

# DE JEFE A LÍDER

---

Bernardo Domínguez Zárate\*

## I. LO QUE VA A ENCONTRAR EN EL ARTÍCULO

Sin duda, existe una motivación personal para escribir este artículo acerca del liderazgo; pero no es obra de la casualidad, no es algo que se me haya ocurrido de manera repentina; no, lo he meditado y estoy convencido de que tiene un beneficio más allá de lo personal. Pretendo aclarar la utilidad que representaría contar con verdaderos líderes en las empresas u organizaciones, públicas o privadas, en los gobiernos municipales, en los estados y en el país; pero también, en cualquier actividad humana donde haya interacción entre las personas, como pueden ser los grupos informales o la misma familia.

Estoy seguro de que la mayoría de las personas adultas, en especial aquellos que tienen alguna relación laboral con empresas u organizaciones de cualquier tipo, o quienes acostumbran a informarse en los medios, han percibido que en el lenguaje común se escucha o se usa con frecuencia la palabra “líder”, “liderazgo” o algún término relacionado.

Ya tenemos registrados esos conceptos en nuestro vocabulario y los aceptamos tal como vienen, con poca reflexión o sin ninguna, y por lo general confundimos el liderazgo con la autoridad, con el poder, con posiciones directivas, porque así se da en la práctica. Todos los días usamos o escuchamos aplicar el término líder para algún funcionario o dirigente, e inclusive para personas que están involucradas en actividades fuera de la ley.

Ese uso común y la aceptación de los términos me han llamado la atención, y la inquietud me puso a indagar un poco en este campo. Revisé bibliografía y consulté algunas páginas en Internet, partiendo de la idea de que sería de interés para muchos que, como yo, piensan que cualquier actividad humana que realicemos puede mejorarse para conseguir resultados exitosos; claro, cumpliendo con una serie de requisitos, entre los cuales es fundamental contar con un líder, ya que el éxito personal y el corporativo, dicen los expertos, están determinados por la aplicación del liderazgo<sup>1</sup>.

Para algunos es frecuente en nuestras vidas, con el paso del tiempo, sentir la necesidad de cambiar el mundo; no a la naturaleza, sino a la actitud de las personas que lo habitamos. Estos deseos, producto de una visualización creadora de un mundo mejor, pueden ser realizados cuando somos muchos los que compartimos el interés por el futuro y contamos con un guía que da dirección a nuestras vidas y/o a nuestro trabajo, proporcionándonos la motivación y el ímpetu necesarios para el cambio.

---

\*El autor es investigador del IIESCA. Ha trabajado como servidor público de nivel medio en los gobiernos federal y estatal, así como en la Universidad Veracruzana. Fue presidente municipal constitucional y secretario general de un partido político en el estado de Veracruz.

<sup>1</sup> Krauze, Donald. *El camino del líder*. Madrid, España; EDAF, 1998. p. 15.

Lo que he encontrado en las lecturas y lo que me ha dejado la experiencia vale la pena compartirlo, pues considero que si al tema del liderazgo se le diera la importancia que realmente tiene, como sería incluirlo en los programas de estudio de licenciatura, entre otras medidas, estaríamos viviendo un mundo diferente, como el que han podido concebir grandes personajes reconocidos como exitosos, por citar algunos: en el mundo de los negocios, Bill Gates; en el deporte, Nadia Comaneci; en la política, Gandhi; en el campo religioso, Juan Pablo II; y así se puede ir ampliando la lista a criterio personal, sabiendo que todos ellos tienen una característica en común: fueron o son líderes, supieron a dónde iban o a dónde van y pudieron persuadir a otros para que los siguieran.

Pero, ¿qué se necesita para ser un líder verdadero?, alguien que lleve a una empresa, a una organización de cualquier tipo, a la familia, hacia mejores modos de vida. Voy a caracterizar su imagen, pero antes quiero presentar de manera sintética un panorama general del acontecer mundial, pues debido a ello es que existe tanta necesidad de contar con líderes.

## II. EL ACONTECER EN LA ACTIVIDAD HUMANA

### II.1 El mundo actual

Cuando reflexionamos lo que sucede en la actividad humana en México, o en cualquier parte del mundo, dejando de lado aspectos negativos, apreciamos que se nos presentan como características comunes: cambios tecnológicos, integración económica internacional, globalización de los mercados y competencia, entre otros. Hay una universalización, nos estamos acercando cada vez más a un mundo único, al menos en lo relativo al campo empresarial.

Conforme avanza el nuevo milenio, experimentamos continuos cambios globales, obligando a las empresas a reestructurarse, a pesar de que la gente se resista a ello con gran obstinación porque el cambio le asusta. La tarea que han tenido los empresarios es insistir con el personal para que adquieran una cultura de competencia, pues de otra manera no habrá supervivencia. Lo otro es quedarse a la expectativa, seguir un camino fácil, una puerta falsa y dolorosa que toman quienes no están preparados para enfrentar esos cambios: hacer recortes y reestructurar la plantilla de personal.

Es cierto que la globalización y la competencia implican riesgos, porque los mercados se hacen más grandes<sup>2</sup>, porque hay que cumplir con mayores requisitos para participar en ellos y porque la velocidad que se exige para cambiar es mayor; pero, algunos tienen otro punto de vista, cuentan con mentalidad positiva, lo ven como una oportunidad para crecer y trascender: aceptan el reto y se aplican a realizar transformaciones en gran escala en las empresas y organizaciones, para reducir los riesgos y/o aprovechar las oportunidades. Para su supervivencia, las empresas deben transformarse en competidores más fuertes, aplicando alguna de

---

<sup>2</sup> Kotter, John P. *El líder del cambio*. México; McGraw Hill, 2000. p. 21.

las herramientas administrativas conocidas, como pueden ser la reingeniería<sup>3</sup>, la gestión de la calidad, el benchmarking<sup>4</sup> o el empowerment<sup>5</sup>, entre otros.

En el mundo de hoy, “la tecnología es la fuerza motriz que acelera el cambio, pero debemos tener presente que son las personas las que crean, mejoran y aplican la tecnología para provocar ese cambio”<sup>6</sup>. La creatividad aplicada de las personas es una necesidad; sin ella no habría tecnología, ni cambio, ni progreso. Hoy en día, las personas intercambian mucha más información que nunca; porque con el creciente número de publicaciones de diversa índole y la mejora de las telecomunicaciones, tienen que leer más y aprender a leer más rápido, a ser más selectivos con la información que manejan, a recordar más, en fin, a darle un mejor uso al cerebro para convertir datos en información e información en conocimiento. Así, cada día seremos más creativos y estaremos más acordes con el medio.

## II.2 El cambio de mentalidad

Pero este asunto es de conocimiento y de formación, y si bien en el campo administrativo durante el siglo próximo pasado se dio origen a miles de organizaciones en el mundo, como consecuencia del desarrollo industrial y comercial de muchos países, además de que las universidades se dieron a la tarea de preparar a los recursos humanos para satisfacer la demanda, los especialistas en cuestiones empresariales y personajes considerados como líderes opinan que se descuidó algo prioritario, como es la enseñanza del liderazgo.<sup>7</sup>

Estos líderes de Estados Unidos, dicen que desde la década de los ochenta, en el siglo próximo pasado, se ha generalizado la suposición de que la incapacidad de muchas compañías norteamericanas para adaptarse rápidamente a la competencia intensa, se puede atribuir a su exceso de gerentes y su escasez de liderazgo. Consideran que la educación es un enorme reto para el milenio en curso, sienten que es el fundamento sobre el cual gira la mayor parte de las otras cuestiones sociales, pues con ello el cambio de cultura para hacer frente a la competencia se da con menores dificultades. Creo que esta situación es similar en México.

De ahí que el momento actual esté exigiendo personalidades con visión y capacidad de acción, que vean con buenos ojos la desaparición de jerarquías y del poder que otorga la posición en un cargo. No se ve otro camino para hacerle frente a la competencia global, a la creciente complejidad y a la velocidad de los cambios, pues se espera que en este siglo los descubrimientos sean mayores que los que hemos experimentado en el siglo XX.

---

<sup>3</sup> Reingeniería, es repensar y rediseñar los procesos operacionales, tomando en cuenta las capacidades disponibles.

<sup>4</sup> Benchmarking, es un proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte o aquellas compañías consideradas líderes.

<sup>5</sup> Empowerment, es dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas.

<sup>6</sup> Buzán, Tony, et. al. *La inteligencia del líder*. Bilbao, España; Deusto, 1999. p. 174.

<sup>7</sup> McFarland, Lynne Joy, et. al. *Liderazgo para el siglo XXI*. Diálogos con 100 líderes destacados. Santa Fe de Bogotá, Colombia; Mc Graw Hill, 1996. pp. 1-8.

### 11.3 Liderazgo y administración

En las décadas anteriores los términos liderazgo, administración o gerencia se consideraban como sinónimos; pero en la actualidad, a medida que cambia el curso de los acontecimientos, el carácter gerencial eficiente de una empresa u organización no logra compensar su falta de previsión y visión. Con el liderazgo, según Dilts,<sup>8</sup> se trata de “crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”, y crear ese mundo requiere tanto acción como visión. Después de dos décadas de investigación sobre el liderazgo y el cambio organizacional, se concluye que no existen recetas ni fórmulas universales que los líderes puedan utilizar en todas las situaciones para orientar el cambio y enfrentar la competencia.

La gerencia responde a las necesidades a corto plazo, a los desafíos operativos cotidianos; el liderazgo se concentra sobre los problemas a largo plazo: en ver dónde debería estar la organización en el futuro. La gerencia obtiene un compromiso para el rendimiento a través de los acuerdos contractuales, mientras que el liderazgo lo hace a través de la capacitación y la delegación.

La autoridad es un pacto, es el poder encomendado para realizar un servicio, que adopta dos figuras: formal e informal. Con la autoridad formal vienen los diferentes niveles de poder en la empresa u organización; con la autoridad informal, comúnmente asociada con el liderazgo, se tiene el poder para influir sobre las actitudes y conductas, más allá del cumplimiento por obligación.

Hoy se piensa que las gerencias o jefaturas están comprometidas en las tareas administrativas y operativas de una organización: por ejemplo, la obtención y despliegue de recursos para mantener las operaciones habituales, o el uso de los recursos humanos para alcanzar los objetivos; sin embargo, el liderazgo implica desafíos de adaptación inmediata, mediata y a más largo plazo.

Como se ve, liderazgo y gestión (o administración) tradicional están relacionadas en cuestiones empresariales, pero no significan lo mismo aunque así parezca: el liderazgo es como un contrato social entre el líder y sus seguidores; el líder posee voluntad y capacidad para ejercer poder sobre los actos de sus seguidores, y éstos lo aceptan libremente. Por otro lado, el poder de gestión se debe, principalmente, al cargo o a la posesión y para ejercerse no requiere consentimiento de los subordinados.

En palabras de Danzig<sup>9</sup>, “todos los líderes también son administradores de los demás, pero no todos los administradores ejercen las cualidades del liderazgo”, lo cual nos ubica claramente en lo que puede irse sugiriendo como una solución: dotar a los administradores de las cualidades que posee el líder.

---

<sup>8</sup> Dilts, Robert. *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona, España; Urano, 1966; p 16.

<sup>9</sup> Danzig, Robert J. *El líder que vive en ti*. México; Selector, 2000. p. 18.

### III. EL MUNDO DEL LIDERAZGO

#### III.1 Concepción del liderazgo y de quien lo ejerce

Las características esenciales del liderazgo incluyen la capacidad para desafiar el *statu quo*, comprometerse con una visión creativa del futuro de la organización, y producir cambios apropiados en los valores, actitudes y conductas de los seguidores, a través de la inspiración y la capacitación; además, el liderazgo mismo tendrá un cambio notable en su estilo, pues “para el siglo XXI se equilibrarán los rasgos femeninos y masculinos del líder”<sup>10</sup>, acudiendo más a características como: comunicación, equilibrio, empowerment, colaboración y trabajo en equipo, visión y sensibilidad, entre otros atributos.

Según Confucio y Sun Tzu<sup>11</sup>, los tres principios fundamentales del liderazgo se basan en el hacer: hacer las cosas, concentrar el esfuerzo en hacer lo esencial y hacer mejor lo que se considera importante. El mismo autor hace referencia a ciertos principios que él llama *sparkle*, palabra compuesta por las letras iniciales de las palabras en lengua inglesa que definen a quien él considera un líder ideal, la persona que posee: autodisciplina, determinación, logro, responsabilidad, conocimiento, ejemplo y “laddership”, palabra esta última que ha sido inventada por el autor, y está formada por una combinación de leadership (liderazgo) y ladder (escalera), y que significa “brillo”.

Maxwell<sup>12</sup>, para entender el liderazgo, lo define a través de 10 principios o atributos, que son los siguientes: tiene como definición la influencia del líder; su clave son las prioridades de la organización y de los trabajadores; su elemento más importante, la integridad del líder; su prueba esencial, producir un cambio positivo; la manera más rápida de alcanzarlo, resolver los problemas fundamentales; lo extra o el esfuerzo adicional, la actitud del equipo de trabajo; su activo más importante, la gente en todos los niveles; la cualidad indispensable del líder, su visión; su precio, la autodisciplina; y la lección más importante, el desarrollo del personal.

Autores como Godin<sup>13</sup>, consideran que los empresarios, los grandes hombres de negocios, poseen 26 virtudes, una de las cuales es el liderazgo; sin embargo, al verlas con detenimiento caemos en la cuenta que estas virtudes identifican a las personas que son considerados como líderes: atención al detalle; equilibrado estilo de vida; creatividad; curiosidad; compromiso; eficiencia; ética; audacia; concentración; metas; tranquilidad bajo presión; trabajo arduo; iniciativa; integridad; inteligencia; liderazgo; lealtad; persistencia; ingenio; responsabilidad; auto motivación; sentido del humor; sentido de propiedad; estrategia; trabajo en equipo, y visión.

Así que el líder es una persona íntegra, ejemplar, completa, que conoce el terreno en que se mueve, y por eso influye en los demás. Es la referencia dentro

---

<sup>10</sup> McFarland, Lynne Joy, et. al. op. cit. P. 240.

<sup>11</sup> Citados por Donald Krauze, en la obra mencionada, p. 29.

<sup>12</sup> Maxwell, John C. *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville, TN, EEUU; Betania, 1996, p.238.

<sup>13</sup> Godin, Seth. *Líderes SA*. México; Selector, 1997, p. 211.

de un grupo de cualquier índole, pues debido a la autoridad moral que ejerce, su opinión es la más valorada, aún cuando no tenga una posición jerárquica en la empresa u organización. Es una persona que mira a futuro de largo plazo, sin descuidar lo inmediato; sabe anticipar los cambios y se adelanta a los competidores. En las metas que plantea persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Una vez que define su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos, los cuales ha fijado de común acuerdo con el equipo de trabajo, pues de otra manera no habrá compromiso. Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder; porque no es líder quien quiere sino quien puede.<sup>14</sup>

George Patton<sup>15</sup> dijo en una ocasión: “¡las batallas se ganan con una gran ejecución, no con grandes planes! La gran ejecución puede salvar un plan mediocre; la mala ejecución siempre echará a perder un plan grande”, de ahí la importancia de pasar de la visión a la acción, a la concreción de las grandes ideas. En esta misma fuente bibliográfica, se hace mención a un proverbio antiguo que cito aquí en virtud de la claridad que tiene para resaltar la importancia de un líder: “es mejor tener un ejército de asnos dirigido por un león que un ejército de leones dirigido por un asno”.

Pero, ¿El líder nace o se hace? La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando, porque es ésta la que va forjando al líder, la cual se ve enriquecida por la retroalimentación que se consiga del equipo de trabajo. Es importante tomar en cuenta que hay que favorecer que los empleados, en especial los jóvenes, asuman competencias y se vayan acostumbrando a enfrentarse a los problemas.

### III.2 Sensibilidad y confianza hacia los demás

Un elemento esencial para la comprensión del liderazgo es que el líder trabaja con personas que piensan y tienen sentimientos; además, algunos autores van más allá del aspecto físico, como Ken Blanchard<sup>16</sup>, quien afirma que “No somos seres humanos viviendo una experiencia espiritual. Somos seres espirituales viviendo una experiencia humana”, o el mismo Robert J. Danzig<sup>17</sup>, quien toma en cuenta la cuestión sentimental, al referir que “El líder es quien cultiva y alimenta el espíritu de organización tanto propio como colectivo. Los administradores pueden hablar del cuerpo de la estructura. El líder es quien alimenta el alma. La administración abastece al cuerpo; el liderazgo enciende el alma”.

El mismo Danzig<sup>18</sup> menciona que el líder tiene nueve poderes fundamentales: calidad, inspiración, pasión, carisma, entusiasmo, innovación, perseverancia, carácter, y energía. Mientras, Maxwell<sup>19</sup>, establece las diferencias

<sup>14</sup> <http://www.aulafacil.com/liderazgo/>, consultada el 17 de febrero de 2006.

<sup>15</sup> Citado por Donald Krauze, op. cit.

<sup>16</sup> Blanchard, Ken. *El corazón de un líder*. México; McGraw Hill, 2000, p. 92.

<sup>17</sup> Danzig, Robert J., op cit. p. 21.

<sup>18</sup> Danzig Robert J. Op cit; p. 20.

<sup>19</sup> Maxwell, John C, op. cit.; p 172.

existentes entre ser jefe y ser líder: el jefe maneja a sus trabajadores, el líder los capacita; el jefe depende de la autoridad, el líder, de la buena voluntad; el jefe inspira temor, el líder entusiasmo; el jefe dice “yo”; el líder dice “nosotros”; el jefe arregla la culpa por el fracaso, el líder arregla el fracaso; el jefe sabe cómo se hace, el líder muestra cómo se hace; el jefe dice “vayan”, el líder dice “vamos”. El mismo Maxwell<sup>20</sup> afirma que todos los grandes líderes poseen dos cosas: “Saben a donde van y pueden persuadir a otros para que le sigan”, porque los líderes tienen presente, según Blanchard<sup>21</sup>, que saber exactamente a dónde llegar, es el primer paso para lograrlo.

Para los autores de la obra liderazgo para el siglo XXI<sup>22</sup>, “los líderes de éxito serán aquellos que dirijan inspirando a los individuos, dándoles el empowerment, la facultad para tomar decisiones, para que se constituyan en una diferencia significativa para la organización”. Estos autores conceden importancia también al lado espiritual de los líderes, pues con frecuencia hacen alusión a palabras como: valor, esperanza, preocupación por los demás, corazón, amor, compasión, escuchar, cooperación, servicio; lo que no debe sorprender en atención al cambio que se está dando hacia el empowerment y hacia lograr lo mejor de la gente. Dicen que los líderes de éxito del siglo XXI tendrán que enfocar su vida y sus organizaciones desde un punto de vista mucho más *holístico*, asumiendo para sí una amplia gama de cualidades, destrezas y comportamientos.

### III.3 La inteligencia y la eficiencia

Tony Buzán<sup>23</sup>, al hablar del líder dice que éste es una persona inteligente, un catalizador del cambio, que sabe aplicar los principios rectores del cerebro a los problemas empresariales, que es una persona que tiene éxito, inteligente, trabajadora, organizada, creativa y que se comunica bien con los demás; sabe que el personal es el principal activo de la empresa; evalúa constantemente las capacidades que necesita la empresa para seguir siendo competitiva; conoce la diferencia que existe entre las capacidades actuales de sus empleados y las necesidades del futuro; diseña con sus empleados un plan de formación para desarrollar su nivel de capacidades; felicita a sus empleados ante otras personas, cuando se lo han ganado, y sabe que su comportamiento es observado e imitado por sus empleados.

Andrew J. Dubrin<sup>24</sup>, dice que lo mínimo que se necesita saber del liderazgo es que los líderes: influyen en las demás personas a través de la persuasión o el ejemplo para que sigan un curso de acción; establecen relaciones y asociaciones con la gente; son eficientes, inspiran, influyen y motivan a los demás, y los dirigen hacia cambios útiles; además, sugiere 10 actividades para transformarse en un líder eficiente:

---

<sup>20</sup> Maxwell, John C. op. cit., p. 19.

<sup>21</sup> Blanchard, Ken, op. cit., p. 150.

<sup>22</sup> McFarland, Lynne Joy et. al. op. cit., p. 6.

<sup>23</sup> Buzán, Tony, op. cit.; p 18.

<sup>24</sup> Dubrin, Andrew J. *Serie Fácil. Liderazgo*. México; Prentice Hall, 1999, p. 309.

1. Tener en cuenta que el liderazgo es un proceso donde el líder influye profundamente en los integrantes del equipo para inspirarlos, motivarlos y persuadirlos
2. Desarrollar la confianza en uno mismo al alcanzar una pequeña meta y después continuar el camino para conseguir logros cada vez más difíciles
3. Desarrollar el carisma personal. Aprender a dejar que las emociones fluyan cuando hay que expresarse; y por otra parte, tener presentes los nombres de las personas que forman el equipo de trabajo.
4. Ser una persona bien informada o especializada en cierta área del negocio, sin pretender ser experto en todo.
5. Desarrollar las habilidades o capacidades propias de la comunicación (orales, escritas, no verbales y de escuchar) hasta el punto de lograr ser convincente y claro.
6. Utilizar una gran cantidad de recursos para influir positivamente en las personas: persuasión, intercambio de favores, congraciarse con los demás y mantener un ambiente de humor agradable.
7. Dirigir a través del ejemplo. Convertirse en un modelo a seguir respecto a como quiere que los demás se desempeñen.
8. Delegar autoridad y responsabilidades a los demás para llevar a cabo varias funciones o tareas.
9. Aprender a ser un líder multicultural, dado que el punto de partida consiste en convencerse a sí mismo de que existe diversidad de culturas y todas son igualmente valiosas.
10. Ser un gran capacitador y mentor; ofrecer a los demás libertad para la retroalimentación necesaria para mejorar, a través de la motivación.

En resumen, las características básicas del líder inteligente y eficiente, son: que es visionario, de acción, brillante, con determinación, que contagia entusiasmo, que es gran comunicador, convincente, gran negociador, con capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente; y adicionalmente se le atribuyen también, entre otras, las siguientes: perseverante, trabajador, flexible, con autodominio, prudente, realista, justo, humano, accesible, humilde, generoso, culto, inquieto, con sentido del humor, optimista y en buena forma física. Ahora, con todos estos atributos, ¿estaría de acuerdo con llamarle líder a cualquier persona? Yo no.

Y doy un no reflexionado, porque la condición humana nos brinda la oportunidad de ejercer el libre albedrío, esa gran virtud con la cual nacemos y que nos permite llevar a cabo un proceso continuo de elecciones en nuestra vida, sean éstas simples o complejas, buenas o malas, para beneficio o perjuicio personal o colectivo. Por lo anterior, es importante tener presentes los peligros que acechan al líder y que pueden determinar que su influencia sobre la empresa u organización pueda llegar a ser negativa. Entre otros, podemos señalar los siguientes: endiosamiento, al dejarse invadir por la soberbia que acompaña al poder; perder contacto con la realidad, al no ejecutar las acciones que ayudan a concretar la visión; quedar obsoleto, al no percibir los cambios que se presentan

continuamente; ser conformista, al lograr algunas metas con relativa facilidad, y perder la motivación, por dificultades internas o externas al trabajo.

#### III.4 La capacidad de concebir el futuro

La visión de futuro, una de las características fundamentales del líder, adquiere relevancia por el momento actual que vivimos, pues en un mundo tan cambiante como éste, tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez, y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden; permite que la empresa u organización gane posiciones y que el grupo reafirme su confianza en el líder, pues entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

La visión está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros, con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro, mientras que la acción se relaciona con la ejecución mediata e inmediata.

En un proceso de cambio, una visión cumple con tres propósitos: esclarecer la dirección del cambio, motivar a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, y contribuir a coordinar las acciones de diferentes personas.

La esencia de la visión dentro de las organizaciones también se encuentran en lo íntimo de todo ser humano: un deseo muy fuerte de hacer la diferencia, de contar para algo en nuestras vidas; por ello, en una visión clara, el consenso es inevitable; y cuando la visión se analiza día a día, se repite, se recrea, y se renueva por el compromiso, entonces mueve y estimula a las personas hacia su logro; se comienza de verdad a vivir la visión, se convierte ésta en realidad.

El líder se preocupa especialmente del largo plazo de la empresa o de la organización de la que forma parte, porque es una persona inquieta, insatisfecha y soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene confianza en llegar a lograr sus objetivos, que son ambiciosos, difíciles, pero no utópicos, y por lo mismo, son realizables. Debe ser un futuro que busque el bien de la colectividad, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos. Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores; que lo harán sin duda si ven reflejado su beneficio personal, porque no debe olvidarse que la gente, aunque no lo diga, piensa: ¿y yo qué?, un principio llamado WIIFM<sup>25</sup>.

Para que la visión sea efectiva, requiere ciertas condiciones, entre otras están las siguientes: que transmita una imagen clara acerca del futuro que se ha diseñado para la empresa y sus trabajadores; que represente los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y todas aquellas personas relacionadas con la empresa o institución; que los objetivos y metas sean realistas, susceptibles de ser alcanzados; que sea flexible, para dar cabida a la iniciativa individual y permitir ajustes a causa de las condiciones cambiantes del

---

<sup>25</sup> WIIFM, son siglas de la expresión inglesa ¿what's in it for me? (¿y qué hay de mí?), un principio motivacional que indica que las personas están motivadas para alcanzar metas hasta el grado en que sus propios intereses se vean satisfechos, pues el interés propio es el gran motivador.

medio; y, que pueda difundirse rápidamente entre los trabajadores o personas con quienes el líder está comprometido.

Para generar una visión con las características descritas, es imprescindible lo siguiente: saber lo que se desea para la empresa, para uno mismo y para el equipo de trabajo; tener confianza en sí mismo como fuerza creativa, incorporando valores estimados por los trabajadores (no olvidar el efecto Pigmalión<sup>26</sup>); poder transmitirla, en el sentido en que fue acordado con la fuerza laboral (o con los votantes, si fuera el caso); recordar permanentemente la imagen de la visión; inspirar a los demás para compartirla; identificar factores que ayuden o que puedan obstaculizarla; estar dispuesto a hacer el sacrificio necesario hasta lograr la visión.

### III.5 El apego a tradiciones y paradigmas

Una pregunta obligada, ¿Por qué la gente se resiste al cambio? Son muchas las razones; aquí están las principales: la condición humana, cuando las personas no tienen la paternidad de una idea, por lo general se resisten a ella, aunque sea en su propio beneficio; se deja la comodidad de la rutina, por emprender algo nuevo; lo desconocido siempre se impone; se teme al fracaso porque siempre existirá el riesgo de encontrarlo en el camino; el propósito del cambio no ha quedado claro, ni los beneficios que se recibirán; las recompensas no son equiparables, en ocasiones, a los esfuerzos que se requieren; siempre habrá gente negativa que se oponga a cualquier iniciativa, por estrechez mental; no existe ni reconocimiento ni respeto por el líder; todo cambio implica un compromiso adicional; la tradición siempre será contraria al cambio.

Una pregunta más, ¿Cómo crear una atmósfera para el cambio? Entre otras acciones hay que emprender las siguientes: el líder debe desarrollar la confianza en la gente; debe hacer cambios personales, antes de pedir que otros cambien; conocer perfectamente a la organización, en especial el modo de pensar de la gente, de los influenciadores; solicitar apoyo de los influenciadores antes de anunciar cambios; demostrar los beneficios del cambio; dar a la gente el título de propiedad del cambio; tomar muy en cuenta lo que motiva a la gente: hacer contribuciones significativas, participar en la consecución de buenos resultados, el deseo de mejorar, recibir reconocimiento, y tener expectativas claras.

Sin duda echar a andar un modelo de liderazgo no debe ser nada fácil, mas bien creo que puede ser muy difícil, hay que romper con todos los paradigmas, con todas las reglas como sugieren Buckingham y Coffman<sup>27</sup>, quienes transmiten las opiniones vertidas por “los mejores gerentes del mundo”, interpretando los resultados de 80000 cuestionarios aplicados en más de 400 empresas que fueron entrevistados por la Organización Gallup.

### III.6 La diversidad cultural y el posible modelo para iniciar el milenio

<sup>26</sup> Efecto Pigmalión, es un fenómeno por el cual la gente se desempeña de acuerdo con sus expectativas, particularmente con respecto a las relaciones entre el líder y los miembros del grupo.

<sup>27</sup> Buckingham, Marcus y Coffman, Curt. *Primero, rompa todas las reglas*. Bogotá, Colombia; Grupo Editorial Diana, 2000 p xi-xiii.

McFarland<sup>28</sup>, en la obra ya citada, propone algunas ideas para poner en marcha un modelo de liderazgo con empowerment: facultar a los trabajadores para actuar con libertad en las tareas que desempeñan; iniciar la delegación de autoridad desde los niveles altos de la estructura organizacional; manejar el empowerment como un estado mental, en el que se aprecie la disminución del modelo jerárquico tradicional, y se maximice el respeto por las ideas y por el individuo; priorizar el cambio cultural; propagar el liderazgo en todos los niveles; ligar o compatibilizar la facultad o delegación de autoridad con la responsabilidad que ello representa; depositar respeto y confianza en el equipo de trabajo; hacer entender que compartir el poder implica también compartir el riesgo; colocar la toma de decisiones en manos del personal más destacado; trabajar para que se consiga ver el cambio como algo fácil y divertido; procurar éxitos tempranos, aunque sean pequeños, para motivar a mayores logros; recordando que el cambio es permanente, es de todos los días.

De acuerdo con McFarland<sup>29</sup>, autor ya citado, hay una serie de barreras culturales que es necesario ir cambiando para poder llevar a buen término a alguna empresa u organización en el camino del éxito; se presentan en el siguiente cuadro comparativo:

**Barreras culturales vs. Valores compartidos para triunfar**

Barreras culturales	Valores compartidos para triunfar
Liderazgo jerárquico	Liderazgo compartido
Territorios propios y estructuras piramidales	Equipos y redes con empowerment
Oportunismo y falta de principios	Ética e integridad
Agendas ocultas, deshonestidad y falta de franqueza	Comunicación abierta, fluida y honesta
Desconfianza y temor	Confianza
Orientación a corto plazo y estrictamente motivada por las ganancias	Servicios, excelencia y calidad a largo plazo
Orientación hacia la tarea y enfocada internamente	Orientación al cliente/mercado, y enfocada externamente
Actitud de "no puede hacerse"	Espíritu de "puede hacerse"
Culpabilidad y excusas	Responsabilidad personal
Codependencia y exceso de independencia	Interdependencia
Prejuiciada y juzgadora	Acoge la diversidad y las diferencias
Entrenamiento insuficiente	Aprendizaje continuo y desarrollo del conocimiento
Se aferra al pasado y se resiste al cambio	Innovación, ingeniosidad y rupturas
Reglas estrictas y políticas rígidas	Flexible, fluida y de respuesta rápida
Juegos de ganar/perder	Juegos de ganar/ganar y mayores ganancias para toda la organización
Aislacionismo y separación	Responsabilidad social y comunitaria

<sup>28</sup> McFarland, op.cit.; pp 85-90.

<sup>29</sup> McFarland, op. cit.; p 161.

Al estudiar la opinión que emiten los líderes empresariales entrevistados por McFarland, es muy claro que el liderazgo tiene una nueva concepción, basada en la necesidad de enfrentar la globalización, el cambio constante, la competencia; y en fin toda una serie de factores que empresas u organizaciones deben tomar en cuenta para subsistir, y si es posible hacerlo con éxito. Son los siguientes:

- ✚ El liderazgo ya no es del dominio exclusivo del jefe, éste debe darse en todos los niveles de la estructura organizacional.
- ✚ El nuevo líder debe facilitar la excelencia en los integrantes del equipo de trabajo, brindarles apoyo para su capacitación permanente y su ascenso en los puestos de trabajo.
- ✚ El liderazgo y la gerencia implica conceptos diferentes, como se ha visto; sin embargo, vale la pena insistir que sería ideal que toda persona que ocupe un puesto por jerarquía tenga presente que las cualidades del liderazgo pueden adquirirse.
- ✚ El liderazgo tiene en la actualidad una dimensión más sensible y humanista, que emerge como una necesidad o condición en su interior, dentro de la organización, y en el medio externo.
- ✚ Los líderes de hoy están adoptando un enfoque holístico, que comprende una amplia variedad de cualidades, destrezas y capacidades, sin las cuales no hay identificación ni reconocimiento del equipo de trabajo.
- ✚ El tema final en la definición del nuevo liderazgo es el dominio sobre el cambio; es decir, no se trata simplemente de enfrentarlo con éxito cuando se presente, sino más bien predecirlo y reorientarlo antes de que llegue.

Romper paradigmas no ha sido ni será algo fácil de lograr; por las razones comentadas, establecer y lograr un modelo diferente de liderazgo para este nuevo siglo es todo un reto. Lo importante en ello es que se sepa hacia dónde se quiere ir. Coincidió con la propuesta que hace McFarland<sup>30</sup> para pasar del paradigma anterior del liderazgo hacia uno moderno; se presenta en el siguiente cuadro comparativo:

---

<sup>30</sup> McFarland, op. cit.; p 367.

### Un nuevo modelo para el liderazgo en el siglo XXI

De un paradigma anterior	A un paradigma actual y futuro
Ser gerente	Ser Líder
Ser Jefe	Ser formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle empowerment a la gente
Autoridad centralizada	Distribuir el liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplia
Dirigir con reglas y reglamentos	Guiar con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el poder de las relaciones y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarse en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar
Hacer hincapié en la independencia	Estimular la interdependencia
Estimular las redes de viejos camaradas	Respetar, honrar y respaldar la diversidad
Cambiar por crisis y necesidad	Aprendizaje e innovación continuados
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos
Tener un enfoque estrecho; yo y mi organización	Tener un enfoque amplio; mi comunidad, mi sociedad, mi mundo

#### IV. CONCLUSIONES

El liderazgo y el entorno en que se ejerce hacen interesante su estudio, y por supuesto puede ser de mucha utilidad realizar algún trabajo de investigación posterior, quizá orientado más hacia el sector público, por las implicaciones que tiene, por ejemplo, el manejo de recursos financieros por parte de alguien a quien la ciudadanía le ha depositado su confianza para conducirla hacia mejores modos de vida. Habría que buscar respuestas para saber si la persona a la que le atribuimos las dotes de líder realmente lo es, y si estaríamos en la disposición de seguirlo y de ratificarle la confianza para que sea un representante popular, un servidor público acorde con las exigencias del mundo actual, alguien que cumpla con la misión que se le ha encomendado.

Antes de finalizar, deseo puntualizar algunos aspectos importantes que han quedado de lado; se trata de lo mínimo indispensable que debe saber quien pretenda convertirse en un líder; pero puede servir también para que se miren al espejo aquellos que se dicen, o les dicen líderes. Me apoyo en el texto referido de Andrew J. DuBrin<sup>31</sup>, quien expone en cada capítulo una serie de requisitos mínimos indispensables para ser un líder auténtico, he formulado un cuestionario para que el lector lo conteste para sí mismo, con la condición, reitero, de que se mire en el espejo con detenimiento:

<sup>31</sup> DuBrin Andrew J. Op. cit.; pp. 310.

**La confianza en uno mismo:**

- ¿Piensa en forma positiva respecto a usted?
- ¿Pone por escrito cuáles son sus puntos positivos para fortalecer el auto confianza?
- ¿Se ve como una persona cada vez más poderosa?
- ¿Cuándo logra algunas victorias sencillas, continúa con retos mayores?
- ¿Maneja en forma creativa la confusión emocional que se asocia con la adversidad?

**La comunicación con los demás:**

- ¿Utiliza un lenguaje culto que causa impacto y cautiva?
- ¿Usa metáforas, analogías y anécdotas como herramientas para inspirar a los miembros de su grupo?
- ¿Es hábil con la comunicación no verbal?
- ¿Utiliza un estilo de lenguaje orientado hacia el poder no coercitivo, sin mensajes mezclados?
- ¿Evita utilizar elementos que afectan su imagen, como palabras innecesarias, muletillas, dichos sin sentido, anécdotas trilladas y el mal hábito de convertir muchos sustantivos en verbos?

**El desarrollo de la credibilidad:**

- ¿Logra credibilidad al mostrar integridad?
- ¿Tiene su propio código personal que le guía en su toma de decisiones?
- ¿Pone a prueba la ética de una decisión tomada?
- ¿Es congruente entre lo que piensa y dice? y ¿Es consistente entre lo que dice y hace? ¿Predica con el ejemplo?
- ¿Proyecta una imagen de confianza a través de su aspecto físico?

**El aspecto humano en los equipos de trabajo:**

- ¿Promueve una atmósfera propicia para el trabajo, basado en valores?
- ¿Hay un trato cordial entre los integrantes del equipo?
- ¿Existe retroalimentación entre usted y su equipo?
- ¿Utiliza con frecuencia frases de aliento para mantener la motivación de sus seguidores?
- ¿Hay satisfacción en el equipo de trabajo?
- ¿Estaría dispuesta su gente a realizar actividades de servicio a la comunidad?

**La delegación de autoridad:**

- ¿Delega autoridad o funciones a las personas que son capaces de ejercer con mayor libertad su trabajo?
- ¿Usa la administración participativa y la exención de reglas aburridas?
- ¿Se apoya en los empleados que sobresalen por su responsabilidad, capacidad y auto motivación?
- ¿Asigna tareas apropiadas, combinando agradables con desagradables?
- ¿Establece en forma clara los límites de la delegación?

**La toma de decisiones en el grupo:**

- ¿Todos participan? ¿Hay sinergia?
- ¿Tiene un clima laboral de libertad?
- ¿Hace evaluaciones del trabajo del grupo con sus mismos integrantes?
- ¿Apoya al grupo a que presenten sus informes por escrito?

**Para ganar el apoyo de los miembros del grupo:**

- ¿Los hace sentir bien a través de la motivación?
- ¿Expresa la confianza que tiene en ellos?
- ¿Trata a su grupo como a una familia?
- ¿Les demuestra que usted está de su lado?
- ¿Los toma en cuenta antes de emprender una acción?
- ¿Hace a un lado con gentileza las propuestas del grupo que no le parecen importantes?
- ¿Comenta con interés el desempeño de la gente, como ejemplo de reforzamiento positivo?

**La dirección ante una crisis:**

- ¿Es directo y decisivo?
- ¿Se mantiene tranquilo bajo presión?
- ¿Aclara los problemas y desarrolla alternativas creativas?
- ¿Crea líderes emergentes?
- ¿Mantiene al equipo concentrado en su trabajo?
- ¿Tiene un equipo especializado en manejo de crisis, que dominan la reestructuración cognitiva?

**La capacitación y facilitación:**

- ¿Conoce las discrepancias entre el desempeño deseado y el real?
- ¿Establece metas realistas y comparte la misión?
- ¿Escucha lo que se le dice y los sentimientos que están detrás de las palabras?
- ¿Proporciona consejos prácticos y apoyo emocional?
- ¿Logra compromisos para el cambio?

**La consejería o tutoría:**

- ¿Se cree una persona digna de confianza, un mentor?
- ¿Tiene la suficiente experiencia para dar consejos?
- ¿Ayuda en la carrera profesional de sus seguidores?
- ¿Apadrina los ascensos de las personas más destacadas?
- ¿Establece compromisos de trabajo con la aceptación de los miembros del equipo?

**Si logró contestar afirmativamente** a todas las interrogantes acerca de sí mismo o de alguna otra persona que usted considera líder, entonces no hay duda: **Estamos frente a un líder auténtico.**

**GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Benchmarking.** Proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte o aquellas compañías consideradas líderes.

**Carisma.** Encanto y magnetismo personal que se utiliza para guiar a los demás.

**Congruencia.** Consistencia entre las partes verbales y no verbales del mensaje.

**Cultura organizacional.** Sistema de valores y creencias compartidos que influye activamente en el comportamiento de los trabajadores.

**Delegación.** Traspaso de la autoridad por parte de los gerentes o líderes a los miembros del grupo para tomar decisiones y responsabilidades.

**Efecto Pigmalión.** Fenómeno por el cual la gente se desempeña de acuerdo con sus expectativas, particularmente con respecto a las relaciones entre el líder y los miembros del grupo.

**Empowerment.** Es dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas.

**Integridad.** Cuando se tiene una sólida base de principios morales y éticos.

**Líder eficiente.** Aquel cuyas acciones permiten que los miembros del grupo alcancen su productividad, calidad y satisfacción.

**Liderazgo.** Proceso que lleva a cabo un líder para persuadir, inspirar, motivar e influir en los demás y saber cómo dirigir cambios útiles con precisión.

**Mensaje mezclado.** Comunicación que tiene una inconsistencia o discrepancia integrada. Cuando se dice algo, pero el tono y el lenguaje corporal expresan otra cosa.

**Mentor.** Persona con mucha experiencia y conocimientos que se dedica a dar apoyo y asesoría o consejos profesionales a una persona con menos experiencia.

**Misión.** Definición del campo general en el que una compañía o unidad operará. Propósito único que esa empresa o unidad tiene y que lo distingue de otros.

**Poder coercitivo.** Poder que se basa en el miedo.

**Poder.** Habilidad o potencial para influir en una decisión y controlar los recursos.

**Principio WIIFM.** Siglas de la expresión “¿y qué hay de mí?”, por sus siglas en inglés: “¿what’s in it for me?” Un principio motivacional universal que indica que las personas están motivadas para alcanzar metas hasta el grado en que sus propios intereses sean satisfechos. El interés propio es el gran motivador.

**Reingeniería.** Es repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, tomando en cuenta las capacidades internas disponibles.

**Reestructuración cognitiva.** Método para suavizar un conflicto convirtiendo los aspectos negativos en positivos.

**Reforzamiento positivo.** Incrementar la posibilidad de que un comportamiento se repita mediante un estímulo a las personas que otorgan la respuesta deseada.

**Retroalimentación.** Información acerca de un comportamiento pasado que se lleva a cabo otra vez en el presente y que puede influir en una conducta futura.

**Sinergia.** Combinación de los esfuerzos de las personas en la que el resultado es mayor a la suma de sus partes.

**Valor.** La importancia que una persona asigna a algo que sirve como guía de acción.

**Visión.** Escenario idealizado de lo que puede ser el futuro de una organización o unidad de organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Dubrin, Andrew J. *Serie Fácil. Liderazgo*. México; Prentice Hall, 1999
2. Krauze, Donald. *El camino del líder*. Madrid, España; EDAF, 1998.
3. Maxwell, John C. *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville, TE, EEUU; Betania, 1996.
4. Kotter, John P. *El líder del cambio*. México; McGraw Hill, 2000.
5. Blanchard, Ken. *El corazón de un líder*. México; McGraw Hill, 2000.
6. McFarland, Lynne Joy, et. al. *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados*. Santa Fe de Bogotá, Colombia; Mc Graw Hill, 1996
7. Buckingham, Marcus y Coffman, Curt. *Primero, rompa todas las reglas*. Bogotá, Colombia; Grupo Editorial Diana, 2000.
8. Dilts, Robert. *Liderazgo creativo PNL*. Barcelona, España; Urano, 1996.

9. Danzig, Robert J. *El líder que vive en ti*. México; Selector, 2000.
10. Godin, Seth. *Líderes SA*. México; Selector, 1997.
11. Buzán, Tony. y otros. *La inteligencia del líder*. Bilbao, España; Deusto, 1999.

#### **PÁGINAS EN INTERNET**

12. <http://www.aulafacil.com/liderazgo/>
13. [www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html](http://www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html)
14. [es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking](http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking)
15. [www.businesscol.com/productos/glosario/administrativo/glosario\\_administrativo\\_r.html](http://www.businesscol.com/productos/glosario/administrativo/glosario_administrativo_r.html)