor sea la tecnología de la información. Este proceso exige que los altos directivos conozcan más a fondo los principios de la administración y del proceso de cambio”.

Las organizaciones interesadas en sobrevivir y crecer están obligadas a adoptar nuevas ideas y abandonar las viejas. Dentro del contexto de la transformación organizacional implica un cambio que deberá ponerse en funcionamiento como una decisión consciente antes de que la ola nos arrastre. Cuando una nueva tecnología se torna rentable, aquella a la cual sustituye se convierte en pieza de museo. Lo mismo debe suceder con la tecnología que aplican las empresas.

Los nuevos principios administrativos con frecuencia riñen con las prácticas vigentes y por ello causan efectos negativos en las operaciones. La disonancia que probablemente se produce obstruye la transición y la hace aparecer como un progreso negativo. El diseño jerárquico como modalidad organizacional quizás no halla muerto del todo, pero la jerarquía como forma organizacional estándar no tiene presentación en esta era de la información. Pero, igualmente, la inercia ocasiona resistencia ante la eliminación de principios y prácticas obsoletas de allí que nos opongamos con fuerza a su desintegración, en virtud a las prebendas que significó para muchos en el pasado y que hoy con vehemencia se defiende al dificultarse la inserción en una ola totalmente diferente.

Debe quedar claro entonces, que entender cómo funciona el mundo y los cambios que se dan, es esencial para la supervivencia de las organizaciones. El proceso de mantenerse al corriente, de aprender de las experiencias de uno y de sus estudios es constante tanto en lo personal como en lo institucional. Esencialmente, hay tres temas acerca de los cuales el trabajador de hoy siempre tiene que estar al día, y, por lo tanto, debe concentrarse en estos tópicos: 1. La naturaleza de la gestión, del liderazgo, y del trabajo está cambiando rápidamente, a medida que las nuevas técnicas y herramientas se introducen de manera constante. 2. Las tendencias económicas y políticas generales y los cambios en los mercados. 3. La identificación de nuevas formas de conectar ideas o patrones que incrementen el valor de lo que se ofrece debe surgir de pensamientos inteligentes y conocimientos no estereotipados.

5.6.5 Dirigen de forma diferente los hombres y las mujeres. Múltiples investigaciones han demostrado que las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. Igualmente, las diferencias en sexo evidentes en la población en general, no tienden a ser tan notorias entre los líderes. Sin embargo, las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo –como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad- es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Actualmente, esto no depende del sexo, más bien de los atributos individuales y las personas tienden más a parecerse que a ser diferentes.

Pero a pesar de tantas similitudes, aún se conservan ciertas diferencias entre los estilos de liderazgo entre los hombres y las mujeres. Las mujeres por una parte, tienden a mostrar un estilo mucho más democrático, fomentan la participación, y estimulan la autoestima de los seguidores; en cambio es más probable que los hombres utilicen un estilo de órdenes y control directo. No obstante lo anterior, esta información debe tomarse en ocasiones con reserva, debido a que el tipo de trabajo que con frecuencia se desarrolla tiende a ser más flexible, en equipo, de participación, en donde las estructuras rígidas convencionales, el individualismo competitivo y el control directo son abandonados. Las mujeres también parece que escuchan y motivan mejor que los hombres. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen mejores negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres.

5.7 LIDERAZGO CARISMÁTICO

“La palabra carisma tiene su origen en el latino “*charisma*”, del griego *khárisma* que significa gracia divina, don divino: de *kharizomai* agradar, hacer favores³⁸. En sentido literal aquello de lo que uno se alegra, don gratuito que Dios otorga a una persona concreta y le permite llevar a cabo acciones destinadas al bien del conjunto de una comunidad. En su sentido histórico y, particularmente, en la historia de las religiones, el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que deben ser ejercidos para influir en el bien de los demás y no para utilizarlos en provecho personal.

Esta concepción marca una distancia abismal entre la esencia del carisma y la noción, aplicación y enseñanza que se ha dado de ella, desvirtuándose su sentido real y original. Se ha malentendido por carisma: un halo de personalidad “subyugante”, de fuerza, belleza, poder o capacidad oratoria, etc, significando todo ello una fórmula errónea que incrementa el narcisismo de quien ostenta o ha recibido dichos dones.³⁹

Modernamente el sociólogo y economista alemán Max Weber (1864-1920) y otros lo usaron con el sentido de una cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. Es aplicable a grandes líderes políticos como Gandhi (1869-1948), John F. Kennedy (1917-

³⁸ SERNA, J. Alberto. Cómo enriquecer nuestro léxico mediante el estudio de las raíces griegas. Medellín: Idioma, 1994. 36 p.

³⁹ SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. México: Mc Graw Hill, 1998. 27 p.

1963) y Hitler (1889-1945). El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere, fácilmente, características revolucionarias. No puede ser delegado, ni heredado. La palabra carisma es asimilada, en ocasiones con magia, don, *tener ángel*, algo superior para unos pocos.

Comúnmente, el carisma es considerado como el don de atraer y ser aceptado; llamar la atención y ser agradable ante los ojos de las demás personas. En la actualidad, para adquirir carisma, se debe prestar interés por las personas y demostrarle, en cada momento, fidelidad. El carisma, bien administrado, se separa, radicalmente, del egoísmo. Porque cuando uno se interesa por las personas que lo rodean, éstas cobran importancia debido a que ellas creen en él y en su liderazgo. Cuando el carisma emana del poder porque la persona que lo ejerce tiene capacidad de decisión y maneja el destino de las personas se hace acreedor a adulaciones debido a que le temen dado que pueden ofrecer beneficios o perjuicios que dependen de su poder.

En sus diferentes cartas al pueblo cristiano el apóstol Pablo desarrolla la teología de “los carismas”. En realidad representa una prueba manifiesta de la acción del Espíritu Santo en la comunidad cristiana. Aunque es imposible enumerarlos, los carismas que destaca el apóstol con mayor énfasis son el de apóstol, el de profeta, el de maestro, el de pastor y el de lenguas. Nunca se debe presumir de ellos y tampoco constituyen un pretexto para considerarse superior (Enciclopedia Microsoft ® Encarta 2004).

Ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad todos los atributos, talentos y recursos en beneficio y para el crecimiento de otros, es por ello también que la etimología de autoridad en latín significa “permitir que crezca”, dejar crecer⁴⁰

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los subalternos atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Robert House, citado por Robbins (2000) (y muy conocido por su teoría de la ruta-meta) identifica tres características: *confianza elevada extrema, dominante y fuerte convicción en sus creencias*. Warren Bennis (1996) encontró que los líderes tenían cuatro aptitudes en común: tenían una fuerte visión o sentido de propósito; podían comunicar esta visión en términos claros con los cuales podían identificarse con los subalternos, demostraban consistencia y concentración en la consecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban.

Pero si el liderazgo es mirado con suspicacia, el carisma lo debe ser en mayor grado. El líder carismático se impone por ser algo fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

⁴⁰ SILICEO, Alfonso y col. Liderazgo, valores y cultura. México: Mc Graw Hill, 1999. 76. p.

La corrupción del alma es más vergonzosa que la del cuerpo.

(JOSÉ MARÍA VARGAS VILA 1869-1933).

Los líderes negativos para la sociedad quienes han sido dotados de un gran carisma, con capacidad de convicción, brillantes oradores, ansiosos del poder y arribistas han conducido a sus pueblos a procesos de degradación, fanatismo y de muerte como el caso Hitler y Mussolini quienes terminaron, trágicamente, con sus vidas en el año de 1945. El italiano fusilado y colgado por su pueblo; el alemán, suicidado. La existencia del fascismo y del nacional socialismo son lecciones duras padecidas por los pueblos, que nos muestran los peligros e incoherencias de regímenes indeseables liderados por seres autocráticos y totalitarios, dotados de un gran carisma.

En Latinoamérica, a finales del siglo XX e incluso en los inicios del presente milenio se han experimentados liderazgos carismáticos de manera sutil, que incluso han sido negados como tales, ejemplos se han observado con Alberto Fujimori en el Perú, Hugo Chaves en Venezuela y Álvaro Uribe Vélez en Colombia.

Es importante anotar, que el carisma de por sí, no es malo, cuando éste se practica dentro de un *buen liderazgo* y en forma responsable, antes por el contrario, el carisma es una característica importante dentro de él debido a que potencia las acciones desarrolladas dentro de ese marco; el problema radica en el escepticismo y desconfianza que gira alrededor del carisma, en virtud del abuso de líderes indolentes y totalitarios.

Ojalá nuestros líderes, en el futuro, comprendieran los efectos sociales del carisma y qué ésta importancia se revierta en desarrollo social y bienestar para todos.

Si el *Carisma* es una rara característica, inasible, transformadora, que separa a los líderes e impele a los demás a seguirlos; este concepto no es falso, pero sí es totalmente inadecuado y engañoso. Si el liderazgo descansa en una característica casi indescriptible de un puñado de hombres y mujeres, entonces, los demás tendrán que resignarse a sólo seguir avanzando trabajosamente en sus tareas asignadas. Peor aún, al reducir el liderazgo a carisma se pasan por alto los hechos. La gran mayoría de los líderes de los negocios han triunfado, no por el carisma sino por la intuición, la experiencia, el buen juicio, la audacia, la tenacidad y mucho trabajo. El carisma de por sí no es indispensable, ni es suficiente para el liderazgo en las organizaciones. El trabajo y la responsabilidad si lo son.

El carisma visto desde un punto positivo implica ser receptivo, intuitivo, trabajador responsable, visionario y consistente, no aprovecharse de la capacidad de persuasión que poseen hacia sus seguidores para conseguir los fines personales propuestos. Jesucristo, indudablemente, fue un gran líder carismático, pero él a diferencia de otros líderes carismáticos ésta cualidad la aprovechó para ponerla al servicio de los demás. El entregó su vida por nosotros; entonces, ¿cuál de los líderes carismáticos que han sobresalido en la historia han entregado su vida por sus seguidores? Seguramente terminaríamos desesperados analizándolos, porque lo grave del carisma radica en que muchos líderes han abusado y se han aprovechado de él.

Un líder carismático como fue Adolfo Hitler (1889-1945) que excitaba a la gente con sus visiones, más sin embargo, les llevó a la condena porque estas visiones no se apoyaban en la integridad, sus seguidores estaban perdidos de raíz. Cuando la capacidad de proyección no se basa sólidamente en la integridad, no se puede esperar más que el desastre; en cambio, cuando nos centramos en la integridad, se comprobará que las visiones tendrán un gran alcance y poder positivo en el mundo. La integridad tiene un gran efecto benéfico sobre la capacidad de visualizar el futuro, dado que genera un equilibrio en si mismo.

Para no remontarnos tan atrás en la historia sobre efectos desalentadores del liderazgo carismático mal enfocado, vallamos a la hermana isla de Cuba para observar el fuerte liderazgo carismático que ejerce el comandante Fidel hacia su pueblo quien por espacio de más de cuarenta años se ha convertido en dictador vitalicio, utilizando su carisma en simbiosis con un régimen totalitario; Fidel Castro se aprovecha de este liderazgo para coartar el más grande don de los mortales: *pensar y actuar libremente* (el mar de la felicidad no divide a las familias, les debe proporcionar una vida digna). Conducir a los demás hasta imponerles la voluntad de otro, así en el mejor de los casos, sea para su propio beneficio, es negar su razón de ser *personas*.

Cosa muy diferente sucede cuando el carisma no se utiliza para beneficio personal o el de unos pocos, sino para servir a la gente, este llegará como una *bendición del cielo*,

porque contribuye positivamente para que se cumplan las metas y las personas puedan más fácilmente alcanzar su felicidad.

Un claro ejemplo de un liderazgo carismático ejercido en forma responsable, con gran tino y sabiduría ha sido la actitud sutil y sin ningún afán de protagonismo político, como tampoco de ningún interés de figuración es el de su Santidad Juan Pablo II al lograr liderar el colapso de comunismo a finales del pasado siglo XX. El papa ni sus seguidores nunca han reclamado como propio este triunfo. *Solidaridad* nació en la Polonia católica. El papa fue una víctima del fascismo al atropellarlo en un carro y haberlo dejado tirado como muerto.

Hace más de 2.350 años Aristóteles nos dejó el siguiente legado a través de su forma de pensar: “La dignidad no consiste en nuestros honores sino en el reconocimiento de merecer lo que tenemos”

5.7.1 La pérdida del líder

La eficacia del liderazgo, generalmente, no depende del carisma. Dwight Eisenhower, George Marshall y Harry Truman fueron líderes singularmente eficientes y, sin embargo, ninguno de ellos tenía más carisma que un pez muerto (P. Drucker1987). Tampoco Konrad Adenauer, el canciller que reconstruyó a Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. No se puede imaginar uno una personalidad menos

carismática que la del taciturno Abraham Lincoln, el huesudo y desgarrado campesino de 1860, y sus resultados se pueden medir; se atrevió a poner el primer y más importante peldaño para la abolición de la esclavitud, a pesar de tener millares de contradictores “es más fácil pagar una deuda alta hoy, que mañana...” Y, ciertamente, era bien poco el carisma del amargado, derrotado y casi destrozado Churchill de los años que medió entre las dos guerras mundiales; lo importante fue que al final resultó que ellos eran los que tenía razón.⁴¹

El carisma es, en realidad, la perdición de los líderes. Los vuelve inflexibles, convencidos de su infalibilidad, incapaces de cambiar. Esto fue lo que les ocurrió a Stalin, a Hitler y a Mao, y es un lugar común en el estudio de la historia antigua que sólo una muerte prematura salvó a Alejandro Magno de haber terminado su vida en un lamentable fracaso.

El carisma no garantiza de por sí la eficiencia como líder. John F. Kennedy (1917-1963) fue quizá el individuo más carismático que haya ocupado la Casa Blanca. Sin embargo, su presidencia no aparece en la historia como una de las más eficaces para el pueblo norteamericano.

Tampoco existen las tales “cualidades de liderazgo” ni “personalidad de liderazgo” Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, George Marshall, fueron todos líderes

⁴¹ DRUCKER. Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma, 1987. 35 p.

altamente eficientes durante la II Guerra mundial. No tenían en común ninguna “característica de personalidad” ni “cualidades” compartidas.

¿Luego entonces, qué es el liderazgo, si no es carisma, ni tampoco la suma de las características de la personalidad? Lo primero que hay que decir, es que liderazgo es trabajo – cosa que han recalcado una y otra vez muchos líderes carismáticos.

La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Transige, por supuesto; los líderes eficientes saben muy bien que ellos no controlan el universo. (Sólo los falsos líderes, los Stalins, los Hitlers, los Maos, sufren de ese delirio de grandeza.) Pero antes de aceptar una transacción, el líder eficiente ha pensado muy detenidamente qué es lo acertado y lo deseable. Su primera tarea es ser el clarín que dé un toque inequívoco a la organización y a sus seguidores.

Lo que distingue, pues, al líder verdadero del falso son sus metas, sus propósitos y alcances. Si las concesiones que hace a las limitaciones de la realidad – que pueden ser de carácter político, económico, financiero o humano – son compatibles con su misión y con sus metas, o por el contrario, lo alejan de ellas, eso es lo que determina si un líder es eficiente; como también el mantenerse fiel a unas pocas normas básicas dando el ejemplo con su propia conducta, o si para él las “normas” no son más que lo que le

permite salirse con las suyas, esto determina si el líder tiene seguidores o sólo contemporizadores hipócritas.

El segundo requisito es que vea el liderazgo como *responsabilidad* más bien que como un rango y un privilegio. Los líderes eficiente rara vez son “permisivos”. Pero cuando las cosas van mal no culpan a los demás.

Pero justamente, porque un líder eficiente sabe que él, y nadie más, es el responsable final no teme la fortaleza de colegas y subalternos, como le temen los falsos líderes. Éstos son los que se dedican a las expurgaciones. En cambio, un buen líder busca colaboradores fuertes, innovadores, inteligentes y capaces, los estimula, los empuja y se enorgullece de ellos. Como él se considera el responsable final de los errores que ellos puedan cometer, también ve los triunfos de ellos como triunfos propios, no como amenazas. Un líder puede ser personalmente vanidoso, como era casi en grado patológico el general Mac Arthur; o puede ser personalmente humilde, como eran Gandhi y Lincoln casi hasta adolecer de un complejo de inferioridad; pero los dos querían rodearse de individuos capaces, independientes, seguros de sí mismos; estimulaban a sus colaboradores y subalternos elogiándolos y ascendiéndolos.

Un líder eficiente sabe, por supuesto, que hay un riesgo: las personas capaces generalmente tienen sus aspiraciones; pero comprenden que éste es un riesgo mucho menor que ser servido por mediocridad. Sabe igualmente, que la más grave falla de un líder es que la organización se desplome en cuanto él se retire o se muera, como le

ocurrió a Rusia cuando murió Stalin y como ha ocurrido también con mucha frecuencia en las compañías mercantiles. Un líder eficiente sabe que la tarea última de liderazgo es crear energías humanas y visión humana.

Encontrar el líder carismático consistente con sus ideas, responsable y con amplia proyección social, parece una tarea algo difícil, pero en realidad no lo es tanto; en Colombia, Luis Carlos Galán Sarmiento –un líder carismático- fácilmente superó esta prueba; lamentablemente, nuestra sociedad no estaba preparada para ello, ni tampoco interesada en el tipo de liderazgo que sabiamente esbozó y se comprometió hasta su muerte.

6.0 REFLEXIÓN

Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser, para crear con su imaginación las posibilidades que los demás no ven, o no tiene la suficiente fe de realización.

WARREN BENNIS (1966). Escritor estadounidense contemporáneo

Las connotaciones existentes alrededor del liderazgo son algo complejas y, por tanto, escribir sobre el liderazgo impone la obligación de hacerlo con recelo debido a que es un tema demasiado tendencioso para inspirar confianza en los lectores; como dice James O' Toole, contemporáneo escritor norteamericano “*es algo más que buscar oro sin recato (y por sí fuera poco, en una veta explotada en exceso)*”.

También puede suceder que al expresarse uno sobre un tema tan familiar y cotidiano como el liderazgo se corra el riesgo de emitir conceptos, casi siempre, superficiales y engañosos. Testigos han sido los intentos fallidos de diversos investigadores al sustentar sus teorías desde puntos de vistas muy limitados.

Las emergentes realidades macroeconómicas y tendencias están modificando, constantemente, el entorno de las organizaciones y de las personas y, por tanto, demandan con urgencias organizaciones y personas altamente competitivas que puedan

responder eficazmente a las necesidades y expectativas del medio. Pero para poder adaptarnos a estas situaciones, cada vez, es más difícil. El liderazgo debe saber y tener la capacidad de transformar la cultura organizacional dentro de dicha dinámica. Las tendencias administrativas muestran que el único camino posible es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, la lealtad y satisfacción de los clientes y la lealtad y mejores relaciones con la sociedad. Desde hace ya, aproximadamente, casi tres décadas autores reconocidos del talante y el prestigio intelectual de Peter Drucker, John Kotter, John Naisbitt y Peters Thomas en sus diversos best-seller así lo han predicho con contundentes respaldos históricos.

En los actuales momentos y para el futuro el producto más importante es y será el conocimiento, por eso las organizaciones deben buscar nuevas formas de utilizar estos conocimientos y transformarlos en valor para convertirlo en un producto competitivo. Es por ello que, el nuevo líder debe identificarse con el cambio, difundirlo y comercializar el conocimiento. En el mundo cada vez más globalizante, el reto del liderazgo es ganar y mantener clientes a pesar de la competencia, crear utilidades y poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo situación ratificada por el padre de la administración moderna Peter Drucker cuando sostiene en su obra “El líder del futuro” (1997), que “la única definición de un líder es alguien que tiene seguidores” “sin seguidores no puede haber líderes. Un líder eficaz no es alguien quien se le quiere o admire. El líder eficaz no predica: hace. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados si lo son”.

El liderazgo, como cualquier misión social, tiene que tomar en consideración los cambios del entorno y, dentro de ellos, la capacidad de adaptación de las personas y de las organizaciones los que se constituyen, sin lugar a dudas hoy día, en una ventaja competitiva; situación reconocida y recomendada ampliamente por autores, aclamados y aceptados como, Alvin Toffler “El Shock del Futuro” (1972), “El Cambio de Poder” (1990) y John Naisbitt, “Las Megatendencias” (1982).

La globalización y la competitividad, las relaciones en el trabajo, las maneras de producir, las demandas sociales, la extinción progresiva del trabajo, los cambios en la geopolítica, la preocupación por la seguridad nacional amenazada por el terrorismo y, otras discontinuidades emergentes son tan sólo algunos de los indicadores que muestran el nacimiento de una cultura totalmente diferente a las que estábamos acostumbrados. Esto ha sido sustentado, en diversas oportunidades, por escritores reconocidos como Peter Drucker (1995) Alfonso Siliceo y Col (1999) y Kart Albrecht (1999).

Lograr que la gente se sienta contenta con el trabajo realizado es uno de los puntos claves del liderazgo moderno, porque es a través del trabajo que se complace a los clientes y se puede crear una relación de tipo GANAR-GANAR en que todos nos encontremos beneficiados. En los actuales momentos, una persona, un producto, un proceso o un servicio que no de *valor agregado* a la organización está fuera de ella. Por tanto, agregarle valor a la organización es tarea de todos; pero el nuevo líder debe promover esa nueva vida, *transformar* y *entusiasmar* a sus colaboradores para alcanzar las metas comprometidas. Actualmente, hay una carencia de personal preparado para

atender las ambiciones de crecimiento, y los complejos mundos de las empresas modernas han cambiado dramáticamente, sobre todo, para aquellos que han pasado gran parte de su tiempo en oficinas o en fábricas. Las organizaciones ya nunca serían capaces de ofrecernos un empleo seguro, pero con suerte, nos mantendrían al día en nuestras correspondientes habilidades. Hoy, la transformación del mercado de trabajo es completa. Situación demostrada por Mike Johnson en su obra "la batalla por el talento empresarial".

No puede haber trabajo que valga la pena, al menos, que todo el mundo se esfuerce por conseguir una meta clara y compartida. Los valores deben servir de guía, de faro orientador. Las metas se pueden transar y negociar. Los valores son los que mandan. Los valores son para guiar la conducta, no para que usted guíe a otros. Usted es líder no detective ni policía. Cuando la gente no responde a los valores debe buscar trabajo en otro sitio. En el análisis de la vida y obra de Peter Drucker adelantada por John E. Flaherty "La esencia de la administración moderna" (2001), plantea la hipótesis de que la corporación moderna, con su grupo de gerentes asalariados como catalizadores del cambio, es la esperanza más factible para el futuro y, dentro de ella, establece recomendaciones muy puntuales para redimensionar la orientación al trabajo.

De las definiciones presentadas, en los resultados, se desprende el papel fundamental que desempeña el liderazgo en las organizaciones y su misión social; pero el liderazgo contrario a lo que algunos pueden pensar, ha venido demostrando que no es rango, ni privilegios, ni títulos y menos dinero; lo es sí: la responsabilidad, la pasión para sentir lo

que se hace, el trabajo y su capacidad para abordarlo, la confianza, el amor hacia todo lo que lo rodea y la humildad para enfrentar y dar respuestas a sus actos. Estos temas han sido y seguirán siendo objeto de investigaciones por los escritores contemporáneos.

Querer ser cada vez mejor es una meta insustituible del ser humano como requisito para alcanzar un mejor mañana, para hacer la vida más llevadera. Uno es lo que ha hecho y esto influye sobre el futuro. Lo mejor siempre está por venir. Son tiempos de aprender, de cambiar, de nacer, de crecer, renacer y seguir creciendo; aprender de la sabiduría de Lao- Tsé (siglo VI a. C). La experiencia no es para eliminar lo que se sabe, es más bien para complementar lo que ya se sabe; pero, seguramente, desde una óptica diferente, porque las circunstancias y los momentos de cambio así lo demandan. La clave está en servir y agradarle a los demás, pero para ello se requiere también mucha confianza en uno mismo. En realidad, no hay muchos secretos para saber como satisfacer las necesidades de los demás. Consiste en hacer que las personas vuelvan donde uno, es decir, que el cliente vuelva a comprar. Este resultado valida todo el proceso de liderazgo.

El reconocimiento de las debilidades, límites y áreas de crecimiento, ahora llamadas “áreas de oportunidad”, constituyen la piedra angular para desarrollar un liderazgo fiable y facilitador del crecimiento para los seguidores, y debe emerger de un corazón y de una mente humilde, que se opongan a las adulaciones, a la vanidad, la sobrevaloración, el poder y los delirios de grandeza. El líder no se engrandece a sí mismo; antes por el contrario, preserva un concepto modesto porque sabe que está

sirviendo a unos fines superiores que nacen de lo más profundo de su interior para verterlos en su alrededor. Es humilde porque reconoce que su vida, su visión y sus fuerzas son un regalo de la vida.

Está claramente demostrado que la función de una organización radica en velar por la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, pero la razón de su existencia es servir a las personas que trabajan en ella y también a la comunidad donde residen. El liderazgo, en manos de la gerencia, debe aprovechar al máximo el potencial de las personas en la empresa, alentar a los demás a seguir adelante y comunicar a sus seguidores el por qué de la importancia del trabajo, por qué vale la pena hacerlo y ejercer control sobre el cumplimiento de las metas. Los diversos estudios de superación personal y de motivación así lo han demostrado.

Si bien las personas siempre se han opuesto a los esfuerzos por implantar cambios, incluso los que les benefician, la situación actual, parece dar a entender que los tiempos modernos habrían de caracterizarse por una resistencia e indiferencia generalizada a cualquier liderazgo. Porque aunque a todas luces sea obvio que nos conviene obedecer cierta orden, casi todos nos ponemos de puntas cuando se nos dice qué hacer. De hecho, cuando alguien trata de imponer su voluntad sobre la del otro, el efecto previsible consiste en reforzar la resistencia al cambio. Salvo algunas excepciones, la era del dictador, el zar, el general - incluso el jefe tradicional- ha pasado a la historia en la sociedad occidental, situación que ha sido dilucida ampliamente por James O'Toole en su obra "El liderazgo del cambio" (1996). Pero para vencer la resistencia al cambio,

debemos estar dispuestos, como iniciadores, a cambiar nosotros mismos. La fuente principal de resistencia al cambio es la objeción, más que humana, que se nos imponga la voluntad de otros. En todas las sociedades humanas existe un conservadurismo natural que, por lo general, retrasa la aceptación de los cambios obligatorios hasta que es demasiado tarde, situación planteada ya hace varios siglos por filósofos de la talla de Montaigne (1533-1592), Voltaire (1694-1778) Francis Bacon (1561-1626) y John Stuart Mill (1806-1873), entre otros.

El máximo líder organizacional que posee poder legítimo y controla recompensas y sanciones logra mayor apoyo para su política si tiene la capacidad de generar carisma. El carisma deriva de las necesidades emotivas de la gente y de los acontecimientos dramáticos asociados con el uso del liderazgo. Produce carisma un período crítico de guerra y la dependencia de la gente de sus líderes militares. El carisma no es la valoración objetiva que de la capacidad del líder hacen los seguidores a fin de satisfacer sus propias necesidades; es un medio usado, por la gente, para abdicar de su responsabilidad cuando hay una evaluación consistente y determinada de los resultados de una política específica. Cuando la dominación carismática incluye un gran número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. El aparato administrativo es inconstante e inestable. El personal administrativo, generalmente es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposita en sus subordinados o seguidores. La selección no se basa en atributos personales, sino en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el

subordinado o el seguidor dejan de merecer la confianza del líder, éste pasa a ser sustituido por otro más confiable.

El término carisma se ha llevado al campo del liderazgo y actualmente cuenta con muchos seguidores que lo defienden y ensalzan, pero también cuenta con muchos detractores, los cuales, fundamentalmente, se apoyan en el gran perjuicio que le han hecho a la humanidad líderes carismáticos, los que han abusado de la fe ciega de sus seguidores para conducirlos al desastre, como ha sucedido con Hitler (1889-1945), Mussolini (1883-1945) y Stalin (1879-1953), entre otros. Aquí es importante resaltar que el líder carismático emerge como fruto de una necesidad social y sus seguidores lo consideran como válido. Sus propuestas de cambio por ello pueden llegar a conducir equivocadamente a un pueblo.

El carácter de un líder, o de cualquier persona, no se desarrolla en el vacío. El liderazgo, aun en las manos de un líder fuerte, confiable y carismático, siempre surgirá de una relación. Los directivos, buenos o malos, sobresalientes o mediocres, son frutos de las necesidades y oportunidades de un determinado tiempo y espacio.

7. CONCLUSIONES

- ❖ El liderazgo moderno consiste, esencialmente, en influir positivamente en las mentes y corazones de otros para el logro de una causa común, lo cual rompe con el paradigma tradicional del liderazgo. Cuando el prestigio intelectual y social de que dispone un líder lo coloca al servicio de los intereses de los demás, se realiza una acción que moviliza a la organización, comprometiendo de manera positiva sus destinos.

- ❖ El liderazgo para las organizaciones demanda una serie de atributos personales que deben aprenderse, entre los que sobresalen la capacidad para expresar la visión, manifestar el compromiso, la comunicación y la información, la integración y el trabajo en equipo, la motivación y la transformación de los seguidores, la habilidad para la toma de decisiones, el empowerment y, en fin, ser un arquitecto social.

- ❖ Los líderes deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y valores, generar modelos de productividad, de servicio y de competitividad que respondan a las necesidades de los clientes, a la dinámica de los mercados y que propicie un futuro sustentable.

- ❖ El liderazgo moral consiste en tratar a las personas con respeto, y nada hay más difícil. Pero cuando surge la necesidad organizacional o social de cambiar, nada hay más práctico. A fin de cuentas todos nos oponemos al cambio, en especial quienes más tienen

que cambiar. Presuponer que las personas van a seguirlo porque usted está en lo cierto es un error que cometen la mayoría de los líderes potenciales antes de dejar atrás las casillas iniciales del juego.

❖ La visión del líder penetra en las metas y en las políticas de la organización. Las metas, basadas en realidades competitivas, no en abstracciones financieras, deben estar estrechamente conectadas con las necesidades de los clientes y las reacciones de la competencia. La consecuencia es la concentración en objetivos estratégicos precisos que sirven al cliente, atajen las medidas de los competidores y aprovechen las oportunidades.

❖ El liderazgo debe predicarse con el ejemplo para crear una visión y compartirla con todo el personal; seguirla de manera apasionada, identificar y encausar el capital intelectual y emocional de la organización con base en resultados de alta calidad y competitividad para instilar esos valores mediante la persuasión y exhortación.

❖ El verdadero espíritu del liderazgo es el que no siempre está seguro de tener la razón. Quienes no respetan a sus seguidores, ni confían en ellos, no pueden dirigirlos. El líder es el servidor de los seguidores, el que les elimina los obstáculos que les impiden desempeñar sus funciones. Los líderes deben conservar la fe de su pueblo, nunca deben mentir a sus seguidores, ni quebrantar las leyes que están encargados a defender.

❖ El liderazgo paternalista, el autoritario, en el hombre o la mujer fuerte pueden lograr aplicar un liderazgo excluyente durante un tiempo; y pueden ser alabados por su

audacia, su brillantez, su fuerza y su capacidad para imponer la voluntad sobre los demás; sin embargo, acaban incorporándose a las filas de los héroes del pasado. La razón de ser de los líderes carentes de ideas es el poder. Los líderes morales y eficaces escuchan a sus seguidores porque los respetan y porque creen honestamente que el bienestar de sus seguidores es el fin de todo liderazgo (y no que los seguidores son el medio para que él alcance sus fines personales).

❖ El liderazgo carismático es importante para coadyuvar a alcanzar los fines de una organización, pero por sí sólo no es determinante. La visión, el compromiso y la capacidad de trabajo si lo son.

8. RECOMENDACIONES

- ❖ Los líderes deben promover la formación de nuevas culturas y la sensibilización y comunicación de nuevos valores que generen compromiso, modelos de productividad, de servicio y de competitividad en respuestas a las necesidades sociales.

- ❖ La familia debe seguir siendo el primer espacio sociocultural en el que se convive sobre la base de los valores compartidos. Las escuelas se deben encargar de poner los principios intelectuales y morales que preparen a la juventud para respetar el derecho a la diferencia y a la diversidad desde la práctica educativa de la tolerancia y la democracia. La universidad deberá formar, desde su óptica, para coadyuvar la convivencia solidaria que reintegre la fragmentación social. Las organizaciones deben redefinir las nuevas dimensiones de su identidad como consecuencia del nuevo orden social y los partidos políticos deben reconciliarse con la sociedad, a pesar que en su portafolio de servicios poco les queda por ofrecer.

- ❖ Identificar, involucrar y desarrollar a los líderes informales con mayor capacidad de visualización y sentido de compromiso como agentes de cambio para facilitar y poner en práctica el compromiso de los gerentes en el diseño, la implantación y el modelo sistemático en la estrategia educativa con base en el fomento de valores para impulsar el cambio hacia todos los niveles de la organización.

- ❖ Se debe implantar y fortalecer una nueva filosofía de liderazgo de trabajo en equipo y orientación a resultados (empowerment) basados en programas de capacitación permanente.

- ❖ Orientar, enriquecer y dar coherencia a todos los sistemas de recursos humanos con base a resultados y a su evaluación.

- Los nuevos roles que desempeña el liderazgo moderno en las organizaciones deben aprenderse mediante un proceso de educación y capacitación permanente que genere equipos de trabajo y agentes de cambio.

- Desarrollar investigaciones alrededor del liderazgo tendientes a coadyuvar el fortalecimiento de la cultura organizacional de manera proactiva para elevar en éstas y en el de las personas su nivel de competitividad en los roles educativos, empresariales, ante el país y el mundo.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3 R Editores, 1999. 5-86 p.

IBID. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós, 1996. 45-90 p.

IBID. La revolución del servicio. Bogotá: Legis, 1991. 23-98 p.

IBID. Servicio al cliente interno. Buenos Aires: Piados, 1992. 14-89 p.

BAPARACCO, Joseph y ELL WORTH. El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. Bogotá: Norma, 1994. 45 p.

BENNIS, Warren y NANUS, Burt. Líderes: Las cuatro claves del Liderazgo Eficaz. Bogotá: Norma, 1985. 46-49 p.

BERRY, Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 65-90 p.

BOHLANDER y col. Administración de recursos humanos. México: Thomson Learning. 2001. 14,19 p.

BOTERO, Silvio. Como Formar Líderes. Bogotá: San Pablo 5°dic, 1995. 75 p.

BOWER, Joseph. L. Oficio y Arte de la Gerencia. Bogotá: Norma, 2° edic, 1997. 54 p.

BURNS, James Mc Gregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. 25-98 p.

BOXWEL Robert J. Benchmararking. Bogotá: Mc Graw Hill. 1995. 55 p.

- BROWN W. Steven. Errores Fatales en que Incurren los Gerentes. Bogotá: Norma, 1989. 44 p.
- COLLINS Y PORRAS. Empresas que perduran. México: Vergara, 1977. 63 p.
- COOPER, Robert y SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá: Norma. 1998. 23-76 p.
- CORTADA, James. Management del nuevo siglo. Buenos Aires: Prentice Hall, 2001. 21-147 p.
- COVEY, Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona: Paidós, 1993. 56 p.
- CROSBY, Philip B. Hablemos de calidad. México: Mc Graw Hill, 1990. 18 p.
- CRUZ, José. Cómo ser líder en el siglo XXI. México. Diana, 1996. 43-52 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill 4a Edición, 1995. 26-92 p.
- IBID. Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill 5ª Edición, 2000. 125-230 p.
- DAFT, Richard y STEERS Richard. Organización. El comportamiento del individuo y de los grupos. México: Limusa, 1986. 56 p.
- DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill, 8a Edición, 1997. 47-180 p.
- DE BEAS, Antonio M. Organización y Administración de Empresas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 43 p.

DE CENZO y ROBBINS. Administración de recursos humanos. México: Limusa, 2001. 22.25 p.

DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Díaz de Santos, 1970. 45 p.

DONALD, Philips. Liderazgo, Estrategias para Tiempos Difíciles. Bilbao: Deusto, 1995. 43,65, 87 p.

DRUCKER Foundation. El Líder del Futuro. Bogotá: Planeta, 1996. 45 p.

DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficaz. México: Hermes, 1986. 42 p.

IBID. Gerencia para el futuro. Bogotá: Norma, 1993. 69 p.

IBID.Las nuevas realidades. México: Hermes, 1990. 53 p.

IBID. La sociedad postcapitalista. Bogotá: Norma, 1997. 48-97 p.

D´SOUZA, Anthony. Liderazgo Efectivo. Bogotá: Paulinas, 1996. 58 p.

ELORDUY, Juan. Estrategia de empresa y recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 17 p.

ERTEL, Danny. Negociación 2000. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 69-95 p.

ETHIO, Jorge. La empresa competitiva. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1996. 65 p.

FROM, Erich. El arte de amar. México Paidós, 1994. 89 p.

GANDHI, Mohandas K. An autobiography: the story of my experiments with truth. Boston: Trad Mahadev Desai, 1957.

GERSON, Richard. Cómo medir la satisfacción del cliente. México: Grupo Editores Iberoamericanos, 1998. 5 p.

GILBREATH, Robert. La Estrategia del Cambio. Bogotá: Mc Graw Hill, 1989. 14-45 p.

GIMBERT, Javier. El enfoque estratégico de la empresa. Bilbao: Deusto, 1998. 12-46 p.

GOLEMAN, David. La inteligencia emocional. México: Vergara, 1998. 7-38 p.

GÓMEZ, Luis y col. Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall, 1997. 23-40 p.

HALL, Richard H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: PHH, 1996. 23 p.

HARRIS, Jeff. Administración de recursos humanos. Méjico: Limusa, 2000. 46 p.

HARMAN, Willis. Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society. Indianapolis: Knowledge Systems inc, 1990. 36 p.

HILL, Charles. Administración Estratégica. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 42 p.

HENDRICKS, Gay, LUDEMAN, Kate. La nueva mística empresarial. Barcelona: Urano, 1999. 31 p.

ISIKAWA. Kaoru. Qué es el control de calidad total. Norma: Bogotá, 1996. 39-45 p.

JAAP, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Bogotá: Legis, 1990. 25-27 p.

JARILLO, Carlos. Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill. 1992. 12-25 p.

JOINER, Brian. Gerencia de la 4ta Generación. México: Mc Graw Hill, 1995. 22-38 p.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. Méjico: Trillas, 1983. 26-47 p.

KIMBLE, Gregory. Fundamentos de psicología general. México: Limusa, 1992. 26-56 p.

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración Una Perspectiva Global. México: Mc.Graw Hill, 1994. 120-143 p.

KOTER, John. El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos S. A, 1990. 29 p.

KELLY, Robert. Líderes y Seguidores. México: Mc Graw Hill, 1992. 27-78 p.

LA BIBLIA. Madrid: Verbo Divino, 1972. 67-348 p.

LEWIN, kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. New York: & Row, 1951. 54 p.

MC GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 37-54 p.

MC GREGOR BURNS, James. Leadership. Nueva Cork: Harper& Row, 1978. 26-97 p.

MONDY y NOE. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 1997. 12-16 p.

MC CAY. James La administración del tiempo. Méjico: PHH. 1996.23-40, 75-78. p.

MAQUIAVELO, Nicolás. El Príncipe. Medellín: Bedout. 1970 43 p.

MATAMALA, Ricardo Administración por Políticas. KARI, Hoshin. Bogotá: Mc Graw

Hill, 1996. 26 p.

MIKE, Johnson. La batalla por el talento empresarial. Madrid: Prentice Hall

NAISBITT, John & Aburdene Patricia. Mega tendencias 2000. Barcelona: Norma, 1992.
36-89 p.

O'TOOLE, James. El liderazgo del Cambio. México: PHH, 1996. 5-125 p.

PETERS, Thomas y WATERMAN Robert. En busca de la excelencia. Bogotá: Círculo
de Lectores, 1985. 45-65 p.

PHILLIPS, Donald. Liderazgo, Estrategias para Tiempos Difíciles. Bilbao: Deusto,
1995. 65 p.

PLATÓN. Diálogos. Bogotá: Panamericana. 1999, 32 p.

POLIT, D. y HUNGLER, B. Investigación científica. Mc Graw Hill
Interamericana. México, 2000. 77-100 p.

PRITCHORD, Beckard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una
transformación total. Barcelona: Norma, 1993. 53 p.

QUIGLEY, Joseph V. Visión. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1996. 32 p.

ROA SUAREZ, Hernando. El Liderazgo Político. Bogotá: Guadalupe, 1991. 22-45 p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: PHH 7° Edic. 2000. 21-
250 p.

IBID. Administración. Méjico: PHH 5° Edic, 1996. 12-98 p.

RODRÍGUEZ, Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. México:

Ecasa, 1996. 36 p.

SCHEIN, Edgar. La cultura Empresarial y el Liderazgo. Madrid: Plaza y Janes, 1998. 17 p.

SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona: Garnica, 1993. 21-89 p.

SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. México: Mc Graw Hill, 1998. 12-75 p.

SILICEO, Alfonso Y col. Liderazgo valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill, 1999. 13-96 p.

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá: Norma, 1992. 23-45 p.

TASCOTT, Don. La economía digital. México: McGraw Hill, 1996. 23-42 p.

IBID. Paradigmas empresariales. México: Mc Graw Hill, 1993. 22-45 p.

THORNE, Paul. El Nuevo Gerente General. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 26-34 p.

TOFFLER, Alvin. El cambio de poder. Barcelona: Plaza & Janes, 1990. 12-129 p.

IBID. El shock del futuro. México: FCE, 1972. 24-56 p.

VELASQUEZ, Hernando. Influencia de los líderes en las organizaciones comunitarias. Universidad la Salle. Bogotá. 2001

WEBER, Max y From Max Weber. Comp. Hans Gerth. Nueva York: Wright mills, 1973. 72 p.

ZALEZNIK Abraham. Human Dilemmas of Leadership. New Cork: Harper & Row, 1966. 26-43 p.

ANEXOS

ANEXO A

MATRIZ DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Referente Bibliográfico	Clase de Información	Función De la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
1. ALARCON, E y VILLOTA, R. Modelo de autoevaluación y formación en liderazgo. Universidad La Salle. Bogotá, 2001.	De investigación	X			
2. ALBRECHT, Kart y ZEMKE, Ron. Gerencia del servicio. Bogotá: 3 R Editores, 1999. 5-86 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
3. IBID. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós, 1996. 45-90 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
4. IBID. La revolución del servicio. Bogotá: Legis, 1991. 23-98 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
5. IBID. Servicio al cliente interno. Buenos Aires: Piados, 1992. 14-89 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
6. BERNAL, A. Metodología de la investigación. Prentice Hall. Bogotá, 2000.	Metodología				X
7. BRECHT, Karl. La misión de la empresa. Barcelona: Paidós, 1996. 45-90 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
8. IBID. La revolución del servicio. Bogotá: Legis, 1991. 23-98 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
9. BAPARACCO, Joseph y ELL WORTH. El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. Bogotá: Norma, 1994. 45 p.	Explicaciones teóricas		X		

Referente Bibliográfico	Clase de Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
11. BERRY, Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 65-90 p	Opiniones y puntos de vista.			X	
12. BRECHT, K. Servicio al cliente interno. Buenos Aires: Piados, 1992. 14-89 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
13. BOHLANDER. Admin. de recursos humanos. México: Thomson Learning. 2001. 14,19 p.	Explicaciones teóricas			X	
14. BOTERO, Silvio. Como Formar Líderes. Bogotá: San Pablo 5°dic, 1995. 75 p.	Investigación			X	
15. BOWER, Joseph. L. Oficio y Arte de la Gerencia. Bogotá: Norma, 2° edic, 1997. 57, 67-69 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
16. BURNS, James Mc Gregor. Leadership. New York: Harper & Row, 1978. 25-98 p.	Explicaciones teóricas		X	X	X
17. BOXWEL Robert J. Benchmarking. Bogotá: Mc Graw Hill. 1995. 55 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
18. BROWN W. Steven. Errores Fatales en que Incurren los Gerentes. Bogotá: Norma, 1989. 44 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
19. COLLINS Y PORRAS. Empresas que perduran. México: Vergara,1977. 75-87 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	

Referente Bibliográfico	Clase de Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
22. COVEY, Stephen. El Liderazgo centrado en Principios. Barcelona: Paidós, 1993. 56 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
23. CROSBY, Philip B. Hablemos de calidad. México: Mc Graw Hill, 1990. 18 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
24. CRUZ, José. Cómo ser líder en el siglo XXI. México. Diana, 1996.43-52 p.	Investigación Anecdota, juicios y valoraciones			X	
25. CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Admón..Bogotá: Mc Graw Hill 4a Edición, 1995. 26-92 p.	Explicaciones teóricas			X	
26. IBID. Admón. de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill 5ª Edición, 2000.	Explicaciones teóricas			X	
27. DAFT, Richard y STEERS Richard. Organización. El comportamiento del individuo y de los grupos. México: Limusa, 1986. 56 p.	Explicaciones teóricas			X	
28. DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill, 8a Edición, 1997.	Explicaciones teóricas		X	X	
29. DE BEAS, Antonio M. Organización y Admón.. de Empresas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 43 p.	Explicaciones teóricas		X		
30. DE CENZO y ROBBINS. Admón. de recursos humanos. México: Limusa, 2001. 22.25 p.	Explicaciones teóricas		X	X	

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
31. DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid: Díaz de Santos, 1970. 45 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
32. DONALD, Philips .Liderazgo, Estrategias para Tiempos Difíciles. Bilbao: Deusto, 1995. 43,65, 87 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
33. DRUCKER Foundation. El Líder del Futuro. Bogotá: Planeta, 1996. 45 p.	Explicaciones teóricas		X		
34. DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficaz. México: Hermes, 1986. 42 p.	Explicaciones teóricas		X	X	X
35. IBID. La Gerencia del futuro. Bogotá: Norma, 1996. 69, 150	Investigación			X	
36. IBID. Las nuevas realidades. México: Hermes, 1990. 53 p.	Investigación		X	X	
37. IBID. La sociedad postcapitalista. Bogotá: Norma, 1997.	Explicaciones teóricas		X		
38. D'SOUZA, Anthony. Liderazgo Efectivo. Bogotá: Paulinas, 1996. 58 p.	Explicaciones teóricas		X		
39. ELORDUY, Juan. Estrategia de empresa y recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 17 p.	Explicaciones teóricas		X		
40. ERTEL, Danny. Negociación 2000. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 69-95 p.	Explicaciones teóricas			X	
41. ETHIO, Jorge. La empresa competitiva. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1996. 65 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
43. GANDHI, Mohandas K. An autobiography: the story of my experiments with truth. Boston: Trad Mahadev Desai, 1957.	Anécdotas, juicios y valoraciones		X		
44. GERSON, Richard. Cómo medir la satisfacción del cliente. México: Grupo Editores Iberoamericanos, 1998. 5 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
45. GILBREATH, Robert. La Estrategia del Cambio. Bogotá: Mc Graw Hill, 1989. 14-45 p.	Explicaciones teóricas	X	X	X	
46. GIMBERT, Javier. El enfoque estratégico de la empresa. Bilbao: Deusto, 1998. 12-46 p.	Explicaciones teóricas		X		
47. GOLEMAN, David. La inteligencia emocional. México: Vergara, 1998. 7-38 p.	Anécdotas, juicios y valoraciones		X		
48. GÓMEZ, Luis y col. Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall, 1997. 23-40 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
49. HALL, Richard H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. México: PHH, 1996. 23 p.	Explicaciones teóricas			X	
50. HARMAN, Willis. Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society	Opiniones y puntos de vista.		X		
51. HARRIS, Jeff. Administración de recursos humanos. Méjico: Limusa, 2000. 46 p.	Explicaciones teóricas			X	

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
53. HILL, Charles. Administración. Estratégica. Bogotá: Mc graw Hill, 1999. 42 p.	Explicaciones teóricas		X		
54. ISIKAWA. Kaoru. Qué es el control de calidad total. Norma: Bogotá,1996. 39-45 p	Explicaciones teóricas		X	X	
55. JAAP, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Bogotá: Legis, 1990. 25-27 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
56. JARILLO, Carlos. Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill. 1992. 12-25 p.	Explicaciones teóricas		X		
57. JOINER, Brian. Gerencia de la 4ta Generación. México: Mc Graw Hill, 1995. 22-38 p.	Anécdotas, juicios y valoraciones		X	X	
58. KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. Méjico: Trillas, 1983. 26-47 p.	Explicaciones teóricas			X	
59. KELLY, Robert. Líderes y Seguidores. México: Mc Graw Hill, 1992. 27-78 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
60. KIMBLE, Gregory. Fundamentos de Psicología. México: Limusa, 1992. 26-56 p.	Explicaciones teóricas			X	
61. KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración. Perspectiva Global. México: Mc.Graw Hill, 1994. 120-143p.	Explicaciones teóricas			X	
62. KOTER, John. El factor liderazgo. Madrid: Díaz de Santos S. A, 1990.	Explicaciones teóricas			X	

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
64. LEWIN, kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. New York: & Row, 1951. 54-67 p.	Explicaciones teóricas			X	
65. MC GREGOR, D. El Lado Humano de las Org.: Mc Graw Hill, 1997. 37-54 p.	Explicaciones teóricas		X		
66. MAC GREGOR BURNS, James. Leadership. Nueva Cork: Harper& Row, 1978. 26-97 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
67. MC CAY. James La administración del tiempo. Méjico: PHH. 1996.23-40, 75-78. p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
68. MONDY y NOE. Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall, 1997. 12-16 p.	Explicaciones teóricas				
69. MAQUIAVELO, Nicolás. El Príncipe. Medellín: Bedout. 1970. 35- 43 p.	Anécdotas, juicios y valoraciones		X		
70. MATAMALA, Ricardo. Admón. por Políticas. KARI, Hoshin. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 26 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
71. MIKE, Johnson. La batalla por el talento empresarial. Madrid: Prentice Hall. 2001. 27, 54-58 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
72. NAISBITT, John & Aburdene Patricia. Mega tendencias 2000. Barcelona: Norma, 1992. 36-89 p.	Explicaciones teóricas		X		
73. O TOOLE, James. El liderazgo del Cambio. México: PHH, 1996. 5-125 p.	Explicaciones teóricas		X	X	X

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
75. PHILLIPS, Donald. Liderazgo, Estrategias para Tiempos Difíciles. Bilbao: Deusto, 1995. 37-40 p.	Explicaciones teóricas		X		
76. POLIT, D. y HUNGLER, B. Investigación científica. Mc Graw Hill Interamericana. México, 2000. 77-100 p.	Metodología				X
77. PRITCHORD, Beckard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Barcelona: Norma, 1993. 53 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
78. QUIGLEY, Joseph V. Visión. Bogotá: Mc. Graw Hill, 1996.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
79. ROA SUAREZ, Hernando. El Liderazgo Político. Bogotá: Guadalupe, 1991. .	Opiniones y puntos de vista.			X	
80. ROBBINS,S. Comportamiento Organizacional. México: PHH 7° Edic. 1996. 300-450	Explicaciones teóricas			X	
81. IBID. Admón. Méjico: PHH 5° Edic, 1996. 12-98 p.	Explicaciones teóricas			X	
82. RODRÍGUEZ, Joaquín. Teoría de la Admón. Aplicada a la Educación. México: Ecasa, 1996. 36 p.	Explicaciones teóricas			X	
83. SENGE, Meter. La quinta disciplina. Barcelona: Garnica, 1993. 21-89 p.	Opiniones y puntos de vista.			X	
84. SCHEIN, Edgar. La cultura Empresarial y el Liderazgo. Madrid: Plaza y Janes, 19988. 17 p.	Explicaciones teóricas			X	

Referente Bibliográfico	Clase Información	Función de la revisión			
		Fuente de ideas de la investigación	Información acerca de lo que se sabe	Contexto conceptual	Enfoque de la investigac.
86. SILICEO, Alfonso Y col. Liderazgo valores y cultura organizacional. México: Mc Graw Hill, 1999. 13-96 p.	Explicaciones teóricas		X	X	
87. SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá: Norma, 1992. 23-45 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
88. STONER, James. Administración. Buenos Aires: PHH, 1997. 67 p.	Explicaciones teóricas			X	
89. TASCOTT, Don. La economía digital. México: McGraw Hill, 1996. 23-42 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
90. IBID. Paradigmas empresariales. México: Mc Graw Hill, 1993. 22-45 p.	Opiniones y puntos de vista.		X		
91. THORNE, Paul. El Nuevo Gerente General. Bogotá: Mc Graw Hill, 1993. 26-34	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
92. TOFFLER, Alvin. El cambio de poder. Barcelona: Plaza & Janes, 1990. 12-129 p	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
93. IBID. El shock del futuro. Méjico: FCE, 1972. 24-56 p.	Opiniones y puntos de vista.		X	X	
94. VELASQUEZ, H. Influencia de los líderes en las organizaciones comunitarias. Universidad la Salle. Bogotá. 2001	De investigación	X			
95. WEBER, Max y From Max Weber. Comp. Hans Gerth. Nueva York: Wright mills, 1973. 72 p.	Opiniones y puntos de vista.			X	
96. ZALEZNIK Abraham. Human Dilemas of Leadership. New Cork: Harper & Row, 1966. 26-43 p.	Opiniones y puntos de vista.			X	

Fuente: Vicente Perrián Petro. 2004, adaptado de POLIT, D. y HUNGLER B.