



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO



# Liderazgo,

el más **común** de los misterios  
o lo más **misterioso** de lo común

El **arte** de ser  
*diferente*



## **AUTORIDADES ACADÉMICAS**

### **Consejo de Fiduciarios Universidad del Istmo**

Dr. Rodrigo Tejada Castillo  
*Presidente*

Dr. Guillermo Mata Amado  
*Vicepresidente*

Lic. José Molina Calderón  
*Secretario*

### **Consejo Directivo Universidad del Istmo**

Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde  
*Rector*

Ing. Manuel Pérez Lara  
*Vicerrector*

Licda. Linda Yolanda Paz Quezada  
*Vicerrectora Académica*

Lic. Luis Roberto Sarmiento Cáceres  
*Secretario General*

Licda. Margarita Martínez de Melara  
*Directora Administrativa*

Licda. Carolina González de Asturias  
Ing. Beatriz Ymbert Garavito  
*Vocales*

### **Asociación de Amigos**

Sr. Federico Melville Novella  
*Presidente*

Ing. Luis Móvil Beltetón  
*Vicepresidente*

Ing. Gonzalo Palaréa Mayorga  
*Secretario*

### **Junta Directiva Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa**

Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde  
*Presidente*

Ing. Luis Chacón Torrebiarte  
*Vicepresidente*

Lic. José Molina Calderón  
Lic. Miguel Francisco Calleja  
*Vocales*

Licda. Ana Ordóñez de Molina  
*Directora Ejecutiva*





# Liderazgo,

el más **común** de los misterios  
o lo más **misterioso** de lo común

El **arte** de ser  
*diferente*





CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# Liderazgo,

el más **común** de los misterios  
o lo más **misterioso** de lo común







## **Universidad del Istmo, 2007**

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente documento, siempre y cuando se cite la fuente.

Diseño de Portada:  
Departamento de Artes Gráficas  
Universidad del Istmo

Diagramación:  
Impresos Computarizados

## **Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa**

7a. Avenida 3-67 zona 13  
Tel.: 24291441  
e-mail:  
[humanismoyempresa@unis.edu.gt](mailto:humanismoyempresa@unis.edu.gt)  
[www.unis.edu.gt](http://www.unis.edu.gt)

# ÍNDICE GENERAL

<i>Presentación</i> .....	<i>ix</i>
<i>Prólogo</i> .....	<i>xi</i>
<b><i>El liderazgo es una vocación</i></b>	
<i>Patricia de Donis</i> .....	<i>1</i>
<b><i>La familia, formadora de líderes</i></b>	
<i>María Mercedes Pineda de Carranza</i> .....	<i>25</i>
<b><i>Un nuevo entorno de entendimiento</i></b>	
<i>Miguel F. Calleja</i> .....	<i>51</i>
<b><i>Creatividad, educación, y liderazgo</i></b>	
<i>Ana María de García</i> .....	<i>73</i>
<b><i>La aventura humana del liderazgo</i></b>	
<i>Rosario Escobar</i> .....	<i>107</i>
<b><i>Liderazgo y valores en empresas familiares</i></b>	
<i>Roberto Way Menéndez</i> .....	<i>137</i>
<b><i>Características de un liderazgo femenino</i></b>	
<i>Beatriz Ymbert</i> .....	<i>161</i>
<b><i>El mito del liderazgo político</i></b>	
<i>Ana de Molina</i> .....	<i>177</i>



# PRESENTACIÓN

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, busca como parte de sus políticas, generar líneas de investigación con enfoque antropológico cristiano y de carácter interdisciplinar, promover la búsqueda de la verdad fundamentada en la filosofía institucional de la Universidad, rescatar, acrecentar y transmitir los conocimientos verdaderos comunes a todos, con mentalidad científica, abierta, creativa y responsable que asegure la libertad de la persona; y, desarrollar una tarea de investigación científica que contribuya a su función de servicio y a construir una sociedad solidaria.

En este marco se desarrolló durante el segundo semestre de 2006, el “II Seminario Permanente de Investigaciones”, que convocó a catedráticos-investigadores y amigos empresarios de la Universidad, con el propósito de fortalecer la actividad investigativa a través de afianzar su hábito de estudio y curiosidad intelectual.

Como resultado, se presenta un nuevo compendio de ocho ensayos alrededor del tema Liderazgo. Los investigadores como parte de la metodología de trabajo realizaron un análisis e intercambio alrededor del libro “El Mito del Liderazgo Político” de Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluze. Él es Doctor en Sociología y Ciencias Políticas por la Universidad Pontificia de Salamanca y Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Realizó un Master en Economía y Dirección de Empresas en el IESE, BUSINESS SCHOOL, centro donde desarrolla actualmente su labor docente.

El libro del Dr. Álvarez de Mon desarrolla una profunda y personal filosofía de Liderazgo. Tomando como referente la lectura de este libro, los investigadores del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, analizan y abordan los verdaderos valores que se conjugan en un auténtico liderazgo, en esa coherencia entre el ser, el tener y el hacer.

En la actualidad, ante la necesidad creciente de liderazgo y las distintas interpretaciones del mismo, es obligado que la academia realice una reflexión sobre lo que en realidad debe significar el compromiso de ser, tener y ejercer liderazgo. El presente compendio de ensayos pretende llamar a esa reflexión y por ello se abordan temas tan amplios que van desde: El Liderazgo es una Vocación; La Familia, Formadora de Líderes; Un Nuevo Entorno de Entendimiento; Creatividad, Educación, y Liderazgo; La Aventura Humana del Liderazgo; Liderazgo y Valores en Empresas Familiares; Características de un Liderazgo Femenino y El Mito del Liderazgo Político.

El Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa, tiene la expectativa que este aporte sea una contribución al análisis y la reflexión que permita avanzar hacia un enfoque integral del liderazgo.



Ing. Manuel Antonio Marroquín Conde  
Rector de la Universidad del Istmo y  
Presidente del Centro de Investigaciones  
Humanismo y Empresa

# PRÓLOGO

## LIDERAZGO, EL MÁS COMÚN DE LOS MISTERIOS O LO MÁS MISTERIOSO DE LO COMÚN

### EL ARTE DE SER DIFERENTE

Hoy se piensa mucho, se escribe mucho y se habla mucho de Liderazgo. Hay muchos cursos, muchos seminarios y muchas conferencias sobre Liderazgo. La oferta de libros sobre Liderazgo justifica por sí sola la necesidad del papel reciclado.

Pero hay mucho más Liderazgo en el pensamiento que en la realidad. Hay mucho más Liderazgo en las ideas que en los hechos. Hay mucho más Liderazgo del malo que del bueno.

Todo eso ocurre con cualquier cosa de la que se piensa que no hay suficiente ni en cantidad, ni en calidad. Si hubiera suficiente Liderazgo en la sociedad, se hablaría y se escribiría muy poco sobre ello.

En nuestra sociedad, en nuestro mundo, no hay suficiente Liderazgo y, por eso, todo el mundo lo desea y lo busca. Pero casi todo el mundo lo busca donde hay luz, donde están las luces que la sociedad ha puesto para que se vean las cosas que se quiere que se vean. Y el Liderazgo no está en las zonas que la sociedad ha iluminado para que se vea.

Además, la gente suele relacionar el Liderazgo con algo para cuyo ejercicio es necesario el mandato o el permiso de alguien o de algo, como posición, responsabilidad, jerarquía, poder o dinero. El Liderazgo tampoco está detrás de las puertas que estas cosas abren.

Es necesario distinguir entre SER líder, TENER liderazgo y HACER de líder, porque estas tres coordenadas conforman el camino que toda persona puede recorrer para actuar como líder.

Todas las personas tienen, sólo por SER personas, un SER líder dentro de ellas. Ninguna teoría ha podido desmontar esta creencia, y la experiencia conocida la ha reforzado. La mayor parte de los líderes que han sido reconocidos como tales, lo fueron por razones de carácter circunstancial que presionaron y estimularon el afloramiento de un Liderazgo que no se había manifestado con anterioridad y que no era ni conocido ni reconocido y, muchas veces, ni sospechado. El cien por ciento de las personas tiene un SER líder dentro.

TENER Liderazgo es otra cosa. Porque requiere hacerse con la Competencia de PODER SER líder. Para ello, siempre es necesaria una Visión, una decisión de concretarla y una capacidad de expresarla y explicarla. Y todo esto ocurre cuando la persona realiza un autodescubrimiento de sí misma para adquirir la conciencia de su SER líder e instalar en su mente la posibilidad de serlo. No más del diez por ciento de las personas recorren esta coordenada de manera consciente.

HACER de líder requiere otra decisión personal basada en el reconocimiento de la necesidad de cambiar el mundo, en la convicción de que tu contribución es única y necesaria y en el compromiso de materializar esa contribución personal para cambiarlo. No más de una persona de cada cien se introduce en esta tercera coordenada.

En este entendimiento del Liderazgo, el actuar como líder es una opción personal, que no se toma nunca en los espacios donde hay luz de sociedad, porque estos espacios son los espacios de lo convencional, y un líder auténtico se sitúa siempre fuera de lo convencional, lo que requiere tener una forma de pensar fuera de lo convencional.

Un líder auténtico lo es, por tanto, primero por dentro y luego por fuera. Desde su alma y su conciencia (SER) a su mente y a su fisiología (TENER) y, después y sólo después, a su cuerpo y a su anatomía (HACER).

Las personas a las que la vida sitúa en el HACER, sin haber hecho el recorrido previo de las otras dos coordenadas, llegan pronto, como mecanismo de defensa y autoalimentación de un sobredimensionado ego, a la conclusión de que DIOS les ha puesto en ese sitio y, por tanto, sólo necesitan seguidores. Se instalan en la tercera coordenada y se oxidan en su propia anatomía.

Sólo los líderes auténticos continúan recorriendo continuamente las tres coordenadas, y saben pasar, una y otra vez, del HACER al SER, para enfrentarse de nuevo a su alma y a su conciencia, llenarse de humildad y continuar trabajando en el autodescubrimiento, instalarse otra vez en el TENER, llenar otra vez su bolsa de compromiso y zambullirse, de nuevo, en el HACER. Y así siempre y para siempre.

En este entendimiento del Liderazgo, el Liderazgo no se puede enseñar, pero sí se puede aprender. Ese deporte del permanente recorrido de las tres coordenadas requiere siempre de un renovado compromiso con el mundo y con las personas, de una santa rabia por la injusticia, de un inconformismo por el estatus y de una CAUSA que te posea.

El auténtico líder no tiene una CAUSA sino que es tenido por una CAUSA, porque la CAUSA, para merecer la pasión que significa servirla, tiene que ser más grande que el líder. Por eso el Liderazgo es un arte, el arte de ser diferente.

Un verdadero líder es único, ama a las personas y sabe esperar lo mejor de lo que tienen dentro porque, para esa clase de personas, la mejor forma de controlar es esperar. Sólo las personas que aman pueden ser éticas. Sólo las personas que temen pueden ser seguras. Sólo las personas con rabia pueden luchar contra la injusticia. Sólo las personas alegres pueden perseguir una visión. Y sólo las personas así pueden vivir la pasión por el Liderazgo para cambiar el mundo...a mejor.

Este trabajo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del ISTMO de Guatemala habla de esto y de estos temas, cada trabajo enfocando una perspectiva más o menos concreta, pero alrededor de un entendimiento integral y no convencional del Liderazgo que yo he tratado de sintetizar, resumidamente, en este prólogo que la Universidad del ISTMO me ha hecho el honor de publicar como introducción a sus trabajos.

Tomás Calleja

Miembro Extraordinario del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa  
y del Senado de la Universidad del ISTMO de Guatemala.







CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# EL LIDERAZGO ES UNA VOCACIÓN

Patricia de Donis

---



**Índice de Contenido**

*Introducción* ..... 5

*Todos tenemos la capacidad de ser líderes* ..... 8

*El proceso de convertirse en líder, es similar al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado* ..... 9

*Para el líder como persona integrada, su profesión es la vida* ..... 10

*La realidad tangible. El liderazgo de todos los días y de todas las personas* ..... 13

*El líder con vocación de servicio* ..... 15

*El liderazgo es situacional y contextual* ..... 17

*El liderazgo trascendente* ..... 18

*Bibliografía* ..... 23



## Introducción

*“(...) el liderazgo o la dirección, cuando se aborda de forma apropiada, es una vocación”.*

*James Autry*

Aunque pareciera que la palabra líder tuviera su origen en el vocablo “lid”, que proviene del latín “lis” “litis” y cuyo significado corresponde a combate, lucha, pelea, disputa o contienda de razones y argumentos<sup>1</sup>, ello, no es así. El término líder proviene del inglés “leader” cuyo significado original es guía. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. De allí que liderar signifique dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competencia o de una clasificación.

Que la palabra “líder” tenga uno y otro origen es determinante.

Hubo una época en que se llegó a identificar al líder con la batalla y el término llegó a adquirir connotaciones bélicas.

Quien iba al frente en un combate era el líder, y ello implicaba fuerza y poder; pero esta misma connotación privaba al significado de su esencia semántica: la característica de fungir como guía, de ser esa rama principal de la planta, lo cual obligaba a considerar la acción de ejercer el liderazgo, “leadership”, como el acto de dotar de dirección, de detentar la iniciativa y poseer la primacía o el mando, una persona o a un conjunto de personas de una organización. En síntesis de concederle el papel protagonista.

El término inglés “lead”, proveniente del latín “līdō”, tiene un significado denotativo claro y específico: guiar, conducir, inducir, abrir camino. Llevar un tipo de vida determinada. Capitanear, dirigir. Así lo define el Summa Diccionario Inglés, Español-Inglés, Inglés-Español, Ediciones S.L. de Editorial Océano, publicado en Barcelona 1999 y en ello pareciera inspirarse la definición que Víctor García Hoz ofrece en su Diccionario Escolar Etimológico: “Líder, jefe verdadero de todo un grupo de personas”; a la cual añade una segunda definición: “El que más destaca”.

Con ello García Hoz, está señalando claramente cómo la misma lengua especializa el término y de esta manera habrá de abarcar dos campos diferentes: liderazgo y liderato. “Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconozca su autoridad” y “persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación”.

---

<sup>1</sup> Diccionario de la Real Academia Española.

Aunque ambos términos pueden, como sinónimos, ser intercambiables, así lo expresa el Diccionario Panhispánico de Dudas, entre los hispano-hablantes se prefiere que para el contexto social, económico y político se emplee el término “liderazgo” y para los contextos deportivos, “liderato” y ello parece caer como anillo al dedo para nuestro propósito, puesto que elegiremos el término liderazgo para señalar la acción de liderar, es decir de guiar, dirigir, conducir y no de competir.

Una última observación es válida respecto del tema que se pretende desarrollar en este ensayo. Aunque existe el femenino “lidereza” y éste se usa en algunos países de Hispanoamérica, por su terminación el vocablo líder es común para ambos géneros, y por lo tanto, no excluyente puesto que igual señala la posibilidad de ejercer liderazgo tanto para el hombre como para la mujer. Ello nos permite concluir que ser líder es posibilidad inherente a todo ser humano, y añadir a esto que todo ser humano está llamado a desarrollar su humanidad; porque desde el inicio de los tiempos, recibió la llamada de Dios. “Y dijo Dios: Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza; y señoree en los peces del mar, en las aves de los cielos, en las bestias, en toda la tierra . . .”. Génesis 1.26

La Vocación que es el destino natural del hombre, la inclinación o tendencia que se siente por cierta clase de vida o profesión.

“Fe y razón muestran de diferentes modos, que la vida humana es una llamada al hombre . . . para desarrollar su humanidad (...) para desarrollarse como ser humano (...) con plenitud”.<sup>2</sup> Pero es una llamada que implica a su vez, una elección. Decidir aquello que se quiere ser en la vida es ante todo, cuestión de vocación y para ello es imprescindible conocerse a sí mismo. Saber de fortalezas y debilidades, destrezas y aptitudes, sentimientos y aspiraciones, sueños y esperanzas, pero también de lados oscuros. Buscar caminos y consolidar hábitos hasta convertirlos en virtudes. Ejercer sobre uno mismo su propio liderazgo.

Liderazgo que, como nos dice Álvarez de Mon en El mito del Líder, “o es una cuestión de muchos profesionales y personas diligentes, honradas y comprometidas que se deciden a protagonizar y conducir sus vidas y carreras, o estamos en mal camino”.

Se elige lo que se quiere ser y mediante un liderazgo que abarca todo el proceso vital y que exige fortalecer la voluntad, para emprender el viaje. Es necesario tener claro el puerto al que se desea arribar y trazar la ruta; prepararse para el viaje y realizarlo haciendo lo que se debe hacer de manera responsable y en la mejor forma.

---

<sup>2</sup> Melé, Doménech. La vocación cristiana en el liderazgo empresarial. Versión provisional. Pág. 2.

Asumir el compromiso de decidir sobre la propia vida, de protagonizarla y conducirla, para alcanzar la realización personal conforme sueños y aspiraciones, es un desafío. El desafío de cumplir con nuestra vocación. Vocación de líderes.

Aunque en cada líder difieren sus antecedentes, experiencia y vocación “(...) todos tienen en común la pasión por las promesas de la vida y la capacidad de expresarse completa y libremente. (...) La auto expresión es la esencia misma del liderazgo”<sup>3</sup> porque no vivimos aislados y necesitamos de la relación con los demás. Expresarse en forma completa exige a su vez conocerse a sí mismo en cuanto a capacidades y fallas y sobre todo, saber cómo desplegar esas capacidades y compensar las fallas. Saber lo que se quiere alcanzar y cómo comunicarlo a los demás para lograr su cooperación y apoyo es la tarea, y ello requiere de una plena comprensión de sí mismo y del mundo. Aprender de la vida y de sus experiencias.

“Los líderes se hacen, no nacen” nos dice Walter Bennis en *Cómo llegar a ser líderes*. Ellos han seguido creciendo y desarrollándose a lo largo de su vida, y ésta es condición incuestionable para ejercer el liderazgo, porque el camino para llegar a ser líder implica un proceso, un proceso de constante transformación que depende de la libre voluntad, y que requiere de educación formal e informal, de aprender y desaprender, reflexionar sobre lo que se aprende, comprender el significado de la lección, correr riesgos, y cometer errores, adquirir competencias y asumir responsabilidades “(...) llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo”.<sup>4</sup>

Todo el mundo tiene capacidad de liderazgo, más no todo el mundo llega a serlo, porque muchas personas son solamente productos de su contexto, sin voluntad de cambio o desarrollo de su potencial.

Asombra y preocupa, nos dice De Mon, citando a James O’Toole autor de *Leading Change*, esa “pasividad y escaso protagonismo de tantos y tantos ciudadanos, reencarnación moderna de los esclavos del tiempo de Platón, cuyo papel es casi insignificante. Será la costumbre, la comodidad de que otros decidan, el miedo psicológico a dar un paso al frente y comprometerse - en la cárcel del miedo, el prisionero tiene la llave pero no se da cuenta – lo cierto es que se observa una sociedad de adultos que se comportan de modo parecido al descrito por Herman Hesse en *Siddharta*: “todos son sumisos, a todos les gusta ser amigos, obedecer y pensar poco (...)”.<sup>5</sup>

Llegando este momento, podemos concluir, que todas las personas, tenemos la capacidad de liderazgo, que el proceso de convertirse en líder es similar al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado. Que para el líder como persona integrada, su profesión es la vida, porque “los líderes se hacen, no nacen

<sup>3</sup> Bennis, Walter. *Cómo llegar a ser líder*. Pág. 8.

<sup>4</sup> *Ibid.* Pág. 8.

<sup>5</sup> De Mon, Santiago. *El Mito del Líder*. Pág. 10.

<sup>6</sup> Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Pág. 5.



se hacen por sí mismos, más que por medios externos”<sup>6</sup>, que para aprender a dirigir hay que conocer este mundo cambiante y dominar el contexto, que llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo y asumir el protagonismo de la propia vida ya que fuimos llamados por Dios para desarrollar un liderazgo trascendente, que nos permita alcanzar la plenitud de nuestra humanidad.

Éste es precisamente el orden que ha de seguir esta exposición, la cual pretende llegar a demostrar que el liderazgo es una vocación.

Se hace necesario aclarar también que para cada uno de estos temas hay autores que muestran una mayor inclinación o conocimiento y es por ello que aparecen citados con mayor frecuencia, ello con el único propósito de enriquecer el trabajo.

## **Todos tenemos la capacidad de ser líderes**

El liderazgo es una aventura personal a la cual se llega por vocación, la vocación más humana y noble: desarrollar la propia humanidad.

Existen diferentes enfoques para el estudio del liderazgo y en base a ellos no sólo se han desarrollado diferentes teorías, sino que se han caracterizado diferentes estímulos en el ejercicio del liderazgo: “situacional”, “funcional”, “carismático”, “relacional”, “por objetivos”, etc., pero todos los estudios coinciden en señalar como ingredientes básicos del líder:

- Una visión ganadora: saber lo que quiere hacer personal y profesionalmente, y fortaleza para perseverar.
- Pasión por su vocación, profesión o línea de conducta. “El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo”.<sup>7</sup>
- Integridad: El líder es íntegro, se conoce a sí mismo, es sincero y posee madurez. Por ello es capaz de generar confianza y la confianza es lo que le permite tener seguidores. El liderazgo no se puede adquirir, debe ganarse.
- Audacia y curiosidad: “El líder se interesa por todo, quiere aprender lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos, sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender”.<sup>8</sup>

Con estos ingredientes el líder puede, formarse a sí mismo, con voluntad y tesón, y lograr más que todos los cursos de enseñanza juntos, los cuáles sólo pueden enseñar habilidades, pero no dotar de carácter y visión.

<sup>7</sup> Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Pág. 32.

<sup>8</sup> *Ibid.* Pág. 33.

Pablo VI en su Encíclica *Populorum Progressio* escribía: “En los designios de Dios cada hombre está llamado a desarrollarse porque toda la vida es una vocación (...). Dotado de inteligencia y libertad, el hombre es responsable de su crecimiento, lo mismo que de su salvación (...). Cristo llama a buscar la perfección ...” y dentro de esa vocación, hay también un llamado al trabajo. Así lo expresa la encíclica *Laborem Exercens*. Trabajar en las debidas condiciones contribuye para crecer en plenitud humana, en cualesquiera de los diferentes tipos de trabajo.

“Ser lo que somos y convertirnos en lo que somos capaces de convertirnos es el único fin de la vida”..<sup>9</sup>

## **El proceso de convertirse en líder, es similar al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado**

Cuando se vive el proceso de convertirse en líder son la educación y el aprendizaje los que juegan papel predominante. “... ser individuo y no tribu (partido, clase, sindicato, nación o familia), es de lo que trata esta propuesta de liderazgo personal”.<sup>10</sup>

El liderazgo es un fenómeno personal. La persona debe ser situada en el centro de la acción social respetando su dignidad y libertad para permitir que de ella surja un ser humano bien integrado y solidario.

No es posible estandarizar al hombre, aunque no es frecuente encontrar a quien decide adueñarse de su destino, prueba de ello es esta reflexión: “La moda es el pasaporte del joven. El documento para ser aceptado. Por ello mismo es invaluable colaborar en el desarrollo de un proceso gradual de descubrimiento personal en cada uno de nuestros jóvenes, no sin antes reflexionar sobre la frase de siempre: “si queremos mejorar el barrio, la comunidad, la empresa donde trabajamos, el mundo que nos acoge, hay que empezar con uno mismo”.<sup>11</sup>

“Liderar tiene mucho que ver con aprender”<sup>12</sup> y para aprender hay que observar, ser curioso, tener capacidad de asombro, romper paradigmas porque “El hombre no actúa desde la realidad, sino desde su percepción más o menos interesada. Muchas veces vemos lo que queremos ver ...”<sup>13</sup>

Y si queremos llegar a la verdad, debemos aprender a preguntar, y enseñar a preguntar. La realidad es única, aunque dinámica, cambiante, vasta y compleja. Amar la verdad, y buscarla, y de la experiencia para encontrarla, almacenar aprendizaje. Llenar nuestra mochila de viaje, para algún día poder llegar a atisbar, de lejos y desde la madurez, la sabiduría.

<sup>9</sup> Baruch Spinoza. *Pasión por emprender*. Pág. 169.

<sup>10</sup> De Mon, Santiago Álvarez. *El Mito del Líder*. Pág. 120.

<sup>11</sup> *Ibid.* Pág. 122.

<sup>12</sup> *Ibid.* Pág. 123.

<sup>13</sup> *Ibid.* Pág. 126.

Desarrollar la capacidad lógico-analítica distinguiendo síntomas, causas y consecuencias. Enseñar a apreciar, diferentes criterios y alternativas. En síntesis, pensar. Esa es la tarea. Pensar, más no racionalizar porque ello llevaría a implicar una justificación.

Por último, para crecer, es incuestionable elegir. Atreverse a decidir para actuar. Aunque “Actuar de acuerdo con lo que se piensa, es lo más difícil que hay en el mundo”.<sup>14</sup>

Actuar, sin temor a equivocarnos porque si tenemos miedo a caer, no empezaremos a caminar y jamás llegaremos.

Goethe mencionó alguna vez “Pensar es fácil, actuar es difícil”. Pero el hombre de reflexión no puede quedarse allí, debe hacer realidad su pensamiento mediante la acción. El posible error no puede paralizarnos. “¿Quién carece de faltas? La excelencia consiste en enmendarlas”.<sup>15</sup>

Sólo requerimos de voluntad e inteligencia, razón y no corazón para echar a andar en pos de nuestra realización. “Esfúrzate y ánimo”.<sup>16</sup>

## Para el líder como persona integrada, su profesión es la vida

“Nadie podrá llegar a la dimensión que busca mientras no descubra su verdadero potencial; regalo que Dios nos dio para usarlo”.<sup>17</sup>

Cada cual es responsable de su propia vida. Este poder de elegir, de tomar las propias decisiones y actuar consecuentemente sin temor o vacilación es lo que nos hace a cada cual un individuo. Nuestras decisiones determinan lo que sucede. “Lo que se concibe en la mente, si se hace con claridad, confianza y la persistencia necesaria, se logrará a su debido tiempo”.<sup>18</sup>

Cuando John C. Maxwell, un estudioso del tema publicó *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, señalaba que los principios esenciales que caracterizan la acción de liderar son constantes e irrefutables. “El liderazgo es liderazgo no importa donde vaya ni lo que haga”<sup>19</sup> o lo que es lo mismo en el lenguaje popular: “*El que es perico, donde quiera es verde*”. Argumenta a sí mismo, en su ensayo, que estas leyes pueden ser aprendidas, que son independientes, se complementan unas a otras, traen consigo consecuencias y que éstas deben aprenderse, ponerse en práctica y aplicarlas para la vida, por ello citarlas permite esbozar la figura de aquellos a quienes llamamos líderes.

<sup>14</sup> De Mon, Santiago Álvarez. *El Mito del Líder*. Pág. 133.

<sup>15</sup> Thomas Clearly citado por De Mon en el *Arte del Liderazgo*. Pág. 134.

<sup>16</sup> Maxwell, John C. *Liderazgo Promesas para cada día*. Pág. 72.

<sup>17</sup> Sterling M., Alfredo A. *Usted es el Líder en el siglo XXI*. Pág. 58.

<sup>18</sup> *Ibid.* Pág. 58.

<sup>19</sup> Maxwell, John C. *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Pág. 5.

Así menciona como:

1. La ley del tope: La habilidad del liderazgo, es el límite que determina el nivel de efectividad de una persona en liderazgo de la propia vida.
2. La ley de la influencia: Obtener seguidores es la base del liderazgo, nos dice por qué éste no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia y ésta no puede imponerse. Debe ser ganada.
3. La ley del proceso: Confirma que el talento natural no es suficiente para tener éxito, puesto que para ser líder se necesita perseverancia. El liderazgo no se desarrolla de un día para otro. Toma toda una vida de aprendizaje, autodisciplina, respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, visión, impulso y sobre todo saber reconocer el momento oportuno. Factores intangibles todos ellos, que el líder necesita para ser eficaz.
4. La ley de la navegación: “Los navegantes de primera categoría siempre tienen presente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad de trazar un buen rumbo”.<sup>20</sup> Por ello comienzan con la experiencia, escuchan lo que otros dicen, reúnen información de otras fuentes, calculan el costo antes de aceptar el compromiso y son suficientemente realistas para no ilusionar en balde. Equilibran optimismo, realismo, intuición y planeación; expectativas y hechos. Esto sólo lo logra un navegante eficaz.
5. “Cuando un verdadero líder habla, la gente lo escucha”<sup>21</sup> porque “el verdadero liderazgo comienza con la vida interior”<sup>22</sup> de la cual se revelan siete áreas clave: carácter, relaciones y conocimiento, intuición, experiencia, éxitos pasados y capacidad (que sea capaz de hacer).
6. La ley del terreno firme. El buen carácter infunde confianza en los seguidores y “la confianza es el fundamento del liderazgo”.<sup>23</sup> El líder gana la confianza de sus seguidores cuando es ejemplo de aptitud, conexión y carácter. La gente puede perdonar errores ocasionales especialmente si es líder que está creciendo, pero no confía en personas con fallos en el carácter. “Si usted no tiene fuerza interior no podrá ganar la confianza de los demás”.<sup>24</sup>
7. La ley del respeto. Cuando se respeta a alguien, se le admira.
8. La ley de la intuición. Depende más que de hechos, del instinto y otros factores intangibles que permitan al líder, actuar y solucionar antes que los demás se den cuenta.

---

<sup>20</sup> Maxwell, John C. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Pág. 50.

<sup>21</sup> *Ibid.* Pág. 59.

<sup>22</sup> *Ibid.* Pág. 64.

<sup>23</sup> *Ibid.* Pág. 73.

<sup>24</sup> *Ibid.* Págs. 76-77.

9. La ley del magnetismo. El líder atrae por lo que es; por su personalidad, actitud, valores, experiencia de vida y por su propia capacidad del liderazgo.
10. La ley de la conexión. Los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano. La comunicación es vital para el liderazgo. Autenticidad, relación personal y relación mutua, acercamiento, y confianza en las personas son claves para establecer una buena conexión.
11. La ley del círculo íntimo. “El potencial de cada líder está determinado por las personas más cercanas a él”.<sup>25</sup>
12. La ley del otorgamiento de poderes. “Sólo las personas que han sido investidas de poder pueden explotar su potencial”.<sup>26</sup> Pero muchas veces la persona se niega a conceder el poder a otros ya sea por deseo de seguridad en el trabajo, resistencia al cambio o falta de autoestima. Y como dice Maxwell, citando a Mark Twain: “El cambio es el precio del progreso (...) y además, cosas grandes suceden cuando a uno no le importa quién se lleva el mérito”.
13. “La ley de la reproducción. El líder forma líderes y atrae líderes potenciales porque crea el ambiente ideal en el cual expresa su visión, incentiva, estimula la creatividad, permite los riesgos y concede responsabilidad.
14. La ley del apoyo. La gente apoya al líder, luego la visión.
15. La ley de la victoria. “Los líderes victoriosos tienen en común la incapacidad de adoptar la derrota”<sup>27</sup> y forman grupos de trabajo con unidad de visión, diversidad de destrezas a más de que les proveen de motivación, poder y dirección para ganar.
16. La ley del gran impulso. El impulso es el mejor amigo del líder. Ir, e ir hacia delante.
17. La ley de las prioridades. Determinar prioridades es algo que los líderes siempre tendrán que saber hacer.
18. La ley del sacrificio. Un líder debe ceder para subir. “Cuando usted se convierte en líder pierde el derecho de pensar en usted mismo”.<sup>28</sup>
19. La ley del momento oportuno. “Analizar la situación y saber qué hacer, no son suficientes para hacerlo exitoso en el liderazgo. Sólo la acción correcta en el momento correcto le traerá el triunfo”.<sup>29</sup> Es necesario saber cómo, cuándo hacer y dónde ir, para poder dirigir. “Cuando el líder adecuado y el momento oportuno se unen, suceden cosas increíbles ...”<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Maxwell, John C. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Pág. 130.

<sup>26</sup> *Ibid.*, Pág. 144.

<sup>27</sup> *Ibid.*, Pág. 174.

<sup>28</sup> Brooks, Marta (et al) *Su legado de liderazgo*. Pág. 212.

<sup>29</sup> *Ibid.*, Pág. 220.

<sup>30</sup> Churchill, Winston. Sin referencia.

20. Ley del crecimiento explosivo. Líderes que forman líderes, no seguidores, experimentan en sus organizaciones un efecto multiplicador increíble. Ellos quieren ser sucedidos, otorgan el poder, invierten tiempo en los demás.
21. La ley del legado. Parte del trabajo de un líder es comenzar a preparar a la gente y a la organización para lo que inevitablemente viene en el futuro. La ley del legado es una de las que menos líderes aprenden. Un individuo se siente realizado cuando puede hacer grandes cosas por sí mismo. Alcanza el éxito cuando faculta a sus seguidores a hacer grandes cosas por sí. Obtiene significado, cuando desarrolla líderes que hacen hoy cosas grandes por él. “Pero sólo crea un legado cuando el individuo coloca su organización en la posición de hacer grandes cosas sin él”.<sup>31</sup>

## La realidad tangible. El liderazgo de todos los días y de todas las personas

“El liderazgo, o es una cuestión de muchos profesionales y personas diligentes, honrados y comprometidos que se deciden a protagonizar y conducir sus vidas y carreras, o estamos en mal camino”.<sup>32</sup>

La misión de hacer un país más civilizado y habitable compete a todos, incluidos padres y profesionales. El liderazgo no se puede relacionar con la cúspide de una organización, ni se puede identificar liderazgo y altura de poder. En todos los ámbitos viven y trabajan en silencio profesionales que dirigen e influyen en otras personas de manera positiva. Su autoridad es personal y reclama ser reconocida: hoy más que nunca se requiere de un liderazgo múltiple y compartido.

Ser líder del siglo XXI, expresa Carl Lewin creador de la Dinámica de Grupos, es influir positivamente en otros para el logro de una meta en común; de un fin valioso y todos, absolutamente todos y desde la posición más humilde podemos influenciar para hacer efectivo este moderno liderazgo.

“(…) Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.

Si hay jerarquía, título o poder y no hay influencia, en estricto rigor, no hay liderazgo.

Si hay influencia positiva y además jerarquía, título o poder, el fenómeno del liderazgo será mayor”.<sup>33</sup>

<sup>31</sup> Brooks, Marta (et al) *Su legado de liderazgo*. Pág. 246.

<sup>32</sup> De Mon, Santiago Álvarez. *El Mito del Líder*. Pág. 133.

<sup>33</sup> Sterling, Alfredo A. *Usted es el líder del siglo XXI*. Págs. 14-15.

John Maxwell, quien ya en *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, expresaba que “la verdadera medida del liderazgo es la influencia”, argumenta en su más reciente publicación: *Líder de 360°*, publicado en el año 2005; que el liderazgo es contextual pero no situacional, y expresa que el 99% del liderazgo no se da desde la cumbre, sino desde la zona intermedia de una organización. Describe asimismo lo que él llama “Los 7 mitos” de la gente que dirige en la zona intermedia de una organización, de los cuales señala:

- El mito de la posición “no puedo dirigir si no estoy en la cima”, lo cual rebate afirmando que el liderazgo no se da con una posición o título. Que existen cinco niveles de liderazgo. Que el liderazgo es dinámico y que el derecho a dirigir debe ganarse individualmente, en cada persona a quien se llega a dirigir. Que no importa donde se esté, se puede marcar una diferencia.
- El mito de la influencia: una posición concede una oportunidad; la ocasión de ejercer el liderazgo, pero una posición no hace al líder, es el líder el que hace la posición. Una posición sólo ofrece una oportunidad para probar el liderazgo.
- El mito de la experiencia. Es el deseo de mejorar una organización y buscar la mejor manera e intentarlo lo que caracterizan al líder. Así se logra la influencia; no importa dónde se esté dentro de la organización.
- El mito de la libertad. Aun siendo el máximo líder de una organización, existen límites que se deben respetar y ello no impide desarrollar todo el potencial.

Así es la vida. Hay que aceptar que “al ascender en la organización, sus derechos en realidad, disminuyen en vez de aumentar”.<sup>34</sup>

- El mito del potencial. Las personas deberían esforzarse por ser los mejores en su área, no en su organización. En el lugar donde estén realizando su trabajo; donde les corresponda actuar: la oficina, el taller, la clínica, la empresa, el gobierno, la familia, el barrio.
- El mito del todo o nada: “Usted no necesita ser el más importante para marcar una diferencia... las personas pueden ser mejores líderes donde están ahora. (...) Usted puede cambiar la vida de la gente, usted puede ser alguien que les da valor (...) Ayudando a otros, usted puede ayudarse a sí mismo”.<sup>35</sup>

Maxwell, de la misma manera que lo hacen De Mon, Sterling y tantos otros autores citados en este trabajo, sugieren que hay que esforzarse por comprender y practicar que la verdadera esencia del liderazgo se alcanza cuando se ejercita un

<sup>34</sup> Maxwell, John C. *Liderazgo de promesas para cada día*. Pág. 16.

<sup>35</sup> *Ibid.* Pág. 21.

liderazgo al servicio de los demás, el liderazgo trascendente que es capaz de dejar huella a través de su legado y el cual nos ha de permitir, la plena realización humana; porque el liderazgo es una vocación humana de plenitud, para todo hombre o mujer, en el pleno ejercicio de su libertad de elegir.

## El líder con vocación de servicio

Todas las organizaciones son en lo fundamental, semejantes porque dependen de las personas y cuando liderazgo o dirección se abordan de forma apropiada, se convierten en una vocación; así lo expone James A. Autry, consultor de negocios y conferenciante activo, especialista en el tema del liderazgo, cuando aborda lo relativo a la filosofía del liderazgo con vocación de servicio.

“Como director, buena parte del bienestar psicológico, emocional y financiero de otras personas depende de usted y de que logre crear las circunstancias y el entorno en que esas personas puedan realizar su trabajo.

Si de verdad siente esas responsabilidades profundamente, si las personas y sus necesidades activan su energía psicológica y emocional, entonces entiendo que ya aborda la dirección como una vocación. Déjeme que le señale algo más; si piensa que dirigir es una vocación al servicio de las personas de quienes es responsable, entonces ya ha trascendido la etiqueta de director y se ha convertido en un líder (...) ese tipo de liderazgo le dará la fuerza para llegar a ser la clase de persona que usted quiere ser, al mismo tiempo que la clase de líder que desea ser”.<sup>36</sup>

El liderazgo con vocación de servicio no consiste precisamente en ser amable o querido, y además requiere de valor. Es toda una manera de ser la cual combina características personales con autodisciplina y férreo compromiso para crear un lugar de trabajo con oportunidades de crecimiento personal y espiritual para todos los trabajadores, sin dejar de lado, la eficacia y la productividad.

Una de las bases del liderazgo con vocación de servicio, el cual sólo puede mostrarse a través de la conducta, es la relación entre espiritualidad y trabajo. Ello le permite al líder crecer y darle más sentido a su vida y a su trabajo, mientras ayuda a crecer a los demás.

Precisamente es ese espíritu de trabajo, una de las principales características del líder con vocación de servicio.

---

<sup>36</sup> Autry, James A. *El líder con vocación de servicio*. Pág. 15.



Una relación más profunda con nuestro quehacer diario; más allá de la posición que el poder o el dinero nos conceda, y que inspira nuestras actitudes para con los demás, no importando quiénes seamos, en qué trabajemos o qué aspecto tengamos.

La espiritualidad nace, en forma personal, de la relación con Dios. La espiritualidad que se lleva al trabajo procede de la misma fuente, pero se manifiesta en un contexto diferente, a través de la actitud, la conducta y las relaciones con las personas que nos rodean. No es una técnica ni un procedimiento, es una elección consciente sobre cómo se decide vivir la vida tanto en casa, como en el trabajo y en todos aquellos ámbitos en los que nos movemos; puesto que lo que hacemos en el trabajo, es un reflejo directo de lo que somos.

El ser auténtico, es decir conocerse a sí mismo y aceptarse, ser la misma persona en cualquier circunstancia, sustentar los mismos valores sin importar el puesto que se desempeñe, expresar lo que verdaderamente sentimos o pensamos, es requisito fundamental para desarrollar una actitud de servicio.

Ser auténtico: conocerse a sí mismo, ser uno mismo. Para lograrlo necesitamos de silencio, meditación, reflexión, oración... y la manera en que nos han educado, gran parte tiene que ver con que podamos lograrlo.

Ser vulnerables, reconocer que tenemos temores, dudas y preocupaciones, que podemos equivocarnos y además, ser capaces de admitirlo, exige valor, porque cuando lo hacemos, estamos aceptando que no todo lo podemos controlar y que dependemos también de los demás. Sí, ello es precisamente lo que hace posible la empatía; porque podemos ponernos en el lugar de los demás y ver el mundo desde el punto de vista del otro.

Muchas veces saber aceptar es más importante que aprobar y no se requiere precisamente estar todos de acuerdo, sino que aceptar otros puntos de vista para discutirlos, revisarlos, analizarlos o enjuiciarlos críticamente. Admitir el desacuerdo como parte del proceso de trabajo, sin prejuicios, y a la vez estar allí, presentes, disponibles en todo momento con el afán de ser útiles, porque ello es precisamente la esencia del servicio.

Ser útiles a los demás, ser un recurso para aquellos que lo necesiten, prestar servicio, ello es en esencia el liderazgo con vocación de servicio, el cual nace como respuesta a la llamada de Dios para que seamos hombres y mujeres de bien, plenos y trascendentes, capaces de ejercer el liderazgo como forma de vida, una forma de vida que exige amor y que, exige, además, del líder con vocación de servicio, crear una ética que haga honor al trabajo bien hecho, que se constituya en un ejemplo de vida y muestre compasión, sensibilidad y humanidad.

## El liderazgo es situacional y contextual

Una vez más recurrimos a John Maxwell para hacer eco de su teoría respecto a la posibilidad de ejercer el liderazgo desde cualquier sitio que se ocupe dentro de una organización o institución. Líder de 360° le llama él a estas personas capaces de influir desde una zona intermedia, y que desde diferentes áreas son capaces de ayudar a otros y a la vez, de ayudarse a sí mismos.

En esta publicación, Maxwell trata de demostrar, tal como lo hace Álvarez De Mon, el hecho de que nadie puede dirigir si no se encuentra en la cima, o bien, que el liderazgo se da sólo mediante una posición o un título.

Menciona el autor que el liderazgo puede ejercitarse en cinco diferentes niveles: por la posición que se ocupe, el permiso que le confieran sus seguidores, lo que sea capaz de producir, el desarrollo que pueda lograr en otras personas o por la personalidad que se posee, y que es en este último nivel en donde el liderazgo adquiere el valor trascendente.

“El liderazgo es dinámico y el derecho a dirigir debe ganarse individualmente en cada persona que se llega a dirigir”<sup>37</sup>, y es por esta razón que no importa dónde se esté, porque es el individuo quien puede marcar la diferencia.

“Que un buen liderazgo se aprende, que se puede dirigir en cualquier lugar y que ello es precisamente lo que prepara a los líderes para mayores responsabilidades.

Que una posición no hace al líder, pero sí lo caracteriza el deseo de innovar, mejorar, crear y buscar la mejor manera de hacer las cosas.

Que aunque se llegue a ser el líder máximo, siempre habrá un límite para su potencial y por sobre todo, para sus derechos.

Que lo importante debiera ser (...) que las personas se esforzaran por ser los mejores en su área, no en su organización”<sup>38</sup>, puesto que de esta manera estarían desarrollando todo su potencial.

Y por último, que definir el éxito como “estar en la cima”, es un error; porque ello sólo provoca frustración. “Usted no necesita ser el más importante para marcar una diferencia (...) las personas pueden ser mejores líderes donde están ahora. (...) Usted puede cambiar la vida de la gente. Usted puede ser alguien que les da valor (...)”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Maxwell, John C. *Líder de 360°*. Pág. 17.

<sup>38</sup> *Ibid.* Pág. 17.

<sup>39</sup> *Ibid.* Pág. 21.

Y ése, nuevamente señala, es el liderazgo trascendente al que todos podemos llegar, con nuestras familias, amigos, compañeros de trabajo, colegas, vecinos, empleados o compatriotas incluso.

“Las personas siempre se acercan a aquellos que los valoran y se alejan de aquellos que los denigran”.<sup>40</sup> y “(...) Los líderes no usan a las personas para triunfar. Ellos dirigen a las personas para que todos puedan triunfar”.<sup>41</sup>

## El liderazgo trascendente

Un legado de liderazgo es todo lo que una persona hace y que influye en la vida de los demás, directa o indirectamente, explícita o implícitamente. El comportamiento cotidiano que se construye con las pequeñas interacciones de todos los días.

Independientemente del estatus, los logros o el cargo que desempeñemos, la influencia que ejerzamos dependerá de cómo actuemos en cada momento: lo que digamos a los demás, la forma como lo digamos y el sentimiento que dejemos en ellos cuando nos marchemos. Ése es nuestro “legado de liderazgo” porque el legado de liderazgo es la influencia que directa o indirectamente, se deja en la vida de los demás. Es la trascendencia como seres humanos. Su huella, la semilla que habrá de germinar para contribuir a la creación de un ambiente más humano y solidario, y a la consecución de muchos sueños hechos realidad. Es la respuesta a esa vocación, a esa llamada de Dios, personal e intransferible, que nos invita a ser líderes de nuestra propia vida para alcanzar la plenitud y trascender. Para cumplir con nuestro destino humano.

Un liderazgo que como desafío nos obliga a todos, que tiene lugar todos los días, que no es característica de unos pocos, que representa la capacidad de influir y movilizar a la comunidad para que ésta afronte sus problemas, la responsabilidad de ser ejemplo de vida con la misión de construir un mundo más civilizado y solidario, lo cual como humanos nos corresponde a todos.

Leer a Santiago Álvarez de Mon en *El Mito del Líder*, ha sido sin duda alguna el motivo que inspiró estas reflexiones respecto a la responsabilidad que como seres humanos tenemos de cumplir con la vocación de convertirnos en líderes de nuestra propia vida: “Este es el verdadero *leit motiv* de todo el libro, animar a cada persona a ser ella misma, quien quiera que sea, en lugar de esperar la llegada del líder mágico ...”<sup>42</sup> Vivir aceptando los límites humanos, pero reconociendo de nuestro ser, su dignidad y posibilidad de infinitud.

<sup>40</sup> Maxwell, John C. *Líder de 360°*. Pág. 165.

<sup>41</sup> *Ibid.* Pág. 165.

<sup>42</sup> De Mon, Santiago Álvarez. *El Mito del Líder*. Pág. 167.

Gestionar la propia existencia sobre la base de los valores y la aceptación del sentido social de la vida humana, conscientes de la presencia del prójimo en el escenario de nuestra cotidianidad.

Creo haber llegado a concluir, entre otras cosas, que el liderazgo se manifiesta únicamente a través de la conducta y que ésta se revela en el contexto social en el que nos desempeñamos día a día, razón por la cual nuestra vida, está constantemente en relación con la de otras personas.

Mi propuesta es partidaria del liderazgo personal del día a día, del mismo al que invita San Josemaría cuando nos dice: “Fíjate bien; hay muchos hombres y mujeres en el mundo, y ni a uno solo de ellos deja de llamar El Maestro. Les llama a una vida cristiana, a una vida de santidad, a una vida de elección”.<sup>43</sup>

Partidaria de ese liderazgo del cual podemos conocer a diario a través de las noticias o de las vivencias, y que nos confirma que sí es posible ser líder en cualquier lugar, cualquier momento y cualquier situación, porque no hay condiciones excluyentes. Ancianos que ayudan a ancianos y sirven a sus semejantes “Ante la falta de ayuda del Gobierno, un grupo de ancianos se ha organizado para ayudarse mutuamente con el único fin de *servir al prójimo*”.<sup>44</sup>

“Una maestra que a sus setenta y tres años busca innovar sus métodos didácticos para cumplir con su ideal de que *Guatemala tenga niños dinámicos y con criterio propio*, que reconoce que en Guatemala estamos necesitados de innovación, porque si no, toda la vida estaremos en un país que no se desarrolla”.<sup>45</sup>

“Más de seiscientos hombres y mujeres de San José Muxbal, Santa Cruz Barillas, Huehuetenango que logran ponerse de acuerdo para producir café orgánico bajo el auspicio de países amigos y que han logrado, gracias a su trabajo y esfuerzo una vida mejor para sus familias y su comunidad”.<sup>46</sup>

Una mujer que después de enviudar saca adelante a sus cuatro hijos, tras haber iniciado un negocio de venta de soya, de puerta en puerta y que, tras capacitarse, ha logrado elevar sus ventas y diversificarlas hasta alcanzar un promedio de doce mil quetzales mensuales, son apenas unos ejemplos entre muchos de lo que significa ejercer el liderazgo personal, lo cual tarde o temprano, alcanza los niveles de un liderazgo de servicio, trascendente. “Este trabajo ha llegado lejos, hay que soñar, pero también esforzarse. Enseñar a otras mujeres a trabajar *con la bendita soya*”.<sup>47</sup> Son sus palabras.

<sup>43</sup> Escríbá de Balaguer, José María. *Forja*. Pág. 18.

<sup>44</sup> Prensa Libre. Publicación del 31 de julio 2005.

<sup>45</sup> Siglo XXI. Los nuestros enseñando para el futuro: Alba Celeste Orozco Quezada, maestra innovadora. Publicación del 11 de diciembre 2006.

<sup>46</sup> El Periódico. Personajes 2006. Suplemento especial 17 de diciembre 2006.

<sup>47</sup> El Periódico. Encarnación Sales -Personajes 2006. Suplemento especial 17 de diciembre 2006.

La vida nos muestra en abundancia cómo el ser humano sólo puede alcanzar su plenitud, cuando trasciende a través de la solidaridad y su capacidad de servir con amor. Dos ejemplos cotidianos, de noticias que reseñan los diarios lo pueden confirmar.

“Ronaldinho llora de emoción durante la apertura en su ciudad natal de Porto Alegre de un instituto que lleva su nombre y que tiene por objetivo ofrecer a niños pobres actividades como deportes, computación, teatro y música”.<sup>48</sup>

En 1990, a iniciativa de la dama rotaria Isabel Gutiérrez de Bosch se crea **Funda-Niñas**, entidad comprometida con la recuperación y bienestar de la niña guatemalteca en abandono. “Hemos hecho muchas cosas para darle sentido a nuestra existencia (...) Y aún hay muchas cosas que nos faltan por hacer”.<sup>49</sup> Son las palabras de la dama Isabel Gutiérrez de Bosch.

Llegado este momento, se hace necesario insistir en el propósito de estas reflexiones: es demostrar que todos tenemos capacidad de liderazgo pero que no todo el mundo llega a serlo, porque se conforma con ser un producto de su contexto, sin voluntad por cambiar o desarrollar su potencial y concluir que el liderazgo sí es una vocación y que ayudar a otros en su desarrollo es parte esencial para vivirlo. “Lo que importa es que estemos dispuestos a hacer lo que se necesite para crear un impacto positivo donde estemos en la vida ...”<sup>50</sup>

Nos lo propongamos o no, todos dejaremos un legado de nuestro liderazgo. Cuando nos llegue el momento de partir, el momento de *El Viaje definitivo*.

*...Y yo me iré. Y se quedarán los pájaros  
cantando;  
y se quedará mi huerto, con su verde árbol  
y con su pozo blanco.*

*Todas las tardes el cielo será azul y plácido;  
y tocarán, como esta tarde están tocando  
las campanas del campanario.*

*Se morirán aquellos que me amaron;  
y el pueblo se hará nuevo cada año;  
y en el rincón aquel de mi huerto, florido y encalado,  
mi espíritu errará nostálgico...*

*Juan R. Jiménez*

<sup>48</sup> El Periódico, 5 minutos. Agencia AP/DPA.

<sup>49</sup> Sin referencia.

<sup>50</sup> Maxwell, John C. *Líder de 360°*. Pág. 291.

¿Cómo me recordarán cuando me vaya? ¿Habré dejado un legado? Son las preguntas obligadas, y a ellas responde la voz de Humberto Ak'bal que confirma que ello no depende del cargo o la posición que se ocupa en la sociedad o el trabajo, sino de lo que se es como persona y de la influencia que se haya ejercido en la vida de los demás.

“Los años han pasado, a mi madre le cansan los caminos, su voz es más pausada y su mirada divaga, tal vez, en sus recuerdos. Le cuento de mis cosas, de mis viajes. Le leo mis poemas, le canto mis cantos y ella los aprueba con un leve movimiento de su cabeza. Muchos creen que ella se siente orgullosa de tener un escritor en casa pero no es así, para ella yo sólo soy su hijo, el poeta no cuenta, el poeta es para los demás. Ella se siente orgullosa de haber hecho de mí un hombre y me sigue viendo como si yo aún no tuviera canas.

Su voz ha quedado grabada en las ollas viejas, en la piedra de moler, en la puerta de la cocina, en el recuerdo ... Mi madre nunca escribió un libro. Ella escribió en mí, en mi sangre; yo soy su libro”.<sup>51</sup>

Ser líderes de nuestra propia vida es el llamado que se nos hace como seres humanos y hacerlo realidad es la gran responsabilidad. Responder a esta vocación es la tarea que nos corresponde, y ella no consiste más que en guiar nuestros pasos por la vida procurando desarrollar un liderazgo con afán de servicio, centrado en el amor solidario y trascendente, cuyo legado permita comprobar que hemos cumplido con la misión que nos hemos propuesto, conforme la vida que elegimos vivir.

---

<sup>51</sup> Ak'abal, Humberto. *El libro que mi madre escribió*. Prensa Libre.2005.



## Bibliografía

1. Sterling M., Alfredo A. *Usted es el líder en el siglo XXI*.
2. Maxwell, John. *Líder de 360°*. Thomas Nelson Inc., Nashville, TN, EUA, 6ta. Impresión.
3. De Mon, Santiago Álvarez. *El Mito del líder*. Pearson Educación S.A., Madrid, España, 2001.
4. Bennis, Warren. *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1990. Edición en español.
5. Brooks, Marta (et al) *Su legado de liderazgo*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2005.
6. Maxwell, John C. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, TN, EUA, 2002.
7. Autry, James A. *El líder con vocación de servicio*. Ediciones Urano S.A., Barcelona, España, 2003.
8. Maxwell, John C. *Liderazgo, promesas para cada día*. Editorial Caribe, Ing. Singapur, 2005.
9. Melé, Doménech. *La vocación cristiana en el liderazgo empresarial*. Versión provisional. Ediciones Larousse. Pequeño Larousse ilustrado. México, 1986.
10. Grupo Editorial Planeta. *Diccionario de la Real Academia Española*. Grupo Editorial Planeta, Tomo VI, 22 Edición.
11. SOPENA. *Diccionario ITER Latino-Español*. SOPENA, Barcelona 1987.
12. García Hoz, Víctor. *Diccionario Escolar etimológico*. Editorial Magisterio Casals, España, 8va. Edición.
13. Ediciones Océano SL. *Summa Diccionario Inglés-Español, Español-Inglés*. Barcelona, España, 1999.
14. SS Juan Pablo II, *Carta Enc. Laborem exercens*. Carta Enc. Populorum Progressio.
15. Blas, Ana Lucía. *Ancianos que ayudan a ancianos*. Revista Dominical de Prensa Libre, 31 de julio 2005.







CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

## **LA FAMILIA, FORMADORA DE LÍDERES**

**María Mercedes Pineda de Carranza**

---



## Índice de Contenido

<i>Introducción</i> .....	29
<i>¿Qué es formar?</i> .....	30
<i>La persona</i> .....	30
- <i>Inteligencia</i> .....	31
- <i>Voluntad</i> .....	33
- <i>Carácter</i> .....	37
<i>Protagonismo de la familia.</i> .....	38
<i>Los hábitos hacen al líder</i> .....	42
- <i>Virtudes clásicas</i> .....	43
- <i>Virtudes propias del carácter</i> .....	44
<i>Conclusión</i> .....	45
<i>Bibliografía</i> .....	49



## Introducción

Muchas personas suelen decir “*el hábito no hace al monje*”, algunos le agregan, “*que no lo hace, pero sí lo viste*”. De lo que sí se está seguro es que el monje, el médico, el profesor, el artesano, cualquiera que sea su actividades en la familia en donde se forma como persona con virtudes, como *líder* de su propia vida.

La palabra líder según el diccionario de la Real Academia Española deriva del inglés *leader*, guía, y se conoce como líder en nuestro entorno a la persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. También indica que es la persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.

Un mejor planteamiento es el que hace Lao Tse: “El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros”.<sup>1</sup>

Al ser una actividad se considera el liderazgo como “una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente, con celo y confianza, hacia el logro de las metas del grupo”.<sup>2</sup> Este liderazgo ejercido a los demás no tendrá sentido ni valor si la persona no puede primero dirigir su vida. Ortega hace la siguiente afirmación: “Para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre uno mismo”.<sup>3</sup>

Hay muchas características personales que debe poseer una persona que se considera líder, como: “habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento”,<sup>4</sup> también se considera que este tipo de personas sobresalen además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando la admiración y respeto, es decir, son un digno modelo y ejemplo de personalidad.

Si esto es lo que se espera de un líder, la pregunta es ¿cómo se logra?, ¿cómo una persona logra dirigir su propia vida, para luego poder dirigir a los demás? A continuación se hará una propuesta de cómo la familia puede lograr que cada persona sea primero líder de su propia vida y de esta manera pueda luego ser un líder político, un líder empresarial, líder deportivo, etc.

<sup>1</sup> Manz, C y Henry P, Sims Jr.; Superliderazgo, Paidós.

<sup>2</sup> Koontz/Odonnell, Curso de Administración moderna, Pág. 655.

<sup>3</sup> Ortega y Gasset, J.: Obras completas, Ediciones Aguilar.

<sup>4</sup> Educando líderes, [www.tuobra.unam.mx](http://www.tuobra.unam.mx).

## ¿Qué es formar?

Según la GER., formación es: “criar, educar, adiestrar”<sup>5</sup>, Víctor García Hoz indica en su Tratado de Educación Personalizada que es “acción moderativa de la persona humana, de carácter predominantemente ético, distinguiéndola de la pura instrucción o adquisición de conocimientos”.<sup>6</sup>

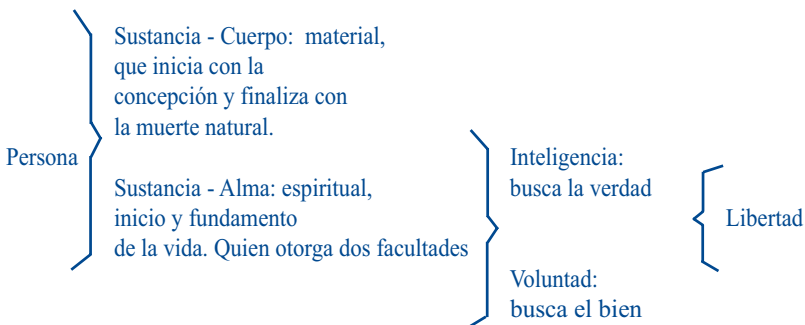
Las características que en común se encuentran en todos los conceptos de formación son:

- Carácter de perfectibilidad, o sea la educabilidad. Configurando armoniosa y estéticamente una personalidad coherente.
- Carácter de autoformación. Esto quiere decir que nadie lo puede hacer por otro, es autodominio y autoeducación.
- Carácter permanente. Dura toda la vida.

Hay que aclarar que existe una gran diferencia entre los conceptos de aprendizaje y de formación. El primero se refiere al contenido de lo que se aprende y el segundo se refiere a la disposición de la persona para valorar y para obrar.

## La persona

La persona, dice Boecio: es la “*sustancia individual de naturaleza racional*”, si se desglosa la proposición podría diagramarse de la siguiente forma:



De aquí se parte para asegurar que el protagonismo de los padres en la formación de sus hijos, y sobre todo en la participación para formar líderes es indispensable. Las áreas o zonas que los padres deben formar en sus hijos son todas, la volitiva, la cognitiva, la afectiva. Se puede profundizar en las siguientes:

<sup>5</sup> Gran Enciclopedia Rialp.

<sup>6</sup> Víctor García Hoz. Tratado de Educación Personalizada, Glosario de Educación Personalizada. Pág. 33.

## - Inteligencia

La inteligencia se desarrolla en la familia y con apoyo en la escuela, esto sucede con mayor intensidad durante los 8 primeros años. Cuando hablamos de formar o educar la inteligencia se está refiriendo a que se educa el saber y que su objetivo es buscar la verdad.

Erradamente se considera que la formación de la inteligencia es adquirir más conocimientos. Se opina que el hombre con una inteligencia más capaz sería aquél que sabe más. Es verdad que hay una relación entre la acumulación de conocimientos y la formación de la inteligencia, pero no es exactamente lo mismo. Aunque la persona cuente con conocimientos de una enciclopedia no quiere decir que esté bien formada.

Los conocimientos que se adquieren son verdaderos, ya que no existen conocimientos falsos. No se tiene un conocimiento falso sobre algo, sino que no se conoce ése algo que se piensa conocer, en ello consiste el error.

Los conocimientos no forman la inteligencia, la facultad de la inteligencia “no tiene como oficio primero el de acumular conocimientos, sino el de pensar”.<sup>7</sup> Esto quiere decir que la inteligencia se forma cuando se aprende a pensar, cuando es capaz de descubrir por sí misma, cuando descubre realidades. “Sólo merecen el nombre de conocimientos propios, formativos, los que son fruto de la personal tarea de pensar, descubrir, mostrarse a sí mismo, vislumbrar sus alcances, conectar unos conocimientos con otros, comunicar claramente a los demás...”<sup>8</sup>

Las propiedades que un padre debe tomar en cuenta para formar al niño y que el conocimiento intelectual cumpla su función son:

- Debe ver las realidades universalmente.
- Debe ver la realidad objetivamente, esto quiere decir que deben estar desprendidas de sí.
- Debe ver la realidad profundamente.

Se dice que está formada la inteligencia cuando se cuenta con criterio para discernir si los conocimientos que se tienen son, o si no son conocimientos, ya que la inteligencia cumple su función cuando conoce la verdad.

---

<sup>7</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 12.

<sup>8</sup> Ibid.



## Estados de la inteligencia:<sup>9</sup>

La inteligencia puede encontrarse en cinco situaciones o estados, según sean los objetos, temas, problemas, asuntos, cuestiones que piense.

Respecto al objeto	Error: pensar que es lo que no es y que no es lo que es.
	Verdad: pensar que es lo que es y que no es lo que no es.

Respecto al sujeto	Ignorancia: ausencia de conocimiento.
	Duda: abstención del juicio por falta de razones o por abundancia contrapuesta de ellas.
	Opinión: afirmación con temor a la verdad de la proposición contraria.
	Certeza: adhesión firme del juicio

Cuando se forma la inteligencia es indispensable aclararle al niño y al joven la importancia de diferenciar en todo momento el error y la verdad, que acepte cuando se encuentra en el estado de ignorancia o duda y que su opinión no es certeza por lo cual no puede obligar a ninguna persona a considerar su opinión como la última palabra.

La verdad es la adecuación de la inteligencia a la realidad, o sea la realidad de las cosas. Según Aristóteles “la verdad se da cuando pensamos que es lo que es y no es lo que es”. Al referirse a la verdad es indispensable aclarar que la evidencia, es la presencia de la realidad como inequívoca y claramente dada, esto significa que la realidad está fuera de la persona no en su imaginación o en sus deseos. La evidencia es algo objetivo, no existe diferencia entre lo que es y lo que pienso. La certeza es algo subjetivo, depende del asentamiento aunque busca un asentamiento firme.

En la formación de la inteligencia los padres deben enseñarles a los hijos que los hechos no son ciertos o inciertos, son verdaderos o falsos. Han de aclarar a los hijos que no se puede vivir subjetivamente, que no son válidas las encuestas sino la existencia de las cosas, que se tiene que mantener una jerarquía, la verdad objetiva es superior a la certeza subjetiva.

Los padres deben tener claro que una “inteligencia bien formada debe atender dos vertientes del pensamiento: ha de buscar esa vivencia de la evidencia, pero también, estar persuadida de que es posible conocer la verdad”.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 29.

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 23.

La inquietud de cualquier joven y futuro profesional, líder de su propia vida es buscar la verdad, es encontrar la verdad y vivir la verdad. Porque con la verdad es seguro que podrá llevar su vida en buen camino y dirigirse a lograr sus metas.

## – Voluntad

La voluntad es “una función intelectual; como el apetito de la inteligencia o apetito racional por el cual nos inclinamos al bien conocido intelectivamente”<sup>11</sup> se puede considerar también, “Una facultad espiritual o superior del hombre, por la que éste se encuentra capacitado para tender al bien aprehendido por el entendimiento”.<sup>12</sup>

Es por ello que al querer el bien se quiere con la inteligencia ya que ésta la ha presentado como la verdad que se busca. “Se diferencia del entendimiento porque no es una facultad aprehensiva como éste (que conoce o aprehende la realidad y se la presenta a la voluntad en cuanto buena), sino una facultad tendencial por la que quiere –en sentido más fuerte y propio del término- la realidad que el entendimiento le presenta bajo la razón universal o general del bien”.<sup>13</sup> La voluntad a diferencia de la inteligencia es formada básicamente en el hogar. La orientación de los padres es convertir en humano –es decir, fruto de la reflexión- cualquier acto que el niño o joven realice.

La voluntad se ve manifestada en todos los actos concretos de la persona, porque la voluntad actúa sola, movida por sí misma y motivada por algunos agentes externos. “El primer paso para la formación de la voluntad es adquirir el convencimiento de que la causa eficiente –efectiva, física, psíquica, real- de la voluntad es la voluntad misma”.<sup>14</sup>

### Etapas específicas de formación

- a. Formación temprana: esta se desarrolla en los 8 primeros años, ya que “es estimular especialmente un valor o una virtud en su período sensitivo”, “es conseguir una mejor persona en el momento idóneo”<sup>15</sup>. Si se desea que los jóvenes sean líderes de su propia vida, es indispensable formar la voluntad en su período sensitivo, para que en la adultez sean capaces de llevar su vida.
- b. Formación efectiva: se debe crear sinergia positiva en el interior de la persona. Es la actitud positiva que tiene el niño para formarse. Para que el niño o joven forme su voluntad, debe querer formarla, si no lo quiere aunque los padres pongan infinidad de medios no lo van a lograr. Es indispensable la motivación de parte de los padres para que ellos quieran.

<sup>11</sup> Yepes, Ricardo, Fundamentos de Antropología, Pág. 44.

<sup>12</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 75.

<sup>13</sup> Ibid. Pág. 76.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> F. Corominas, Cómo educar la voluntad, Pág. 33.

- c. Formación preventiva: en educación es mejor prevenir que curar, es más fácil adquirir una virtud cuando no existe un vicio. Es mucho más fácil y eficaz formar cuando no se tiene ningún conocimiento, que tratar de cambiar un sistema de vida ya establecido.

Junto con estas tres etapas es necesario:

- Dar ejemplo: sin él no es posible formar, lo ideal es que vean los niños el esfuerzo que ponen los padres por ser mejores, que logran ser líderes de su propia vida.
- Motivación: los premios y castigos tienen que corresponder con lo que se premia o castiga. No se logra que los niños y jóvenes sean mejores castigando sus errores o por no lograr las metas propuestas, es mejor descubrir qué falta para lograrlo y motivarlos para que lo alcancen.
- Personalizar: todas las personas son diferentes, formar igual a hijos distintos es perjudicar a unos en beneficio de otros. Cada uno es bueno en algo y se debe lograr explotar eso bueno.

### **Planes de acción para formar la voluntad**

- a. Formar por acciones del pasado: se corrige sobre una acción mal hecha en el pasado con relación a la responsabilidad de los actos libres.
- b. Por acciones vividas en el presente: se logra un mejor cumplimiento de las normas, costumbres o encargos adquiridos dentro del hogar o en la sociedad.
- c. Por acciones hacia el futuro: inversión a mediano y largo plazo para conseguir un hábito o virtud determinado previamente por los padres para alcanzar esa mejora personal de cada uno de los hijos por separado.

### **Período sensitivo**

“Es el momento en el que el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona facilitan y potencian unos determinados aprendizajes para los que, biológicamente y psicológicamente, se están en mejores condiciones”.<sup>16</sup>

En el caso de la persona adulta la estimulación que recibió desde que nació, junto a las aportaciones genéticas, son inferiores al 20% de los resultados finales. Esto significa que la persona no puede desarrollarse sobre unos estímulos no recibidos. Todos los padres tienen que tener en cuenta que cada hábito tiene su

<sup>16</sup> F. Corominas, *Cómo educar la voluntad*, Pág. 33.

mejor momento, el más oportuno, en el que su aceptación es más fácil y que por tanto el niño y joven pueden ser mejor formados.

No es condición suficiente que se reciban los estímulos. La persona –ser libre y responsable- tiene que querer aprenderlo, tiene que facilitar la mejora personal. En los niños aunque no se considere es así, al estar motivado el niño va a querer ser mejor. “El cerebro también puede enriquecerse perfeccionando sus conexiones neuronales. Este segundo proceso es el que caracteriza los períodos sensitivos en la segunda parte del desarrollo de la persona – desde los 9 años-hasta la madurez”.<sup>17</sup>

La influencia de los padres es fundamental ya que en gran medida, está en manos de los padres el que sus hijos sean: músicos, políglotas, ordenados, deportistas y líderes. Siempre dependerá de que ellos quieran serlo, pero la influencia de los padres en la forma de motivar, hará más fácil la decisión de sus hijos.

No es fácil que una misma persona destaque a la vez en campos diferentes: un conocido pianista, un gran matemático, pintor famoso, etc.

Desde sus inicios hasta los 10 años, los niños no están en condiciones de decidir, libre y responsablemente qué quieren ser de mayores. Son los padres por tanto, los que tienen la libre responsabilidad de elegir por sus hijos, según van conociendo de sus intereses, sus habilidades y posibilidades de desarrollo. No es conveniente imponer, ya que si el niño no tiene inclinación por aquello no lo hará gustosamente y no se logrará el 100% del objetivo. Los hijos, en cualquier momento, podrán querer o no querer hacer lo que los padres les proponen.

En el siguiente diagrama se puede observar el período sensitivo en que un niño adquiere algunos hábitos y virtudes necesarias para ser mejor:

Hábito o virtud	<b>líderes</b>	Período sensitivo
El orden		1 a 3 años
La obediencia		3 a 6 años
La generosidad		6 a 9 años
La laboriosidad		8 a 12 años
La solidaridad		12 a 15 años
La lealtad		14 a 18 años

<sup>17</sup> Corominas, F. Cómo educar la voluntad. Pág. 34.

Las personas no nacen deportistas, inteligentes, generosas. Se hacen deportistas, inteligentes y generosas, gracias a los estímulos recibidos y a su capacidad de ser libres y responsables.

### **Objeto de la voluntad: el bien**

El bien es uno solo, pero según lo que se evalúa de éste, es como se divide:

a. Bien ontológico:

El que tiene toda realidad en que es. Todo aquello que es, por el hecho de serlo, es bueno. Todo ser, o todo acto, en cuanto que es, se dice “ontológicamente bueno”.

b. Bien técnico o útil:

Si algo reporta utilidad para un fin restringido o particular se realiza de un arte o técnica determinados. Por ejemplo, una operación quirúrgica puede decirse técnicamente bien realizada, pero esa bondad técnica no implica por el solo hecho de serlo, bondad moral.

c. Bien agradable o placentero:

Es el gusto o placer que puede conllevar una acción determinada. Lo grato es una cualidad buena, que no necesariamente coincide con técnica o útil, o con la moral. Por ejemplo una cirugía puede resultar muy poco grata, pero totalmente adecuada desde el punto de vista técnico, útil y moral.

d. Bien moral:

Se dice de aquellas acciones libres que conducen al hombre a la consecución de su fin último. Desde una perspectiva antropológica podría afirmarse también que el bien moral de una acción es tal si resulta de acuerdo a la específica naturaleza del hombre considerada en orden a su fin último, a su felicidad verdadera.

La tarea de los padres en este caso es ayudar a los hijos a descubrir la bondad de las cosas, de las situaciones y de los actos, para que siempre se inclinen a elegir el bien que les presenta la inteligencia como apetecible.

## - **Carácter**

“El carácter es la cualidad humana gracias a la cual las potencias superiores, -inteligencia y voluntad- predominan sobre las potencias inferiores”.<sup>18</sup> Etimológicamente significa grabar y se puede entender como nota distintiva por la que una persona o cosa se distingue de los demás.

En la formación del niño se puede considerar que es educable y por tanto susceptible de modificación, aunque esté compuesto de las características innatas o hereditarias como las adquiridas.

El problema al que siempre se le presenta el carácter son los sentimientos y todo lo que ellos pueden influir en la conducta, la influencia directa que tienen en la inteligencia y en la voluntad, o sea en la persona entera, es lo que se llama sentimentalismo. Conocido el sentimentalismo como “la conducta en que las tendencias sensibles o sentimientos –buenos o malos- influyen más sobre la voluntad que las razones o propuestas de la inteligencia”.<sup>19</sup> El procedimiento que se debe seguir para que los sentimientos no influyan en la inteligencia, debe valorarlo y luego presentarlo a la voluntad con su recomendación o su desaprobación intelectual, al momento de no seguir este proceso es cuando los sentimientos ganan y se da el sentimentalismo.

### **La familia como ámbito formativo del carácter**

La inestabilidad familiar, su disolución y su falta de valorización es lo que ha provocado una gran falta de valores morales. La falta de moralidad tiene una gran relación a la falta de carácter en la persona, esta falta de carácter en los ciudadanos no se resuelve desde el Estado, desde la escuela o desde la empresa, se resuelve definitivamente desde la familia, ya que es la única institución educadora.

La tarea principal de los padres en la familia es el de formadores del carácter de los hijos, la formación del carácter tiene una gran cantidad de ganar en hábitos y estos los aprende la persona cuando carece de ellos o sea en la edad primaria, de ahí que si los padres lo que quieren es formar a personas líderes de su propia vida, deben formar el carácter.

El carácter es lograr conjugar la inteligencia, la voluntad y los sentimientos, esto es difícil ya que la afectividad no tiene un lugar de procedencia; están entre la inteligencia y la voluntad, ninguno de estos dos tiene completo dominio de estos.

Indispensable en el carácter es el autodomínio, o sea el dominio sobre la sensibilidad y para lograr esto se pueden mencionar los siguientes:<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Llano Cifuentes, Carlos. Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 113.

<sup>19</sup> Ibid. Pág. 117.

<sup>20</sup> Ibid. Pág. 131.

- Dominio del miedo a perder la vida.
- Dominio a la tendencia al placer del comer y del beber.
- Dominio de la tendencia al placer sexual.
- Dominio de la tendencia a la manifestación del enojo.

## Protagonismo de la familia

Actualmente se vive en un tiempo de cambio constante, cambios tecnológicos en todos los campos de la vida lo cual supone que las facultades de la persona han sido utilizadas de tal forma que triunfan sobre los obstáculos constantes, sin embargo lo que se ha olvidado es triunfar en el campo de los valores y las virtudes que fundamentan la dignidad de la persona humana.

Con relación a la familia, por la agitación diaria y el valorar en mayor escala el trabajo profesional, se ha perdido la conciencia sobre su función insustituible como primera formadora de los hijos. “Puesto que los padres han dado la vida a los hijos tienen la gravísima obligación de educar a la prole, y por tanto, hay que reconocerlos como los primeros y principales educadores de los hijos (...) Este deber de la educación familiar es de tanta trascendencia que, cuando falta, difícilmente puede suplirse. Es, pues, deber de los padres crear un ambiente de familia animado por el amor, por la piedad hacia Dios y hacia los hombres, que favorezca la educación íntegra personal y social de los hijos”.<sup>21</sup>

La tarea de los padres no es solamente proporcionar los medios materiales para que los hijos salgan adelante, ha de ser el lugar ideal para que la persona humana se desarrolle completamente. Ha de ser tan completo este desarrollo que se pueda decir: **La familia es la formadora de líderes** para la sociedad.

La familia es el ámbito en el que habitualmente el ser humano recibe la vida y se desarrolla durante largos años. Es ahí donde recibe, en gran medida, su formación y se prepara para desempeñar su papel en la sociedad.

El hombre será en gran parte, lo que sea su familia, así mismo, puede afirmarse que una sociedad será lo que sean las familias que la integran. Por eso tiene tanta importancia reconocer, respetar y proteger a la familia, de manera que pueda coadyuvar eficazmente al desarrollo de sus miembros.

<sup>21</sup> Concilio Vaticano II: Declaración Gravissimum educationis, n. 3.

Aristóteles la define “una convivencia querida por la misma naturaleza para los actos de la vida cotidiana”. En un sentido más específico, se puede entender a la familia como la comunidad interpersonal de un hombre y una mujer que transmiten la vida a los hijos; en una definición más amplia se entiende a la familia como un grupo de personas emparentadas entre sí, que viven juntas bajo la autoridad de una de ellas. La familia es una institución natural, lo que quiere decir que es una realidad que está plenamente de acuerdo con el modo de ser del hombre y la mujer en cuanto a personas, con su finalidad, con sus características; es un modo de agrupamiento social que viene reclamado por la naturaleza misma del hombre, de modo que en ella encontrará el ámbito donde desarrollarse de la manera más adecuada y eficaz.

La familia es una institución natural anterior al Estado y más preeminente que él, es lógico que toda la legislación emanada del Estado tienda, en todo momento y bajo todos los aspectos, a salvaguardar y proteger a la institución familiar.

Resumiendo, puede decirse que la familia es una unidad jurídica, social y económica, pero sobre todo una comunidad de amor y de solidaridad, que tiene la misión de traer al mundo y educar a las nuevas generaciones, y de transmitirles los valores culturales, éticos y sociales necesarios para el bienestar y pleno desarrollo de toda la sociedad.

## **La familia desde el punto de vista sociológico**

### **1. Célula básica de la sociedad.**

Continuamente se escucha que la familia es la célula de la sociedad. La familia es un organismo vivo, por lo tanto debe ser asumida así por la sociedad, desde todos los puntos de vista, biológico, moral y cultural. Según Cicerón: “es pieza esencial de la sociedad y cimiento de la misma”. Al afirmar lo anterior se logra ver que la dimensión de que la situación de la sociedad está reflejada en la situación de sus familias. Al evaluar la historia, se ha logrado comprobar que la decadencia de los pueblos es el reflejo de la decadencia de la familia.

Esto ha sido manifestado por muchos escritores como por ejemplo:

– En la Encíclica *Populorum Progressio* No. 62-65, el Papa Pablo VI dice: “Porque ésa es la meta a la que hay que llegar. La solidaridad mundial, cada día más eficiente, debe permitir a todos los pueblos el llegar a ser por sí mismos artífices de su destino. El pasado ha sido marcado frecuentemente por relaciones de fuerza entre las naciones; venga ya el día en que las relaciones internacionales lleven el cuño del mutuo respeto y de la amistad, de la interdependencia en la colaboración y de la promoción común bajo la responsabilidad de cada uno. Los pueblos más jóvenes o más débiles reclaman tener su parte activa en la construcción de un mundo mejor, más respetuoso de los derechos y de la vocación de cada uno.



Este clamor es legítimo; a la responsabilidad de cada uno, queda el escucharlo y el responder a él”<sup>22</sup>

– Delhaye en el libro *La Conciencia Moral*, anota: “Al lado de las predisposiciones hay que notar factores morales más importantes. Citaremos en primer lugar, la mala educación. Los que han sido educados en un medio poco severo o que tienen ante los ojos malos ejemplos, pueden fácilmente ignorar ciertos preceptos de la ley, a veces incluso de la ley natural, si se trata de conclusiones remotas. Actos malos los juzgarán indiferentes. Hay que mencionar también la falta de reflexión y de consejo, como también la ceguera de la pasión.”<sup>23</sup>

## 2. Como agente de socialización.

La persona humana se incorpora a la sociedad a través de la familia, es allí donde tiene su primera socialización con los miembros de su familia. En esta socialización es la primera escuela de valores, relaciones interpersonales, solidaridad, etc.

### **La familia desde el punto de vista psicológico**

#### 1. Necesidades específicas de la psicología humana.

Se tiene que tener claro que en la familia además de satisfacerse las necesidades de orden material también se satisfacen otras necesidades básicas como:

##### a. Desarrollo de la personalidad:

- **Aceptación:** desde que el ser humano va creciendo, una de las primeras cosas que requiere es el de sentirse aceptado. Debe crecer con un sentimiento de pertenencia a un ámbito específico o a un grupo humano. Durante su vida tiene relación con gran cantidad de grupos, como familias, colegio, universidad, empresa, otros, en cada uno de ellos busca ser aceptado, desde la perspectiva del propio valor y el sentido de pertenencia a los mismos.

- **Afecto:** al considerar que la afectividad es la capacidad de la persona humana y a la vez la necesidad de salir de sí y de sentirse afectado por otros, se logra entender porque es uno de los elementos esenciales de la personalidad. Es en la familia en donde sus miembros viven su vocación fundamental, amar y ser amados y llegan a la plenitud de su vida si aprenden a amar.

---

<sup>22</sup> Papa VI, *Populorum Progressio* No. 62-65.

<sup>23</sup> Delhaye, *La conciencia moral*, Págs. 146-147.

- Estabilidad: la estabilidad requiere permanencia, un amor estable y duradero. La familia logra brindar a la persona humana un entorno positivo y estable; desde el punto de vista psíquico se sufre con cualquier amenaza a la estabilidad.
- Identidad: cada persona humana requiere como principio el concepto de sí mismo, como individuo único e irrepetible.
- Comunicación: toda persona necesita expresarse, verter su intimidad hacia los otros, establecer el vínculo que surge de la comprensión mutua. Sin la comunicación, el hombre y la mujer –sociales por naturaleza- se encuentran irremediablemente aislados.

## **La familia desde el punto de vista pedagógico**

### **1. La familia como primera educadora**

Su objetivo es el pleno desarrollo de todos sus integrantes, en especial las nuevas generaciones. Posee un derecho inalienable a la educación de los hijos se deriva del hecho mismo de haberles dado la vida.

Nada suple la fuerza educativa de la intimidad familiar durante los primeros años de la vida. Es en la familia donde se adquiere el lenguaje, los criterios para apreciar al mundo y a los hombres, las normas prácticas de conducta moral y social.

A esta base inicial se sumará –en muchos de los casos- la influencia pedagógica de la escuela y toda una serie de estímulos educativos de diversos órdenes. Pero lo recibido en la familia será siempre la influencia más profunda.

#### *¿Cómo educa la familia?*

La acción del padre y la madre sobre los hijos, conjunta o individual; las relaciones entre hermanos –enriquecedora por sus diversas edades, sexo y temperamento -, la de los hijos a los padres, y la de los otros miembros como los abuelos, tíos, etc. también educan. Se trata de un denso intercambio educativo, en el que cada uno da y recibe y todos contribuyen a la educación mutua.

La familia enseña sobre todo con la vida. Los niños absorben fácilmente actitudes, puntos de vista, preocupaciones de los mayores. Por ejemplo, la actitud y comportamiento positivos, la visión esperanzada del mundo, propia de cada miembro del grupo familiar es la enseñanza más valiosa para los hijos, que aprenderán por imitación, por “ósmosis”. La mejor educación consiste en una vida familiar de ayuda mutua, alegre y armoniosa. Suele suceder lo contrario, cuando el hogar familiar brinda una interpretación negativa y pesimista de los menudos acontecimientos diarios, le será muy difícil al niño superarla más adelante.

La familia, llamada a formar al hombre, debe capacitarlo para unas relaciones interpersonales abiertas a la justicia y a la convivencia. Debe establecer bases sólidas desde los primeros años, porque los hijos se ven muy pronto sometidos a la esfera de influencia extrafamiliar, es la influencia de los medios de comunicación, no siempre acordes con las metas educadoras de la familia.

¿Quiénes educan en la familia?

TODOS, cada miembro de la familia es pieza importante en la relación educativa. Pero sobre todo puede mencionarse la importancia de una acción conjunta de los padres, que juntos cumplen su tarea de educar. Los padres deben ofrecer a los hijos un modelo de vida, fundado sobre los valores cívicos y morales que deseen transmitir.

## Los hábitos hacen al líder

Al inicio se decía “el hábito no hace al monje”, pero los que sí hacen a la persona, líder de su propia vida, son los hábitos.

El líder debe tener la personalidad forjada con hábitos perfectivos, a los cuales suelen llamárseles “virtudes”. La palabra latina “virtus” procede de “vis” que significa fuerza, vigor. Se trata entonces de una capacidad, de un poder para la acción; interior y exterior.

“Un solo acto no supone una virtud, tampoco unos cuantos repetidos al azar o en algunas circunstancias o sin voluntariedad. La virtud es una repetición de actos con sentido: sabiendo qué se hace y por qué se hace, y queriendo actuar así en cualquier circunstancia y ambiente, estén otros presentes o no”.<sup>24</sup>

También se dice que virtud es “una actitud firme, disposición estable o perfección habitual que orienta nuestra conducta y regula nuestros sentimientos, mociónes, emociones, pasiones y afectos de manera que ayuden al ser humano en la tarea de su perfeccionamiento o plenitud como hombre. La virtud hace más hombre al hombre”.<sup>25</sup>

A este estado de virtud se llega formando costumbres voluntarias, ejerciendo repetidamente muchos de los actos en el mismo sentido para alcanzar la virtud. La virtud es según lo dicho un modo de vida; ya que no está en el ámbito del hacer sino del ser.

<sup>24</sup> Educar las virtudes humanas, José Antonio Alcázar, Pág. 2.

<sup>25</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 150.

Una personalidad bien definida se forja a base de hábitos y vale lo que valen éstos. Toda persona requiere del ejercicio esforzado de la libertad para alcanzar lo que considera valioso. Esto quiere decir que la virtud hace a la persona un ser más libre, porque con ella se hace el bien si se desea y al poseer vicios (hábitos malos) se impide o dificulta en gran manera hacer el bien que quisiera hacer.

En la familia es donde se consigue que sus miembros crezcan en valores motivados por el amor. La educación de las virtudes humanas tiene componentes cognitivos, volitivos, afectivos y conductuales. Una vez la persona adquirió los conceptos morales, su aplicación a las circunstancias de cada situación exige el discurso racional y prudencial. Para actuar, además de decidir, hace falta la orientación de los afectos y junto con ello la fuerza de voluntad necesaria para que sea capaz de seguir la propia decisión.

Los padres han de formar en su hijo, a un líder que asimila y hace suyo los valores y criterios de vida que se les presenta, de tal forma que tiene un sano espíritu crítico. Sabe exponer y defender sus propias razones sin pasar por encima de los demás. En todo momento tiene una actitud de diálogo sincero, toma en serio su libertad y la de los demás, tiene en cuenta sus derechos y los de los demás, su actitud es siempre solidaria.

No es suficiente sólo pensar, es necesario que los padres formen líderes con fuerza de voluntad mediante la adquisición de virtudes. La fuerza de voluntad fomenta la autoestima y la seguridad de las personas, de tal forma que durante su desarrollo en la familia se les proporcione facilidades para conseguir las metas que se han planteado.

Pero no puede formarse líderes completos si junto a la inteligencia y a la voluntad no se forma la afectividad. Lograr que los hijos tengan buenos sentimientos, facilita que la voluntad se incline siempre al bien.

## – Virtudes clásicas

Se considera que es vivir en la condición humana en la que se ha creado al hombre, es por ello que algunos autores las llaman virtudes capitales. Según Carlos Llano Cifuentes estas son:

- a. La *humildad*: domina o combate la tendencia desordenada a la propia excelencia, denominada *soberbia*.
- b. La *magnanimidad*: que viene de la justicia y domina o combate la tendencia desordenada a la posesión de riquezas, llamada *avaricia*, y que nos capacita para aspirar a metas altas.
- c. La *castidad*: que domina o combate la tendencia desordenada a los deleites sexuales, llamada *lujuria*.

- d. El *amor al prójimo*: que domina o combate la tendencia a entristecernos del bien ajeno y alegrarnos de su mal, que se llama *envidia*.
- e. La *templanza*, que domina o combate la tendencia desordenada al deleite sensible del comer y beber, la cual se llama *gula*.
- f. La *paciencia (mansedumbre)*: que domina o combate la tendencia desordenada de vengarnos de o agraviar a quien pensamos que nos ha ofendido, la cual se llama *ira*.
- g. La *diligencia (laboriosidad)*: que domina o combate la flojera o mecimiento para hacer lo que debemos, que se llama *pereza*.<sup>26</sup>

Se consideran estas siete como las principales virtudes para formar el carácter. Si se espera que los individuos de la sociedad sean líderes en diferentes campos, primero deben dirigir su vida en estas siete virtudes y dominar estos siete vicios.

## – Virtudes propias del carácter

Actualmente hablar de carácter y hablar de ser virtuoso es lo mismo, en el campo de la educación y de la formación de la persona se consideran expresiones que coinciden. Es importante tener en cuenta que todas las virtudes se dan unidas entre sí, es imposible separarlas y al suceder, se dañan todas y de igual forma al adquirir una, ayuda a adquirir otras.

La pregunta que todo padre debe hacerse es ¿qué tipo de carácter deseo que tengan mis hijos para que sean ciudadanos ideales? Para contestar esta pregunta se puede utilizar las conclusiones que se presentaron en la *Declaración de Aspen* en 1992 en la que un grupo de educadores indican seis:<sup>27</sup>

- a. Integridad: que incluye la sinceridad y la lealtad.
- b. Respeto.
- c. Responsabilidad: que incluye la autodisciplina y el esfuerzo.
- d. Atención al ser humano, en un sentido hoy relacionado con la compasión.
- e. Ciudadanía en el sentido de civismo, incluyendo la obediencia a las leyes, obligaciones de estar informados, deber de votar....

Hay autores como Bennett que añade valor y fe y en el caso de Llano Cifuentes humildad y castidad.

<sup>26</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 152.

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 156.

## Conclusión

En conclusión, los padres para formar líderes han de educar enseñando a esforzarse día a día en hacer lo que entienden que se debe hacer: estudiar, aprovechar el tiempo, aprovechar las capacidades, procurar vencer los defectos del propio carácter, hacer siempre algo por las personas que le rodean, tener buena relación con todos, etc.

Un líder (hombre o mujer) y su relación con la vida:<sup>28</sup>

La persona y la vida	Virtudes núcleo	Virtudes añejas
El hombre –ser creado, caído y redimido- está presente en el mundo con un porte personal (externo e interno).	Autodominio Orden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de sí. Templanza</li> <li>• Conocimiento propio. Humildad. Sencillez.</li> <li>• Equilibrio personal. Serenidad.</li> <li>• Veracidad. Sinceridad.</li> <li>• Sentido de la economía y del ahorro.</li> <li>• Sobriedad.</li> <li>• Respetar el orden natural.</li> <li>• Higiene y limpieza.</li> <li>• Orden material.</li> </ul>
Se relaciona con las cosas: las usa para construir;	Trabajo Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empeño en la obra bien hecha. Esfuerzo.</li> <li>• Fortaleza. Reciedumbre.</li> <li>• Laboriosidad. Aprovechamiento del tiempo.</li> <li>• Paciencia. Perseverancia. Constancia.</li> <li>• Magnanimidad. Audacia.</li> </ul>
Se relaciona con otras personas y las trata según su dignidad;	Generosidad Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justicia. Sentido del deber.</li> <li>• Ciudadanía.</li> <li>• Compañerismo. Amistad</li> <li>• Lealtad. Fidelidad.</li> <li>• Agradecimiento. Perdón.</li> <li>• Respeto. Tolerancia. Comprensión.</li> <li>• Colaboración y ayuda. Solidaridad.</li> <li>• Delicadeza. Amabilidad.</li> <li>• Espíritu de servicio.</li> </ul>

<sup>28</sup> Alcázar, José Antonio, Educar en las virtudes humanas, Pág. 4.

<p>Todo esto es un ámbito de libertad consciente, que se va comprometiendo.</p>	<p>Madurez Responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de las normas.</li> <li>• Obediencia.</li> <li>• Uso responsable de la libertad.</li> <li>• Madurez.</li> <li>• Prudencia.</li> <li>• Reflexión.</li> <li>• Capacidad de compromiso con la verdad.</li> <li>• Coherencia. Autenticidad.</li> <li>• Criterio Propio. Espíritu crítico.</li> <li>• Autonomía. Iniciativa.</li> <li>• Decisión. Valentía.</li> <li>• Firmeza de convicciones.</li> <li>Flexibilidad.</li> </ul>
<p>En la búsqueda de una vida feliz, plena, satisfecha, buena.</p>	<p>Alegría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciencia y satisfacción por la obra bien hecha.</li> <li>• Optimismo. Talante positivo.</li> <li>• Buen humor. Deportividad. Paz.</li> </ul>

“Esta es la consideración fundamental del carácter: se hace un carácter quien se incorpora a sí mismo, un modo *de ser* y un modo de *ser virtuoso*”.<sup>29</sup> Ese ser virtuoso es indispensable que tenga un carácter moral, un líder carece de valor y se torna peligroso si no vive la moralidad.

Todos los padres pueden tomar como punto de partida para formar a sus hijos las palabras de F. Mozzati del *Club de la Efectividad* en referencia a lo que debe ser un líder triunfador: “Ser un líder significa reconocer la pasión, la autenticidad, la integridad y la ética, como las piedras fundacionales del liderazgo efectivo, sobre el cual construiremos el cambio. Éstas son sin lugar a dudas, elecciones personales, y no lo que podamos aprender estudiando acerca de líderes y liderazgo. Ser un líder, por sobre todo, conocer en profundidad quienes somos...”<sup>30</sup>

Aristóteles creía que el valor era la primera de las virtudes humanas, porque era lo que hacía posible todas las demás. Los padres al buscar que sus hijos sean líderes, primero de su propia vida para luego poder liderar en algún campo profesional, social, cultural, deben enseñar lo siguiente:

<sup>29</sup> Llano Cifuentes, Carlos, Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Pág. 149.

<sup>30</sup> Páez, Chichí, El liderazgo basado en valores, [www.gerenciaenaccion.com.ve](http://www.gerenciaenaccion.com.ve).

- Cada persona es libre de definir quién es en cada momento.
- Que la persona no es lo que la sociedad y el azar deseen, se es lo que se escoge ser.
- La persona es el producto de su voluntad, cada persona se hace a sí misma.
- Algunas personas tienen más talentos que otras en diferentes campos, pero todas tienen la posibilidad de ser grandes en un campo específico.
- En la vida en general, se es grande por la actitud que se tenga.

Los padres entonces logran hábitos en sus hijos que los ayudan a ser líderes de su propia vida, formando su inteligencia – busca siempre la verdad-, su voluntad – se inclina siempre al bien -, a la voluntad, su carácter – armonizan a la inteligencia, a la voluntad y a los sentimientos- y viven las virtudes como conjugación de los tres.

Es la familia la que logra a base de formación, integrar a la sociedad personas que dirigen su vida y que por consiguiente pueden en algún momento y en algún campo ser líderes para los demás.

Los padres deben lograr hacer líderes que tengan madurez, la cual es la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

La madurez es aquello que los distinguirá de los demás. A través de la historia y en el momento actual, se requiere de líderes que saquen adelante a la familia, las organizaciones, las empresas, las instituciones, los países, es decir, al mundo en general.

Ahora bien, la pregunta que surge es ¿realmente las personas adultas son maduras? ¿La educación que recibieron en su niñez les facilitó alcanzar esa madurez? Es sabido que conforme se va creciendo se va formando la personalidad, gracias a las vivencias y aprendizajes que se van adquiriendo. Siendo la infancia la etapa de desarrollo más significativa para los seres humanos, todo su aprendizaje es de importancia para asimilar esas vivencias, para aprender conceptos y para adquirir conocimientos, junto a todos ello lo relacionado a su afectividad.

Desde muy pequeños, los padres han de encauzar positivamente los potenciales de cada niño, para que logren ser personas maduras, capaces de lograr los objetivos que se planteen. Todo esto se logra según el liderazgo que ejerzan los padres y los profesores, y según estilo de dirección con los que sean dirigidos. Es así que aunque crezcan y cronológicamente sean adultos, dependerán de sus padres para tomar decisiones, les falta madurez y por lo tanto falta liderazgo en su propia vida.



El nivel de los niños y jóvenes en cuanto a la voluntad, a la inteligencia y la capacidad para dirigir su propio aprendizaje, su propia vida, logra que se obtengan y desarrollen líderes para las familias, sociedades, organizaciones y todos aquellos aspectos que formen parte de una nación.

Serán íntegros, cabales, responsables, capaces, etc. En una palabra, serán hombres y mujeres maduros, que promuevan familias, organizaciones y naciones maduras que harán del mundo un lugar mejor para vivir y desarrollarse.

## Bibliografía

1. Azurdia, Claudia Lorena de, “*Guía didáctica para la formación de valores*”, Guatemala 2005.
2. Corominas, Fernando, “*Educación hoy*”, Mi-Nos, México 1989.
3. González, Eusebio. “*La familia y educación*” Ediciones Rialp, S.A. Madrid 1988.
4. Jiménez Guerrero, Toni, “*Enseñar a pensar*”, Ediciones Palabras, S.A. Madrid 1998.
5. Llano Cifuentes, Carlos. “*Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*”. Editorial Trillas, México 1999.
6. Víctor García Hoz. “*Tratado de educación personalizada. Glosario de Educación personalizada*”. Número 33. Ediciones Rialp, S.A, Madrid, 1997.
7. Víctor García Hoz. “*Tratado de Educación Personalizada. El concepto de persona*”. Número 2. Ediciones Rialp, S.A, Madrid, 1989.





CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# UN NUEVO ENTORNO DE ENTENDIMIENTO

**Miguel F. Calleja**

---



## Índice de Contenido

<i>¿Por qué la necesidad de líderes modernos?</i> .....	55
– <i>La búsqueda de la felicidad</i> .....	55
– <i>Líderes del mundo</i> .....	56
<i>Situación actual</i> .....	57
<i>Gobernar para las personas</i> .....	60
<i>El Cambio de la estructura de pensamiento</i> .....	63
<i>La educación</i> .....	65
<i>Fundamento de la capacitación</i> .....	67
<i>Bibliografía</i> .....	71



## ¿Por qué la necesidad de líderes modernos?

### - La búsqueda de la felicidad

Hace poco más de un siglo, no había futuro. La esperanza de vida en Europa era de treinta años, así que las personas se dedicaban a aprender a sobrevivir, a evitar enfermedades inevitables, a tratar de salvar al mayor número de hijos posible, y a conseguir comida para cada día.

Con una esperanza de vida tan corta y un período de procreación tan costoso derivado de la tardanza del desarrollo de la pubertad en el ser humano, el único futuro posible era el de la supervivencia dejando el objetivo de la felicidad exclusivamente para el más allá. Las personas no se planteaban el objetivo de ser felices, no daba tiempo. El objetivo personal de felicidad nace con el incremento de la esperanza de vida y con el planteamiento de la existencia de futuro por encima de presente.

Principalmente por el desarrollo de la higiene y de las infraestructuras de saneamiento, y también por los avances de la medicina, la esperanza de vida en los países desarrollados se ha triplicado en los últimos doscientos años. Y los científicos aún apuntan a una mayor esperanza de vida. Ahora, la humanidad tiene futuro, tiene más de la mitad de su vida por delante después de terminar las tareas reproductivas y se plantea cómo ser feliz. Y como tenemos conciencia, también nos planteamos por qué unas sociedades han logrado desarrollarse y otras no. Queremos ser felices como individuos, y para ello es posible que requiramos de la obtención de la felicidad también como sociedad.

*“Al estudiar las bases de la felicidad, la psicología moderna distingue dos fuentes: el placer por una parte, y el sentido que da a la vida un determinado compromiso por otra...La felicidad originada en el placer termina con él”.*<sup>1</sup> Posiblemente una de las mayores causas de la infelicidad palpable de los tiempos actuales y de una de las enfermedades modernas con mayor número de adscritos como es la depresión, se deba a una inversión excesiva y obstinada a la obtención de la felicidad a través de premios materiales (salarios, electrodomésticos, carros) basados en la posesión y muestras de grandeza y poder, olvidándonos de los pilares intangibles, inmateriales fundamentales para el desarrollo y construcción de la felicidad. Se puede aseverar que la felicidad duradera proviene del compromiso y compromiso no puede entenderse sin una perspectiva de largo plazo, es decir, de futuro.

<sup>1</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Pág. 23. Ediciones Destino. Barcelona. 2005



## - Líderes del mundo

Hace poco más de un siglo era difícil tener una concepción global del mundo. No existían los medios, las comunicaciones globalizadas, las noticias de todas partes, que hoy en día existen.

Hoy en día es sencillo tener una concepción global del mundo, y darse cuenta de la realidad actual global. Si bien es cierto que la influencia de un ser individual es limitada a un entorno muy reducido todo ser es influido por una realidad global, sea esta cual fuera.

El avance de la humanidad ha sido importante pero desigual, hay grandes evoluciones, pero grandes vacíos también. Hacen falta más y mejores líderes, líderes del futuro que sepan atajar los problemas de la sociedad. Líderes que posibiliten que los individuos y sociedades consigan la felicidad que buscan en sus vidas.

Es necesario valorar el pasado y las decisiones que líderes tradicionales tomaron en el pasado, para pensar y analizar la necesidad de líderes modernos y las características que los mismos deben poseer y dominar.

*“Los pensadores tradicionales también se apoyan mucho sobre la razón y el pensamiento racional para saber qué ha pasado y qué puede pasar en el futuro. Pero en el clima de hoy, de cambios turbulentos, necesitamos equilibrar el pensamiento racional y analítico con el pensamiento creativo y alternativo. Lo que sirve hoy no garantiza que servirá mañana. Necesitamos explorar qué puede reservar el futuro si queremos identificar el conocimiento, habilidades y actitudes necesarios que nos permitirán ser efectivos”.<sup>2</sup>*

Ha habido grandes líderes que han sabido manejar conocimientos e información, y han sabido transmitirlos ejerciendo su liderazgo. Pero la actualidad es demasiado compleja, los líderes del futuro no tendrán suficiente manejando conocimientos e información. Tendrán que saber gestionar procesos, y redes complejas de intereses que hoy más que nunca se enfrentan de forma evidente en tiempo y espacio, gracias a los mecanismos de comunicación y globalización que la tecnología ha sido capaz de proporcionar.

Por esta evidencia de conflicto de intereses, los líderes modernos tendrán que saber gestionar coincidencias, a diferencia de gestionar diferencias, que es lo que principalmente han estado haciendo los líderes del pasado.

---

<sup>2</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Pág. 6. Serie Empresarial. 1989.

Es por esto que se plantea el primer gran reto: nuestro deseo y habilidad para comprendernos entre sí y aceptar nuestras similitudes y diferencias. Hoy más que nunca, los choques culturales se ven enfrentados. En consecuencia, se han creado microsociedades dentro de las grandes ciudades. Parte de la responsabilidad del líder moderno será conocer a fondo los valores y creencias que hayan sido inculcadas a través de los años. Así será más fácil *“saber como ayudar a las personas de diferente origen étnico a adaptarse a una nueva sociedad”*.<sup>3</sup>

Los valores culturales son adquiridos por generaciones, y es posible que sean necesarias generaciones para cambiarlos. Se interiorizan enormemente, y pueden ir más allá del razonamiento y la lógica, sobre todo si hablamos de valores que tienen que ver con la raza o con la religión excluyente. Uno de los grandes y difíciles retos de los líderes modernos, será acortar las distancias de entendimiento entre el mundo occidental y oriental. Esto es algo que hoy en día está lejos de tener una solución válida. Cuando se desarrolla el esquema de la cultura de una organización, sea esta étnica, religiosa o nacional, vemos las acciones y conductas que se muestran en la siguiente figura<sup>4</sup>:

prácticas	lenguaje	humor
normas	clase	vestido
mitos	estructura	costumbres

Desmenuzar estas conductas, conscientes o inconscientes es vital para el nuevo marco de entendimiento necesario y su asimilación, concreción y diagnóstico, una herramienta necesaria para los nuevos líderes en su quehacer diario.

## Situación actual

La luz se apaga lentamente. Somos conscientes, lo sabemos, pero preferimos intentar ver en las tinieblas. El cambio nos asusta, nos agota. Mantener las diferencias, crearlas, consolidarlas y venderlas generando cabecillas con poder, es más cómodo y más fácil. Exigir al Estado, aclamar al cielo por las injusticias, pedir pescado en vez de una caña de pescar, no mejora nuestra situación pero sí la *“justifica”*.

Analícemos. Cerremos los ojos. Pongámonos taponos en los oídos. Escribamos nuestros deseos más humanos, nuestras necesidades más intrínsecas ajenas al devenir de la economía mundial, a los noticieros, a las cuentas bancarias, a las propiedades del vecino. Juntémoslas.

<sup>3</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Serie Empresarial. 1989. Pág. 64.

<sup>4</sup> Ibid.

Con los ojos cerrados no existen razas, ni niveles económicos, ni ropas diferenciadoras. La sordera que nos producen los tapones en los oídos nos impide diferenciar lenguas, culturas irreconciliables y expresiones locales. En el interior del corazón el ser humano es igual.

Carlos González Quezada, en marzo de 1979 explicaba la fenomenología política en las elecciones del 5 de marzo del 1978 en Guatemala. *“Ningún candidato había presentado un plan de gobierno. Las campañas en términos generales, no produjeron en el guatemalteco mayor entusiasmo. Más aún, podíamos afirmar, que las mismas indujeron apatía e indiferencia ciudadana. La poca credibilidad en el sistema y la falta de oportunidad de participación de amplios sectores de la población hacia prever un altísimo índice de abstencionismo”*.<sup>5</sup> Palabras de hace más de veinticinco años, palabras válidas y descriptivas también de la situación política contemporánea.

Hoy se observan grandes avances y grandes vacíos. En virtud de las tendencias y de las realidades ha crecido mucho más la demanda de líderes que su creación. La demanda de líderes en el mundo es inmensa. Cada vez mayor dado que no se rellena, no se satisface con la creación de nuevos líderes, líderes de nuestro tiempo. Vivimos en un mundo que avanza rápidamente, pero pagando altos costos, dado que no se ha conseguido el alineamiento hacia los grandes objetivos, que siguen siendo los mismos, que los han dirigido en la historia. Estamos en la falsa sociedad de la información. La misma está muerta. Muerta por fracaso. *“Parece conveniente analizar esta crisis desde planteamientos y puntos de vista no convencionales, no tradicionales y, a ser posible, inéditos y novedosos”*.<sup>6</sup>

Una nueva teoría del liderazgo está naciendo. Una nueva teoría que conlleva una nueva concepción y práctica del liderazgo. Mientras tanto el poder se retuerce y se desgasta en enfrentamientos inútiles, en búsqueda de soluciones ideológicas de mundos perfectos que cada vez estropean más. En la búsqueda del bienestar social que arrastra primero y casi exclusivamente el bienestar de los instaurados en el poder decidor.

*“La solidaridad no es un valor colectivo, es consecuencia de ellos. Sin valores colectivos solo podemos aspirar a repartir miseria”*.<sup>7</sup> La crisis actual, como ha sido publicado y comentado en numerosos artículos y libros por profusos pensadores, se debe a una ausencia de líderes. Esta aseveración nos hace reflexionar sobre la teoría de que *“la sustitución de los valores colectivos de una sociedad por una macroscópica referencia al Estado, nos hace dependientes de él y anula las iniciativas”*.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> González Quezada, Carlos. Análisis político Guatemala 1978 y sus Implicaciones para el 79. Pág 10 y 11. Instituto de ciencias políticas y sociales. Universidad Rafael Landívar.

<sup>6</sup> Calleja, Tomas. Variaciones sobre una crisis. Pág. 3. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 55.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

Se ha descrito una crisis social: la crisis del liderazgo y se ha identificado una causa: El desarrollo del Estado por encima del ciudadano, por encima del individuo. Esta situación limita el desarrollo individual y soporta el desarrollo en “líderes” todopoderosos gestores de la conciencia del pueblo y de sus intereses. *“El hombre no es el problema, la masa tal vez sí, salvo que no creamos en nuestra naturaleza y condición. Como abjurador de una filosofía del pesimismo tan al uso, el hombre, usted y yo, es la esperanza; el problema, la amenaza, la mentira, es la deformación de la mejor condición del ser humano en colectivo adoctrinado con aires de comunidad idílica; este adocenamiento sí ahoga el genio individual de cada uno de los miembros”*<sup>9</sup>. Según Goleen Pond *“Los torpes solo distinguen naciones o razas, como mucho clases, pero los hombres sabios distinguen individuos”*<sup>10</sup>.

La propuesta de solución al enquistamiento del desarrollo social actual, que se establece en el presente estudio, parte de la base del establecimiento de parámetros y estructuras desarrolladoras de personas, única forma de ser optimista en el desarrollo comunitario actual haciendo la tarta más grande en vez de repartir mejor la tarta que tenemos.

Se identifican en consecuencia, dos como los causantes de la crisis social del liderazgo;

- 1) El Estado con su visión paternalista e intervencionista, y los líderes comunitarios bajo el sombrero del trabajo altruista en defensa de los intereses del grupo defendido pero en realidad en la búsqueda de poder, dominio y posición.
- 2) Las estructuras históricas de pensamiento y la influencia de la Educación sobre las mismas.

Es claro que se debe entonces buscar la solución abarcando los dos aspectos. Primero el desarrollo de un Estado estructurado en base a los intereses de los ciudadanos como personas y no como rebaño. Segundo, modificando la estructura del pensamiento de ese ciudadano para reflorcer lo mejor del mismo y reflotar sus habilidades, aspecto complejo, dado que durante muchos años, nos hemos encargado de enterrarlas.

No se pretende en el presente escrito profundizar, detallar, estructurar, ni establecer un manual de acción concreto para la solución del problema que nos ocupa, aspecto que además de egocéntrico, sería un fracaso desde antes del inicio. Este escrito no es más que un intento de integración de la recolección de ideas de estudiosos, cuyo objetivo debe ser la discusión y desarrollo por parte de la sociedad.

<sup>9</sup> Alvarez de Mont, Santiago. El Mito del Líder. Pág. 121. Ft Prentice Hall. 3ra edición.

<sup>10</sup> Ibid.

Es un intento de provocar la reflexión más que de la sociedad, por parte de aquellos que hoy son el problema y que quieren pasar a ser las bases de la solución.

## Gobernar para las personas

*“Ser individuo y no tribu es de lo que trata esta propuesta de liderazgo personal”<sup>11</sup>. “No es bueno establecer un sistema social que separe de forma drástica los que están dentro de los que están fuera; una sociedad con ese problema sólo se supera reduciendo al mínimo ese sistema”<sup>12</sup>. Estamos creando Estados donde cada vez más gente se siente fuera de los mismos, excluida socialmente de esa organización a la que le obligan a pertenecer pero que la misma le aporta o muy poco o nada.*

*“Pocas reacciones suelen mostrar tanta visceralidad y capacidad de contagio como las colectivas. Tanto la felicidad como la infelicidad, u otras emociones básicas como la ira, el miedo, la sorpresa o la repugnancia, afloran en su carácter primario en mayor medida cuando son monopolios de una secta, grupo o nación que cuando son de un individuo abandonado a su suerte. Lejos de neutralizarse las emociones se suman hasta dar un resultado distinto. Las emociones grupales parecen convertirse en el único factor capaz de neutralizar o sustituir las emociones básicas de los individuos”<sup>13</sup>. Dado que las emociones y sentimientos, son, en la mayoría de los casos las bases de los proyectos y el motor de las inquietudes humanas, amortiguarlos, disminuirlos, enterrarlos y dirigirlos sólo sirve para desaprovechar oportunidades enterrando en el proceso cualquier potencialidad de líder.*

Lo que se plantea es el protagonismo del individuo. Del individuo que se interrelaciona con otros, es decir, de la persona. Se plantea la existencia de un nuevo orden social donde todo gire alrededor del ciudadano y no de la nación. *“La agonía del orden social actual está originada por el fracaso de las ideologías como referencia de destino o de progreso”<sup>14</sup>.*

El grado de separación o disociación entre los ciudadanos y el Estado es muy elevado. Desde el Estado se les tiende calificar como desintegrados, pero lo cierto es que es el Estado quien es incapaz de involucrar a toda aquella sociedad que se maneja al margen del mismo. Y es que los recursos son limitados, escasos y en muchos casos se direccionan a aspectos que deberían ser cubiertos por la sociedad civil, por los ciudadanos y no por los Estados.

Cuando se trata de administrar lo de otros, si estos son muchos y no digamos cuando son todos, es difícil establecer los objetivos y de ahí que la mayoría de las empresas públicas no tengan como objeto el resultado económico de las mismas,

<sup>11</sup> Kierkegaard, S. Terror y Temblor. Tecnos, Madrid, 2005.

<sup>12</sup> Calleja, Tomas. Variaciones sobre una crisis. Pág. 7. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 55.

<sup>13</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Págs. 58-59. Ediciones Destino, Barcelona, 2005.

<sup>14</sup> Calleja, Tomas. Referencias sociales de la empresa. Pág. 5. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 39.

dado que el dinero invertido pertenece a todos y a nadie a la vez. *“Aunque todos fuésemos mucho más generosos, la verdadera práctica de serlo está cerca de serlo con lo propio; ser generoso con lo ajeno es, debe ser, en el mejor de los casos, devolver lo que se debe”*<sup>15</sup>.

Cada vez las campañas políticas empiezan con más anticipación. ¿Cuál es el porcentaje de participación suficiente para definir que una democracia está funcionando? ¿Es cierto que los parlamentos y congresos de los diferentes países representan a los intereses de los ciudadanos? La democracia parte del ciudadano y en algún lugar las cosas están fallando. *“Ordinariamente nuestros partidos son de circunstancias, no de principios. Recogen el premio de la docilidad y el entusiasmo de las masas que dirigen”*<sup>16</sup>.

Muchas veces se justifica la complejidad actual en la diversidad cultural, ideológica, idiomática, religiosa, etc. *“Pienso y abrazo esa diversidad multicultural como una oportunidad increíble para crecer profesional y espiritualmente. Es buscar la idea de la unidad en la diversidad”*<sup>17</sup>. *“Dice Carl Rogers, que lo más personal es lo más universal. Pues bien, cuando en el intercambio de ideas y enfoques conceptuales se es capaz de rasgar lo superfluo y se penetra en lo más hondo de la cuestión social, en lo más íntimo del ser humano, se tropieza con la común universalidad del ser inacabado”*<sup>18</sup>.

Este es el pilar del desarrollo. Este es el gran reto. Indagar en la realidad humana más profunda donde todo coincide. Describir para desarrollar. Repensar. Reestructurar. Si el problema es el Estado, el mismo debe ser repensado. Un país no es su gobierno, Dios le valga, sino los individuos que lo conforman. Se trata de cambiar el liderazgo, de probar con las personas tras el fracaso demostrado de los Estados. De diseñar estructuras políticas *“para hacer que ciertas cosas sean posibles, y no para hacer ciertas cosas. Quien tiene que hacer y debe hacer será más feliz y estará más motivado hacia la excelencia”*<sup>19</sup>.

Las virtudes y los defectos de los Estados, de sus democracias y de sus políticos se miden a través de sus resultados, es decir, a través de las economías de dichos Estados. Si un país es pobre y con renta mal distribuida, y no cuenta con un buen plan de desarrollo que se cumple, y varía sus políticas gobierno tras gobierno, el mismo tiene una mala democracia. Nada costaría a nadie calificar a una empresa con dichas características de arcaica, de empresa del pasado, de empresa a repensar. Nadie acusaría al calificador de que por criticar a esa empresa está en contra del mundo empresarial. Sin embargo, a quien califica negativamente a una democracia con esas características se le acusa de ir en contra de la democracia, acusación originada fundamentalmente por los políticos del momento, impidiendo la

<sup>15</sup> Calleja, Tomás. Referencias sociales de la empresa. Pág. 13. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 39.

<sup>16</sup> Alvarez de Mont, Santiago. El Mito del Líder. Ft Prentice Hall. 3ra edición. Pág. 32.

<sup>17</sup> Ibid. Pág. 13.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Calleja, Tomas. Referencias sociales de la empresa. Pág. 5. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 39.

modernización del Estado, de sus formas de actuar y consolidando en definitiva las estructuras que sólo a algunos les ha dado frutos.

El Estado, desde el punto de vista paternalista es base para la justificación de la condición de los individuos. El cambio de responsabilidad, el cambio de protagonismo hacia el protagonismo civil impide la justificación de la situación y obliga desarrollar habilidades enterradas a lo largo de los años. *“Todo acabará estando alrededor de la misma ideología social; al menos en los países donde la pobreza y la incultura no faciliten la manipulación. Y ese lugar común ya no será tan político, porque el ejercicio político exige de diferenciaciones que han existido y van a dejar de existir”*<sup>20</sup>.

Si tenemos el potencial en las personas, por qué vamos a limitarlo y someterlo en defensa de las estructuras tradicionales del Estado. Es cuestión de oportunidad y puede que éste sea el momento. No se sabrá si no se apuesta y se decide comenzar un camino de esperanza basado en las personas.

*“En un pasado no muy lejano, las estructuras sociales fueron configuradas en el respeto de las referencias militares, porque la guerra, las fronteras, las alianzas y los poderes tenían en las armas el soporte fundamental. Un estadio más perfecto y pacífico llevó la política al primer plano, supeditó a ella lo militar y persiguió el sueño de un progreso basado en el concepto, hoy fracasado, de Estado de Bienestar. Un futuro ilusionante volverá a estimular las fuerzas de siempre, a confiar en las personas y en su trabajo, a diseñar un concepto moderno y accesible de libertad, desde la ingente experiencia de todos los éxitos y fracasos registrados en la humanidad”*.<sup>21</sup>

*“A menos que podamos convertir una vez más los fundamentos filosóficos de una sociedad libre en un tema intelectual candente y su implementación como un trabajo que desafíe la imaginación de nuestras mejores mentes, las perspectivas de la libertad serán en verdad oscuras”*.<sup>22</sup>

Dado que los recursos del Estado son limitados, los mismos deben ser aplicados al establecimiento de normas de funcionamiento entre los individuos, que sean claras, concisas y duraderas en el tiempo. Actualmente se tiende a emitir normativas ajustadas a las circunstancias actuales y no a condiciones de largo plazo. La emisión de normativa ajustada a circunstancias actuales impide nuevos entrantes en los negocios, dada la incertidumbre legal y a la conclusión inherente de que sólo se hacen negocios estando cerca de los decisores políticos. El establecimiento de normas claras, iguales para todos, casi podríamos decir universales, no vale de nada si no se cumplen, y por lo tanto el establecimiento de una estructura de

<sup>20</sup> Calleja, Tomas. Referencias sociales de la empresa. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 39. Pág. 7.

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 10.

<sup>22</sup> Von Hayek, Friedrich A. "The Intellectuals and Socialism". [www.hayek.org.ar/pensamiento.jsp.htm](http://www.hayek.org.ar/pensamiento.jsp.htm)

ordenamiento jurídico sólida es vital para que los individuos-ciudadanos se asocien en la búsqueda de soluciones a sus problemas reales.

*“Sólo porque los hombres son desiguales los podemos tratar con igualdad. Si todos los hombres fueran completamente iguales, en sus talentos e inclinaciones, deberíamos tratarlos en forma diferente para conseguir cualquier tipo de organización social”.*<sup>23</sup>

El desarrollo de infraestructuras también es vital para el tratamiento igualitario entre los ciudadanos de un país, no dando más facilidades a quien vive en determinado lugar. Es malvado impedir el desarrollo individual a través del ahorcamiento y aislamiento comunicacional (carreteras, aeropuertos) y a cambio direccionar subvenciones a algún servicio básico que pueda percibir basándose en que carece de los recursos necesarios para pagarlo cuando en verdad su incapacidad de pago se debe a su incapacidad de desarrollo propiciada por el propio Estado a través de su aislamiento.

Parece de alguna forma que lo que interesa es que se mantenga la necesidad del subsidio y por ello impedimos su desarrollo. *“Por encima de todo, los nuevos homínido dotados por primera vez de futuro exigirán también al Estado, sin más contemplaciones, que colme sus déficit intolerables de mantenimiento de estructuras logísticas y sociales”.*<sup>24</sup>

El líder aparecerá si le dejamos. El Estado debe construirse con instituciones sólidas que aclaren las normas de funcionamiento a largo plazo y provea de las infraestructuras necesarias que permitan el desarrollo de las ideas, inquietudes y soluciones que los ciudadanos propongan a sus problemas reales. Se trata de estructurar y construir para el futuro, algo muy alejado de las mentes de los políticos de algunas democracias de hoy. Hablar mal de gobiernos anteriores, depurar hechos de guerras pasadas, modificar lo actuado por el gobierno anterior, despedir a los empleados públicos del gobierno anterior sólo sirve para deteriorar al Estado, deteriorando sus instituciones y para desorientar a los ciudadanos cuyas reglas de funcionamiento dependen del gobierno de turno.

Mirar al futuro y definir las estructuras sobre las cuales los ciudadanos construirán sus sueños e ilusiones es democracia. Lo demás no es democracia.

## El cambio de la estructura de pensamiento

Quizás, la peor competencia desarrollada por el ser humano es la de la explicación. Las cosas, los resultados parecen diseccionados por condicionantes ajenos que influyen en los resultados. El explicador siempre está fuera del

<sup>23</sup> Von Hayek, Friedrich A. Individualismo; Verdadero y Falso. Pág. 15. Estudios públicos 22.

<sup>24</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Pág. 22. Ediciones Destino. Barcelona. 2005.



problema. Estamos llenándonos de explicadores. *“El hombre tiene miedo de pensar y por eso se dedica a racionalizar. En lugar de pensar para tomar las mejores decisiones, se empeña en justificar las decisiones ya tomadas”*<sup>25</sup>.

*“El cerebro no busca la realidad, sino que elucubra para sobrevivir”*<sup>26</sup>. Nuestra educación siempre se ha basado en el éxito. Para minimizar verbalmente su relevancia, se ha magnificado el fracaso como fuente de aprendizaje. Absoluto error. El fracaso en sí, al igual que el éxito, no aporta nada. Es la interpretación de ambos, del fracaso y del éxito, lo que aporta al desarrollo, al conocimiento.

Es normalmente en esta interpretación donde se produce el fracaso social y la incapacidad de satisfacción de la demanda mundial de líderes. Intentamos siempre explicar el fracaso y el éxito desde el saber. Es la incapacidad al desarrollo de los sueños frente a la alimentación de las realidades. Realidad inexistente descrita por nuestro saber.

La mayoría de los adultos están en el modo saber (excepto los líderes). Los niños están en el modo aprender. Cuando somos adultos nos dejamos de hacer preguntas y cuando las hacemos siempre buscamos las respuestas en lo que sabemos. Dejamos de ser instrumento de nuestro aprendizaje para ser un freno del mismo, pero nos encontramos felices de saber lo que pasa, de saber por qué ha pasado lo que ha pasado y por encontrar las respuestas. Respuestas que nos llevarán siempre (o casi siempre) al lugar equivocado. *“El cerebro necesita tener constantemente la sensación de que controla la situación, de que todo tiene una explicación, de que no se le van de la mano los acontecimientos”*<sup>27</sup>.

El adulto, sólo incorpora bien lo que se ajusta a lo que sabe. Queremos sentir lo que sabemos sentir. En definitiva dirigimos nuestros caminos con lo aprendido en el camino que hemos hecho hasta ayer. *“Un 90% de la realidad es invisible, mientras que casi todos los empresarios se comportan como si sólo se les escapara un 10% de la realidad y conocieran muy bien el 90% de sus proyectos”*<sup>28</sup>.

Esto es un claro obstáculo que limita el liderazgo internacional. El modo saber es un obstáculo para lo que podemos ser. Para lo que podemos hacer. Para lo que podemos saber. Es más, es un obstáculo para lo que necesitamos saber, para lo que demanda el mundo. Para lo que nosotros, como suma, le podemos ofrecer, mirando nuestra labor como un fin y no como un medio, como la gran mayoría lo hacemos, para que personalmente consigamos adquirir determinados productos de consumo o estatus social, lo que convertimos realmente en nuestro fin.

<sup>25</sup> Álvarez de Mont, Santiago. El mito del líder. Ft Prentice Hall. 3ra edición.

<sup>26</sup> Illusion: Making Sense of the Senses. Oxford University Press

<sup>27</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Ediciones Destino. Barcelona. 2005. Pág. 80.

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 115.

La realidad no está en nuestras cabezas sino que nuestra visión de la realidad, está limitada por nuestros límites de pensamiento. Es claro que la mayoría de los desentendimientos se deben a las diferentes percepciones de la realidad de lo que en alguna interrelación (conversación telefónica, reunión, etc.) ocurrió.

¿Cuál es la mejor pregunta que te puedes hacer para no seguir siendo como eres? Mucho se ha pensado, mucho se ha enseñado en universidades del mundo, que el mejor líder, la mejor organización es aquella que encuentra las mejores respuestas. Los mejores objetivos. La mejor forma de cumplir sus objetivos y la mejor habilidad flexible para lograrlos.

Sin embargo esto, si bien nos hace sentirnos bien, pensar de la forma que lo hemos hecho siempre, estructurar nuestras ideas desde el conocimiento aprendido, sentir nuestros pasos en suelo firme, escuchar nuestras pisadas, es la continua cuadratura del círculo. *“El terror del cerebro a adaptarse a nuevas reglas de juego, el pánico a perder el control de la situación, la inercia de las costumbres y los intereses establecidos, el peso de la tradición y la historia se alían para poner obstáculos al cambio”*<sup>29</sup>. El éxito se basa posiblemente en hacernos las mejores posibles preguntas.

## La educación

La mayoría de las estructuras universales de educación enseñan cosas, pero no enseñan a aprender. Enseñan lo que ya está inventado, lo que ya se ha escrito, estructuras de pensamiento ya identificadas y sobre las que mucho se ha hablado. *“Al analizar el resultado de los casos de estudio, es claro que existe todavía la tendencia a ofrecer aprendizajes que se refieren más con el pasado que con el futuro”*<sup>30</sup>.

La mayoría de las instituciones dedicadas a educar de hoy en día siguen esta tendencia, que no facilita que los talentos se liberen, y no estimulan a aprender. Normalización, programas de estudios, horarios rigurosos, examen dirigido, son algunos de los componentes de la educación que normalmente se imparte hoy en día.

*“El modelo educativo imperante consiste en encerrar en un mismo espacio reducido a un grupo de niños de la misma edad, para que desarrollen exactamente las mismas aptitudes.....Este modelo crea, inevitablemente, condiciones competitivas extremas. Los niños se comparan constantemente unos con otros. No aprenden a apoyarse, a colaborar ni a dividirse las tareas.....No aportan nada específico al grupo, ni desarrollan sus cualidades personales, ni valoran las diferencias”*<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Pág. 40. Ediciones Destino. Barcelona. 2005.

<sup>30</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del liderazgo. Pág. 100. Serie Empresarial. 1989.

<sup>31</sup> Punset, Eduardo. El viaje a la felicidad. Pág. 103. Ediciones Destino. Barcelona. 2005

Claro está que la búsqueda de un tipo de educación más libre, es decir, menos normada, guiada por la motivación de los individuos y su exploración natural, tiene altos costes. Pero algo hay que hacer para que se pueda enseñar a buscar las herramientas necesarias para seguir aprendiendo y creando. Para saber ser originales, para mantener la motivación que los niños poseen.

Durante la infancia del niño, los pediatras recomiendan dar aliento y reconocimiento a los niños, ante acciones correctas o nuevos aprendizajes. *“Los niños son ejemplos emocionantes de este potencial, ya que ellos descubren y adquieren actitudes, habilidades y aprendizajes”*<sup>32</sup>.

No es frecuente oír palabras de reconocimiento entre los adultos, y sí es frecuente oír palabras de crítica. Cuando alguien hace algo mal, muchas veces no se hace nada o se le machaca. Cuando alguien hace algo bien, muchas veces no se hace nada o no se le adjudica el mérito.

La mayor motivación es el logro y el reconocimiento. Una buena parte de los conflictos y frustraciones de las personas, se deben a la falta de reconocimiento de los logros conseguidos. Sólo quien es capaz de reconocer bien, es capaz de corregir bien. En este escenario, la corrección es positiva y motivadora.

Cuando no somos buenos en el desempeño, somos buenos en las explicaciones, en las excusas. Cuando tenemos éxitos, perfecto, pero cuando ocurre un fracaso, tendemos a dar explicaciones. Si se acepta una explicación en lugar de un cumplimiento, somos parte de la sociedad de las excusas, de las justificaciones.

Es frecuente pensar que exigir es antipático. Sin embargo muchas personas necesitan sentirse exigidas para dar lo mejor de sí mismas. Los líderes saben convertir la exigencia en incentivo, aliento y orientación. Transmitiendo energía y optimismo para lograr la consecución de un objetivo. Así, exigir se convierte en motivar.

Esta debería ser la base de las estructuras universales de educación.

Con este enfoque de:

- búsqueda de motivación,
- basado en el reconocimiento,
- dirigido a enseñar a aprender,
- a través de las correcciones bien recibidas, es más probable lograr el desarrollo de la persona.

<sup>32</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del liderazgo. Pág. 101. Serie Empresarial. 1989.

## Fundamento de la capacitación

A continuación se muestra un cuadro de modelo de capacitación para el aprendizaje que Tom Jaap muestra en su libro *Desarrollo del Liderazgo*. Este modelo elabora una lista de diez supuestos y se han comparado con los modelos tradicionales de aprendizaje.

Supuestos de la capacitación para el aprendizaje	Supuestos del aprendizaje tradicional
1 La aspiración del aprendizaje es estimular una persona a instruirse y a liberar su potencial innato.	La aspiración del aprendizaje es llenar el barco vacío, como está tipificado en el síndrome del estudio intenso.
2 El aprendizaje se mejora dentro de un ambiente que cree el deseo en los individuos para buscar conocimientos y comprensión.	El aprendizaje es impartir una recopilación de aprendizajes útiles para el estudiante.
3 La inteligencia es desarrollada cuando el estudiante desarrolle la capacidad de aprender.	La inteligencia es medida por la habilidad del estudiante para absorber aprendizajes.
4 El aprendizaje se intensifica cuando está diseñado para satisfacer las necesidades de la persona.	El aprendizaje es eficaz cuando sigue un proceso estándar bien probado y uniforme.
5 El aprendizaje puede ser placentero y realizado dentro de un ambiente de colaboración.	Aprender es un trabajo duro, serio y comprende un proceso estimulado por un ambiente competitivo.
6 El aprendizaje tiene que ver con el desarrollo de la persona como un todo.	El aprendizaje está relacionado con factores que conmueven y que influyen los comportamientos externos.
7 Combinar el pensamiento analítico con el intuitivo estimulará al estudiante a aprender, a emplear una multitud de habilidades y experiencias.	Las habilidades más eficaces asociadas al aprendizaje objetivo provienen del pensamiento racional y analítico.
8 El aprendizaje se aumentará cuando los alumnos estudien en diferentes niveles a la vez.	El estudiante es eficaz cuando trate con tópicos sencillos en secuencia.

9	Se estimula a los estudiantes a percibir el todo y aumentar su comprensión investigando las partes.	El aprendizaje se logra estimulando a los alumnos a estudiar las partes para obtener un cuadro del todo.
10	El aprendizaje se lleva a cabo durante toda la vida del alumno.	La efectividad del aprendizaje alcanza su punto culminante a los primeros 15 años de la persona.

Este modelo no se crea para descartar los modelos tradicionales, sino para complementarlo, ya que existe una “falla de los modelos tradicionales para satisfacer los requerimientos de aprendizaje de un importante número de gente”.<sup>33</sup>

Con una renovación o evolución de los modelos de aprendizaje, o modelos de educación según se ha planteado anteriormente, nos acercáramos hacia la creación de una sociedad de personas que luchen por sus intereses como individuos, que reivindiquen los intereses propios como intereses individuales y no como rebaño, a un Estado dirigido a los intereses de los ciudadanos.

Una educación bien enfocada, es uno de los parámetros de creación de líderes de los que se puede aprender en el futuro, líderes que podrán crear nuevos líderes. El líder del futuro será aquel que sea capaz de ejercer su liderazgo, a la vez que va creando nuevos líderes.

El líder del futuro debe ser capaz de corregir o sugerir sin crear resentimientos entre las personas. *“Las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo mas eficaz posible”*.<sup>34</sup>

El líder o capacitador del futuro debe ser capaz de estimular a los individuos a motivarse, para ser autosuficientes en los logros que deseen emprender durante sus vidas. Todos nacemos con una cantidad de liderazgo. Si no se alimenta y desarrolla durante la vida, pero especialmente durante los primeros años de educación y de creación de la personalidad, se consume y desaparece.

*“Los capacitadores encaran el reto de aprender a actuar de una manera que facilite a los individuos:*

- *Entender sus papeles en una organización y en la comunidad.*
- *Involucrarse en establecer los objetivos individuales y de la organización con los cuales estén comprometidos.*

<sup>33</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del liderazgo. Pág. 103. Serie Empresarial. 1989.

<sup>34</sup> Goleman, Daniel. *Práctica de la inteligencia emocional*. Pág. 55. Editorial Cairos. Barcelona. 1999

- *Comprometerse a adquirir las actitudes, habilidad y aprendizaje que les permita dar una buena contribución.*
- *Aceptar la responsabilidad de su propio aprendizaje individual y su desarrollo.*
- *Desarrollar relaciones de capacitación*<sup>35</sup>.

Al fin y al cabo todas las ideas sobre un nuevo modelo de aprendizaje o un nuevo modelo de educación anteriormente mencionadas, buscan que los individuos dejen relucir lo mejor de sí mismos, que busquen en su interior que es lo que les motiva, y que es lo que podemos aprender de cada uno. Es posible que sea necesario cambiar hábitos muy arraigados de modelos anteriores, pero sólo hace falta derribar algunas barreras interiores, y abrirse a una nueva mentalidad de nuevas posibilidades de trabajar y de vivir.

Hacerse un líder de verdad, no es un objetivo a alcanzar, sino un camino de vida. Una disciplina de espíritu, mente y cuerpo. Es un carácter, es perseguir algo que puede requerir más tiempo que una vida.

---

<sup>35</sup> Jaap, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Pág. 29. Serie Empresarial. 1989.



## Bibliografía

1. Álvarez de Mont, Santiago. *El Mito del Líder*. Ft Prentice Hall. 3<sup>ra</sup> edición.
2. Calleja, Tomás. *Variaciones sobre una crisis*. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 55.
3. Calleja, Tomás. *Referencias sociales de la empresa*. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 39.
4. Calleja, Tomas. *La Revolución Social del Management*. Cuadernos Empresa y Humanismo. Número 22.
5. *Cadernos Do PFL-Debates*. Massao Ohno Editor. Sao Paulo. 2000.
6. Evade y Fundación Grup Set. *Nuevos retos de la sociedad civil*. Del Estado del Bienestar a la Sociedad del Bienestar. ECSA. 2001.
7. Friedman, Lawrence. *Ahora Elijo Yo. La República de las Opciones Infinitas. Derecho, Autoridad y Cultura en el Mundo Contemporáneo*. Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires. 1991.
8. Goleman, Daniel. *Práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Cairós. Barcelona. 1999.
9. González Quezada, Carlos. *Análisis Político Guatemala 1978 y sus Implicaciones para el 79*. Instituto de ciencias políticas y sociales. Universidad Rafael Landívar.
10. Illusion: *Making Sense of the Senses*. Oxford University Press.
11. Jaap, Tom. *Desarrollo del liderazgo*. Serie Empresarial. 1989.
12. Kennedy, Carol. *Guide to the management Gurus*. Business Books Limited. 1991.
13. Kierkegard, S. *Terror y Temblor*. Tecnos. Madrid. 2005.
14. Martín, Carmela y Velásquez, Francisco y Sanz Ismael. *Capital Humano y Bienestar Económico*. Círculo de Empresarios. Mayo 2000.
15. Maslow, Abraham. *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos. 1991.
16. Oppenheimer, Andrés. *Cuentos chinos*. Editorial Sudamericana. 2005.
17. Punset, Eduardo. *El viaje a la felicidad*. Ediciones Destino. Barcelona. 2005.



18. Sánchez, Paloma y López, Asunción y Cervantes, Mario. El Capital Humano de la Nueva Sociedad del Conocimiento. Círculo de Empresarios. Mayo 2000.
19. Vroom, Víctor y Jago, Arthur. El Nuevo Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1990.
20. Von Hayec, Friedrich A. “The Intellectuals and Socialism”... [www.hayek.org.ar/pensamiento.jsp.htm](http://www.hayek.org.ar/pensamiento.jsp.htm).
21. Von Hayec, Friedrich A. Individualismo; Verdadero y Falso. Estudios Públicos.



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# **CREATIVIDAD, EDUCACIÓN Y LIDERAZGO**

**Ana María de García**

---



**Índice de Contenido**

*Introducción* ..... 77

*Creatividad* ..... 77

*Proceso de la creatividad* ..... 80

*Cualidades de los creativos* ..... 82

*El factor ignorado de la creatividad* ..... 83

*Liderazgo* ..... 85

*Formación del líder* ..... 85

*Cualidades del líder.* ..... 88

*El líder visionario* ..... 91

*Liderazgo y creatividad* ..... 93

*Educación* ..... 94

*Creatividad, liderazgo y educación.* ..... 100

*Bibliografía* ..... 105



## Introducción

Todos los estudiosos del tema de liderazgo, coinciden en señalar que una de las principales características de un líder, sin la cual éste no podría existir, es la creatividad, de allí que, educar para desarrollar la creatividad, es impulsar el cambio y mejora de la sociedad, a través del surgimiento de verdaderos líderes. Sin embargo, los sistemas educativos, que inician desde el hogar, muchas veces no preparan a la persona para ser creativos y ejercer un liderazgo efectivo en beneficio de los que la rodean.

En este ensayo, se pretende hacer un análisis, de cómo la educación debe apoyar al desarrollo de la creatividad y los puntos que deben ser trabajados durante el proceso educativo tanto primario, como secundario y de universidad, para forjar líderes.

En el mundo actual, casi todos los programas educativos mencionan en su literatura de promoción, que ellos desarrollan la creatividad y privilegian la educación que forme líderes. Esto es, porque en una forma intuitiva, toda sociedad entiende que para avanzar en el camino correcto, el liderazgo es indispensable, y obviamente, la noción de líder, universalmente, lleva implícita la creatividad.

Generalmente, se asocia la creatividad solamente con los procesos de producción de las profesiones que tienen un componente artístico como la Pintura, Música, Escultura o Arquitectura. Sin duda, para ejercer con éxito cualquiera de estas profesiones, es requisito poseer una creatividad muy desarrollada, pero la creatividad no es solamente dominio de las musas del arte, lo es también para el accionar de toda persona que quiera promover un cambio positivo en su entorno, con el propósito de mejorar su sociedad. Por ello, la creatividad es cualidad indispensable para la creación de la figura de un líder.

Pero, ¿qué es en realidad la tan llevada creatividad? ¿Se nace siendo creativo? ¿Se puede educar la creatividad? ¿Qué relación tiene con el liderazgo?. Para responder a estas interrogantes se hará una rápida revisión de los conceptos de creatividad, educación y liderazgo, lo que implica cada uno y la relación existente entre ellos.

## Creatividad

La creatividad, se ha convertido en un tema de moda, ha sido tratado desde el punto de vista de distintas ciencias, como la Psicología, la Educación o el Arte, y por ello han surgido numerosas definiciones de acuerdo a la visión de cada una de ellas. Este análisis no se circunscribirá solamente al punto de vista de una ciencia en particular, sino que, tratará de hacerlo desde una visión global de lo que la sociedad entiende por creatividad, incluyendo pinceladas de todas.

En esencia, creatividad es la disposición que tienen todas las personas para encontrar una solución inédita e innovadora a un problema planteado y generar algo nuevo.

Desde el punto de vista de la Psicología, se han desarrollado posturas que a veces, son contrapuestas entre sí como la teoría psicoanalítica, que centra el proceso creativo en los instintos básicos colectivos, y la humanista que lo ubica estrictamente en la personalidad individual. Pero las posturas intermedias, que más resonancia tienen en el mundo moderno, parten de la postura asociativa, que explica el pensamiento como una conexión de ideas, que están basadas en las experiencias anteriores del individuo. S. A. Mednick y sus colaboradores, considerados como de los más importantes estudiosos del fenómeno creativo, han aportado numerosos y profundos estudios, que podrían tomar mucho tiempo en ser analizados, pero cuya teoría podría abstraerse de la frase “La asociación más remota de elementos en una combinación, da el proceso más creativo o la solución”. En esta teoría, se identifican varios tipos de asociación:

1. Por similitud, generalmente asociada con el arte.
2. Por mediación, en la cual entra el método científico y donde se enmarca la creatividad científica.
3. Por “serendipity”, que se refiere a combinaciones fortuitas, en las que se busca algo y se encuentra algo mucho mejor.

En el proceso creativo, también ha tenido mucho eco la teoría de las inteligencias múltiples, que en sí, no contradice a la asociativa.

El mencionar las teorías sobre la creatividad, podría parecer sin importancia, sin embargo posteriormente, al hacer la relación con el tema de educación, se verá que es importante conocerlas, para procurarlas en el proceso educativo.

La creatividad le es inherente a todo ser humano y de alguna manera marca la superioridad del hombre sobre todas las criaturas del mundo. Ella materializa la frase del Génesis, en referencia a la creación del hombre, en la que se dice que Dios lo hizo “a su imagen y semejanza”, o sea, colaborador en el proceso de creación.

Conviene aclarar que; no todos los seres humanos somos igualmente creativos. Algunos, lo son mucho más que otros, e incluso unos pocos, tienen el don de ser los genios creadores, los que todos conocemos. Seguramente, alguna vez nos habremos detenido a pensar en cómo estaría el mundo de no haber existido personas como: Tomás Alva Edison, Albert Einstein, Leonardo da Vinci, o Bill Gates a los que identificamos como grandes creadores en su campo. Sin embargo, los grandes aportes que estos genios produjeron, se sustentaron en lo que en su momento parecían descubrimientos de poca importancia para la humanidad, como el caso del descubrimiento, sin importancia aparente en su época, de Tales de Mileto, que

en el año 600 A.C., notó que al frotar una varita de ámbar con un paño, ésta atraía objetos pequeños. Al fenómeno lo denominó “electrón”, y no pasó de ser una curiosidad, aun para el gran Leonardo, hasta que muchos siglos después, se entendiera que la electricidad, acondicionada por los aportes científicos de Edison, sería el motor del mundo del siglo XX.

Es claro con este ejemplo, que la innovación de hoy, se asienta sobre el saber de ayer, y que, ningún descubrimiento por pequeño que sea, se puede considerar sin importancia. De cualquier manera, la creatividad marca los procesos de pensamiento de más alto nivel del ser humano, y es un potencial, que se puede entrenar, desarrollar y evolucionar, pero, que está condicionado por una serie de factores externos que la pueden desarrollar a límites insospechados o la pueden reprimir hasta casi anularla.

La creatividad no es una materia que se enseña. Es algo que se libera de adentro de la inteligencia del humano, si el entorno físico y cultural lo permite y es capaz de estimularla, motivarla e incentivarla. Por ello, es de suma importancia propiciar un ambiente educativo en el que, en un entorno de libertad responsable, los estudiantes puedan proponer constantes avances.

Durante años, se menospreció el concepto de creatividad, debido a que como se dijo, se asociaba solamente con el arte y preveía un poco la idea platónica de que éste no era un conocimiento verdadero, pero en los últimos años, debido a la importancia que el tema presenta para el mundo, se han desarrollado ciencias colaterales, casi siempre vinculadas a la educación, como la Creativa, que se ocupan de entender el proceso de creación y de introducir una transformación en los sistemas educativos para ayudar a los niños a liberar el potencial creativo que llevan dentro.

Una persona creativa, a menudo mira el mundo de una forma diferente de como lo ve otra gente, y por eso casi siempre pensamos que por creativa es mucho más inteligente que las demás. Nada menos cierto, aunque la creatividad se sustenta en la inteligencia, se puede ser mucho más creativo que inteligente o viceversa. Lo que sí es indispensable para la creatividad es tener una prolífica imaginación.

El gran Arquitecto Luis Barragán, advertía a sus alumnos sobre salvaguardar la imaginación, si se quería hacer una obra trascendente, ya que ésta, puede llegar a ser ahogada por exceso de razón. Él, personalmente siempre aplicó este principio en su obra, lo que lo llevó, según palabras del investigador Alfonso Alfaro, a generar “la construcción de un silencio que permite interrogar a la luz y a las formas para plantear las preguntas que no pueden ser respondidas en los territorios de la razón”<sup>1</sup>. Es así como logra con su creatividad, una obra que “es poseedora

<sup>1</sup> Alfonso Alfaro, Voces de tinta dormida: itinerarios espirituales de Luis Barragán, Artes de México; Consejo Nacional para la cultura y las artes, México, D.F. 1, 1996.



de cualidades que unen en total armonía, sentimiento y pensamiento, emoción y razón, y que se ha fundamentado, como alguna vez él lo expresó”, en “las palabras: belleza, poesía, embrujo, magia, sortilegio, encantamiento. Las palabras serenidad, silencio, misterio, asombro, hechizo”<sup>2</sup>.

Existe el mito de que la gente creativa produce sus obras mediante un rayo divino de inspiración. Sin embargo, es preciso hacer notar que, no es posible la acción creativa si antes la persona que se lanza a proponer, no se ha apropiado del contexto en el que piensa hacer la propuesta de algo nuevo. Es como el científico que piensa en un nuevo medicamento, capaz de curar males que se creían incurables, para hacerlo, debe conocer a fondo, no sólo lo que se ha hecho antes, sino las propiedades tanto de la enfermedad, como las características del ser humano y la farmacología. De esto se desprende, que la formación intelectual es indispensable en la persona creativa, y debido a que no se puede dominar intelectualmente todos los campos, no siempre se puede ser igual de creativo en todas las áreas. Si se hace un minucioso análisis, de los pasos que son necesarios dar, hasta llegar a una solución altamente creativa, seguramente, aparecerá en forma patente, un trabajo arduo de preparación.

Las grandes catedrales del gótico europeo, por ejemplo, no dejan de admirarnos por sus dimensiones y majestuosidad, por el manejo de la luz y la transparencia, que invita a la contemplación, estilo elegante que en su tiempo se impuso sobre otros de larga permanencia. El conoedor, claramente advierte un cambio radical en el campo de la estética, así como en la técnica estructural, los que revelan un dominio magistral de los principios de la composición, y un conocimiento profundo de los materiales y de la física, pero, sobre todo, una comprensión de los ideales de una época en la cual los estilos anteriores no satisfacían, o sea, una innovación basada en la formación intelectual surgida de un largo proceso de adaptación al inexorable cambio.

## Proceso de la creatividad

La creatividad, para que lo sea verdaderamente, debe producir una solución real, concreta y nueva a un problema planteado, y por lo tanto requiere de un proceso inevitable.

El primer paso, será identificar la existencia de un problema, determinar una necesidad. Este, posiblemente sea el más difícil de los pasos. A veces la costumbre hace que la sociedad se habitúe a una situación y viva con carencias o dificultades, y solamente una persona con imaginación, puede visualizar que hay necesidades a suplir, y mejoras que pueden hacer más fácil la labor cotidiana. Esto, solamente

<sup>2</sup> Alfonso Alfaro, Voces de tinta dormida: itinerarios espirituales de Luis Barragán, Artes de México; Consejo Nacional para la cultura y las artes, México, D.F. 1, 1996.

se logra a través de la observación y por ello, uno de los factores que hacen a una persona creativa, es el vivir con conciencia del entorno que lo rodea porque cuanto más detallista sea, más probabilidades se tendrá de visualizar posibles mejoras, de allí, que las personas centradas en sí mismas, tienen menos posibilidades de ser verdaderamente creativas.

Visualizar el problema a resolver, no es nada más que el inicio, ya que sólo marcar las necesidades, se vuelve fácil y estéril si no va acompañado de posibles soluciones. Todos recordamos las tristes experiencias que se repiten cada año electoral, en que los candidatos a elección popular enumeran, como letanía, los problemas que aquejan a la sociedad, y atacan a las autoridades de turno, acusándolas de ineficiencia y dolo, pero, sin proponer soluciones válidas, que estén apoyadas en estudios serios de la situación. Después de ser electos, los que señalaban los errores, repiten las mismas acciones que criticaron o aún peores. Este tipo de persona lejos de ayudar, evita la acción decidida que lleve a soluciones serias.

Por eso, al identificar un problema, de inmediato la persona creativa consciente o inconscientemente, entra en un proceso de análisis y definición de objetivos basados en los factores que influyen la situación.

Los factores que se deben considerar, son no sólo los factores externos de orden material, sino también, los culturales y los radicados en la persona misma. Cuantos más factores se consideren, más probabilidad de éxito se tendrá.

Todo esto, se enmarca dentro de un proceso de riguroso análisis y síntesis, lo que supondrá que la persona creativa debe tener un desarrollado esquema lógico. El análisis de los factores constituye la parte “racional” de la creatividad. El error más comúnmente cometido, es considerar una solución sin antes haber hecho un análisis de la certeza de la hipótesis planteada. Por ejemplo: lanzar un nuevo producto medicinal que se considera puede curar un mal grave, pero hacerlo sin estudios de los efectos a largo plazo y después descubrir que “es peor el remedio que la enfermedad”.

La creatividad se refiere a plantear soluciones inéditas, por lo que, si bien lo racional es importante para comprender la situación, en donde comienza la verdadera creación es en la imaginación, o sea en un proceso intuitivo que no puede ser controlado en su totalidad. Ello explica por qué no todos podemos pintar el techo de la Capilla Sixtina o desarrollar una nueva teoría económica, aunque nos esforcemos en prepararnos.

La imaginación también estará influenciada por las experiencias y el entorno cultural, las cuales serán su alimento en esta fase de deducción y proposición.

El proceso de la propuesta, como se dijo, se basa en la imaginación, pero debe ser comunicada. Alguien podría tener ideas fabulosas en su mente que de poco le servirían al mundo que lo rodea, si esas ideas no son comunicadas y validadas. Esto se hace en la etapa de comunicación, que servirá para validar la idea.

La persona creativa debe ser lo suficientemente flexible para romper con los moldes tradicionales, no solamente por un desordenado afán de cambio, sino por que su mente visualiza una constante mejora. Los creativos no se “duermen en sus laureles”, están constantemente tratando de mejorar sus propias propuestas, es decir, tienen una gran capacidad de reacomodar ideas, conceptos y cosas, lo que les permite utilizarlos de una forma innovadora.

La trampa más grande que existe para una persona, es desarrollar una idea, que en su tiempo y espacio fue excelente, y aferrarse obstinadamente a ella, cerrando su mente a nuevas propuestas, perdiendo así posibilidades de crecimiento y al final atacando su propio objetivo.

La última fase, sin la cual no tendría sentido todo lo actuado, es la etapa de la implementación, ya que se dijo que creatividad implica generar algo nuevo. Si todo se queda en ideas, no se es realmente creativo.

## Cualidades de los creativos

Los creativos siempre manifiestan una gran curiosidad intelectual, siempre están en busca de nueva información, para tener más parámetros para resolver problemas. Esto es notorio en las aulas universitarias, sobre todo de Arquitectura y Diseño, en donde a menudo se ve que, de dos alumnos que han recibido la misma información en clase, uno presenta una solución completa en todas las áreas, mientras que, el menos “curioso” presenta soluciones parciales y sin sustento.

Aunque el estereotipo de creativo es alguien desgarbado y huraño, no es más que eso: un estereotipo. La alta creatividad se puede presentar en personas de todos los caracteres, algunas veces pueden ser tímidos y alejados de actividades de ruido, como el gran artista florentino Miguel Ángel Buonarroti, al que no se le conocían muchos amigos, y otras veces, pueden ser extrovertidos como Bill Gates, que constantemente da charlas a jóvenes de todo el mundo y apoya actividades de desarrollo. Lo que sí es una característica común en todos, es que sienten empatía por personas y cosas divergentes, no son conformistas ni tienen respetos humanos falsos, manifiestan una apertura de mente que les permite un constante entusiasmo de la vida, o sea, un estado de ánimo lleno de energía para descubrir nuevas posibilidades.

No siempre se pretende que la persona creativa sea la que descubra la teoría de la relatividad, por eso, al inicio de este artículo se hizo la diferencia de lo que son los genios creadores y la persona simplemente creativa. Se puede construir

sobre lo ya establecido, mejorando los procesos, añadiendo elementos que hagan que la idea inicial rinda más fruto. Todos hemos sido testigos de los avances que presenta la telefonía, añadiendo a los aparatos, sobre todo a los celulares, toda clase de innovaciones en servicios, que permiten acciones jamás soñadas por Graham Bell, cuando lanzó el primer aparato telefónico, que a su vez estuvo basado en los estudios de Marconi sobre la telegrafía. A este tipo de creatividad, se le llama imitación creativa, y es una práctica aceptada cuando se enmarca dentro de los cánones del respeto a la propiedad intelectual y la ética.

Esta consideración, lleva a tocar otros puntos que caracterizan a una persona verdaderamente creativa, porque se dice que ésta lo es, cuando hace que las cosas nuevas, que mejoren la sociedad, ocurran.

## El factor ignorado de la creatividad

Todos los estudios en referencia a la creatividad, hacen hincapié en factores como la originalidad, utilidad, etc. Pero descuidan, o más aún, ignoran, los factores éticos y humanos apoyados en los valores.

Para llevar a buen término una idea que sea de beneficio para la sociedad, es sin duda necesario, apoyarse en valores que estén centrados en lo que debe ser el beneficiario de todas las acciones: El ser humano.

Aquí entonces, surgen muchas inquietudes, sobre cuáles son estos valores de los que se habla. Naturalmente, un creativo, como cualquier ser humano debe fomentar todos los valores que nos hagan verdaderamente Hombres y Mujeres con mayúscula, pero, hay algunos en los que se debe esforzar de manera especial.

En primer término, deberá desarrollar el valor de la humildad, que según San Bernardo, se define como: Una virtud por la que un hombre, conociéndose a sí mismo como realmente es, se rebaja. Aunque a simple vista, podría parecer que no existe una relación muy clara con la creatividad, la humildad, es necesaria para evitar la terrible soberbia, que puede ser un gran freno a la verdadera creatividad. La soberbia, evita que se pueda conocer y aceptar los propios límites, y estorba la capacidad de recibir consejo, lo que hace más duros los inevitables escollos y fracasos, que sin duda, surgirán a lo largo del camino.

También es necesaria la humildad para reconocer la propia pequeñez ante Dios, y no caer en la tentación primera de la historia de la humanidad, cuando la serpiente le dice a Eva “come y serás como Él”, situación que se vive actualmente, cuando los científicos se afanan por crear “la vida”.

Otra virtud que debe tener el creativo es sin duda la fortaleza, la tenacidad que le permite un trabajo constante, que no flaquea cuando las cosas no salen como se habían planeado. Vienen a la mente las películas de los hermanos Wright cuando una y otra vez, se estrellaban contra la tierra los artefactos precursores del

avión después de haber hecho un tímido intento de elevarse unos pocos metros. ¡Cuánto trabajo y recursos utilizaron! ¡Cuántas decepciones sufrieron! Pero no cejaron en su empeño de darle a la humanidad el más asombroso medio de transporte, que ha hecho posible que las distancias desaparezcan, con el consiguiente bienestar para todos.

Por último, el creativo debe tener el valor de la responsabilidad, que implica numerosas facetas. La integridad de vida que lo lleve a comprender el efecto y alcance que tiene la obra que produce sobre el individuo, la naturaleza, o los recursos que podrían emplearse en necesidades más perentorias.

Esto implica que el creativo deberá estar constantemente en formación para mantenerse al tanto de los factores que puedan influir en sus decisiones. Es cierto que a veces el uso que se haga de la producción de una idea, escapa al control de quien la produce y puede emplearse en acciones que nunca fueron visualizadas por sus creadores. Por ejemplo: qué lejos estaban de suponer los grandes científicos Henri Becquerel y Pierre y Marie Curie que sus investigaciones sobre las propiedades de la radioactividad, que tienen grandes aplicaciones en la medicina para curar tumores malignos, servirían de base para desarrollar investigaciones que los conducirían a la terrible bomba atómica que eliminó en un minuto a más de un cuarto de millón de seres humanos en Hiroshima y Nagasaki. Ejemplos, tan impactantes como éste, son claros, pero a veces se podrá tener la tentación de pensar, que la obra que puede producir una persona corriente seguramente no tiene la importancia y el impacto de lo expuesto, sin embargo, acciones que parecen sin gran trascendencia, pueden lastimar a una sola persona o familia, y esto, también representa una responsabilidad a la que estamos sujetos. Una decisión apresurada, un producto que envenene la mente de un joven, o una publicidad que incite a la corrupción, desamor o vicio, hace tanto estrago como la bomba de Hiroshima, sólo que sus efectos no son directamente medibles en número de víctimas, sino que, quizás solamente, en la estadística de suicidios, abortos, accidentes o divorcios.

En resumen, cualquier persona puede llegar a ser creativo si se encuentra en una actitud mental positiva y abierta, en una disposición de no darse por vencido y pensar que existen infinidad de caminos para resolver cada problema.

El entusiasmo por la vida que caracteriza a la persona creativa, le conducirá a la búsqueda de toda la formación intelectual que le sea posible, la cual le abrirá la puerta a la imaginación, y lo llevará a la innovación.

Por ello, es importante preparar a los jóvenes para que puedan sacar toda la creatividad que llevan dentro, por medio de una educación que privilegie la libertad responsable. Se debe trabajar para convertirlos en mentes inquisitivas, no conformistas, lo cual los conducirá al camino del verdadero liderazgo.

Es aquí, donde nos encontramos ante el otro concepto que nos atañe; el liderazgo y por ende, su relación con la creatividad.

## Liderazgo

Definir el término liderazgo, se ha convertido en la meta de cientos de autores en los últimos tiempos. El afán ha llegado a tal punto que las librerías en las principales ciudades tienen estantes llenos de libros en relación a ello. Esto no es sorprendente, porque aunque no lo podamos definir, intuitivamente todos entienden que para llegar a solucionar las necesidades del mundo que nos rodea, la figura del líder es necesaria.

Así como se asocia el término creativo con el artista, se ha tenido la tendencia a asociar al líder con una figura hierática como; Militares, Políticos, CEOs, que vociferan mientras imparten órdenes incontestables y todos sus subalternos corren con pavor a cumplirlas a cabalidad. Esto, también no es más que un estereotipo, porque los verdaderos líderes, están lejos de la imagen planteada y por ello se hace necesario adentrarse en la comprensión de lo que es un verdadero líder, y dado que definir con precisión el término es tan difícil, lo que se hará, es analizar los rasgos que definen a un líder y cómo se visualiza esta figura para el nuevo milenio.

## Formación del líder

Casi siempre se tiene la tendencia a pensar que el liderazgo es una posición o cargo al que se accede a través del poder, quizás porque en el mundo actual se confunde el término líder con gerente. Definitivamente el liderazgo no es solamente poder, es una elección propia, que implica que la persona está dispuesta a prepararse para servir, y que está incondicionalmente dispuesta a sacar el máximo del potencial de las personas que lo rodean.

¿Pero, qué implica esa preparación de la que se habla? ¿Qué características deberá tener la persona a la que un grupo confiará su futuro? Para poder servir en forma correcta, la primera cualidad que se debe tener, es sin duda una sólida formación en valores, ya que sin ellos, el líder difícilmente puede servir. Los valores, se aprenden inicialmente en el hogar, por lo que los primeros maestros de los líderes serán los padres, y se deben seguir cultivando conscientemente a lo largo de toda la vida, tanto estudiantil, como profesional. Nunca se termina la formación en valores, que será sustento de todas las demás cualidades. La ausencia de valores marca la diferencia entre, lo que podría ser un “cabecilla” y el verdadero líder. Así, no podemos poner en el mismo nivel a Juan Pablo II, un líder en un mundo convulso, y a Hitler, cabecilla de movimiento nazi, ya que uno trajo bondad y paz al mundo, mientras que el otro, dolor, sangre y sufrimiento.

Además, el líder debe ser un humanista. ¿En qué forma un humanista? Los humanistas del Renacimiento fueron personas que cultivaron los saberes relativos al ser humano y las letras. Grandes pensadores como Erasmo de Róterdam, Tomás Moro, Luis Vives, etc., se adentran en muchos campos del conocimiento,

para poder entender en su compleja totalidad al ser humano, centro de todos sus estudios. Así el líder de hoy, debe ser multifacético para entender la complicada realidad en la que nos movemos.

En principio, deberá tener habilidades de antropólogo, para conocer y comprender la cultura en la que se desarrolla. Esto, le permitirá encontrar nuevos paradigmas, saber lo que a toda costa se debe salvar del pasado de su cultura, y cómo fortalecerlo al adaptarlo a los nuevos tiempos. También le permitirá reconocer qué cosas hay que cambiar en el presente y prever qué consecuencias futuras podría acarrear el cambio.

Es curioso cómo los pensamientos que se basan en un sólido conocimiento del ser humano, prevalecen a través de los siglos. Aristóteles y Platón, los grandes filósofos griegos del siglo IV antes de Cristo, siguen vivos a través de sus pensamientos, siguen generando polémica y con un nuevo traje de palabras técnicas y altisonantes siguen presentes en muchas teorías políticas y gerenciales de nuestro tiempo.

Conocer la cultura propia es indispensable para el líder, porque lo protegerá de acciones que podrían conducir a él y a sus seguidores a perder la identidad propia, y por lo tanto el respeto a sí mismos, con las consecuencias nefastas que esto podría acarrear.

También como antropólogo, podrá entender las otras culturas con las que se tendrá que relacionar, y sobre todo, la cultura globalizada que se nos presenta como un gigante que engulle todo a su paso, pero que también, si se analiza con detenimiento, trae enormes ventajas. Con este conocimiento, se podrá aprovechar lo útil para crecimiento de la propia cultura y se podrá proteger a tiempo de lo que pueda ser una amenaza.

El líder, en su momento, también tendrá que ser un poco sociólogo, para entender los procesos que se van dando en este complicado mundo de la internacionalización, donde la única constante es el cambio mismo y que permanentemente habla de una nueva cultura, pero que curiosamente, mantiene todavía una visión de las organizaciones, que se ajusta demasiado a la instaurada en la revolución industrial del siglo XIX.

Todavía manejamos ideas basadas en paradigmas donde la máquina tiene más valor que las personas, ya que como dice Steven Covey en el aporte hecho para el libro “The Leader of the Future II”, aún en la empresa y organizaciones de hoy, en los cuadros de contabilidad se listan las personas como gastos y a las máquinas como inversión, lo que da como resultado que a los gerentes y juntas directivas a veces les resulta difícil poner esfuerzo y recursos financieros en la formación de su personal, porque de alguna manera atrapada en su subconsciente, queda la palabra gasto versus inversión.

Todavía se lucha por el reconocimiento de que, el mayor valor que una sociedad, empresa u organización pueda tener es, sin temor a equivocarse, su factor humano. No se usa el término recurso humano, porque se alinea a la persona con las cosas y se olvida que la persona humana es mucho más que un recurso.

En la Era Industrial, la mano de obra superaba en forma muy sobrada la demanda, por eso y por los conceptos sociales, imperantes en esa época, no presentaba mayor importancia. Era fácilmente reemplazable, no había que invertir en ella. Desafortunadamente, este concepto se vive aún en nuestros tiempos con teorías gerenciales que promueven la constante rotación de personal, para no acumular una cuenta de pasivo laboral, práctica violatoria a la dignidad de los empleados y que genera inestabilidad a la clientela. Cuando uno asiste con regularidad a un negocio o institución, sobretodo financiero o educativo, y se ve que las personas permanecen y crecen allí, se crea una confianza en el usuario, que sirve a su vez para el crecimiento mismo de la organización. Sin embargo, cuando uno llega a un lugar donde cada vez le atiende una persona diferente, se tiene la sensación de inseguridad e inestabilidad, de ser cliente nuevo cada poco. ¿Valdrá la pena invertir mi dinero o confiar mi educación a alguien desconocido?

Tampoco se quiere sustentar una idea fatalista de que el mundo no ha cambiado. La evolución en la parte humana, porque la técnica habla por sí misma, ha sido lenta, pero se ha dado. La época de los trabajos forzados donde la persona no contaba, en la época de la temprana revolución industrial y de las marchas de las mujeres para obtener el voto y el ingreso a las universidades, ha quedado atrás. El cambio ha llegado hoy a un nivel en el que se promueven y se vigilan los derechos humanos y la justicia en los distintos países, sobre todo, en los que están en vías de desarrollo. Incluso se ha llegado a declarar guerras a gobiernos que se juzgan violadores de los magnos derechos, para “salvaguardarlos”, aunque la asignatura pendiente sea la justicia, sobre todo en lo económico, entre países.

El líder de hoy debe saber entender qué significan esos derechos, justicia y libertad que tanto se publicitan, porque a veces se confunden con otros términos, y libertad se convierte en libertinaje, justicia en rigidez y derecho en egoísmo.

El líder de hoy debe estar consciente de la responsabilidad que tiene no sólo con las personas que lo rodean en su círculo cercano, como sus empleados, seguidores, etc. Su responsabilidad va más allá, no puede un líder en el mundo actual ser indiferente al hambre de los países como Guatemala, donde la desnutrición alcanza a un 45 % de la población infantil menor de 5 años, mientras que se dilapidan recursos en acciones innecesarias.

El líder también deberá ser constantemente un poco “artista”, reinventando la realidad, presentando a sus compañeros ideas frescas que abran nuevas visiones del entorno en que nos movemos. Para eso, el líder deberá haber dominado la más difícil de las artes; conocerse a sí mismo, saber cuáles son sus propias debilidades para corregirlas y sus fortalezas para acrecentarlas, sólo así el líder podrá realizar



lo que debe ser el primer paso en su camino de liderazgo: trazarse una misión, saber hacia donde va, y determinar cuál va a ser su aporte a la sociedad.

Para poder trazarse una misión, el líder deberá haber obtenido una serie de conocimientos que le permitan visualizar su misión. Deberá haber estudiado, haber leído y escuchado distintos puntos de vista, tener conocimiento de la historia y pensamientos que le puedan ayudar a formarse un sólido criterio.

Abraham Lincoln, en sus años de formación leyó un libro, en el cual un autor de origen afro-americano relataba los sufrimientos de su bisabuelo, en el barco de los esclavistas que los trasladaban a América. Este conocimiento lo impresionaría para el resto de su vida, y le ayudaría a trazar sus metas, las cuales cambiarían el curso de la historia norteamericana. Y el proceso que vivió, lo dejó muy claramente descrito, en una frase suya que dice “si pudiéramos saber primero en dónde estamos y a dónde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor que hacer y dónde hacerlo”. En un idioma sencillo pero profundo, el gran Lincoln induce a los líderes del mañana a la necesidad de conocer su tiempo y su cultura, a marcarse metas, aunque puedan sonar a sueño y trazar los caminos que nos lleven a lograrlas. Si se dejan a la casualidad los acontecimientos, de las organizaciones, la familia y la propia vida, los riesgos son grandes y los caminos costosos, ya que no se sabrá cómo prepararse para recorrerlos.

Trazarse metas, establecer una visión y misión, podría pensarse que es labor solamente del líder, pero de ser hecho en forma unipersonal, esta meta, sería tan pequeña o grande como la mente del líder mismo. La visión que debe marcar un líder, debe estar apoyada en el conjunto de las aspiraciones que manifiesten sus compañeros, por lo tanto el líder se convertirá en una especie de psicólogo, que podrá analizar y sintetizar los deseos de sus seguidores o compañeros. Esto solo se puede hacer, si el líder es una persona accesible, abierta a compartir, dispuesta a oír y tratar de entender, se debe convertir en la voz de los demás, y para ello debe conocer a su gente, saber cuáles son sus esperanzas, ilusiones y sueños.

A veces, a las personas les cuesta saber lo que necesitan y quieren, el líder deberá ser la persona que pueda proponer y ser la voz de los demás. Inclusive en el campo empresarial, la mayoría de las compañías no pueden resolver sus problemas, no porque no tengan la capacidad de hacerlo, sino porque no pueden identificar cuáles son esos problemas.

## Cualidades del Líder

Hacer filosofía de liderazgo no es tan complicado, pero concretar todos los conceptos manifestados sobre lo que debe ser el líder y aplicarlo directamente al diario vivir es otra cosa. A veces se puede perder el camino solamente filosofando, sin llegar a concretar en acciones específicas.

Por eso, se ha tratado de buscar las ideas que la gente, normal y corriente, en una forma práctica, manifiesta sobre lo que piensa o quisiera que fuese el líder al cual seguiría, y con ellas, dar unas directrices simples y comprensibles sobre las cualidades y acciones que se esperan de un líder hoy.

En 1997 la compañía “Achieve Global” empresa dedicada a promover las habilidades de liderazgo en USA, hizo un estudio nacional para determinar las características que la población buscaba en un líder efectivo. Este estudio fue la base para la producción del libro “Everyone a Leader”, estudio que fue reforzado con estudios adicionales en 2003.

Aunque el estudio fue hecho para un determinado universo con características particulares, los hallazgos nos dan una idea clara, de cuales son las características que se buscan en un líder en el siglo XXI. Lo que resalta del estudio es, que la población de hoy, no busca personas con sólo habilidades de cabecilla, como Hitler o Stalin, sino que auténticos líderes, personas íntegras, que manifiesten conductas basadas en la ética y la moral.

Del estudio, la cualidad que más frecuentemente fue mencionada, es el servicio; la sociedad quiere que el líder sea un colaborador que esté al servicio de todos en forma incondicional. Esto explicaría la fascinación del mundo con las personas que dedican su vida al servicio. La Madre Teresa de Calcuta, una pequeña mujer que hizo que muchos poderosos voltearan a ver a los más desposeídos de la tierra, no impartía órdenes. Con ternura cuidaba a los más repulsivos enfermos para evitarles el trabajo a sus colaboradores. Como anécdota: Donald Trump le dijo en una ocasión: “Yo no tocaría a ese enfermo ni por un millón de dólares”, a lo que la Madre Teresa respondió, “Yo tampoco, esto, sólo se puede hacer por amor”.

El servicio es algo difícil de entender en todo su alcance, y puede, a veces, convertirse en algo confuso. No significa que todos deban “barrer la calle”, aunque, si hay una absoluta necesidad de hacerlo por alguna razón, hay que hacerlo, y por lo tanto, hay que saber hacerlo, sin embargo, hay muchas otras formas en las que el que dirige, demuestra su espíritu de servicio en una forma efectiva. A continuación se mencionará algunas formas de demostrarlo, que las personas refieren como importantes de acuerdo al estudio de Achieve Global en entrevistas hechas a alumnos y trabajadores de una universidad:

- Dar lo que haya que dar de su tiempo para escuchar, acompañar y aconsejar a las personas que lo requieran, ya sea en el trabajo o en cualquier situación.

Esto puede abrir muchas relaciones que redundarán en bien.

- Ayudar a otros a alcanzar sus metas, a través de apoyo de conocimientos o recursos.

El progreso de un individuo, es también el progreso de la sociedad.

- Expresar confianza en las posibilidades y el potencial de las personas de su entorno. A veces las personas sólo necesitan un estímulo para encontrar dentro de su interior las habilidades y capacidades que siempre estuvieron aquí.
- Facilitar la labor de los demás, aun en las cosas más pequeñas y sobretodo en lo que ayude a promover la vida en familia y sociedad.

Porque se libera a las personas de un estrés que dificulta las relaciones en sociedad.

- Facilitar la comunicación con métodos sencillos, que eviten complicar innecesariamente las relaciones.

Generalmente los problemas sociales y laborales se resumen en falta de comunicación. En suma el líder debe ser un conciliador.

- Motivar permanentemente, por medio del ejemplo y a través de inducción constante que permita mantener un entusiasmo por lo que se está haciendo.

Muchas veces el término servicio se puede confundir o fundir en el vocablo Solidaridad, que es otra de las cualidades que la sociedad busca en sus líderes. Es claro que la solidaridad implica servicio, pero es un servicio que va más allá, un servicio que traspasa los límites de lo ordinario y llega a lo extraordinario, y que puede mostrarse en muchos detalles tales como:

- Mostrar interés genuino en el bienestar, tanto material como espiritual de los que lo rodean, en una forma personal. Conocer detalles de su vida personal y familiar, o sea, ofrecer una amistad.
- Pensar y analizar las consecuencias presentes y futuras de las decisiones tomadas sobre las personas que lo rodean. A veces, se toman decisiones que pueden parecer atinadas en un momento, pero el efecto a largo plazo puede ser nefasto. Por ejemplo: pedir a las personas que trabajan por largo tiempo en una empresa, que lo hagan en régimen de factura. En el momento se tendrá un mejor ingreso porque no se descontará el aporte de Seguridad Social, que debe contribuir tanto la empresa como el empleado. Pero ¿qué pasará cuando sea anciano o esté inválido? Son decisiones que deben ser medidas y discutidas con el empleado.
- Mantener la justicia sobre los afectos personales, al dar un trato similar a todos en el grupo y evitar preferencias que puedan crear malas relaciones.
- Reconocer el esfuerzo. El siglo XX definió una política que marca como válido sólo aquello que tiene éxito, todo esfuerzo o circunstancia no es considerado como mérito. Por ejemplo: Carmen, una alumna de buenos

resultados, comienza a declinar en sus notas. Al no llegar al promedio requerido, aunque no pierde más que una clase, es expulsada de una institución educativa sin que se tomen en cuenta que la madre de Carmen, padece de una enfermedad terminal y Carmen además de estudiar, la acompaña en la noche y la atiende.

- Aprender a reconocer los propios errores. Crear un ambiente en el que se admitan las responsabilidades. Tratar de no apoyar una cultura de “Cacería de Brujas” sobre los errores, sino una cultura de buscar en conjunto soluciones que sean aceptadas por todos.

En suma, la solidaridad se puede resumir en una visión cristiana de las relaciones humanas, que cimienta su filosofía en la frase, “El amor lo es todo” y al entender el amor como el darse a los demás, con olvido de uno mismo, se llega a la solidaridad esencial.

## El líder visionario

El estudio realizado por “Achieve Global”, mostraba que las personas deseaban que el líder tuviera habilidades y competencias, o sea, que fuera competente, pero más allá de competente, el líder debe ser culto. Se ha mencionado que el líder debe ser un hombre del Renacimiento, con conocimientos de ciencias humanas, pero también, el líder debe tener las competencias técnicas del ambiente en que se desarrolla, ya sea en la política, la administración, la educación o la ciencia.

El líder debe ser capaz de tomar la cabeza de proyectos ambiciosos y llevarlos a buen término. Y ser capaz de dar los lineamientos estratégicos generales para llevar a cabo las acciones de cada grupo y del conglomerado que lidera.

El líder tiene la obligación de una constante formación en todos los ámbitos, tanto técnicos como humanos, porque al no hacerlo, la dirección del líder puede quedar obstaculizada para insertarse con éxito en el desarrollo mundial.

Pero la cualidad esencial, al igual que el servicio, que es siempre requerida, es la de ser “visionario”. ¿Pero qué entiende la gente por el término visionario? Igualmente, en una forma pragmática, las personas tienen un concepto de las acciones que determinan la cualidad de visionario.

Es por todos reconocido que en el mundo actual, las cosas suceden tan rápido, que cada vez se vuelve más difícil ser visionario. Prever el futuro, requiere un constante movimiento y el líder visionario no sólo debe anticiparse a los eventos, sino que, comunicar su visión para que sus seguidores la compartan y así la puedan hacer realidad, por ello y conforme lo mencionado en las encuestas:

- El líder visionario trabaja constantemente para cumplir las metas trazadas, lo que, traducido a un lenguaje teórico formal, se puede interpretar como alguien con constancia y disciplina.
- Está atento a las oportunidades y peligros, que puedan ayudar o amenazar el futuro del grupo que lidera.
- Toma riesgos calculados e impulsa ideas que a veces resultan impopulares, pero que tienen resultados exitosos para todos, lo que significa que tiene fortaleza para el bien.
- Comunica su entusiasmo por el futuro, al trazar claramente las rutas a seguir, lo cual significa que es capaz de hacer que las personas a su alrededor comprendan y hagan propia su visión, al plantearla sin engaños y con sus consecuencias, para dejar en libertad al sujeto de seguirla o no.

Estas dos últimas acciones, son las más comúnmente obviadas por los “cabecillas”, como Hitler o Stalin, que comunicaron a sus seguidores solamente la parte que les interesaba que supieran y lograron engañar a pueblos completos, que tardaron mucho tiempo en poder liberarse del tirano que habían formado.

Una característica que no aparece específicamente mencionada, y que sin embargo es lo que hace la diferencia entre gerente o CEO del líder con mayúscula, es la magnanimidad. Pero, ¿cómo se define el concepto de magnanimidad? Mucha gente piensa que es sinónimo de dadivoso, desprendido, generoso en las cosas materiales. Pero la magnanimidad es mucho más, significa grandeza de ánimo, disposición de dar más que lo estrictamente necesario, más de lo que se considera normal, para ser cada día mejor, sin temor a la adversidad. El magnánimo se entrega, sin miedo, a lo que emprende, avanza aunque haya muchos obstáculos, no sólo por una motivación puramente material, sino por un ideal, desinteresado de mejorar la sociedad en la que vive.

En la ciudad de Guatemala, como una señal inequívoca y prometedoras de la llegada al país de la democracia, han surgido numerosos programas tanto televisivos como radiales, en los que se expresan opiniones políticas y ciudadanas, respecto a temas que se consideran de importancia. Con la cercanía de una contienda electoral, varios de estos programas han tocado el tema del liderazgo, aplicado al líder político. Curiosamente, las características que expresan los ciudadanos guatemaltecos con respecto al liderazgo, coinciden, en su mayoría, con las expresadas por los ciudadanos americanos. Sin embargo, llama la atención algo que puede ser la raíz de los problemas que enfrenta la nación guatemalteca con respecto al tema de la “transparencia”. La población americana entrevistada para las encuestas de “Achieve Global”, en su mayoría, fueron gente de clase media que desempeñaba cargos intermedios y todos manifestaron su preocupación sobre las cualidades referentes a la conducta moral íntegra que debe tener el líder. Sin embargo, no fue así en los programas guatemaltecos en los que participaban expertos en política y sociología.

En un programa radial transmitido en el mes de noviembre de 2006 por la mañana en la ciudad de Guatemala, el conductor, preocupado por el tema de la falta de líderes visibles, preguntó a expertos analistas socio-políticos sobre las cualidades que debía tener un líder para la Guatemala del día de hoy. Ninguno mencionó nada relativo a integridad, lo más cercano fue el término “conciliador” que podría estar en relación a solidario, pero por lo demás hubo una total ausencia del factor honestidad e integridad. Esto demuestra que en el seno de los que están en el medio político, los valores son sólo accesorios que adornan las “habilidades” de liderazgo y no la esencia que rige el actuar del político.

Pero aún más, en otro programa transmitido por la tarde, en un día del mismo mes, en relación a una controvertida ley que se apoyaría en un impuesto de solidaridad, la conductora expresó en términos categóricos, que la solidaridad no es función del empresario, que en lo administrativo es el líder, y que la única función válida del empresario es la productividad, que cualquier otro que se interponga para lograr un mayor rendimiento, debe ser rechazado. En esta teoría, la productividad pasa de ser un medio para lograr un bienestar social, a un fin por sí mismo, lo que seguramente pone en peligro la convivencia humana, como ocurrió en la tardía revolución industrial, cuando se nutrió la nefasta teoría comunista. Desde la antigua Grecia, la historia está llena de ejemplos, que deben ser tomados en cuenta para no repetir los errores del pasado.

## Liderazgo y creatividad

Al comparar las características de la persona creativa y lo determinado sobre lo que se espera que deba ser un líder, se nota una coincidencia en muchos de los aspectos básicos del tema del liderazgo, por lo que se concluye, que una característica indispensable para ser líder, es ser creativo.

El líder del futuro, se ha dicho, debe preocuparse por desarrollar todo aquello que garantice la autoestima y mejora de las personas para su crecimiento permanente sobre lo que es material. Y eso requerirá, en este mundo globalizado donde la única constante es el cambio, de una constante innovación que permita ambientes y circunstancias que liberen el potencial lógico y creador, afectivo y comunicativo del equipo con el que trabaja.

Entonces, ¿Qué diferencia hay entre creativo y líder? ¿Estamos hablando de lo mismo?

A pesar que comparten muchas características, la diferencia esencial entre un líder y un creativo se podría explicar de la siguiente manera: aunque ambos proponen soluciones nuevas, o adaptadas de nuevo a las situaciones que se requieran, y ambos hacen que las cosas ocurran, el líder crea escuela, tiene seguidores. Las ideas del líder lo sobreviven, ha sido capaz de formar en las personas que lo rodean, un ideal que van a proseguir y mejorar con el paso del tiempo. Personas como Juan Pablo II, siguen vivas no sólo en el amor de los que

vieron en él un guía momentáneo, sino que en la filosofía de una visión que aún mueve a la iglesia a la que dedicó su vida.

Pero si como se dijo en un principio, todo ser humano tiene innata la capacidad de ser creativo, ¿significa esto que todo ser humano tiene en sí una posibilidad de liderazgo? Y de ser así, ¿cómo se forma un líder?

También se dijo que la creatividad no es una materia que se aprende, sino algo que se libera de dentro de la inteligencia, y que lo que diferencia al creativo del líder, es que éste transmite un ideal. Entonces también surge la interrogante ¿Se puede educar a una persona para ser líder, o sólo se pueden educar algunas habilidades puramente operativas de liderazgo? ¿Serán efectivos los cursos que aparecen, con muchos bombos y platillos, en los currícula de muchas instituciones educativas, algunas de prestigio, o en seminarios de grandes empresas? ¿Qué se necesita para formar verdaderos líderes?

Para tratar de analizar estas interrogantes, se incursionará en el tema apasionante de la educación y la educación en relación al liderazgo.

## Educación

Aunque definir el término educación resulta complicado, ya que hay innumerables aproximaciones al concepto, y múltiples teorías al respecto de cada una, en este análisis, solamente se van a tomar en cuenta algunas ideas, sobre el proceso de la enseñanza aprendizaje, especialmente las que guardan relación al impacto que éstas tienen sobre el desarrollo de la creatividad y del liderazgo.

Es ilustrativo analizar la etimología de la palabra educar, ya que puede servir de base para hacer un análisis. No es posible ser categórico sobre el origen de la palabra, ya que existen muchas interpretaciones al respecto. Entre todas las teorías, parece muy interesante mencionar la interpretación que hace de ello José L. Bernabeu Rico, en el libro “Teorías e Instituciones Contemporáneas de la Educación”. Dice Bernabeu que en el vocablo *educar*, que se comenzó a usar a partir del siglo XVIII, se pueden encontrar dos interpretaciones, dependiendo de la palabra base que ese quiera utilizar. Se han identificado dos términos: uno “educere” que significa, hacer salir, y el otro “educare” que tiene el sentido de “criar”, “alimentar”, “producir”. Es de notar que, de entrada, en el término “hacer salir” de alguna forma viene a la mente el concepto de la creatividad, que está innata en el ser humano en espera de ser liberada del interior, si el entorno lo permite, lo estimula e incentiva.

También es interesante notar, que el término “educare”, hace pensar en la necesaria alimentación de conocimientos, valores y actitudes que debe tener un líder. De allí, que para la formación de un creativo líder, se deberá abordar la educación desde estos dos puntos de vista, desarrollo de la creatividad y la formación intelectual, a la que se le llama también educación formal.

Para entender bien el concepto, es necesario definir lo que se entiende por el término educación, para el que, al igual que para los conceptos de creatividad y liderazgo, existen numerosas definiciones. Sin embargo, se tratará de exponer la más cercana al criterio de educación basada en la persona.

Con esta visión, educación, es el proceso de perfeccionamiento integral de la persona, y cuando este proceso es intencional, se dice que la educación es de tipo formal.

Esta definición, engloba todas las etapas del proceso, que comienza el día que una persona nace. De hecho, a pesar que muchas veces se menosprecia la educación en los primeros años de vida, está probado que los primeros cinco años son vitales para el desarrollo de la inteligencia y la maduración de las habilidades sociales de la persona. En esta etapa, los padres son los protagonistas, los que definirán en gran medida cómo se desarrollará como persona su hijo, y en esta etapa también se inicia la educación en valores, que dará sustento a la actuación de la persona. ¡Qué equivocados están los padres que piensan que el respeto se aprende de “grandes”! ¡Seguramente, lo que sus hijos no aprendieron en su tierna infancia, tendrá una mayor dificultad hacerlo al futuro, si es que se hace! Esto puede explicar, en alguna medida, muchos problemas que la sociedad mundial y en particular la guatemalteca enfrentan. Por ejemplo: es común ver padres, que permiten que los niños pequeños pasen sobre los derechos de los demás, al gritar y correr en lugares públicos sin ser corregidos. Todo, porque es más cómodo dejar hacer que educar. Estos niños, crecerán centrados en sus necesidades y sus deseos, y serán personas que seguramente antepondrán sus intereses al bien común.

La educación es tan amplia que puede tener muchas variantes, y por lo tanto, para poderla clasificar, se han determinado tres grandes categorías, que en principio envuelven la totalidad de las modalidades.

Las categorías son:

- Educación Informal: se refiere al proceso continuo de aprendizaje que se genera a través de la influencia que ejerce el ambiente y la experiencia personal sobre el individuo. Se diferencia de las demás categorías porque no siempre es directamente intencional, sin embargo, su importancia crece cada día. Como ejemplo: en el mundo de la información en el que se vive, los medios de comunicación, cada día tienen más poder, ya que son los moldeadores de la opinión, y por lo tanto, educadores de la sociedad. Pero, como no se considera importante la educación informal, en Guatemala no se han dado pasos para hacer que los cánones de ética, se apliquen en toda su dimensión, ya que lo único que se verifica antes de permitir la salida pública del material producido por las agencias tanto noticiosas como publicitarias, es que no dañe comercialmente a otra empresa, pero en sí, el contenido ético del material, no se evalúa y nadie responde con una firma responsable del daño que pueda ejercer, por ejemplo, una campaña publicitaria irresponsable y sin ética,



mientras que cualquier otro profesional que tenga una profesión que afecte a la sociedad, tanto en Guatemala, como en el resto del mundo, debe tener una licencia para ejercer, lo que garantiza su responsabilidad con respecto al trabajo realizado, como lo haría un médico o un arquitecto que juegan con la vida, seguridad y bienes de los demás. También como ilustración de la importancia de esa educación informal, se presenta el caso ocurrido con el Dr. Benjamín Spock. Actualmente, se desempeñan ya como adultos de edad madura, toda una generación que fue criada con los principios del famoso libro del Dr. Spock, escrito en 1946, titulado “Tu hijo: una enciclopedia”. En este libro, el Doctor Spock, un famoso pediatra norteamericano, presenta a los padres una nueva tesis educativa para sus hijos, en la que propone algunas cosas muy buenas, surgidas como conclusión de los años de práctica y estudio que había realizado, como: aconsejar a las madres demostrar más el afecto con cariño físico, evitar el castigo corporal y no seguir normas rígidas en los hábitos alimenticios de los niños. Sin embargo, la idea que prevaleció o que fue comprendida por la sociedad, fue que no se debía someter al niño a ningún tipo de disciplina, bajo riesgo de dañar su creatividad y autoestima. Varias generaciones fueron educadas bajo este parámetro, ya que su libro llegó a ser el libro de no ficción más vendido después de la Biblia. Muchas personas se preguntan qué tanto impacto tuvo este libro con el apareamiento de los grupos de la era hippie, cómo los niños de Dios, y la sociedad desinteresada en todo lo que es autocontrol y solidaridad. De estos dos ejemplos, se deduce que la sociedad debe poner una atención especial al tema de la educación informal. Como triste anécdota, desgraciadamente, el hijo del Dr. Spock cometió suicidio. La educación informal pues, jugará un papel importante en la formación de creativos líderes, ya que son los padres los que transmitirán inicialmente los valores necesarios para la existencia de un líder. Los valores de la humildad, el servicio, la solidaridad y la magnanimidad se aprenden inicialmente en el hogar, para ser reforzados en la escuela y posteriormente en la universidad, y aunque el ser humano siempre puede aprender, si no se traen las semillas inculcadas en la infancia, le será muy difícil desarrollarlas.

- La segunda categoría, corresponde a la Educación Formal: tiene la característica de que es intencional, y a su vez se subdivide en dos modalidades; la no formal y formal. Aunque suena contradictorio, cuando no está estructurada con una secuencia bien establecida. Se usa en casos específicos, como educación dirigida para determinados grupos sociales que por alguna circunstancia, no pueden asistir a un establecimiento educativo. La otra modalidad, la de educación formal, propiamente dicha, se refiere a la educación estructurada a través de instituciones, que tiene una secuencia y sigue unos lineamientos establecidos con anterioridad.

Se le reconoce a la educación formal, una función vital en la formación de un líder, ya que ésta tiene la capacidad de desarrollar o limitar la creatividad y los valores en el alumno, además de transmitir los conocimientos científicos.

La educación debe cubrir, según estudios recientes, tres aspectos fundamentales, para obtener el objetivo final que es el perfeccionamiento integral:

- La base teórica académica de lo que se quiere enseñar, es decir la parte de las ciencias que se pretende que el alumno domine, sin la cual no podrá competir en el área profesional.
- Las habilidades necesarias para poder aprender eficientemente, que a su vez permiten aplicar los conocimientos adquiridos. Esta área tiene distintas facetas que deben ser desarrolladas, como la capacidad de percibir, la lógica que permite la reflexión y síntesis, y la capacidad de comunicación.
- Los valores y virtudes, concebidos como actitudes frente al aprendizaje, la vida y el trabajo mismo, que han sido los grandes ausentes de los programas docentes de las escuelas basadas en las técnicas, y cuya falta ha dado al mundo experiencias amargas, como el caso del escándalo de Enron.

Si una educación no contempla estos tres aspectos, de alguna manera estará dejando un cabo sin atar, y los resultados serán incompletos.

En la educación formal, actualmente convergen los estudios de diversas ciencias, ya que son muchos los aspectos a tomar en cuenta para generar una educación adecuada. Las ciencias que se ocupan directamente del proceso educativo son: la pedagogía, la didáctica, la psicología y últimamente el currículo. Cada una se encarga de un área específica de lo que se llama Educación, es decir el proceso enseñanza-aprendizaje.

A lo largo de los siglos han surgido numerosas teorías sobre el proceso de enseñanza que han variado según las épocas históricas de los países, pero en años recientes, las principales han sido:

- La escuela tradicional, que tiene un enfoque positivista y que abarcó casi toda la mitad del siglo XX, aunque ya a principios de siglo, se habían alzado algunas voces como la de María Montessori, que advertían contra el peligro de continuar con este método.
- Métodos centrados en el alumno. En los años sesenta comienzan los estudios serios sobre el proceso cognitivo, realizados científicamente por varias personas, entre las que destaca Jean Piaget, y se vuelve obvio que el sistema pedagógico tradicional, lejos de incentivar el progreso, lo detenía. Surge entonces un auge de los métodos experimentales basados en las habilidades y aparecen numerosas escuelas Montessori, Decroly, etc., donde el alumno es el protagonista. En los años ochenta los estudios de Piaget, que funda un instituto para la investigación educativa, dan fundamento a teorías pedagógicas basadas en el constructivismo que promueve la necesidad de permitir que el estudiante interactúe con los objetos del ambiente, para poder llegar a transformarlos y crear a través de varios procesos, nuevas estructuras mentales.

También en los años ochenta surgen los estudios de García Hoz, sobre educación personalizada, que aportan nuevas luces a la educación.

Guatemala entra al siglo XX con un sistema educativo basado en el positivismo, que privilegia todo lo que produce un resultado de desarrollo material inmediato apoyado en el sistema pedagógico llamado tradicional, descrito por Luis Vives y aplicado por Comenio, que se aplicaba en España desde el siglo XVII, y que llegó a Guatemala a través de la colonia.

Durante todo el período colonial, en la enseñanza, se privilegian las humanidades, pero con la llegada del auge del pensamiento liberal, se abandona la idea de la importancia del humanismo en la educación, tanto primaria como secundaria y universitaria. Las escuelas, se convierten en instituciones centradas en la enseñanza de las técnicas y ciencias, todo, con la noble idea de producir un rápido progreso material, pero a pesar de ello, la evolución esperada no se dio en la medida que se planificaba, ya que de alguna manera la educación se centró solamente en una de las dimensiones del ser humano, lo que no fue suficiente para alcanzar el perfeccionamiento de la persona, y por ende del liderazgo real que necesitaba la sociedad.

Los gobiernos de corte liberal reconocen que el estancamiento y atraso en el que se encontraba el país era sólo solucionable a través de la educación, y toman con entusiasmo el reto de procurar educación para todos. Pero la visión de la educación que se implanta es reduccionista y excluyente. El sistema de la educación tradicional, va a prevalecer en casi toda la primera mitad del siglo, y éste se puede resumir en un dicho popular del tiempo de los abuelos, que reza: “La letra entra con palo”.

Los lineamientos principales no cambian, son los siguientes:

- Centrada en el maestro, que se magnifica al tener autoridad incontestable y cerrada sobre los alumnos, pudiendo incluso llegar hasta el castigo corporal para dominar el carácter y espíritu del alumno.
- Un sistema didáctico basado en la memorización de reglas, que permite desarrollar un sistema exclusivamente deductivo, pero con acciones repetitivas, sin grandes variaciones y por lo tanto sin innovaciones.
- Un sistema de planificación rígido, ordenado, donde la disciplina es la base. Sin cabida para sugerencias.

El sistema educativo no es más que el reflejo del sistema político imperante, que se centra en autoritarismo, esto, se refleja en las aulas tanto las de educación primaria y secundaria, como en la universitaria, que fue siempre el blanco del control para no permitir la libertad de expresión y por lo tanto bloquear la creatividad y sobre todo el liderazgo. En tiempos del presidente Estrada Cabrera, incluso, se

llegó a pretender cambiar el nombre de la Universidad de San Carlos, por el de “Universidad Nacional Estrada Cabrera”. En el Gobierno de Jorge Ubico, desaparecieron las asociaciones estudiantiles y las autoridades de la universidad fueron nombradas por el presidente mismo. Todo el sistema estaba estructurado para evitar el ejercicio de la libertad, elemento indispensable para el desarrollo de la creatividad, que a su vez lo es del liderazgo.

El sistema educativo se convirtió en un elemento importante en la agenda del primer gobierno de la Revolución de octubre de 1944, debido a que el presidente mismo era un pedagogo. Se llevaron a cabo estudios para determinar la situación de la educación a nivel nacional y se le dio autonomía a la Universidad de San Carlos, en donde se funda la Facultad de Humanidades, lo que refleja la visión que el presidente tenía, sobre la necesidad de las Humanidades en la creación de una nueva cultura de democracia y para mejorar la formación de los docentes. Como elemento fundamental, se realizó una reforma curricular y se destinaron más del 20 % del ingreso de la nación a la educación. Se puso especial interés en las escuelas rurales, que se encontraban en total abandono, por lo que se creó la Escuela Normal Rural de Chimaltenango, con la idea de promover la formación de maestros indígenas y la educación bilingüe. Se crea el novedoso concepto, para Guatemala, de la escuela Tipo Federación, para lo cual se construyeron hermosos edificios, que permitían aplicar las teorías modernas de “pedagogía de aula autónoma”.

Pero todo el proceso se ve abruptamente detenido a la entrada de los gobiernos militares y la educación permanece afianzada en el sistema tradicional.

La educación entonces sigue con metodologías basadas en la repetición y la copia que poco permitía a la creatividad. Esto, rebasa los límites de la escuela primaria y secundaria, para llegar a la universidad, que a pesar de encontrarse en constante oposición política a los gobiernos, poco hizo en el campo de la pedagogía.

En los años sesenta, los colegios privados de clase alta y media alta, adoptan nuevos sistemas pedagógicos. Las nuevas tendencias dejan de lado las ideas de la escuela tradicional generalmente basadas en la deducción, y se afianzan en la metodología del desarrollo de habilidades basadas en memoria, observación y en la posibilidad que el alumno experimente con el mundo que lo rodea. En esa época se comienza a sostener la idea que la educación debe ser planeada para que el estudiante manipule los objetos a su alrededor y los modifique, hasta llegar a estar en condiciones de crear nuevas estructuras mentales. Esto quiere decir que se pasa de un sistema mayoritariamente deductivo, a un sistema que se apoya casi totalmente en el método inductivo.

Pero el razonamiento creativo no sólo se puede basar en uno de los dos métodos, debido a que el pensamiento para la innovación necesita de ambos.

La nueva metodología llega también al sistema universitario, donde se implementan novedosos procesos docentes, sobre todo en las carreras que por su propia característica, requieren de más creatividad. Pero, los cambios se quedan casi siempre en cosmética de objetivos por área y nombres nuevos para las actividades, como cambiar “crítica” por “asesoría” en la actividad de las clases de Diseño, aunque los docentes continúan con la misma metodología centrada en lo que sabe el “gran maestro” que quiere se perpetúe en sus alumnos, y no en desarrollar las capacidades del alumno para producir algo nuevo, sustentado en los avances del pasado.

Como anécdota de algo vivido personalmente: Un gran Catedrático, que además fue un hombre estimado y admirado por distintos grupos sociales, debido a su gran capacidad personal y profesional, llega a la clase, numerosa, de setenta y cinco alumnos de una Facultad de Arquitectura, después de un examen parcial de la temida clase de “Mecánica”, dice: De todos, solamente una persona resolvió el segundo problema. Sin embargo, dijo, como fue resuelto con una lógica tan distinta a la enseñada en la clase, aunque el resultado está bien, no puedo ponerle la nota total, así que le asigné un tercio del total de puntos que valía el problema. Este ejemplo puede ser uno de los muchos vividos, ayer y hoy, en las aulas tanto universitarias como de secundaria y primaria, donde la metodología a veces, lo que busca, en el fondo, es facilitar la labor del maestro ya sea en el aula o durante la evaluación. A menudo, se oye la queja de los alumnos sobre exámenes, en su mayoría de selección múltiple, en la que se usa el sistema de eliminar una pregunta buena por cada dos respuestas malas, que lo que persiguen es hacer que la clase evaluada se convierta en “la más difícil”, generalmente con la esperanza de acrecentar la fama del catedrático como exigente, y no verdaderamente saber si los conocimientos fueron asimilados por los alumnos. Es triste que se sepa de antemano, en las aulas de algunas universidades, que la clase de tal o cual catedrático, sólo será superada por un porcentaje menor del 50% de los alumnos, y que será el “coladero”. Esto, lejos de hablar de la calidad de los conocimientos o de la exigencia del profesor, habla de la falta de didáctica, e incapacidad de generar entusiasmo por su materia y la profesión que está enseñando.

Sin embargo, se siente gran optimismo al observar el interés que ha surgido por mejorar los sistemas didácticos, cosa que se verifica por la proliferación de programas profesionales de educación y el interés que las más importantes casas de estudios superiores tienen, en que sus docentes se formen a niveles de Maestría y Doctorado

## **Creatividad, liderazgo y educación**

La mayoría de los programas incentivan a la innovación, e inculcan a los alumnos que lo que les dará el éxito es presentar algo “distinto”, “creativo”, “innovador” y además los animan a tener una autoestima alta, a creer en sí mismos, cosa loable, pero, se olvidan que la autoestima viene de la seguridad de tener

capacidades y autocontrol, y si no los tienen, lo distinto que surgirá, no será nada más que una novedad, que no dejará ningún beneficio para la sociedad y por lo tanto, así como vino, se irá. Se ha tratado de dejar claro que no existe liderazgo sin creatividad, por lo que el futuro de la sociedad guatemalteca depende de la capacidad que se tenga para desarrollar la verdadera creatividad, que no se improvisa, ya que es producto de un arduo esfuerzo de preparación a través de la educación.

Guatemala es un país que ha aportado al mundo grandes personalidades en el ámbito creativo, sobre todo en el artístico, a pesar de que los sistemas educativos guatemaltecos no proveen a los estudiantes de las herramientas necesarias para desarrollar la creatividad y por lo tanto el liderazgo. Al contrario, a veces se aplican sistemas rígidos que coartan a las personas y les generan barreras, bajo el disfraz de promover la excelencia académica. Por ejemplo: Se podría entrar a analizar si es válida la normativa que rige en muchas instituciones educativas de gran prestigio, que como una forma de presión, con la mejor voluntad, para subir el nivel académico, se sanciona con suspensión, temporal o definitiva, sin análisis de circunstancias y esfuerzos, a los alumnos que no llegan a una nota definida, aunque hubiesen ganado las clases. Aunque esta medida podría tener como propósito asegurar profesionales excelentes, genera el miedo a equivocarse, por ello la mayoría de estudiantes, se mantienen dentro de los cánones existentes, para no contrariar al sistema y no tener consecuencias, lo que los encasilla en una rutina, un miedo al cambio e inseguridad, principales diques de la creatividad y el liderazgo creativo. Quizás, para educar a los profesionales que se desea formar, es necesario proponer nuevas formas de evaluación que tomen en cuenta los esfuerzos creativos y de proposición, dejando claro que hay estándares mínimos que llenar en todas las áreas que forman una educación integral.

El sistema educativo debe lograr generar en el individuo, confianza en intentar un cambio reflexionado, sabiendo que el que intenta algo nuevo, corre el peligro de equivocarse, pero que la equivocación es parte del proceso que llevará a una mejora y que lo importante es mantener un esfuerzo constante, al dar lo mejor de sí mismo.

Por lo tanto, es de suma importancia, que las instituciones educativas se planteen una responsabilidad compartida con la familia, en el desarrollo del pensamiento creativo, el cual generará a su vez los verdaderos líderes que necesita el mundo actual y sobre todo, Guatemala.

¿Pero cómo se puede lograr esta meta? Cada nivel educativo tiene su papel en la formación de los individuos que formarán la sociedad, ya sea que completen solamente el ciclo primario, y se dediquen a labores que no requieran de gran escolaridad, pero que sirven de apoyo al desenvolvimiento ciudadano, ya sea que lleguen a nivel secundario y desarrollen labores técnicas o que lleguen a formar parte del privilegiado grupo que completa el ciclo universitario, el cual tendrá en sus manos la dirección del país. Es indispensable por tanto que la primera meta a

lograr, sea establecer un entendimiento entre los distintos niveles educativos, ya sea público o privado, dado que cada uno se apoya en los logros del anterior. El nivel universitario, que es el que recibe el producto de los dos primeros, debe prestar una constante retroalimentación a las instituciones educativas de primaria y secundaria, y trabajar en equipo para que la labor educativa en la universidad se pueda dedicar desde el inicio, a formar profesionales que tengan propuestas nuevas de mejora constante, y no a desarrollar habilidades que debieron ser dominadas en etapas anteriores.

Es el nivel universitario, el encargado de promover el desarrollo del pensamiento creativo y el liderazgo, para lo cual se debe tener en cuenta algunos aspectos como el de considerar que los proyectos docentes que se apegan sola y totalmente a una línea didáctica, en algún momento dejarán algún vacío, por lo que es necesario que cada institución analice detenidamente la metodología docente de cada catedrático, el cual deberá tener libertad de cátedra, y hacer un balance, para que el alumno tenga ocasión de experimentar distintos métodos que le permitan dominar tanto el método deductivo, como el inductivo, ambos necesarios para el verdadero conocimiento. Así, se debe tener claro que los nuevos métodos didácticos, basados en investigación y experimentación, son necesarios para desarrollar la inquietud mental y la curiosidad intelectual, pero la clase magistral del maestro que ha dominado una ciencia, y que transmite sus investigaciones y conocimiento, es irremplazable, ya que si se elimina, se corre el riesgo de recorrer caminos que otros ya han recorrido, con un desperdicio del valioso factor humano.

La educación basada en la investigación, debe ser el eje central de todo proyecto docente, ya que generará el hábito de producir pensamiento crítico y de formar en el alumno opinión propia, características indispensables del liderazgo, pero es de suma importancia transmitir al estudiante metodologías correctas de investigación, debido a que de no ser así, se corre el peligro, que se recurra al tan socorrido “copy paste” de material extraído de la web, que es un maravilloso recurso, si se usa con inteligencia, pero que también está llena de basura sin clasificar. Las instituciones educativas deben dedicar un porcentaje importante del currículo en desarrollar las capacidades de investigación de sus estudiantes, ya que cualquier proyecto creativo se asienta sobre una sólida investigación, sin la cual el producto seguramente no será completo.

Para poder llevar a cabo una investigación de trascendencia, es preciso desarrollar en el alumno las capacidades de observación, puesto que ésta, es la que denuncia los problemas o áreas que pueden ser mejoradas, y para llegar a una observación enfocada a lo esencial, se debe haber desarrollado una gran capacidad perceptiva, porque a veces las señales que anuncian las crisis, sólo son distinguibles a personas con alto grado de percepción y con capacidad de reflexión. De allí que el currículo debe incluir actividades que desarrollen tanto la capacidad perceptiva como la reflexiva, sin olvidar la capacidad de transmitir las ideas de forma clara, sin lo cual muchas ideas valiosas se pierden. La capacidad expresiva es necesaria para transmitir con claridad los proyectos y debe ser desarrollada en forma escrita,

oral y para las carreras con componente artístico, también en el dibujo en todas sus formas.

Mas todo lo anterior se vería desperdiciado si los estudiantes no son educados en los valores necesarios para hacer de su producción de liderazgo creativo, un bien tanto personal como para la sociedad en la que viven. Por eso, la formación del carácter, el conocimiento de la cultura en la que se desenvuelven, el conocimiento y práctica de la ética y solidaridad, que deben guiar la conducta humana para llegar al fin para el cual fueron creados, deben ser áreas de estudio y reflexión siempre presentes en las aulas tanto universitarias como de secundaria y primaria.

Pero esto, lleva al punto más importante, la formación de los docentes, que serán el ejemplo viviente de cada uno de los puntos mencionados. Sin docentes que no sólo sean capaces de transmitir el conocimiento, si no que puedan desarrollar las aptitudes y sobre todo los valores, cualquier proyecto por bien planificado que esté, no tendrá el éxito esperado. Así que, para establecer un proyecto docente que incentive la creatividad y ayude en la educación de verdaderos líderes solidarios que conduzcan al país hacia el nuevo milenio, es necesario enfocar los esfuerzos hacia la formación de docentes responsables, que destaquen por su calidad académica, de investigación y sobre todo por su calidad humana.





## Bibliografía

1. Piaget, Jean, *Investigaciones sobre la contradicción*, Siglo XXI, Madrid, 1976.
2. Romeo Santos, Mamela; *Psicología de la creatividad*, Editorial Paicós. Barcelona, España, 1997.
3. Hesselbein, Frances (et al) (ed), *The Leader of the future II, Leader to Leader Institute*, New York, USA, 2006.
4. Álvarez de Mon Pan de Sorulace, Santiago, *El Mito del líder*, Ft Prentice Hall, 3ª. Edición, Madrid, España, 2001.
5. Moran Linda (et al), *Getting real: the need for genuine leaders*, achieveglobe, Tampa Florida, USA., 2003.
6. Colom, Antoni (et al), *Teoría e instituciones contemporáneas de la educación*, Ariel Educación, Barcelona, España, 2002.





CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# LA AVENTURA HUMANA DEL LIDERAZGO

Rosario Escobar

---



Índice de Contenido

*Introducción* ..... 111

*¿Aportan algo importante las humanidades,  
al papel que deben jugar los líderes?* ..... 114

*Disciplinas humanísticas* ..... 116

*Estética* ..... 116

*Retórica* ..... 118

*Literatura* ..... 119

*Antropología* ..... 119

*Historia* ..... 122

*Sociología* ..... 123

*Política* ..... 124

*Ética* ..... 125

*Filosofía* ..... 128

*Teología* ..... 128

*Hacia la plenitud del liderazgo, las humanidades* ..... 131

*Bibliografía* ..... 135



## Introducción

La sociedad actual tiene la urgente necesidad de empresarios y políticos que sepan guiar los pasos de la sociedad con el fin de aliviar los grandes males que aquejan el mundo: pobreza, falta de educación, corrupción, salud, narcotráfico, degradación del medio ambiente, etc. ¿Qué es esto si no la necesidad de auténticos líderes?

Se necesita que hombres y mujeres tomen la iniciativa para dar solución a los mencionados problemas, sin embargo, lo que podemos contemplar por todas partes, es la falta de un verdadero compromiso de los miembros de la sociedad para buscar el bien común. Se ha perdido el interés del hombre por los otros y lo que prevalece actualmente es buscar únicamente el propio interés, no importando muchas veces si con las propias acciones se daña el interés de los otros: “El egocentrismo es una actitud absorbente que observa todo a través de un único prisma: el provecho personal”.<sup>1</sup> El líder no puede quedar indiferente.

A la par de esos hombres y mujeres –capaces- que son necesarios para guiar, es necesario también que todos aquellos que serán guiados, se preparen y que sepan a qué dirigentes han de seguir. “Si nos quejamos de que actualmente hay un gran desconcierto intelectual por la avalancha de ideas y teorías que nos inundan a diario, es indispensable conseguir que niños y jóvenes aprendan a pensar, de modo que no se dejen manipular y sepan discernir lo que construye y destruye como personas”.<sup>2</sup> Pero el desconcierto no se queda tan sólo en lo intelectual, también en lo moral, la sociedad actual y centrándonos en nuestro entorno más cercano: nuestra sociedad guatemalteca, tiene la urgente necesidad de líderes que fijen el rumbo y seguidores que trabajen por el bien común. Se requiere por tanto, del trabajo de todos, para buscar el bien y ayudar a formar una sociedad más digna del hombre.

Por su vocación, la Universidad está llamada a contribuir con su labor, en la parte que le corresponde, en la tarea de la formación de esos líderes que en un futuro tendrán en sus manos los destinos de Guatemala y de la humanidad entera: dirigentes empresariales, políticos, médicos, ingenieros, legisladores, etc., que pongan al servicio de la sociedad sus conocimientos y su trabajo.

Aquí surge entonces, aquella discusión de si el “líder nace o se hace”. Muchos autores dicen que nace y por tanto, no hay nada que hacer. Otros, dicen que se hace. En todo caso, ¿puede la Universidad realmente contribuir a la formación de esos líderes?

<sup>1</sup> Llano Cifuentes, “Egoísmo y amor”, Pág. 29.

<sup>2</sup> Zenit, “Título de ‘Experto universitario en creatividad y valores’ ya ‘on Line’” <http://www.zenit.org/spanish/>



“¿Podemos enseñar liderazgo? Si tomamos la palabra “enseñar” en el sentido de transmitir conocimientos, entonces muchos líderes piensan que el liderazgo no se enseña. Tener conocimientos sobre el tema no alcanza para hacer de una persona un líder. Tener “la cabeza bien llena”, para utilizar una expresión de Montaigne, no garantiza que lo seamos, y que podamos atender nuevos objetivos, algunas veces audaces, implicando a toda una colectividad o una sociedad”<sup>3</sup>.

Sin embargo, el liderazgo es, en palabras de Carlos Llano, una interesante realidad antropológica<sup>4</sup>. Siendo así, estamos ante una realidad del hombre<sup>5</sup>, y por lo mismo, una realidad que puede llegar a ser humana, es decir: desarrollarse. En palabras de Goethe: la finalidad del hombre es tornarse verdaderamente en hombre.

Esa realidad de lo humano, se presenta en dos planos: el individual y el social: “Una de las características esenciales de la condición humana es su sociabilidad”<sup>6</sup>. Ambos planos se enriquecen y consolidan con el estudio de las humanidades, ya que el humanismo persigue acercar al hombre a su máxima perfección. El humanismo permite al hombre conocerse a sí mismo (lo individual) y conocer a los demás (lo social).

Por tanto, importa el conocimiento de quién es el hombre, es decir, su naturaleza; cuál es su dignidad y su fin; el conocimiento de la acción humana: qué perfecciona esa naturaleza y qué la envilece; la cultura; la naturaleza social del hombre y el fin de esa sociedad.

Si el líder es la “persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”<sup>7</sup>, las humanidades pueden ayudar al líder a conocer las implicaciones y responsabilidades que como líder adquiere ante sí mismo y ante los demás. El líder por tanto, debe formarse<sup>8</sup> de tal suerte que pueda lograr con su actuación el máximo desarrollo propio y el de sus seguidores, ya que “sólo el que se cultiva de modo adecuado, construye sociedad”<sup>9</sup>.

Sólo el que se cultiva, puede liderarse a sí mismo y por ende liderar a otros. Sólo el que se cultiva puede aprender a compartir los intereses comunes, a trabajar con otros y por otros. Sólo el que se cultiva se une a los esfuerzos que la humanidad ha realizado en pos del progreso, hacer la vida más humana y el mundo en que vivimos más digno de habitar. Sólo el que se cultiva puede interesarse por los demás y experimentar para su propio bien, que la vida humana nunca puede ser solitaria y egoísta. “El autoliderazgo es, además, absolutamente necesario para poder liderar a otros en los distintos ámbitos de nuestra vida –educación de los hijos, convivencia social, trabajo en equipo y dirección de empresas- y condición *sine qua non* para ser feliz”<sup>10</sup>.

<sup>3</sup> Laurent Lapiere, “Enseñar el Liderazgo o verdaderamente formar líderes?”, <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapiere/>

<sup>4</sup> Cf. Ginebra, *El Liderazgo y la acción*, p. xi.

<sup>5</sup> El hombre nace hombre, pero tiene que llegar a ser humano, es decir, alcanzar su perfección.

<sup>6</sup> Álvarez de Mon Pan de Soraluze, *El Mito del Líder* Pág. 61.

<sup>7</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>8</sup> En palabras de Yepes, formación significa: aprendizaje referido a la propia persona, a la propia vida, con la propia conducta e intimidad.

<sup>9</sup> Alvira, Rafael. Sobre el humanismo. <http://www.arvo.net/documento.asp?doc=041823d>

<sup>10</sup> Chinchilla. *La ambición femenina*, Pág. 194.

Así también lo afirman el profesor Alvira cuando dice: “Sin humanismo no hay sociedad, pues no existe las bases reales sobre las que se puede construir: autoconocimiento del sujeto, aprendizajes del corazón (religión), visión amplia, lenguaje y sentido común, con contenido y formas excelentes”.<sup>11</sup> Nuria Chinchilla en su libro *La ambición femenina*: “Cuenta una vieja narración árabe que, en una ocasión el viejo sufi Bayacid decía a sus discípulos: “Cuando yo era joven, era revolucionario, y mi oración consistía en decirle a Dios: “Dame fuerzas para cambiar el mundo”. Pero, más tarde, a medida que me fui haciendo adulto, me di cuenta de que no había cambiado ni una sola alma. Entonces mi oración empezó a ser: “Señor, dame la gracia de transformar a los que estén en contacto conmigo, aunque sólo sea a mi familia”. Y, ahora, que soy viejo, empiezo a entender lo estúpido que he sido. Y mi única oración es ésta: “Señor, dame la gracia de cambiarme a mí mismo”. Y pienso que, si yo hubiera orado así desde el principio, no habría malgastado mi vida”.<sup>12</sup>

El objetivo del presente ensayo, consiste en esbozar unas ideas acerca de si las humanidades y las disciplinas que las conforman, aportan algo a la formación de los futuros líderes. Si hacen o no, alguna diferencia en los *pensa* de estudios de los jóvenes universitarios, principalmente en aquellos que se encargarán de la actividad empresarial. ¿Por qué? Porque el hombre, la persona humana, puede dar muchas de las respuestas a las preguntas que se plantean en el mundo de hoy. Conociendo al hombre, tendremos en las manos la llave para entender y en la medida de lo posible, para proponer soluciones a los problemas que nos preocupan.

Hay una anécdota que nos puede servir de punto de partida para la tarea presente: “Un científico, que vivía preocupado con los problemas del mundo, estaba resuelto a encontrar los medios para aminorarlos. Pasaba días en su laboratorio en busca de respuestas para sus dudas. Cierta día, su hijo de siete años invadió su santuario decidido a ayudarlo a trabajar. El científico, nervioso por la interrupción, le pidió al niño que fuese a jugar a otro lugar. Viendo que era imposible que se fuera, pensó en algo que pudiese darle para distraer su atención. Vio una revista en donde venía el mapa del mundo, ¡justo lo que precisaba! Con unas tijeras recortó el mapa en varios pedazos y junto con un rollo de cinta se lo entregó a su hijo diciendo: “Como te gustan los rompecabezas, te voy a dar el mundo todo roto, para que lo repares sin ayuda de nadie”. Calculó que al pequeño le llevaría días componer el mapa, pero no fue así. Pasados unos minutos, escuchó la voz del niño: “Papá, papá, ya lo he acabado”. Al principio no dio crédito a las palabras del niño. Pensó que sería imposible que, a su edad, hubiera conseguido recomponer un mapa que jamás había visto antes. Desconfiado, el científico levantó la vista de sus anotaciones con la certeza de que vería el trabajo propio de un niño. Para su sorpresa, el mapa estaba completo. Todos los pedazos habían sido colocados en

<sup>11</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, 25.

<sup>12</sup> Chinchilla, *La ambición femenina*, 193.

sus debidos lugares. ¿Cómo era posible? ¿Cómo el niño había sido capaz? Le dijo: “Hijo mío, tú no sabías cómo era el mundo, ¿cómo lograste recomponerlo?”. “Papá, yo no sabía cómo era el mundo, pero cuando sacaste el mapa de la revista para recortarlo, vi que del otro lado estaba la figura de un hombre. Así que di vuelta a los recortes y comencé a recomponer al hombre, que sí sabía como era. Cuando conseguí arreglar al hombre, di vuelta la hoja y vi que había arreglado al mundo”.<sup>13</sup>

La intención recta de un niño, que únicamente podía hacer lo que en su corta edad había aprendido, le permitió en este casual suceso llegar a decir una de las más profundas verdades: el hombre, la persona humana, puede dar muchas de las respuestas a las preguntas que se plantean en el mundo de hoy.

Cuántas veces no hemos oído aquellas palabras que nos dicen, que dependiendo del concepto de persona humana que se tenga, así será una sociedad y así quedará grabado en la historia. Las acciones humanas, con las consiguientes libertad y responsabilidad, son las que en definitiva van modelando los hechos y la historia de este mundo. En palabras de la Dra. Calderón: “Lo que sí resulta evidente es que si un sistema no respeta los claros mensajes que emanan de la naturaleza humana, termina por desaparecer”.<sup>14</sup> Y en palabras de Ortega y Gasset: “Mientras el tigre no puede dejar de ser tigre, no puede destigrarse, el hombre vive en riesgo permanente de deshumanizarse”.<sup>15</sup>

“Debemos ir muy lejos para encontrar una sociedad humana en la que no hay presidentes o reyes, jefes o ancianos, generales o capitanes, oráculos o profetas, individuos que logran obtener mayor influencia que sus semejantes”.<sup>16</sup> Como no hay sociedad humana que no tenga dirigentes, a la Universidad le interesa poner los medios necesarios para que dichos dirigentes sean “buenos” dirigentes y formarlos en lo que esté de su parte, para que realicen bien su labor y contribuyan con su esfuerzo a mejorar el mundo en que vivimos.

## ¿Aportan algo importante las humanidades, al papel que deben jugar los líderes?

Es una experiencia vivida el hecho que las humanidades sean vistas como algo superfluo, innecesario y poco útil, precisamente porque no reporta utilidades económicas. En expresión de nuestros estudiantes los cursos humanísticos son “relleno” dentro del pensum de estudios. Recordamos aquel comentario de uno de nuestros estudiantes de los primeros años de carrera de ciencias económicas que comentaba: “nosotros estaremos en desventaja en los negocios, en relación a los egresados de otras universidades, pues ellos no ven mal hacer los negocios sin

<sup>13</sup> Interrogantes.net, “Arreglar al hombre”, <http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=790&IdSec=88>

<sup>14</sup> Calderón Cuadrado, *La empresa entre el estado y el mercado*, Pág. 36.

<sup>15</sup> Canal Social, <http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=1050&IdSec=100>

<sup>16</sup> IPRES, *Un empresario latinoamericano examina a la empresa*, Pág. 30.

que les importe el aspecto ético”. Es evidente que un comentario como este, enmarca la disciplina humanística como un obstáculo, pues en el actual mundo de los negocios lo que prevalece es la búsqueda de las utilidades. Sin embargo, precisamente ahora, con experiencias recientes hemos podido observar que si no se cuida el aspecto ético, las empresas y organizaciones tienen únicamente asegurada su desaparición a mediano plazo. “En resumen, todo rechazo del humanismo es precipitado y se dirige contra el hombre mismo. Es una especie de harakiri espiritual y cultural, practicado implícitamente por la mayoría y especialmente por los intelectuales”.<sup>17</sup>

¿Aportan algo importante las humanidades al papel que deben jugar los líderes? Las humanidades aportan la visión integradora de los problemas de la sociedad (relacionan la teoría y la práctica), la prudencia y el hábito de fundamentar. “La formación verdadera consiste en disponer de poder de discernimiento, y éste sólo se alcanza si se conocen las leyes que rigen el desarrollo de la vida humana”.<sup>18</sup> Por el contrario, la vida en las universidades nos demuestra cada día que como ya mencionamos anteriormente, las humanidades son vistas como algo innecesario, algo en lo que no hay que perder el tiempo.

Este no es un problema que suceda únicamente en nuestro país, ni siquiera en Latinoamérica, ya que comentarios como el que sigue, nos demuestra que en Colombia por ejemplo, también se da este caso: “El asunto que nos inquieta a quienes amamos con la propia vida el oficio universitario, es advertir que la enseñanza de las Humanidades ha quedado relegada o proscrita en tantos espacios de la universidad actual”.<sup>19</sup> Lo viven también en Europa, como nos lo hace ver Alvira: “Ciertamente, el reproche de que los humanistas –particularmente los filósofos- no sirven para la política o la dirección económica, es antiguo. Lo recoge, por ejemplo, Platón en el libro VI de *La República*. Una persona volcada a los intereses teóricos parece que no tiene la experiencia, la sensibilidad ni el saber hacer precisos para el gobierno. Y, con todo, gobernar es un saber que implica siempre de un modo u otro el bien común y que, por tanto, supone un conocimiento teórico-práctico, profundo y universal del hombre y la sociedad”.<sup>20</sup>

Pero también en el mundo anglosajón padecen de los mismos males: “Y a un grado más abajo del hedonismo ilustrado de Epicuro, se ha descendido en la mediocridad que trae consigo el aburguesamiento de las inteligencias”. “Nuestros graduados universitarios”, decía Robert Hutchins, Rector de la Universidad de Chicago, “tienen mucha más información y mucha menos comprensión que los de la época colonial”. Quiera Dios que no ocurra lo mismo con los graduados nuestros. Por lo menos tratemos de inculcarles, sin cansarnos, que el estudio de las Humanidades promueve el desarrollo de la prudencia, del hábito discrecional, sin el que sería imposible penetrar en la verdadera vida intelectual, sin la que tendría

<sup>17</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 15.

<sup>18</sup> López Quintás, “El análisis literario y su papel formativo”, <http://www.arvo.net/documento.asp?doc=200810d>

<sup>19</sup> Mejía Veilla, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 10.

<sup>20</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 11.

que renunciar a poseer verdadera comprensión del mundo y del hombre, de la historia y del futuro”.<sup>21</sup>

Sabemos ampliamente que los líderes empresariales, políticos y sociales requieren de practicar la virtud de la prudencia o conocimiento prudencial, como lo denomina Carlos Llano; pues la responsabilidad de sus decisiones es mucha. Las humanidades favorecen su desarrollo, pues ayudan a interrelacionar los distintos aspectos involucrados a la hora de tomar decisiones sobre cualquier situación: “No se puede tener prudencia de gobierno sin conocer bien al hombre y a la sociedad, es decir, sin tener en cuenta el *humanismo*”.<sup>22</sup>

Si las humanidades ayudan en la tarea de los dirigentes, ¿por qué son tan minusvaloradas? Probablemente porque no se conoce a fondo lo que pueden aportar a la labor del líder. Sumerjémonos entonces en ese inmenso océano que son las humanidades.

## Disciplinas humanísticas

Para apoyar nuestro punto de vista, acudiremos con frecuencia al Diccionario de la Real Academia Española, así como a las ideas de distinguidos humanistas dedicados a las distintas ciencias que las integran. Comencemos con el Diccionario de la Real Academia Española, que nos dice que las ciencias humanas son las que se ocupan de los distintos aspectos del hombre, distintos a los estudiados por las ciencias naturales, que estudian la naturaleza<sup>23</sup>. “(...) el término “humanidades” viene de “humanismo”, y en perspectiva académica sería algo así como el conjunto de disciplinas que estudian lo relativo al humanismo”.<sup>24</sup>

¿Cuáles son entonces esas disciplinas que se ocupan del estudio de lo referente al hombre, sus campos de estudio y su aporte para la formación de líderes? Son todas aquellas que tienden “a hacer del hombre más verdaderamente humano y manifestar su grandeza original haciéndole participar en todo cuanto puede enriquecerle en la naturaleza y en la historia...”.<sup>25</sup>

Hagamos un breve repaso de algunas de las ciencias humanas que pueden ayudar en esa construcción de un mejor líder.

## Estética

Para los efectos del tema que nos interesa, tomaremos la cuarta acepción que aparece en la página web de la Real Academia Española: “Ciencia que trata de la belleza y de la teoría fundamental y filosófica del arte”.<sup>26</sup> Podríamos preguntarnos,

<sup>21</sup> Mejía Vellía, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 19.

<sup>22</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 15.

<sup>23</sup> Cfr. Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>24</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 27.

<sup>25</sup> Canal Social, [http://www.canalsocial.net/GER/ficha\\_GER.asp?id=5764&cat=filosofia](http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.asp?id=5764&cat=filosofia)

<sup>26</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

¿qué tiene que ver lo bello en relación al liderazgo? Para responder a esta pregunta es necesario recordar lo que ya hemos dicho antes: el hombre no es un ser que vive en soledad. Las relaciones con otras personas hacen necesario que se cuide la estética y por ende la belleza: “Este uso general e indeterminado de los términos bello y estético permite desbordar radicalmente la precariedad de las definiciones que restringen con exceso el objeto de la estética, reduciéndola a filosofía del arte, filosofía del sentimiento, teoría del gusto, teoría de la expresión y del lenguaje, ciencia de los objetos que agradan a su sola aprehensión, etc. Estas determinaciones subrayan diversas vertientes de la actividad estética que deben ser ágilmente integradas en una visión de conjunto”.<sup>27</sup> Las manifestaciones del cultivo de la estética, podrían esbozarse en la tarea del líder en:

- El orden en las relaciones y en el entorno material,
- La delicadeza, la amabilidad y la cortesía en el trato con los demás,
- El vocabulario extenso para darse a entender con precisión,
- La buena educación, y;
- La capacidad de acogida que enaltece al hombre por su condición social.

Por tanto, si el líder es la persona a la que un grupo sigue reconociendo como jefe u orientadora, su tarea se llevará con mucha mayor facilidad si en el trato con sus seguidores o dirigidos, logra crear esa sensación de agrado que produce la belleza en su entorno, en sus maneras, en su hablar, etc.

Nos enseña Strauss que la educación humanística es una liberación de la vulgaridad: “Los griegos tienen una bella palabra para expresar vulgaridad: ellos la llamaron *apeirokalia*, falta de experiencia en las cosas bellas. La educación humanística, por lo tanto, nos proporciona experiencia en las cosas bellas”<sup>28</sup>, a través del estudio de la estética. El gusto por la belleza en sus diferentes manifestaciones artísticas o personales, es susceptible de cultivo, puede perfeccionarse y lograr con su desarrollo, un impacto positivo en las demás personas.

A manera de conclusión en cuanto a lo que aporta la Estética a la formación de líderes podemos acudir a las siguientes citas que aportan mucho valor a lo dicho hasta aquí:

- “Es, pues, en ese juego de las fuerzas de la inteligencia y de la voluntad, del amor y del esfuerzo, donde con propiedad debe advertirse el campo de las humanidades, que van por propio impulso a conseguir aquello que Guyau llamaba la **vocación universal del hombre**. Y por eso en su enseñanza,

<sup>27</sup> Canal Social, [http://www.canalsocial.net/GER/ficha\\_GER.asp?id=5706&cat=filosofia](http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.asp?id=5706&cat=filosofia)

<sup>28</sup> Mejía Vellilla, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 24.

jamás debemos separar la prudencia de la contemplación, como tampoco del arte, pues ni en la vida moral, ni en la intelectual, se encuentran separadas por la naturaleza”.<sup>29</sup>

- “Si cada uno de los que formamos parte de la sociedad fuéramos un poco más conscientes de la necesidad que tienen las personas que nos rodean de recibir nuestras atenciones, y que además se lo merecen por su dignidad de seres humanos, estaríamos recibiendo más nosotros también”.<sup>30</sup>

## Retórica

Una de las formas específicas de utilización de la belleza, de la que el líder debe hacer uso es la retórica.

1. f. Arte de bien decir, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmover”.<sup>31</sup>

La palabra es uno de los instrumentos fundamentales del liderazgo, especialmente la palabra hablada. La palabra es el vehículo de la buena comunicación, a través del cual el líder transmite lo que piensa o siente. No podemos imaginar, ni tan sólo por un momento la figura de un líder que no sea capaz de expresarse: “Es indispensable en las empresas la capacidad de los jefes para hablar en público, de saber hacerse entender en forma clara y sencilla por sus colaboradores. Hoy ya en algunas empresas se dan cursos de oratoria con ese fin”.<sup>32</sup>

Todo líder para transmitir su mensaje debe estructurarlo y utilizar el lenguaje de forma apropiada, ya que al exponer sus ideas clara y ordenadamente, con palabras y con gestos que denotan espontaneidad y convencimiento, el discurso surte efectos en el auditorio. Habrá apelado a la racionalidad y a los sentimientos de los que le escuchan a través de la capacidad de deliberación y la simpatía respectivamente. “Todos tenemos experiencia de que hay personas cuyos mensajes son aburridos, pobres y repetitivos, mientras hay otras -menos- que nos sugieren mundos nuevos, cargados de sabiduría, que no tienen nada de vulgares y despiertan en nosotros la ilusión de vivir y bucear en lo mejor de nosotros mismos”.<sup>33</sup>

Podemos finalizar este apartado con las palabras de Rafael Alvira, que se expresa así acerca del arte del buen hablar: “Es preciso recuperar el ideal retórico tardoantiguo: la educación de personas que sean capaces de hablar bellamente y con conocimiento y respeto de la verdad y el bien. Es un humanista”.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> Mejía Vellía, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 16.

<sup>30</sup> De Soto y Díez, *Saber estar, guía práctica de buenas maneras*, Pág. 10.

<sup>31</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>32</sup> IPRES, *Un empresario latinoamericano examina a la empresa*, Pág. 37.

<sup>33</sup> Martí-García, *La elegancia, el perfume del espíritu*, Pág. 18.

<sup>34</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 25.

# Literatura

“1. f. Arte que emplea como medio de expresión una lengua”.<sup>35</sup>

Desde el punto de vista de la formación de líderes, la Literatura nos interesa porque:

- La lectura de obras de calidad ayudan en la formación ética, a través de obras que narran experiencias reales, de autores prestigiosos.
- Fomenta la capacidad creativa del hombre pues las obras literarias nos dan a conocer actitudes creativas, que pueden servir de ejemplo.<sup>36</sup>
- “Y es que los clásicos, sobre todo, nos ayudan a conseguir esa mayor capacidad de comprensión, que echaba en falta Hutchins en los universitarios norteamericanos de 1940. Leer a los clásicos es la regla de oro de la formación en las Humanidades”.<sup>37</sup>
- Se puede encontrar en las obras literarias, especialmente cuando tratan de vidas de personas ejemplares, la motivación para la mejora personal.<sup>38</sup>
- Son una fuente de buenas anécdotas y diálogos para transmitir ideas.<sup>39</sup>

# Antropología

Es la ciencia que se dedica al estudio del hombre. La Real Academia nos da la siguiente definición:

“antropología.

(De antropo- y -logía).

1. f. Estudio de la realidad humana.

2. f. Ciencia que trata de los aspectos biológicos y sociales del hombre”.<sup>40</sup>

Todo hombre, por el hecho de ser social, ha experimentado lo complejo y al mismo tiempo maravilloso que es cada ser humano. Somos iguales, pero distintos: iguales en dignidad y distintos en la individualidad de cada persona. Así nos lo hace ver Baltasar Gracián, en referencia a esta última aseveración, cuando nos dice: “Visto un león, están vistos todos, pero visto un hombre, sólo está visto uno, y además mal conocido”.<sup>41</sup>

<sup>35</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>36</sup> López Quintás, “El análisis literario y su papel formativo”, <http://www.arvo.net/documento.asp?doc=200810d>

<sup>37</sup> Mejía Vellía, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 20

<sup>38</sup> Otero, *Educación con biografías, retazos de 33 personajes*, Pág. 126.

<sup>39</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 12.

<sup>40</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>41</sup> Canal Social, “Hombre”, <http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=1050&IdSec=100>



El fin primordial de todas las actividades humanas están definitivamente encaminadas a buscar beneficios para el hombre. Ej. La actividad de los hombres nómadas de las primeras épocas de la historia: unidos se protegían y se proveían de alimentos con el trabajo del grupo. El objetivo de las empresas, es proveer de productos o servicios, poniéndolos a disposición de los compradores y facilitando su obtención a través del trabajo de unos dirigido a que otros los obtengan. Por su parte, el aparato público pretende satisfacer aquellos servicios que la empresa privada no está en capacidad de proveer. Así lo muestra la historia, cuando nos hace conocer cómo fue cambiando esta perspectiva a partir del surgimiento de la burguesía.

El burgués medieval y moderno acepta que la propiedad tiene una función social y vivía una moral abierta, es decir, moral de libertad, de la humanidad universal y del amor. Con esta actitud noble de vida, el burgués admite el carácter social del dominio económico, tanto es así que contribuye más que nadie a construir catedrales y a la cultura. Mantiene una dimensión trascendente del hombre<sup>42</sup>.

Este espíritu que hasta aquí ha informado al burgués, varía radicalmente cuando se produce la invasión de ideas antropocéntricas y el individualismo utilitarista. Se da un choque entre dos formas culturales diferentes, lo que da origen a dos ideales diferentes de vida.

Las causas de ese cambio se presentan desde La Reforma Protestante (1517-1520<sup>43</sup>), hasta la Revolución Francesa (1789 y 1799<sup>44</sup>). Esto se evidencia en:

- Que permitió el triunfo del individualismo protestante en Westfalia (1648)<sup>45</sup>,
- Asumiendo la responsabilidad de admitir el egoísmo competitivo como un ingrediente necesario del espíritu burgués (1791),
- La publicación del Cuadro Económico de Quesnay en 1758<sup>46</sup>, que justificó científicamente el egoísmo individualista.

<sup>42</sup> Al igual que los nobles, los burgueses defendían la valía de la persona. Cfr. González Enciso, *Valores burgueses y valoraciones aristocráticas en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*, Pág. 15.

<sup>43</sup> Cfr. <http://www.vidaeterna.org/historia/reforma/> y <http://auja.el-mundo.es/auja/noticia.php?2000/10/30/auja872667989.htm> Marzo 1 de 2006

<sup>44</sup> Biblioteca Dominico Virtual, <http://www.bibliotecavirtual.com.do/Historia/LaRevolucionFrancesa.htm> Marzo 1 de 2006

<sup>45</sup> "En la guerra de los Treinta Años (1618-48) se habían dirimido, fundamentalmente, tres cuestiones aparentemente inconexas, pero enlazadas entre sí por el curso de los acontecimientos y por el fondo ideológico que las envuelve a todas: a) la disputa religiosa en el seno del Imperio alemán entre católicos y protestantes, asociada a la pugna política entre el centralismo del Emperador, fiel a la causa católica, y los príncipes y nobles, partidarios de la Reforma; b) los intentos de Dinamarca y sobre todo de Suecia de controlar el Báltico, y a su través a todo el mundo germano; y c) la disputa entre Francia y España, antigua ya de siglo y medio, por la hegemonía europea. Pero junto a estos enfrentamientos parciales, luchan, a veces sin una advertencia clara de los protagonistas, dos principios fundamentales: el tradicional católico, que defiende la idea de un orden europeo, basado en una concepción cristiana del mundo, que debe anteponerse a los intereses nacionales en particular; y el racionalista, defendido por los protestantes, pero también por Francia, que pretende el reconocimiento oficial de la diversidad religiosa, ideológica y nacional de Europa, dando a cada soberanía una independencia total respecto de las otras, y negando toda sumisión a principios superiores". [http://www.canalsocial.net/GER/ficha\\_GER.asp?id=8833&cat=historia](http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.asp?id=8833&cat=historia) Febrero 27 de 2006

<sup>46</sup> FRANÇOIS QUESNAY Médico y economista francés fundó la escuela fisiocrática (1757), de carácter antimercantilista, que propugna la supremacía de la agricultura en los sistemas económicos y rechaza la intervención del Estado en la producción e intercambio de bienes.

Expuso sus teorías en Cuadro Económico (1758) en el que pretendía los trabajos de la Contabilidad Nacional. Es considerado por muchos historiadores el padre de la economía política.

La escuela fisiocrática fundada por Quesnay en 1757, propugnaba que los hechos económicos, como los objetos y las cosas de orden físico están sometidos a un sistema de "leyes" inflexibles, que son constatables pero no modificables. Los fisiócratas apoyándose en el orden natural desarrollan una especie de "física económica" y entienden que la tierra es la única fuente de riqueza. Únicamente la agricultura desempeña una función multiplicadora; las otras actividades humanas no hacen más que transformar los recursos naturales.

El aporte de Quesnay a la economía es muy importante, como ya se mencionó fue el primero que comparó el circuito económico con la circulación sanguínea del cuerpo humano en su Cuadro económico, aparecido en 1758. Quesnay ahora es reconocido por muchos historiadores como el padre de la economía política, en lugar de Adam Smith, ya que muchos años antes y a diferencia de los mercantilistas concibe la economía política como una ciencia y esta ciencia como un sistema de leyes. Sin embargo, la doctrina fisiocrática no es estrictamente económica; es de amplia envergadura; encierra una sociología e implica, por último, una metafísica. Distingue la economía política sin aislarla, pero su base es esencialmente utilitaria y económica. La teoría del orden natural constituye una doctrina cuya verdadera raíz es lo que llamamos el sistema agrícola. Cfr. ELPE. <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/quesnay.htm?200627> febrero 27 de 2006

A partir de aquí se empieza a confundir burguesía con moral cerrada, y, paradójicamente, al romperse los estamentos y la sujeción al estatus, se cierran los caminos de la humanidad universal en nombre de la igualdad y la libertad.

Estos cambios no se presentaron de la noche a la mañana sino que de forma paulatina. Estos cambios también trajeron consigo una gran prosperidad económica y técnica, las cuales se comenzaron a ver como lo importante, como lo que tenía que prevalecer. “Es verdad que una civilización opulenta y con esperanza de rápido aumento de la riqueza tiende a olvidarse del ser humano como tal para atender sólo a los placeres que puede procurarse. Cuando la riqueza introduce la sensación de que ya no hay problemas en la vida, es la vida misma la que se convierte en problema: se recurre entonces como terapia a los placeres y al olvido del significado de la propia interioridad. Por otra parte, el entusiasmo por la propia obra —en el desarrollo del llamado “mundo técnico y tecnológico”— resulta ser también un licor que adormece el interés humanístico. La riqueza y la tecnología combinadas facilitan que cada individuo organice su vida de modo *independiente*, lo cual es también letal para el humanismo, pues el olvido de lo societario equivale al olvido del hombre”.<sup>47</sup>

Los efectos de este cambio en el pensamiento acerca de la importancia y la trascendencia del hombre, se evidencian a través de la historia, en las largas jornadas de trabajo de los obreros de la época de la revolución industrial, en las condiciones de trabajo inhumanas de algunas industrias, con la publicidad engañosa de algunas empresas comerciales, o bien, con publicidad en la que se denigra la dignidad de la persona.

Este cambio en la forma de pensar, que influyó no únicamente en la actividad económica, es lo que evidencia la necesidad de volver los ojos al hombre y replantear que lo importante no es la utilidad y el interés personal, sino que el servicio que se preste a ese hombre. Si el líder está consciente de la trascendencia del ser humano, sus acciones se encaminarán a su servicio y a la búsqueda del bien común. “En varios casos es la ignorancia o el temor al cambio lo que no ha permitido que las organizaciones se enfoquen en las personas, pero se dan cuenta de que esto es vital para la subsistencia, para lograr ese nivel de competitividad cada vez más exigente”.<sup>48</sup>

Por lo dicho hasta aquí, debemos afirmar con la *Gaudium et spes*: no hay nada superior al hombre, todo en la sociedad tiene que subordinarse al bien de las personas. La persona es y debe ser el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones.

<sup>47</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 10.

<sup>48</sup> Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. *Al empresario desconocido*, Pág. 151.

## Historia

1. f. Narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados.

2. f. Disciplina que estudia y narra estos sucesos”.<sup>49</sup>

¿Es importante para el líder el conocimiento de la Historia? ¿Aporta algo para la tarea que le ha tocado jugar en la vida? Para dar respuesta a estas interrogantes, acudamos a lo que nos dicen importantes estudiosos de las humanidades:

- “La historia nos es útil tanto por lo que nos dice del pasado, como porque en ella se lee el futuro. J. B. Say”.<sup>50</sup>
- “En la ciencia histórica, por ejemplo, se aprendía a conocer el mundo, y se determinaban las relaciones geográficas de las sociedades: y se advertía la parábola misma del hombre, en relación con el arte, con la ciencia, con la política, con la religión”.<sup>51</sup>
- “Desde una perspectiva espacial, la Historia nos enseña a relacionarnos con nuestros vecinos diferentes”.<sup>52</sup>
- “Pertenece a la naturaleza de nuestro entorno, que llevamos en nuestra memoria, en nuestras costumbres ligadas a las realidades del terreno, en nuestro modo de ver la vida; en nuestros sentimientos, en fin, manifestados tantas veces en las composiciones literarias, pictóricas o musicales”.<sup>53</sup>
- “Un aspecto de cómo nos condiciona la naturaleza se refleja en la Historia económica, que está muy ligada, incluso hasta nuestros días, a la consideración de los medios naturales a disposición de los habitantes de un territorio”.<sup>54</sup>
- “Toda historia muestra que en buena medida, las relaciones humanas se basan en el aprovechamiento de las ventajas comparativas que llevan al intercambio, no sólo de los bienes materiales”.<sup>55</sup>
- “Los pueblos que olvidan su Historia, se ha dicho muchas veces, están condenados a repetirla”.<sup>56</sup>
- ¿Cómo nos explicamos a nosotros mismos en nuestra identidad personal y social? Para saberlo necesitamos conocer nuestra historia. Y sólo conociéndola de verdad podremos conocernos y así tener un solo sentido

<sup>49</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>50</sup> Canal Social, <http://www.interrogantes.net/incluye/documento.php?idDoc=1049&IdSec=100>

<sup>51</sup> Mejía Velilla, *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Pág. 12

<sup>52</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 37.

<sup>53</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 37.

<sup>54</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 38.

<sup>55</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 39.

<sup>56</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 34.

personal y social en la tierra, sino una referencia de comportamiento en tantas cuestiones importantes”.<sup>57</sup>

- “Sí, el civismo lo aprendemos en la Historia. Claro que no sólo en ella...”.<sup>58</sup>
- “Hoy se habla mucho de liderazgo, y eso que estamos en la época de hacerlo todo en equipo; pues bien, la historia es la historia de los múltiples liderazgos que han existido aquí y allá. Sin líderes individuales capaces de hacer algo más y mejor que otros, capaces de aglutinar voluntades y de dirigirlas hacia metas más elevadas, las sociedades no avanzan”.<sup>59</sup>
- “No se puede ser prudente sin memoria de pasado”.<sup>60</sup>

Todas estas aportaciones nos hacen ver la importancia que para el líder tiene la Historia: no podrá proyectar un futuro si no sabe de donde parte, si no sabe en donde se encuentra, a quienes dirige y cómo se comportan las personas, si no conoce las diferencias de sus seguidores y las experiencias pasadas, especialmente en un mundo globalizado. Por tanto, ¿queda alguna duda de la importancia de la Historia?

## Sociología

Comencemos nuevamente con la definición que nos presente la Real Academia Española:

1. f. Ciencia que trata de la estructura y funcionamiento de las sociedades humanas”.<sup>61</sup>

¿Líder aislado?, Raro líder. Efectivamente, no se puede concebir un líder en solitario, la definición misma de líder, nos hace referencia a otros. “El hombre es un ser social, no puede lograr por sí solo lo que logra con la ayuda y colaboración de otros. El líder necesita del trabajo de los demás”.<sup>62</sup> Si como dice Yepes la vida del hombre solo es un fracaso por la soledad completa, con mayor razón en el caso del líder, ya que ha sido llamado a ser guía de otros, pero si no cuenta con esas otras personas a las cuales guiar, el título de líder no tiene ningún sentido.<sup>63</sup>

“Puesto que somos humanos en sociedad, tenemos que conocerla para conocernos; hemos de conocer su unidad y su diversidad.”<sup>64</sup>

<sup>57</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 33.

<sup>58</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 44

<sup>59</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 42.

<sup>60</sup> Alvira, ¿Qué es el humanismo empresarial? *El humanismo en la empresa*, Pág. 38.

<sup>61</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>62</sup> Cfr. Álvarez de Mon, “El mito del líder”, cap. IV

<sup>63</sup> Yepes, “Fundamentos de Antropología, un ideal de la excelencia humana”, Pág. 137.

<sup>64</sup> Instituto Empresa y Humanismo, <http://www.unav.es/empresayhumanismo/docencia/index.htm>

## Política

Por naturaleza, el hombre es un ser social. Esto se evidencia al observar que de los seres de la creación, es el que más necesita de sus semejantes para subsistir, especialmente al nacer, pero no exclusivamente. El hombre es un ser que al unirse a sus semejantes, potencia lo que puede lograr con su trabajo. Por tanto el hombre ha de aprender a relacionarse y convivir con los otros, pues como resultado de esas relaciones el hombre se enriquece. Esas relaciones dan origen a la vida en sociedad y la política es la ciencia que se dedica al estudio del comportamiento del hombre en sociedad y por tanto a la organización de la vida social. Se podría decir que la política busca que existan acuerdos en las cuestiones fundamentales para buscar el bien de los hombres de esa sociedad o bien común.

La política busca aunar los esfuerzos, converger intereses y compatibilizar los diferentes puntos de vista. Los griegos, al hablar de política, se referían a la ciencia de la vida en la *polis* o ciudad, todo lo relativo a la vida pública. Forma parte de la Filosofía práctica o Ética.

Las conclusiones de la reunión de expertos que tuvo lugar en París en 1948 por iniciativa de la UNESCO, fijaban como temas fundamentales de la política:

- La teoría política e Historia de las ideas políticas.
- Las instituciones políticas: la Constitución, el gobierno central, el gobierno regional y local, la administración pública, las funciones económicas y sociales del gobierno y las instituciones políticas comparadas.
- Partidos, grupos y opiniones públicas: los partidos políticos, los grupos y las asociaciones, la participación del ciudadano en el gobierno y en la administración de la opinión pública.
- Las relaciones internacionales: política internacional, política y la organización internacional y el Derecho Internacional.

Sin embargo, desde hace algunos años se emplea también el término para referirse al gobierno de la empresa, aunque no exclusivamente, pues los iniciadores de este término indican claramente que puede aplicarse a otros tipos de organizaciones.

Trasladando estas ideas al tema que nos interesa, es evidente que el líder persigue alcanzar los mismos objetivos que la política, es decir, aunar esfuerzos, intereses y puntos de vista, con miras a un proyecto común. Debe por tanto el líder dominar la ciencia y el arte de la política.

## Ética

“Es la ciencia que estudia la moralidad del obrar humano; es decir, considera los actos humanos en cuanto son buenos o malos”.<sup>65</sup>

Al leer esta definición, nos viene a la memoria aquellas largas discusiones si el líder debe o no apegar sus acciones a una conducta ética. Se ha discutido bastante si personas como Hitler, Husein, Milosevik o Napoleón, especialmente por los resultados de sus actos son o no líderes, si son o no dignos de ser llamados tales. Es evidente que si nos quedamos exclusivamente con la definición de la Real Academia Española<sup>66</sup>, sí se les puede calificar como líderes. Alvarez de Mon, para casos como estos y algunos otros más, nos habla de anti-líderes y Ciulla trata el tema así: “La pregunta indiscutible sobre el liderazgo no es ¿cómo se define el liderazgo? sino ¿en qué consiste un buen liderazgo? El uso de la palabra *bueno* toma aquí dos sentidos, moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno o eficaz. Si uno es buen líder en ambos sentidos, entonces se forma una conjunción lógica”.<sup>67</sup> En este sentido y con el fin de hablar el mismo idioma, consideramos que es preciso homologar los criterios y para esto nos adherimos a esta última cita ya que es evidente de que toda sociedad necesita que sus líderes sean eficaces, pero también éticos.

¿Debe entonces, el líder conocer de ética? Evidentemente, sí. Especialmente porque “si un líder es un guía de hombres, tenemos que partir de un hombre cabal, en el más amplio sentido de la palabra”.<sup>68</sup>

Las noticias que actualmente encontramos en los diarios, nos hacen ver la importancia de que tanto políticos como dirigentes empresariales, mantengan un comportamiento ético. El comportamiento ético genera confianza, adhesión, convergencia de intereses, trabajo en equipo y bienestar para el grupo o sociedad, y satisfacción y tranquilidad para el líder. La virtud de la “integridad moral es fundamental para todo líder. Él es un modelo para sus seguidores. Su conducta personal, sus virtudes, pueden inspirar y acercar a sus subordinados; sus defectos pueden desilusionarlos y alejarlos”.<sup>69</sup>

Muchos de los grandes males que aquejan a la humanidad, a los que nos referíamos al principio, encuentran precisamente su causa en la falta de comportamiento ético de las personas. Sin esa base ética, en la convivencia se genera desconfianza, las instituciones inservibles y caducas y la vida del hombre, una completa zozobra. Es aquí donde surge la moda por los códigos éticos, mismos que son buenos en el sentido que se presentan como una forma de afrontar la problemática, sin embargo, se debe tener cuidado porque el hecho de que el código se encuentre plasmado en blanco y negro y colgado en una pared con un bonito

<sup>65</sup> Sada F., *Curso de ética general y aplicada*, Pág. 21.

<sup>66</sup> “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

<sup>67</sup> Melé Carné. *Raíces éticas del liderazgo*, Pág. 36.

<sup>68</sup> IPRES, *Un empresario latinoamericano examina a la empresa*, Pág. 36.

<sup>69</sup> *Ibid.* Pág. 33.

marco, no quiere decir que como por obra de magia, las personas de esa institución que cuenta con un “flamante código de ética”, observen un comportamiento digno del calificativo ético. Lo que se necesita es una sólida formación ética, estando plenamente convencidos de que a la larga reporta ventajas para la empresa, para la institución y para la sociedad, pero especialmente para las personas.

Parafraseando a Yarce<sup>70</sup>, podríamos decir: si preguntamos a los empresarios qué tipo de ejecutivo o empleado quisiera tener; si preguntamos a los ciudadanos qué tipo de político desea que dirija los destinos de su país, es decir, que tipo de líderes desea seguir y apoyar, seguramente la respuesta es, aquel tipo de personas cuyo comportamiento es ético. “La crisis social generalizada que tiene sus manifestaciones en la inseguridad ciudadana, la corrupción en la vida política, la extensión de algunas enfermedades, o en atentados a la vida o al medio ambiente, reclaman con insistencia una educación moral. Es necesario un planteamiento ético elemental, sobre el que puedan apoyarse las relaciones humanas en general. La respuesta a esta situación es la promoción de lo valioso, a la altura de la dignidad del ser humano: la educación de las virtudes humanas”.<sup>71</sup>

Yarce también nos dice: “Si miramos a los grandes líderes del mundo de cada país, en todos los campos, famosos o desconocidos del gran público, y si les preguntamos a qué deben su éxito y sus logros en ayudar a otros a obtener sus objetivos, nos encontraremos con que atribuyen los resultados de sus vidas a ser fieles a unos principios y a dar primacía a ciertos valores”.<sup>72</sup> Examinemos algunos ejemplos:

Líder	Acciones realizadas en su vida	Resultados
Adolf Hitler 1889 - 1945	Como jefe del Partido Nacional Socialista Alemán de los Trabajadores, dirigió el gobierno del país de 1933 a 1945, período en el que ocupó sucesivamente los cargos de canciller, jefe de Gobierno y jefe de Estado. Orador dotado y carismático, poseído por una profunda convicción, Hitler es considerado como uno de los líderes más influyentes y crueles de la historia. Fue el autor intelectual de uno de los genocidios más grandes de la historia al enviar a seis millones de personas a la muerte. El sistema industrial-militar que instauró, llevó a Alemania a salir de la crisis económica posterior a la Primera Guerra Mundial y, en su apogeo, a controlar gran parte de Europa. <sup>73</sup>	A partir de 1943 los acontecimientos empiezan a cambiar el rumbo del avance alemán. El apoyo norteamericano es fundamental para la causa aliada, mientras que los soviéticos inician desde el Este un tremendo contraataque. El desembarco de los aliados en Normandía, en 1944, supone el inicio del fin de la aventura Alemana. La situación comienza a ser dramática, al punto que una sublevación por poco acaba con la vida del Führer al hacer estallar una bomba bajo su sillón durante una reunión del Estado Mayor en Berchtesgaden. Encerrado en su bunker, desconfía de sus más íntimos colaboradores. Se suicidará junto con Goebbels y Eva Braun el 7 de mayo. <sup>74</sup>

<sup>70</sup> Yarce. *Los valores son una ventaja competitiva*, Pág. 44.

<sup>71</sup> Alcázar, *Virtudes Humanas*, Págs. 5 y 6

<sup>72</sup> Yarce. *Los valores son una ventaja competitiva*, Págs. 48 y 49.

<sup>73</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre, [http://es.wikipedia.org/wiki/Adolf\\_Hitler](http://es.wikipedia.org/wiki/Adolf_Hitler)

<sup>74</sup> Cfr. <http://www.artehistoria.com/frames.htm?http://www.artehistoria.com/batallas/personajes/7055.htm>

	Al llegar al poder en Alemania, sus acciones de invasión a otros países europeos (Checoslovaquia, Polonia, Francia, etc.) da origen a la II Guerra Mundial. <sup>75</sup>	
Madre Teresa de Calcuta 1910-1997	Fundadora de las Misioneras de la Caridad, enseñó con su ejemplo, el poder y el reto de vivir auténticamente el Evangelio: servir a Jesucristo. Defendió fuertemente la fidelidad al magisterio de la Iglesia, la santidad de la vida humana, la familia y la moral. Enseñó la verdadera dignidad de la mujer convirtiéndose en madre de todos. Enseñó que la mayor pobreza la encontró no en los arrabales de Calcuta sino en los países más ricos cuando falta el amor, en las sociedades que permiten el aborto. Para el día de su muerte se habían consagrado casi 4.000 Misioneras de la Caridad, y sus comunidades se habían establecido en 125 países. <sup>76</sup>	La Madre Teresa recibe en vida numerosos premios y reconocimientos, entre ellos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1971 - Primer Premio Juan XXIII de la Paz (concedido por Pablo VI)</li> <li>• 1971 - Premio Kennedy</li> <li>• 1972 - Premio Nehru</li> <li>• 1975 - Premio Internacional Albert Schweitzer</li> <li>• 1978 - Premio Balzan a la humanidad, paz y hermandad entre los pueblos</li> <li>• 1979 - Premio Nobel de la Paz</li> <li>• 1985 - Medalla Presidencial de la Libertad, Estados Unidos</li> <li>• 1994 - Medalla de Oro del Congreso, Estados Unidos</li> <li>• 1996 - Ciudadana de honor de los Estados Unidos</li> </ul> Tras su fallecimiento, el Gobierno de la India la honra con un Funeral de Estado, un honor normalmente reservado al Presidente y el Primer Ministro, en gratitud por sus servicios a la gente de todas las religiones de la India. Fue beatificada <sup>77</sup> , el 19 Octubre, 2003.
Kenneth Lay 1942 - 2006	Presidente de Enron Corporation. Enron se constituyó en 1985 por la fusión de las empresas Houston Natural Gas e InterNorth y fue una empresa de energía con sede en Houston, Texas que empleaba cerca de 21.000 personas hacia mediados de 2001 (antes de su quiebra). Una serie de técnicas contables fraudulentas, apoyadas por su empresa auditora, la entonces prestigiosa Arthur Andersen, le permitieron a esta empresa estar considerada como la séptima empresa de los Estados Unidos, y se esperaba que seguiría siendo empresa dominante en sus áreas de negocio. En lugar de ello, se convirtió en el más grande fracaso empresarial de la historia y en el arquetipo de fraude empresarial planificado. Enron solicitó protección por bancarota en Europa el 30 de noviembre y en los Estados Unidos el 2 de diciembre de 2001. <sup>78</sup>	Un tribunal ordena el ingreso en prisión del ex presidente de Enron y rechaza su recurso. Ahora, el mayor alto cargo imputado por el escándalo de Enron deberá ingresar de inmediato en la cárcel federal de Waseca (Minnesota) para comenzar a cumplir su condena de 24 años por 19 cargos de conspiración, fraude y abuso de información privilegiada. La orden judicial de Higginbotham detecta "serias debilidades" en las condenas de Skilling, pero que no sirven para anular todos los cargos, por lo que no se le puede conceder la libertad bajo fianza. <sup>79</sup> El 5 de julio del 2006 falleció repentinamente de un infarto cardiaco en su residencia de Colorado mientras esperaba la fecha en la que debía dictarse la pena de cárcel en su contra. <sup>80</sup>

<sup>75</sup> Cfr. <http://www.artehistoria.com/frames.htm?http://www.artehistoria.com/batallas/personajes/7055.htm>

<sup>76</sup> Cfr. [http://www.corazones.org/santos/teresa\\_calcuta.htm](http://www.corazones.org/santos/teresa_calcuta.htm)

<sup>77</sup> Beatificación. Noción. La proclamación de la santidad de una persona tiene dos fases fundamentales. En la actual disciplina no puede hacerse una canonización sin que previamente haya precedido la b". [http://www.canalsocial.net/GER/ficha\\_GER.asp?rid=10633&cat=religioncristiana](http://www.canalsocial.net/GER/ficha_GER.asp?rid=10633&cat=religioncristiana)

<sup>78</sup> Cfr. <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>

<sup>79</sup> Elpais.com, [http://www.elpais.com/articulo/economia/tribunal/ordena/ingreso/prision/ex/presidente/Enron/rechaza/recurso/elpepueco/20061213/elpepueco\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/tribunal/ordena/ingreso/prision/ex/presidente/Enron/rechaza/recurso/elpepueco/20061213/elpepueco_1/Tes)

<sup>80</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre, [http://es.wikipedia.org/wiki/Kenneth\\_Lay](http://es.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay)



Podríamos concluir este apartado con las palabras de Álvarez de Mon: “El líder o es íntegro, decente, sano, noble, o no es líder en su sentido filosófico. Si la pasión y amor por la verdad no guía sus pasos, ¿qué otro poder oculto lo hace?”<sup>81</sup> Definitivamente un poder oculto que al final, se revierte contra él.

## Filosofía

“1. f. Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano”.<sup>82</sup> Se dice también de ella que es el deseo y la búsqueda del saber. Por tanto, ¿es importante que el líder sepa? ¿Sobre qué bases tomará sus decisiones si no sabe? ¿Acerca de qué debe buscar el saber? Debe buscar el saber de las verdades profundas, no quedarse en la superficialidad de las apariencias. A su cargo tendrá la gran responsabilidad de tomar decisiones cuyos resultados atañen no sólo a su persona, sino que a otras muchas personas más.

La filosofía proporciona esa visión amplia, que permite conocer la verdad de las cosas, conocer el problema de forma integral, no desde puntos de vista parciales. Además, la filosofía ayuda a adquirir un análisis profundo y fomenta el espíritu investigador, con el fin de encontrar la sabiduría auténtica, la verdad contenida en la realidad. Poseyendo esa verdad, el líder estará en capacidad de proporcionar soluciones profundas e integrales, nada superficiales o parciales, a los problemas que aquejan a la sociedad. Nos lo confirma Sócrates, cuando afirma que “Filosofía es la búsqueda de la verdad como medida de lo que el hombre debe hacer y como norma para su conducta”.<sup>83</sup> Podemos aplicar también las palabras de Aranguren, a la importancia que la filosofía tiene para el líder cuando afirma: “Quien tiene la gallardía de pararse a pensar, quien se hace filósofo, se sitúa, por el contrario, en la posibilidad de saber de sí, de dirigir su propia vida. Desde este punto de vista ya tenemos una primera definición de filosofía: la filosofía es un saber directivo. Una de sus razones de ser, consiste en dirigir la propia existencia hacia su fin, y por eso plantearse fines y medios, metas y caminos”.<sup>84</sup> Un saber directivo que en primer lugar le debe servir para sí mismo, pero que sin el cual, no podrá dirigir a los demás.

## Teología

1. f. Ciencia que trata de Dios y de sus atributos y perfecciones”.<sup>85</sup>

<sup>81</sup> Álvarez de Mon, “El mito del líder”, Pág. 101

<sup>82</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>83</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/S%C3%B3crates>

<sup>84</sup> Aranguren Echevarría, *Antropología filosófica, una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*. McGraw Hill Madrid, Pág. 2003.

<sup>85</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es)

“En la constitución del saber teológico pueden indicarse su objeto, sus fuentes y su lugar. El “objeto” de la teología es Dios -de manera directa-, y el mundo y el hombre a la luz de Dios. Las “fuentes del conocimiento teológico” y sus criterios de verdad son la razón humana y la revelación divina, de manera privilegiada. El “lugar” de la teología es la Iglesia como comunidad de fe”.<sup>86</sup>

Cuando nos referimos a la importancia de la Antropología, vimos con claridad cómo a partir de la aparición de la burguesía, el mundo occidental giró del teocentrismo al antropocentrismo, es decir, se iniciaron los primeros pasos para ir colocando al hombre en el lugar de Dios. Hasta el siglo XVIII se decía que no se puede establecer una sociedad política sin religión, porque es necesario que una persona crea en algo. Si se excluye la religión, se terminará convirtiendo en dios algo más: el dinero, el éxito y la fama, por ejemplo. En este sentido, Rousseau habló de una religión civil. Así las cosas, las consecuencias que para la sociedad acarrearán el alejamiento del hombre de Dios, comienzan con el egoísmo, la búsqueda de los intereses particulares en vez del bien común, y al final una situación social a la que podríamos llamar de: “sálvese quien pueda”. Al apartarse de Dios, el hombre pierde el norte, el punto de referencia.



Catedral de Burgos. Fuente: propia



Catedral de Brasília. Fuente: [http://es.encarta.msn.com/media\\_461511985\\_761568672\\_-1\\_1/Catedral\\_metropolitana\\_Brasilia.html](http://es.encarta.msn.com/media_461511985_761568672_-1_1/Catedral_metropolitana_Brasilia.html)

Evidencias de ese desplazar a Dios de la vida lo muestra la arquitectura por ejemplo. En ambas fotos se muestra un edificio dedicado al culto a Dios. En la primera fotografía, claramente se tienen imágenes que hacen referencia a Dios, en la segunda no.

<sup>86</sup> Wikipedia, la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Teolog%C3%ADa>

La relación del hombre con Dios es de tal importancia que sin fe, el hombre no puede alcanzar su plenitud. La fe en sus diferentes aspectos, es crucial para las organizaciones: la fe compromete a la persona integrándola. La fe es tan importante que algunos políticos la han querido imponer (estados confesionales: Inglaterra).

¿Será necesaria entonces la formación teológica para el líder de nuestros días? ¿Deben las universidades impartir cursos de esta ciencia? La respuesta nos la da el Cardenal Newman cuando afirmaba que una Universidad digna de ese nombre debía conceder a la ciencia profana el lugar que legítimamente le correspondía dentro de ella, y que su razón de ser descansaba en la fusión armónica de saber humano y teología. Indicaba que la teología debía estar representada entre las cátedras de una Universidad: “Una Universidad profesa enseñar todas las ciencias, y no puede negar un sitio a la ciencia de Dios sin contradecirse. Las ciencias, cada vez más relacionadas entre sí, no podrían ser enseñadas de manera adecuada sin tener en cuenta el horizonte y los datos de la religión. No debe olvidarse además que si la teología no aparece en algún lugar del plan académico, su papel no sería simplemente ignorado, sino que se vería muy pronto usurpado por otras ciencias, que enseñarían, sin título y sin garantía, conclusiones propias en temas que obedecen a principios y contenidos de orden más bien trascendente”.<sup>87</sup>

Con pensamientos que van por estos mismos rumbos, hoy existen escuelas de negocios por ejemplo, que conceden clara importancia a la inclusión de la Teología en los planes de estudio. Es el caso de *Lagos Business School* (LBS), cuya misión es “formar directivos que, con competencia profesional y responsabilidad social, puedan impulsar una economía estable y creciente en Nigeria y en toda África”. Hay un proverbio nigeriano que dice “el orden de la casa empieza por el cabeza de familia”. De la misma forma, el orden de la sociedad —y de la economía— empieza por sus dirigentes. Como es natural, un desarrollo estable de la economía lleva a una mejora de la calidad de vida de la gente y reduce el nivel de pobreza de la población.

— ¿Cuál es el origen de querer dar una visión cristiana al mundo de la empresa y qué se persigue con esto?

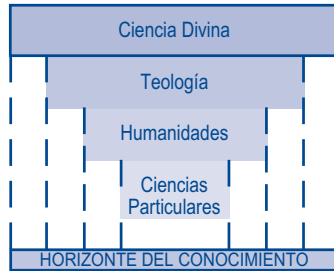
Tal como he dicho antes, esa motivación proviene del espíritu que anima la Escuela.<sup>88</sup>

Adicionalmente la Teología nos recuerda que por muy noble que sea el trabajo del líder no es más que un medio para alcanzar un fin. La práctica del trabajo es una de las maneras en que el hombre puede cumplir la voluntad de Dios, perfeccionándose y perfeccionando el medio y a sus semejantes.

<sup>87</sup> Cfr. Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Págs. 67-68.

<sup>88</sup> Romana, “El oasis va creciendo” <http://es.romana.org/?s=6.0&n=26&ID=1>

El siguiente cuadro nos puede ayudar a comprender la relación de las ciencias y cómo, todas forman parte de un todo, de ese saber integral que debe poseer el hombre para desarrollarse plenamente.



Fuente: Pbro. Dr. W. H. De la Peña

## Hacia la plenitud del liderazgo, las humanidades

Es evidente que las humanidades tienen mucho que aportar a la formación de líderes, pero... es suficiente? Evidentemente no. Las humanidades también propugnan una formación integral, esto quiere decir que dependiendo del campo en donde el líder se desenvuelva, tiene la grave responsabilidad de formarse en ese campo. Así, un líder o dirigente empresarial debe conocer de economía, finanzas, estrategia, calidad, factor humano y de todos aquellos temas de vanguardia relacionados con la dirección de negocios. Un líder político debe saber acerca de política, derecho, relaciones internacionales, economía, seguridad, etc. “El líder, hombre de pensamiento y hombre de acción...”.<sup>89</sup>

¿Por qué entonces el interés por las humanidades en este momento? Porque se ha generalizado un rechazo de ellas y forman parte de un todo que el hombre debe conocer y dominar. Porque le ayudan a desarrollarse como persona.

Este rechazo de las humanidades no se dio siempre. Hubo una época en que el conocimiento se adquiría integrado: “Durante siglos –desde el clasicismo griego hasta la Edad Media- “Ciencias” y “Letras” trabajaban juntas para la formación humanista. Eran las *Artes Liberales*”.<sup>90</sup>

Si son tan importantes las humanidades, ¿Qué debemos hacer? ¿Cómo debemos proceder para volver a ellas? La respuesta nos la da el profesor Alvira cuando dice: “El problema del rechazo del humanismo, procede afrontarlo de una manera abierta y sin prejuicios, con una actitud culta, pero no arqueológica ni

<sup>89</sup> IPRES, *Un empresario latinoamericano examina a la empresa*, Pág. 35.

<sup>90</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 23

meramente erudita, sin olvidarse al mismo tiempo de la vertiente más práctica y, por así decirlo, escolar o pedagógica.

La complejidad de la cuestión exige que el problema se aborde desde varios ángulos. Sin ánimo de ser completo ni exhaustivo, mantengo que la presencia de las humanidades en los niveles de la enseñanza media y universitaria se ha de abordar desde una cuádruple perspectiva:

Primero, las humanidades como interpretación crítica de la realidad actual. Segundo, las humanidades como revitalización de la cultura. Tercero, las humanidades como reflexión sobre las grandes cuestiones personales y sociales. Cuarto, las humanidades como catalizadores de la creatividad”.<sup>91</sup> Evidentemente, todos estos aspectos son de importancia para un dirigente.

El problema que se presenta en la sociedad actual, es que se visualiza al líder como una persona exitosa y el éxito como ya mencionamos se mide en términos casi exclusivamente económicos. Para comprender mejor, acudimos a Nuria Chinchilla quien nos explica lo que es realmente el éxito: “... es necesario definir primero la *dimensión objetiva y subjetiva del éxito*. El éxito objetivo –medible– se define por parámetros externos. Básicamente, podemos hablar aquí de fama y reconocimiento –correspondencia social, económica, profesional, amorosa–. Por el contrario, el éxito subjetivo está definido por criterios interiores, visibles a los otros sólo en las pautas de comportamiento. Es el estar bien con uno mismo, que proviene de la coherencia con nuestro sistema de valores”.<sup>92</sup> Las anteriores palabras nos corroboran la importancia de las humanidades, en el sentido de que sin ellas, la visión de la realidad es parcial. Las humanidades permiten conocer que el éxito tiene estas dos dimensiones que lo conforman, que no se trata únicamente de ver el lado objetivo. Es imprescindible conocer también ese aspecto subjetivo que compone todas las realidades humanas.

En esta misma línea, Alvarez de Mon nos dice en su libro *El mito del líder*: “...he intentado despojar de contenido la palabra líder, etérea y traposa, y reivindicar el vocablo persona, mucho más profundo y real. Este libro, en el fondo, versa sobre la persona, sobre usted, sobre mí, sobre el vecino de al lado, sobre el compañero de trabajo, sobre el jefe, sobre el cónyuge..., personajes todos ellos muy a mano y encontrados”.<sup>93</sup> Esto es humanismo. Esto quiere decir que el verdadero líder probablemente no siempre sea el que ha logrado obtener con sus empresas, millonarias ganancias, sino que podrá ser el microempresario o líder comunitario, en el amigo que sabe decir el consejo apropiado en el momento oportuno, que influye de manera positiva en las personas y en el medio social en el que se desenvuelve, pero que lo logra hacer porque él mismo es una persona que procura ser mejor cada día, que piensa en los demás y en mejorar la sociedad.

<sup>91</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 49.

<sup>92</sup> Chinchilla. *La ambición femenina*, Pág. 211.

<sup>93</sup> Alvarez de Mon, *El mito del líder*, Pág. 153.

Ya lo dijo Sócrates hace muchos siglos: “Solo es útil el conocimiento que nos hace mejores”.<sup>94</sup> “La cuestión no es nacer líder o no nacer líder, o cómo nacer líder. La cuestión es cómo hacerse líder, cómo actuar como líder y cómo mejorar permanentemente como líder”.<sup>95</sup>

Nos lo recuerda también Calleja: “Todos nacemos con un núcleo y una cantidad de liderazgo. Si lo consumimos y no lo alimentamos y desarrollamos, desaparece. Si no lo consumimos y no lo alimentamos y desarrollamos, envejece. Es necesario tanto el desarrollo del liderazgo como una inteligente gestión de su uso y consumo”.<sup>96</sup>

Por todo lo dicho hasta aquí, la Universidad puede colaborar con su quehacer a formar esos líderes que necesita la sociedad, capaces de transformar su entorno, porque han sido capaces de influir en él, porque las humanidades le habrán preparado para tener una mente abierta, positiva, porque estará abierto al diálogo y porque poseerá la serenidad que surge de su cultivo. “Claro está que –el problema no se trata sólo de planes de estudio, cuyo cambio suele ser hacia una situación peor. Estos asuntos de fondo no se han de abordar únicamente en lecciones teóricas. Remiten a ambientes fértiles, a posibilidades de diálogo abierto, a actividades complementarias de altura, a un ejercicio no constreñido de la libertad intelectual”.<sup>97</sup> En resumidas cuentas, a una formación integral, que permita el diálogo que colabora con la formación de hombres íntegros, que saben actuar éticamente, porque se ejercitan en la práctica de las virtudes para lograr el autodomínio; porque han ampliado sus horizontes a través del trabajo intelectual, porque saben quién es el hombre y conocen su dignidad.

Claro está que este conocimiento de quién es el hombre, también le permite reconocer que existe la libertad humana y que ésta no puede ser atropellada y por tanto comprende que por esa misma libertad, puede ser que el hombre no actúe siempre de tal forma que busque siempre su pleno desarrollo y el bien común para la sociedad. El conocimiento de esta realidad, no ensombrecerá tampoco su esperanza, porque sabe que en el hombre se encuentra un gran potencial que puede desarrollarse.

Terminemos pues, volviendo a la anécdota del principio, si recomponemos al hombre, podremos recomponer al mundo. Si recomponemos al hombre podremos cambiar la historia, si recomponemos al hombre podremos dar solución a los problemas que aquejan a la sociedad.

<sup>94</sup> Canal Social, <http://www.interrogantes.net/includes/documento.php?IdDoc=1073&IdSec=100>

<sup>95</sup> Calleja, “Liderazgo creador de valor, Manual del Alumno”, Pág. 4.

<sup>96</sup> Cfr. *Ibid.*, Pág. 5

<sup>97</sup> Alvira, (ed), *Humanidades para el siglo XXI*, Pág. 57.



## Bibliografía

1. Alcázar, José Antonio (et al). *Virtudes Humanas*, Ediciones Palabra, S. A., Madrid, 2001.
2. Álvarez de Mon Pan de Soraluze, Santiago. *El Mito del líder*. Prentice Hall. España, 2004.
3. Alvira, Rafael (et al) (ed.). *Humanidades para el siglo XXI*, EUNSA, Pamplona, 2006.
4. Alvira, Rafael. *¿Qué es el humanismo empresarial? El humanismo en la empresa*. Rialp, Madrid, 1992.
5. Aranguren Echevarría, Javier. *Antropología filosófica, una reflexión sobre el carácter excéntrico de lo humano*. McGraw Hill Madrid, 2003.
6. Calleja, Tomás, *Liderazgo creador de valor*. Manual del Alumno.
7. Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa. *Al empresario desconocido*, Guatemala, 2006.
8. Chinchilla, Nuria (et al). *La ambición femenina*, Chile, 2004.
9. De Soto y Díez, *Saber estar, guía práctica de buenas maneras*, Ediciones Palabra, España, 2002.
10. Ginebra, Joan. *El Liderazgo y la acción. Mitos y realidades*. McGraw Hill. México, 1995.
11. IPRES, *Un empresario latinoamericano examina a la empresa*, No. 3. Guatemala, sin fecha.
12. Martí García, Miguel-Ángel. *La elegancia, el perfume del espíritu*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2002.
13. Mejía Velilla, David. *Sobre la enseñanza de las humanidades*, Universidad de la Sabana, Bogotá, 1990.
14. Melé Carné, Domene (ed). *Raíces éticas del liderazgo*, EUNSA, España, 2000.
15. Sadad F., Ricardo. *Curso de ética general y aplicada*, Editorial Minos, S. A. de C. V, México, 2000.
16. Yarce, Jorge. *Los valores son una ventaja competitiva*, Instituto Latinoamericano de Liderazgo, No tiene país ¿Colombia?, 2000.



17. Yepes Stork, Ricardo. *Fundamentos de Antropología, un ideal de la excelencia humana*, EUNSA, España, 2001.
18. Llano Cifuentes, Rafael. *Egoísmo y amor*, Editorial Minos, México, 1992.



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

## **LIDERAZGO Y VALORES EN EMPRESAS FAMILIARES**

**Roberto Way Menéndez**

“Lo que descubrí fue que todos (los líderes) tenían una visión fuerte, plausible y convincente acerca del rumbo que pensaban imprimir a sus empresas. Los mejores líderes son gente de ideas y forjadores de conceptos.

*(Warren Benis)*

---



## Índice de Contenido

<i>Introducción</i> .....	141
<i>Visión y liderazgo del fundador</i> .....	142
<i>Stihl. Un caso de empresa familiar</i> .....	143
<i>Características de liderazgo y valores asociados</i> .....	144
<i>¿Puede formarse un líder? ¿El líder nace o se hace?</i> .....	145
<i>La segunda generación entra a la empresa</i> .....	148
<i>Características y motivaciones en la empresa familiar:</i>	
<i>El modelo de los tres círculos</i> .....	149
<i>Se inicia la etapa de la tercera generación</i> .....	153
<i>Algunas reflexiones</i> .....	153
<i>El liderazgo de la mujer en empresas familiares</i> .....	155
<i>La responsabilidad social de la empresa familiar</i> .....	156
<i>La ética del líder en las empresas familiares</i> .....	157
<i>Bibliografía</i> .....	159



## Introducción

Es posible que la empresa familiar sea la forma de organización comercial más antigua en la historia de la humanidad, desde el momento en que el hombre prehistórico inició el trueque de productos e involucró a su familia a que le ayudasen en esa actividad. Dentro de un sistema de libre mercado, en el que el empresario juega un papel central en la creación de fuentes de trabajo y riqueza, las empresas familiares constituyen una parte importante del conjunto de empresas y, por lo mismo, tienen una fuerte participación en el desarrollo económico tanto a nivel nacional como mundial. Tomando datos publicados en los Estados Unidos, vemos que en ese país el 95% de las empresas son familiares y representan el 50% del PIB;<sup>1</sup> y según la revista *Fortune*, el 40% de las 500 compañías más grandes e importantes, que figuran en la lista que publica anualmente, son empresas familiares; muchas de ellas muy conocidas como Wal Mart, Ford Motor Co., Motorola, Gap, así como otras que cuentan con una admirable longevidad como Levi Strauss, Anheuser-Bush, Bacardi y Cargill, pues fueron fundadas en el siglo XIX. Estas estadísticas pueden variar de un país a otro y, aunque en Guatemala no contamos con ellas, es posible deducir que un alto porcentaje de las empresas se pueden incluir dentro de este grupo; desde las pequeñas y medianas (Pymes), incluyendo muchas que se desenvuelven en el sector informal, hasta los más grandes consorcios que, precisamente, llevan el apellido de familias de una larga y destacada trayectoria en el ámbito empresarial.

A manera de definición se tiene que “una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario – o la fundadora-empresaria – y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control”.<sup>2</sup>

Este rasgo que la distingue, la combinación de la actividad empresarial y la familia, es lo que le da a la empresa familiar ventajas competitivas pero también grandes debilidades, pues es inevitable que al mezclarse estos dos aspectos, empresa y familia, muchas de las tendencias, rasgos de carácter, estilos de liderazgo y relaciones interpersonales de la familia se introducirán en la forma de tomar decisiones, desarrollar proyectos y operar la empresa.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Gómez-Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Págs. 23-24.

<sup>2</sup> Lea, James W. La sucesión del management en la empresa familiar. Pág. 23.

<sup>3</sup> *Ibid.* Pág. 25

Pero la prueba de fuego se presenta en el proceso sucesorio, pues estas empresas resultan ser muy vulnerables a los cambios generacionales, a tal punto que un 30% sobrevivirán al fundador y serán transferidas a sus hijos y, más preocupante aún, sólo un 15% llegarán a desarrollarse en la tercera generación.<sup>4</sup>

¿Qué es lo que hace que una empresa familiar sea exitosa y perdure por varias generaciones? Este ensayo parte de la observación que, aunque cada empresa familiar es diferente y, por lo mismo, cuenta con características propias, es posible determinar los estilos de liderazgo y los valores comunes seguidos por empresas familiares exitosas. Pero también propone, como respuesta al problema de su corta duración, que la falta de planificación, un estilo de liderazgo inadecuado y los cambios de valores de una generación a otra es la causa que muchas de las empresas no sobrevivan a la primera generación, y que lo que en verdad distingue a este tipo de empresas y configura el verdadero espíritu de la empresa familiar es el compromiso de los miembros de una familia con el éxito del negocio, con el trabajo y los empleados, con la reinversión de beneficios y el sacrificio, con el respeto y la lealtad, con unos valores éticos y, en general, con una cultura familiar.<sup>5</sup> En la parte final se incluyen tres temas relacionados con liderazgo y valores, que considero de mucha actualidad: la responsabilidad social de las empresas familiares, el papel de la mujer en estas empresas y la amenaza que representan la ausencia de valores familiares en la sociedad de hoy.

## Visión y liderazgo del fundador

“El carácter emprendedor y la visión de futuro junto con una dedicación absoluta, son algunos de los componentes básicos que posee el fundador y que le permiten crear un negocio. Negocio familiar que por entonces probablemente todavía no tenga carácter de empresa, simplemente es una herramienta para sustentar una familia, siendo, en muchas ocasiones, toda la familia la que colabora con el emprendedor para sacarlo adelante”.<sup>6</sup>

Muchas historias exitosas de empresas familiares tienen en común el inicio como un pequeño negocio en el cual, durante los primeros años de vida, el fundador es el único que tiene control y conocimiento sobre todas las actividades que se desarrollan, siendo que sólo él es capaz de mantenerlo en marcha y conducirlo con plena autonomía. El éxito depende de él mismo, su visión, sus habilidades personales y “capacidades estratégicas que le permitan realizar y acometer proyectos de futuro”. Es también en esta etapa cuando se define la cultura organizacional, que incluye creencias y valores inculcados por el mismo fundador y que perdurarán incluso cuando ya no esté presente en la organización. De esa cuenta, es fundamental para los futuros líderes que sepan considerar objetivamente

<sup>4</sup> Lea, James W. La sucesión del management en la empresa familiar. Pág. 27

<sup>5</sup> Escribano C. “¿Es su empresa una empresa familiar?” *Revista Empresa Familiar*. Pág. 1.

<sup>6</sup> Fernández-Ávila, Jesús. “El difícil tránsito de negocio a empresa”. *Revista Empresa Familiar*. Pág. 10.

<sup>7</sup> Alvarez de Mon, Santiago. El mito del líder. Pág. 44.

la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito si no es adecuada a un nuevo entorno.

## Stihl. Un caso de empresa familiar

Con el fin de ilustrar las etapas en el desarrollo de una empresa familiar, y el estilo de liderazgo y valores asociados en cada una de ellas, seguiremos como modelo la historia de una exitosa empresa familiar alemana, con más de ochenta años desde su fundación, líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de motosierras: la familia Stihl.<sup>8</sup>

En 1923, un joven ingeniero alemán, Andreas Stihl, quien por ese entonces trabajaba en importantes firmas fabricantes de maquinaria industrial, ve una valiosa oportunidad en el desarrollo de una sierra de motor portátil. Es entonces como, en ese mismo año, funda su propia empresa en una época en que Alemania pasa por la grave crisis económica posterior a la primera guerra mundial. En 1926 desarrolla el primer modelo de motosierra y, con recursos muy limitados, inicia su fabricación en un pequeño taller.

Como un primer comentario, vemos que esta es usualmente la forma en que se inician los pequeños negocios familiares; pero una vez superada esta etapa es usual que, en la medida en que el negocio crezca, este fundador-emprendedor, comience a darse cuenta que necesita ayuda en aquellos campos que él no domina a la perfección, momento en el que se aconseja el diseño de “una estructura sobria, austera y flexible, se antoja imprescindible para la buena marcha de la organización”.<sup>9</sup> Es entonces cuando el fundador configura a su alrededor un equipo de personas que, con gran sentido de lealtad y confianza en el éxito empresarial, le acompañarán durante gran parte de su vida laboral y profesional. En el caso de Andreas Stihl, en esa etapa requiere de la contratación de los primeros trabajadores, estableciendo desde el primer momento, como un toque personal a la cultura de la organización, la política de motivar al personal a través de permitirles participar en los beneficios y logros de la empresa. Estos primeros colaboradores, con el tiempo llegarán a ocupar el cargo de directores y permanecerán en la compañía por décadas, hasta su retiro.

Ya para 1929, al incorporarle mejoras técnicas a su invento y gracias a su creciente venta, el pequeño taller se convierte en fábrica. Aunque tuvo que pasar por altibajos, paulatinamente empezó a ampliarse a otros mercados como Rusia y Norte América. Pero entonces llega 1939 y el inicio de la segunda guerra mundial. Sus trabajadores son enlistados en las fuerzas armadas y su principal planta, ubicada en Stuttgart es destruida durante un bombardeo de la aviación inglesa. Al finalizar

<sup>8</sup> Cfr. Schäfer, Waldemar. Stihl: From an idea to a world brand. Pág. 2.

<sup>9</sup> Álvarez de Mon, Santiago. El mito del líder. Pág. 49.



la guerra, le es confiscada su fortuna y es hasta 1948 que recupera los activos de su empresa. De nuevo le toca enfrentar los problemas económicos de la posguerra y, para poder sostener su fábrica, decide diversificar su producción.

Vemos como, en esta segunda etapa, es usual en las empresas familiares que, alrededor de ese crecimiento empresarial, sea necesario adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, lo cual conlleva mayor complejidad de los procesos. Esta complejidad suele crear en el fundador una sensación de falta de control que en general le incita a intervenir más profundamente en el negocio, lo que provoca ineficacias que le hacen entrar, algunas veces, en un círculo vicioso del que le es difícil salir. Como consecuencia de ello, se da que en 1950, Stihl se vea al borde de la quiebra por las bajas ventas. Ante esto, toma medidas drásticas de austeridad que afectan incluso a su familia, de tal forma que su esposa, Mia Stihl, tiene que desligarse y abrir un negocio propio para sostener el hogar. Pero las condiciones cambian en los cincuenta, las ventas aumentan gracias a la introducción de nuevos modelos de motosierras, la presión financiera disminuye y se inicia la expansión de las exportaciones. Pero, para financiar esta expansión y el desarrollo de nuevos productos, Andreas Stihl anticipa que, con el fin de obtener un adecuado retorno y utilidades, se requiere de más inversión y seguir una estricta disciplina de recorte de costos; aspecto en el que hizo lo posible porque no afectara a sus trabajadores, a quienes siempre mantuvo informados de la difícil situación y de quienes pidió su apoyo para sacar adelante la empresa. Como resultado de esta gestión, a fines de esa década, ya cuenta con 640 empleados, produce 53 motosierras diariamente, sus ventas ascienden a 18 millones de marcos alemanes y la empresa se ha consolidado y dado a conocer en toda Europa por la alta calidad de sus productos.

## Características de liderazgo y valores asociados

Es de notar que, al analizar este admirable desarrollo y crecimiento logrado por Andreas Stihl, como fundador de la empresa, resalta que su fuerte liderazgo, asociado a sus valores personales, se basa en:<sup>10</sup>

- Construir un sueño o visión. y, derivado de ello, definir la misión de la empresa; pues es “la razón de ser de una organización, el porqué final de su existencia, sus últimas señas de identidad. Si falta una misión libremente elegida y asumida es fácil perderse en el laberinto cultural, mediático y económico en el que se ha convertido el mundo”.<sup>11</sup>
- Contar con mucha iniciativa y espíritu empresarial.
- Instinto para determinar lo que los consumidores quieren.

<sup>10</sup> Cfr. Schäfer, Waldemar. Stihl: From an idea to a world brand. Pág. V.

<sup>11</sup> Álvarez de Mon, Santiago. El mito del líder. Pág. 53.

- Confianza y concentración en su capacidad y habilidades personales.
- Compromiso y determinación, aun en los momentos más difíciles o en las peores dificultades.
- Impulsar un fuerte sentido de la responsabilidad, en cuanto a adquirir una profunda conciencia sobre lo que significa ser una familia empresaria. Para ello, deben potenciarse tres cualidades fundamentales: la dedicación al trabajo, la moderación y austeridad y la generosidad para saber ceder frente a otras opiniones.
- Creatividad e inventiva. En el caso Stihl, hacia el desarrollo de nuevos e innovadores productos.
- Esmero por mantener alta calidad en sus productos y la ética en los negocios como pilares fundamentales de actuación. La imagen de la empresa, su subsistencia a medio y largo plazo, el compromiso social adquirido y la propia realización profesional de la familia empresaria dependen de la capacidad que se tenga para comprometerse con la calidad de los productos ofrecidos a los clientes y con un adecuado código de valores éticos.
- Facilidad de comunicación.
- Buenas relaciones con su personal. Los empleados en una empresa familiar son en cierto modo parte de la familia. Deben, por tanto, ser tratados de forma ecuánime, implicándolos en la consecución de los objetivos marcados.
- Capacidad de organización. Los buenos líderes saben diseñar una buena estructura organizativa. En vez de hacer ellos el trabajo, para conseguir los objetivos tienen un plan que moviliza los recursos y los sistemas de la compañía, ya sean humanos, financieros o materiales.

En 1959 Andreas Stihl, ya con 63 años de edad, empieza a notar que ha llegado el momento de contar con la segunda generación para hacerse cargo de la organización. Y es que si con tiempo suficiente, el fundador, junto con el resto de los miembros de la familia, planifica las actuaciones destinadas a promover este tránsito, como son la profesionalización, el cambio organizativo, y un espíritu sincero de delegación, estará garantizando el futuro empresarial y familiar de su compañía. Pero ¿es posible heredar el liderazgo? ¿la nueva generación comparte los mismos valores?

## **¿Puede formarse un líder? ¿El líder nace o se hace?**

Es natural que un objetivo fundamental de toda empresa familiar sea la formación y el desarrollo de las nuevas generaciones con el fin de asegurar su continuidad. Esta formación debe ser de la forma más amplia y completa, para estar en capacidad de enfrentar los retos y la complejidad que caracteriza en nuestros

días el mundo de la empresa. Por ello, es importante que se le dé prioridad a la formación del carácter de la persona y no sólo limitarse a la adquisición de conocimientos técnicos o profesionales. Pero aquí surge la pregunta: ¿Qué cualidades deben tener los líderes de la segunda generación? ¿Cómo desarrollarlas? En este sentido, “es evidente que el desarrollo de las cualidades que conducen a definir una personalidad de líder se convierte en uno de los elementos clave para garantizar la perpetuación dinástica de la empresa. Sin embargo, este proceso se convierte habitualmente en una cuestión difícil de plantear y de resolver de forma adecuada, debido a la presencia de una serie de factores clave que suelen condicionarlo. Ante todo se plantea una paradoja inicial: ¿qué tipo de líder se busca para suceder a la generación que está al mando? La propia relación paterno-filial apunta el deseo mayoritario por parte de los padres de formar a los hijos “a su imagen y semejanza”, potenciando las mismas características y actitudes que han desarrollado a lo largo de su vida”.<sup>12</sup>

Ahora bien, este planteamiento resulta equivocado si se toma como la supresión de la iniciativa individual y de la explotación de las virtudes propias, hechos que definen precisamente el carácter personal de un líder. Por lo tanto, la primera lección que se desprende de esta realidad es la necesaria flexibilidad en los procesos de formación de las nuevas generaciones. Es aconsejable orientar su planificación para potenciar las cualidades y las virtudes propias de las personas, permitiéndoles que desarrollen su personalidad, evitando la tentación de imitar modelos que pudieron ser válidos en otras épocas y frente a otras circunstancias que difícilmente serán adecuadas a las realidades futuras.

Pero en lo que no se puede ceder o transigir es en la vigencia de valores permanentes que guíen las acciones de los líderes presentes o futuros. Sobre esta fundamental afirmación, Santiago Álvarez de Mon propone lo que él llama “dos certezas personales”:

Primera, el líder o es íntegro, decente, sano, noble, o no es líder... Si la pasión y amor por la verdad no guía sus pasos, ¿qué otro poder oculto lo hace?..

Segunda, el líder no es ni quiere ser objetivo... ¿Cómo se va a permanecer impassible ante el engaño y la mentira! ... No responderá ante el abuso y la iniquidad con el histrionismo y afectivismo más huecos, sino con el temple y firmeza del que aprecia lo absoluto.<sup>13</sup>

¿Qué características del liderazgo mostrado por Andreas Stihl podemos determinar que trascienden en cierta forma como universales y puedan por ello ser inculcadas en la siguiente generación pero a la vez respetando su particularidad personal? Santiago Álvarez de Mon, al citar a Max de Pree, las describe cuando afirma que el líder:

<sup>12</sup> Corona, Juan F. “¿Puede formarse un líder?” Revista Empresa Familiar. Pág. 12.

<sup>13</sup> Álvarez de Mon, Santiago. El Mito del Líder. Pág. 101.

- Es coherente e íntegro.
- Valora la heterogeneidad y la diversidad.
- Busca la competencia.
- Está abierto a la opinión contraria.
- Se comunica fácilmente con todos los niveles.
- Entiende el concepto de equidad y constantemente recurre a él.
- Dirige sirviendo.
- Es vulnerable a las habilidades y talentos de los demás.
- Está comprometido con la organización y su trabajo.
- Es capaz de ver el conjunto por encima de su punto de vista.<sup>14</sup>

Pero ¿nace la persona con estas características o son parte de su proceso de formación? Surge entonces la pregunta de si el líder nace o se hace. Y, como respuesta, afirmar que reunir las condiciones adecuadas para ser un líder es una condición necesaria para llegar a actuar como tal, pero que desde luego no es condición suficiente para conseguirlo. El líder nace pero también se hace. Es preciso trabajar adecuadamente las cualidades orientadas hacia el liderazgo si se desea convertirlo en una realidad. Sin embargo, una persona puede reunir las condiciones precisas para ser un líder, pero no actuar como tal. El liderazgo efectivo requiere algo más, requiere que el líder sea plenamente consciente de su papel y que lo ejerza de forma activa. Es una decisión libre y consciente, sujeta como todo acto humano, a la posibilidad de errar. Es también entender el liderazgo personal como un instrumento adecuado para dirigir la empresa y el equipo de trabajo en la dirección correcta. El líder debe trazarse determinados objetivos y garantizar el trabajo conjunto que permita la consecución de los mismos. “Pensar es fácil, actuar es difícil. Actuar de acuerdo con lo que se piensa es lo más difícil que hay en el mundo. Ese es el destino natural de hombres rectos y capaces que cierran sus palabras y pensamientos con el candado de la acción edificante. Y todo hecho con diligencia y agilidad”.<sup>15</sup>

Vemos entonces que todo esto implica que una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de transición es la falta de sucesores que reúnan los requisitos necesarios para liderarla en el futuro; o bien, que exista un líder natural pero que no haya tenido la formación adecuada que potencie sus cualidades con vistas a desarrollarlas activamente en la empresa. No cabe duda que el futuro de toda empresa familiar está en la formación de sus líderes.

<sup>14</sup> Álvarez de Mon, Santiago. El mito del líder. Pág. 44.

<sup>15</sup> Ibid. Pág. 133.

## La segunda generación entra a la empresa

En 1,959 Andreas Stihl le pide a su hijo mayor, Hans Peter, que se una a la compañía. Graduado de ingeniero, entonces de 27 años, se dedicaba a la consultoría en aquella época. Pero el deseo de su padre era descargar sobre sus hombros algo de la carga que le había tocado llevar. Por ello, para presionarlo le amenazó afirmando que “si no te vienes ahora, venderé”.<sup>16</sup>

Pero poco tiempo antes, su hermana Eva, también se había integrado a la empresa como asistente de gerencia. Según un comentario personal “no hubo una alfombra roja para la hija del jefe”. Es más, Andreas Stihl no se mostró muy entusiasmado, haciéndole ver que esperaría a ver su desempeño y que no tendría ningún trato preferencial, ni de él ni de nadie más. Entonces empezó a trabajar desde los puestos más bajos, haciendo las tareas más simples, como abrir y clasificar el correo, teniendo que reportarse al director comercial.

Algo similar le sucedió a Hans Peter, quien incluso tuvo que compartir la pequeña oficina de su hermana pues no había un espacio disponible para él. Pero todas estas experiencias fueron el inicio de una inusual y fuerte relación de trabajo entre ellos, que perdura hasta el día de hoy.

Al principio, ambos hermanos no tenían mucho sobre lo cual decidir, pero su padre gradualmente les fue asignando más responsabilidades. Es entonces como, ya para 1960, Hans Peter se hace cargo de lo concerniente a producción y diseño. Eva, por su lado, dedica cada vez más tiempo a la administración y personal hasta que finalmente, en 1963, toma a su cargo el departamento financiero.

Una de las virtudes esenciales del líder, y la más difícil de adquirir, es aprender a ser un mentor. En un sentido amplio, un mentor no sólo guía, también asiste y anima a los subordinados. Los mentores son personas con la suficiente identidad y madurez emocional como para simpatizar con sus subordinados y ayudarles a lograr sus propias aspiraciones. No sólo ofrecen una crítica constructiva de su trabajo, también son capaces de incrementar tanto el compromiso de los subordinados con la organización como con su propio crecimiento personal.<sup>17</sup>

Pero Andreas Stihl no se limita a compartir las responsabilidades con sus hijos mayores. A partir de 1960 vuelve socios a todos sus hijos al convertir la empresa en una sociedad anónima. Las acciones son distribuidas en partes iguales con una participación menor de dos gerentes.

Una muestra de la especial relación que se puede alcanzar en una empresa familiar, lo encontramos en el informe del 75° aniversario: “Dar a sus hijos participación en la propiedad de la compañía es algo de lo que (Andreas) Stihl

<sup>16</sup> Cfr. Schäfer, Waldemar. Stihl: From an idea to a world brand. Pág. 61.

<sup>17</sup> Cfr. Lansberg, Iván. “De gestor a líder”. *Revista Empresa Familiar*. Pág. 1.

nunca se arrepintió. El cambio paso a paso de generaciones y la transferencia de la toma de decisiones al hermano y hermana fue notablemente bueno. Stihl, padre, verificó cuidadosamente al principio que ‘los jóvenes’ no lo decepcionaran. Pero cuando encontró que se apegaban estrictamente a la verdad y que lo mantenían honestamente informado, quedó muy impresionado... y eso creó una situación de mutua confianza, la cual se profundizó en el transcurso de los años”.<sup>18</sup>

Ya una vez al mando de la organización, Eva y Hans Peter toman conciencia que la transformación en una moderna compañía industrial es necesaria e inician ese proceso. Para ello, contratan a una importante firma de consultores quienes introducen cambios en los sistemas de ingeniería, así como análisis de costo-volumen-beneficio. Dado que los cambios son necesarios para alcanzar el nivel de competitividad internacional, también se dan cuenta que esto no será posible hacerlo por sí mismos y que se requiere de ejecutivos adicionales para enfrentar estos retos. Es entonces cuando hacen ver a su padre la necesidad de contratar graduados universitarios para ocupar cargos gerenciales; un proceso inicialmente llevado a cabo en una forma lenta en la siguiente década, por la desconfianza que esto provocaba en Andreas Stihl y todo el staff original de la empresa, que ya llevaba mucho tiempo de trabajar en ella. Pero al final, después de un proceso que no resultó fácil, la nueva generación logró la aceptación de este cambio al lograrse el consenso que era necesario “asegurar la calidad en el nivel ejecutivo” pero de tal forma que se diera una combinación de la experiencia práctica, adquirida durante muchos años, con las nuevas tendencias técnicas.

## **Características y motivaciones en la empresa familiar: El modelo de los tres círculos**

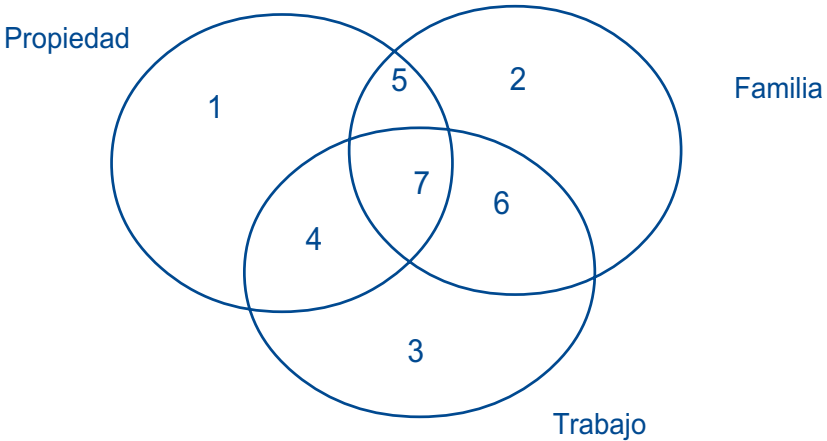
Las diferentes situaciones que se presentan en el paso a la segunda generación, ilustradas con el ejemplo de la familia Stihl, pueden afectar la gobernabilidad de la empresa si no se entienden e identifican las problemáticas que surgen cuando los diferentes sistemas que forman parte de la empresa familiar, (la familia, el trabajo y la propiedad) se mezclan entre sí.

En la primera generación no hay una separación debido a que los propietarios son los mismos miembros de la familia que también trabajan en ella. El objetivo común es el crecimiento mediante la inversión continua de los beneficios.

---

<sup>18</sup> Cfr. Schäfer, Waldemar. Stihl: From an idea to a world brand. Pág. 66.

Pero tanto en la segunda como en la tercera generación, se presentan divergencias de intereses y motivaciones, que pueden llevar a conflictos irreconciliables. Esto puede representarse con la siguiente figura:<sup>19</sup>



No.	CARACTERÍSTICAS	MOTIVACIONES USUALES
1	Propietario que no pertenece a la familia y no trabaja en la empresa.	Obtener ganancias económicas con los dividendos de la empresa o el incremento del valor en la venta/fusión de la empresa.
2	Miembro de la familia que no es propietario y no trabaja en la empresa.	Tendencia a la unidad familiar.
3	Empleado que trabaja en la empresa y no es miembro de la familia ni propietario.	Obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo.
4	Propietario que trabaja en la empresa pero no es miembro familiar.	Profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento.
5	Miembro familiar que es propietario pero no trabaja en la empresa.	Obtener dividendos de la empresa.

<sup>19</sup> Cfr. Gómez-Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Pág. 30.

6	Miembro de la familia que trabaja en la empresa pero no es propietario.	Reconocimiento por ser miembro de la familia y por obtener mejores puestos en la empresa.
7	Miembro de la familia que es propietario y trabaja en la empresa, usualmente el fundador.	Mantener el nexo familia-empresa, proyectar a largo plazo la empresa y conservarla para las futuras generaciones (no dividendos).

Otro aspecto importante que incide en el éxito de la empresa familiar, así como en el grado de facilidad o dificultad en el proceso de sucesión, es el estilo que caracteriza al fundador. Esto se determina por dos factores: el ego empresarial y el ego familiar, lo cual da lugar a las siguientes combinaciones: <sup>20</sup>

Ego Empresarial	+	MONARCA	GENERAL
	-	GOBERNADOR	EMBAJADOR
		+	-
		Ego Familiar	

### El monarca

Presenta un ego familiar muy fuerte, al igual que el ego empresarial. De personalidad autocrática, suele ser una persona empírica, controladora, estricta y que no delega responsabilidades a sus hijos. Nunca dejará el cargo, a menos que muera o por una causa mayor, por lo que en estos casos se aconseja a los hijos marcharse de la empresa.

### El general

Para este fundador el ego empresarial es muy fuerte y maneja la empresa al mejor estilo militar. Si se le obliga a dejar el cargo, regresará para buscar glorias pasadas pues considera que los sucesores no son capaces de sacarla adelante. Se sugiere dejar que desempeñe cargos empresariales pero alejado del poder.

<sup>20</sup> Cfr. Gómez-Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Pág. 33.



## El gobernador

Con un ego familiar grande, propende a mantener la unidad familiar sin preocuparse de quien los sucederá. Por ello, la sucesión no genera conflictos pues su principal función al retirarse será mantener la unidad y el compromiso. Gusta de enseñar a las nuevas generaciones con el fin de acercarlas al negocio.

## El embajador

Con muy bajo ego familiar y empresarial, con este tipo de fundador se puede lograr la sucesión como un proceso agradable, ya que la deja voluntariamente pero se mantiene en contacto en calidad de asesor, participando en el directorio o consejo de administración. Se siente cómodo en el retiro, orgulloso de su contribución pero consciente de las limitaciones de su talento.

Está de más hacer notar que el estilo óptimo que debiera adoptar un fundador es el de embajador, seguido por el de gobernador. Por cierto, por la forma en que delegó las responsabilidades a sus hijos y cómo llevó a cabo la transición, Andreas Stihl puede ubicarse dentro de este grupo. Esto se comprueba cuando gradualmente inicia su retiro, ya que su salud empieza a deteriorarse, delegando el mando en Hans Peter pero siempre participando en las decisiones importantes.

### **Andreas Stihl fallece el 14 de enero de 1,973, a la edad de 76 años**

Durante las siguientes décadas la organización, bajo la dirección de Hans Peter y Eva Stihl, entrará en una rápida y fuerte expansión. Se aprovecharán los cambios que se dan en el mercado europeo. Se abren plantas en Estados Unidos y Brasil, así como una fábrica de cadenas en Suiza. Es así como en la década de los setenta, a pesar de los altibajos de la economía mundial, la empresa se convierte en la número uno en el mundo, con ventas de 140 millones de marcos alemanes y una plantilla de 1,850 trabajadores en todo el mundo.

Desde la época de Andreas Stihl, la relación entre los jefes y trabajadores se basaba en la comprensión mutua. Siguiendo esa tradición, Hans Peter veía la cultura de la organización como “caracterizada por la cooperación constructiva entre la fuerza laboral, sus representantes y la gerencia”.<sup>21</sup> De allí que la relación cordial y cercana sea un distintivo de la empresa y que se refleja en la comunicación franca y abierta, el reconocimiento al desempeño individual, la creación de un ambiente agradable de trabajo y la preocupación por el bienestar del personal, para lo cual se crea una fundación. Todo esto enmarcado dentro de un claro entendimiento de su compromiso con la responsabilidad social, expresado en su propia declaración de principios.

<sup>21</sup> Cfr. Schäfer, Waldemar. Stihl: From an idea to a world brand. Pág. 189

## Se inicia la etapa de la tercera generación

Siguiendo con el ejemplo de la familia Stihl, de la cual se podrían analizar muchos otros aspectos relacionados con la administración de una empresa familiar, se concluye presentando la forma en que se ha resuelto e institucionalizado la sucesión a la tercera generación, haciendo la observación que, aunque son prácticas muy comunes entre las empresas familiares, no necesariamente las circunstancias o los criterios son los mismos en todas.

A partir de 1995 el grupo Stihl opera como un *holding*, en la que los accionistas son los cuatro hermanos, miembros todos de la segunda generación. Cada una de las cuatro ramas de la familia posee la cuarta parte de las acciones, y sus hijos serán incluidos posteriormente como accionistas.

Como algo muy particular, se ha logrado un acuerdo con el que se busca mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia original de Andreas Stihl. De esa cuenta, sólo los descendientes pueden ser herederos, no así sus esposos o esposas. Si alguien desea retirarse, las acciones deben ofrecerse a los otros miembros de la familia primero. Con estas medidas lo que se busca es proteger a la compañía de caer en la influencia de personas que no son parte de la familia.

En cuanto a la conducción de la empresa, dentro del mismo acuerdo se establece el objetivo de separar la propiedad de la administración de la misma. Por ello se ha reforzado el papel del consejo consultivo, al cual se le ha dado mayores poderes decisorios para una administración eficaz, en la que el proceso de toma de decisiones deja de ser unilateral por parte de la familia del fundador, y a su vez permite compartir información y contrastar con diferentes posturas y opiniones. Es también a través de este órgano que se va impulsando un proceso de delegación en las personas mejor cualificadas de la empresa, sean o no miembros de la familia.

Para el 2002, Hans Peter Stihl anuncia su retiro y se hacen los preparativos para la celebración de los ochenta años de la empresa. La dirección queda a cargo del Dr. Bertram Kandziona. Entre los planes a futuro están abrir una planta en China y, al año 2005, tenían una facturación anual de 1815 millones de euros, dando empleo a alrededor de diez mil personas en varios países del mundo.

## Algunas reflexiones

¿Qué es entonces lo que diferencia a una empresa familiar y constituye su principal ventaja, o bien, su mayor debilidad? Pues básicamente es el cumplimiento de dos principios básicos:<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Cfr. Gómez-Betancourt, Gonzalo. ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Pág. 29.

1. Unidad. A través de compartir intereses comunes, tener confianza mutua, buena comunicación y flexibilidad. Si falta la unidad se dan problemas de intereses en conflicto, recelo, murmuración y rigidez frente al cambio.
2. Compromiso: En cuanto a que hay entrega por un ideal, sacrificio personal, exigencia por la alta calidad y visión de largo plazo. El compromiso representa ese “algo más” por el que los accionistas están dispuestos a trabajar, sacrificarse o ceder para la consecución de unos objetivos comunes.

¿Cuáles son las mejores prácticas de las experiencias tomadas de diferentes empresas familiares?<sup>23</sup>

*Educar como propietarios a los miembros de la familia.*

Ser accionista no resulta una tarea fácil, porque se deben tomar decisiones y asumir riesgos de modo que comporten la obtención de beneficios. Por ello es imprescindible dedicar tiempo a la educación de los hijos para que puedan adquirir los conocimientos y las actitudes que les lleven a actuar como accionistas responsables.

*Impulsar un fuerte sentido de la responsabilidad.*

Hay que adquirir una profunda concienciación sobre lo que significa ser una familia empresaria. Para ello, deben potenciarse tres cualidades fundamentales: la dedicación al trabajo, la moderación y austeridad y la generosidad para saber ceder frente a otras opiniones.

*Enseñar a discutir sabiendo llegar a conclusiones a través del consenso.*

Hay que fomentar una cultura familiar de consenso. Si todos los accionistas sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta, el resultado de los consensos tendrá mayor consistencia en el tiempo.

*Tratar justa y lealmente a los empleados.*

Los empleados en una empresa familiar son en cierto modo parte de la familia. Deben, por tanto, ser tratados de forma ecuánime, implicándolos en la consecución de los objetivos marcados.

---

<sup>23</sup> Cfr. Roy, Carlos. “Reflexiones de una empresa familiar para el año nuevo”. *Revista Empresa Familiar*. Pág. 10.

*Formar a los miembros de la familia.*

Parece muy importante impulsar una actitud de formación constante para los propietarios actuales o futuros. Esa formación debe facilitar las adaptaciones a los inmensos cambios que actualmente viven las empresas y posibilitar un gobierno eficaz desde el Consejo de Administración.

*Implantar la calidad en el producto y la ética en los negocios como pilares fundamentales de actuación.*

La imagen de la empresa, su subsistencia a medio y largo plazo, el compromiso social adquirido y la propia realización profesional de la familia empresaria dependen de la capacidad que se tenga para comprometerse con la calidad de los productos ofrecidos a los clientes y con un adecuado código de valores éticos.

*Sentirse usufructuario de las acciones en propiedad.*

Aunque parezca contradictorio el pedir a un propietario que se sienta solamente tenedor del uso y disfrute de algo que es suyo, es éste un concepto fundamental, ya que es imprescindible que los actuales accionistas dispongan de la propiedad con el sentimiento de qué es de la siguiente generación, a la vez que se comprometen a engrandecerla y cuidarla para transmitir algo mejor.

*Aprender a mejorar la comunicación.*

Conseguir unos buenos canales de comunicación, aprender a escuchar y a entender las señales emocionales es algo indispensable para evitar la mayor parte de los problemas importantes que se dan en las familias empresarias y seguir avanzando día a día en la consolidación y en la construcción del futuro de la empresa familiar.

*Motivar a las siguientes generaciones para que se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa familiar.*

Fomentar la ilusión y el entusiasmo por los temas relacionados con la empresa familiar puede permitir llegar a metas inalcanzables en otro tipo de compañías. Por eso, la faceta de motivador en un empresario es primordial para que la siguiente generación muestre ganas de enfrentarse a los retos del futuro de la empresa familiar.

## **El liderazgo de la mujer en empresas familiares**

Llama la atención en la historia de la familia Stihl el destacado papel que juega Eva Stihl, desde el inicio de la participación de la segunda generación; ello, sin dejar de mencionar también el importante apoyo de su madre, Mia Stihl, durante los años de dificultades económicas por las que pasó la familia. Es más, hay que reconocer que, tomando en cuenta el entorno social de la época en que entró a trabajar en la compañía, pareciera que Eva se adelantó varias décadas a su época.

Y es que los ingredientes básicos del mejor líder no van asociados a lo masculino o lo femenino, sino a algo más complejo y sutil como es la preparación, el compromiso, el carácter, la experiencia, la voluntad y el tesón, la ambición, etc. Y todas estas cualidades no tienen género, como se demuestra diariamente con ejemplos de hombres y mujeres que saben llevar sus empresas por el camino del éxito. Cada vez más, la sociedad comprueba que en la política, la universidad, la empresa (sea familiar o no) y en otros ámbitos, la mujer desempeña su trabajo y su responsabilidad con igual habilidad y resultados que el hombre. Por lo mismo, en las empresas familiares deben tener las mismas oportunidades de prepararse, comprometerse y ser incluidas en el plan de sucesión.<sup>24</sup>

## La responsabilidad social de la empresa familiar

Una de las formas de organización humana más importante e influyente en este momento de la historia, tanto a nivel económico como social, es la empresa. Por lo tanto, el modo en que las empresas funcionen, los valores que defiendan y por los que rijan sus líneas de actuación, son susceptibles de tener un gran impacto en la sociedad en la que se desenvuelven y de la que son protagonistas muy activos y dinámicos. Asimismo, la familia es la otra gran forma de organización social. Más antigua que la empresa, en ella perviven los valores humanos y sociales a un nivel que es difícilmente trasladable a otras formas de organización. “La comunión y la participación vivida cotidianamente en la casa, en los momentos de alegría y de dificultad, representa la pedagogía más concreta y eficaz para la inserción activa, responsable y fecunda de los hijos en el horizonte más amplio de la sociedad”.<sup>25</sup>

El hecho de que detrás de una empresa haya una familia, parece un hecho destacable en cuanto que puede tener implicaciones importantes a la hora de trasladar a la empresa la intensidad con que los valores más humanos se viven en la familia. De allí que una de las funciones importantes de la empresa familiar es organizarse adecuadamente, por el importante papel que juega en la sociedad, para cumplir con las siguientes responsabilidades:<sup>26</sup>

### *Hacia los empleados de la empresa.*

Dispensando un adecuado trato a sus empleados basado en la proximidad, la apreciación, facilitando todo aquello que necesitan para desarrollar su labor y crecer como profesionales y personas en el ámbito laboral.

<sup>24</sup> Cfr. Martín, Vidal Martín, “La mujer y el liderazgo en la empresa familiar”. Revista Empresa Familiar. Pág. 10.

<sup>25</sup> Juan Pablo II. Familiaris consortio. No. 37.

<sup>26</sup> Cfr. Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar. “La responsabilidad social y los valores”. Revista Empresa Familia. Págs. 6-7.

*Hacia clientes y proveedores.*

Esto genera valores de confianza y personalización muy apreciados en ambos casos.

*Hacia el entorno, la naturaleza y el medio ambiente.*

La familia puede exigir y velar por unos procesos de producción altamente responsables con el entorno.

*Hacia la sociedad, en relación con los productos y servicios ofrecidos.*

Siempre se ha dicho que las empresas familiares tienen un gran compromiso con la calidad de sus productos y servicios, especialmente en aquellas cuyas marcas llevan el apellido familiar. Una de las características de la responsabilidad social por parte de los accionistas familiares es precisamente este fuerte y activo compromiso con la calidad.

*Hacia la sociedad, como fuente creadora de riqueza.*

Una importante función de las empresas es la creación de empleo. Es necesario crear nuevas fuentes de riqueza en nuestra sociedad y poder así absorber a la juventud que se integra a la actividad económica. Es por ello que la responsabilidad social, entendida correctamente, no es filantropía, es proyectarse activamente hacia la comunidad a la que se pertenece y contribuir a su desarrollo.

## **La ética del líder en las empresas familiares**

Recientemente ha aumentado significativamente la importancia de la ética en el mundo empresarial, a raíz de los sonados casos de quiebras fraudulentas por medio de artificios contables y engañosas prácticas financieras. Pero también es esperanzador que se haya constatado que la ética ha sido parte integral de aquellas empresas familiares que han superado con éxito varias generaciones.

La etimología de la palabra ética viene del griego *ethikós*: moral, relativo al carácter.<sup>27</sup> En ese mismo sentido, la ética en la empresa familiar se define como “el conjunto de normas de actuación, actitudes y valores que conforman un estilo empresarial o profesional, reflejo del espíritu del fundador o de la familia propietaria”.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Corominas, Joan. Breve diccionario etimológico de la lengua castellana”. Pág. 260.

<sup>28</sup> Cfr. Roy Darnicullela, Carlos. “La importancia de la ética”. *Revista Empresa Familiar*. Pág. 8.

Es muy común contemplar una coincidencia de valores en muchas empresas familiares tales como la austeridad, la confianza, el compromiso, el respeto, la sinceridad o la ecuanimidad. Sin embargo, hay un valor que aglutina gran parte de todo lo concerniente a la ética, y es ésta la honradez, entendida como “esa coherencia básica que confiere a la persona su condición de auténtica; la aleja de toda falsedad, incoherencia y doblez, y le confiere una sólida identidad”.<sup>29</sup>

Es por ello que la ética del líder, en la empresa familiar, resulta trascendental porque su figura es el referente a seguir en la organización, lo cual tendrá más consistencia y solidez a través del testimonio y el ejemplo (“lo que tú eres y lo que tú haces, habla más alto que lo que tú dices”). Además que el no ser ético es costoso por la pérdida de clientes y proveedores, a mediano y largo plazo, también produce baja productividad y un pobre ambiente de trabajo. Pero lo más grave es que resulta muy destructivo porque todos los factores negativos que implica terminan erosionando los pilares fundamentales en que se sustenta la empresa familiar hasta conducirla, finalmente, al borde de la desaparición. Quizás a corto plazo puedan pasar desapercibidos, pero a medio y largo plazo se pondrán en evidencia y desmoronarán todo cuanto se haya construido hasta ese momento: prestigio, resultados económicos, credibilidad y prosperidad.

A partir de la experiencia acumulada alrededor de la ética en las familias empresarias exitosas podemos aprender que:

- Los valores son la fortaleza principal de las familias empresarias exitosas.
- La ética es fundamental para la continuidad de la empresa familiar.
- Un empresario sin ética difícilmente será un brillante gestor.
- La generación de beneficios a largo plazo forma un cuerpo común con la ética de la familia y su empresa.

Por tanto, podemos afirmar que los valores éticos deben ser difundidos entre los miembros de una familia empresaria para asegurar tanto la rentabilidad de la empresa como la continuidad de la misma.

“Un hombre de principios siempre mostrará su verdadero carácter al final. De aquí que siempre tendrá una conciencia tranquila... no tendrá preocupaciones ni miedos y siempre llevará una vida sincera y honrada” (Konosuke Matsushita).<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Villapalos, Gustavo (et al). El libro de los valores. Pág. 59.

<sup>30</sup> Matsushita, Konosuke. Puño de hierro, guante de seda. Pág. 95.

## Bibliografía

1. Álvarez de Mon Pan de Soraluze, Santiago. *El Mito del líder*. Editorial Pearson Educación S.A.. Madrid, 2001.
2. Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar. *La responsabilidad social y los valores*. Revista Empresa Familiar. 16. (2002).
3. Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Editorial Gredos. Madrid. 2000.
4. Corona, Juan F. *¿Puede formarse un líder?* Revista Empresa Familiar.12. (2002).
5. Escribano C. *¿Es su empresa una empresa familiar?* Revista Empresa Familiar 1 (2000).
6. Fernández-Ávila, Jesús. *El difícil tránsito de negocio a empresa*. Revista Empresa Familiar 12 (2002).
7. Gómez-Betancourt, Gonzalo. *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Grupo Editorial Norma, Colombia, 2005.
8. James W. *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ediciones Juan Granica S.A., Argentina. 1993.
9. Juan Pablo II. *Exhortación apostólica "Familiaris consortio"* No. 37.
10. Lansberg, Iván. *De gestor a líder*. Revista Empresa Familiar. 11. (2002).
11. Martín, Vidal Martín. *La mujer y el liderazgo en la empresa familiar*. Revista Empresa Familiar. 30. 2005.
12. Matsushita, Konasuke. *Puño de hierro, guante de seda*. PHP Institute Inc. Japón. 1992.
13. Roy Darniaculleta, Carlos. *Reflexiones de una empresa familiar para el año nuevo*. Revista Empresa Familiar. 11. (2002).
14. Roy Darniaculleta, Carlos. *La importancia de la ética*. Revista Empresa Familiar. 24. 2004.
15. Schâfer, Waldemar. *Stlh: From an idea to a world brand*. Editorial Schâffer-Poeschel Verlag Stuttgart. 2006.
16. Villapalos, Gustavo (et al). *El libro de los valores*. Editorial Planeta + Testimonio. 2005.







CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

**CARACTERÍSTICAS  
DE UN LIDERAZGO  
FEMENINO**

**Beatriz Ymbert**

---



## Índice de Contenido

<i>Introducción</i> .....	165
<i>Características de un liderazgo femenino</i> .....	167
<i>Todos podemos ser líderes.</i> .....	168
<i>Las características femeninas.</i> .....	169
– <i>Delicada ternura.</i> .....	170
– <i>Generosidad incansable.</i> .....	170
– <i>Amor por lo concreto.</i> .....	171
– <i>Agudeza de ingenio.</i> .....	172
– <i>Capacidad de intuición.</i> .....	172
– <i>Piedad profunda y sencilla.</i> .....	173
– <i>Tenacidad.</i> .....	173
<i>Liderazgo femenino</i> .....	174
<i>Bibliografía</i> .....	175



## Introducción

El que todas las personas puedan llegar a ser líderes es una cuestión planteada por Santiago Álvarez de Mon en el primer capítulo de su libro *El Mito del Líder*: “Contrario a la aureola especial que rodea a mucha teoría sobre liderazgo... El liderazgo, o es una cuestión de muchos profesionales y personas diligentes, honradas y comprometidas que se deciden a protagonizar y conducir sus vidas y carreras, o estamos en el mal camino”. “...el liderazgo es un desafío que nos obliga a todos”. “...el liderazgo tiene lugar todos los días. No es por tanto, las características de unos pocos, ni un acontecimiento excepcional, ni una oportunidad única e irrepetible. Es la capacidad de influir y movilizar a la comunidad para que ésta afronte sus problemas”. El liderazgo es un desafío que obliga a todos, a todos los que sueñan con un mañana mejor, a todos los que son inconformes con la mediocridad.

Siendo el aporte de las mujeres a la sociedad algo esencial, necesario; se analiza cómo las características femeninas pueden aprovecharse para que las mujeres sean líderes en su ámbito de acción. Se intenta presentar cómo el aporte de las características propias de la condición femenina puede llevar a muchas mujeres a un verdadero liderazgo en su propio ámbito familiar, empresarial, social, etc...; siendo este aporte a su vez necesario y muchas veces imprescindible.

Para ello se sintetizan las cualidades y noción de “líder” según Álvarez de Mon; para luego analizar algunos de los rasgos peculiares de ser mujer (como ser complementario al varón): estilos de dirección propios, cualidades más significativas: su ternura, su generosidad, su facilidad para lo concreto, su ingenio, su capacidad de intuición, su piedad profunda y sencilla, su tenacidad... Quizá sea la gran carga de humanidad que posee la mujer lo que puede hacer que resuelva muchas situaciones.

Si el proponerse la tarea de líder, implica la vida entera y si la mujer puede aportar cualidades que le son más propias en esa tarea, resulta obvio que el potenciarlas conlleva una mejora personal y una obligación para con la sociedad.



## Características de un liderazgo femenino

La historia más fascinante, jamás contada es la propia vida. Se ha escrito muchas veces que la historia de cada ser humano es única e irrepetible, es un libro abierto con las páginas en blanco, que cada día se van escribiendo. Esa historia la van conociendo poco a poco los que están a su alrededor: la familia, los vecinos, los compañeros de trabajo, los amigos, los interactuantes... No hay historias aisladas y el flujo de unos en otros hace la sociedad. Habrá páginas de ese libro de la vida que transformen tanto la personalidad como el ambiente adyacente. Buscar los cambios propicios para completar ese libro de la vida de forma plena y fascinante es tarea de cada uno, de cada autor y “ojalá” se le pueda llamar líder a quien así lo haga. “...liderazgo es un concepto asociado a lo más sublime del ser humano, a los valores más nobles que lo definen. ... el liderazgo es un fenómeno personal, una experiencia vital”.<sup>1</sup>

¿Cómo hacerlo? Cada quien lea su vida y piense cómo escribirá el resto de días que le quedan. El punto de partida comienza en lo que se “es”, se construye a partir de las potencialidades, cualidades, conocimientos que ya se tienen; y también, de los defectos, debilidades... Conocerse es un buen paso, el primero.

El ser humano o es mujer o es varón y ontológicamente, en cuanto a ser existente y con dignidad propia, no hay diferencia. Además, mujer y varón se complementan. Existe entonces, la premisa: El aporte de las mujeres a la sociedad es esencial, necesario.

Lo dicho anteriormente lleva a preguntarse: ¿Puede la toma de conciencia de las características especialmente femeninas llevar a las mujeres a ser líderes en su propio ámbito?

Sirva este ensayo para resolver si las características femeninas pueden aprovecharse para que las mujeres sean líderes en su ámbito de acción. Se busca la solución a esta cuestión en la premisa de que todas las personas pueden ser líderes, cuestión planteada por Santiago Álvarez de Mon en su primer capítulo del libro *el Mito del Líder*: “Contrario a la aureola especial que rodea a mucha teoría sobre liderazgo... El liderazgo, o es una cuestión de muchos profesionales y personas diligentes, honradas y comprometidas que se deciden a protagonizar y conducir sus vidas y carreras, o estamos en el mal camino”. “...el liderazgo es un desafío que nos obliga a todos”. “...el liderazgo tiene lugar todos los días. No es por tanto, las características de unos pocos, ni un acontecimiento excepcional, ni una oportunidad única e irrepetible. Es la capacidad de influir y movilizar a la comunidad para que ésta afronte sus problemas”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Álvarez de Mon, *El Mito del Líder*, Pág. 112.

<sup>2</sup> *Ibid.* Pág. 11



Se intenta presentar cómo el aporte de las características propias de la condición femenina puede llevar a muchas mujeres a un verdadero liderazgo en su propio ámbito familiar, empresarial, social, etc...; siendo este aporte a su vez necesario y muchas veces imprescindible.

Para ello se sintetizan las cualidades y noción de “líder” según Álvarez de Mon; para luego analizar algunos de los rasgos peculiares de ser mujer (como ser complementario al varón): estilos de dirección propios, cualidades más significativas, etc...

## Todos podemos ser líderes

Definir líder en pocas palabras puede ser costoso. A modo de “lluvia de ideas”, *brainstorming*, van escribiéndose características que ayudan a definirlo: promueve cambios en su entorno, se conoce a sí mismo – tarea que completa con la educación y el esfuerzo por madurar, piensa y actúa – es prudente y atrevido a la vez.

Estas cualidades, bastante innegables, han de responder a la pregunta ¿con qué fin actúa? ¿qué persigue el líder? La respuesta es clara y corta si se contesta: el bien. La respuesta se complica cuando se comienza a explicar que el fin no justifica los medios, que si no se busca el bien no se es verdadero líder. Más aún, se complica si se piensa en nombres de renombre mundial, con muchos seguidores o “partidarios”, llamados infinitud de veces “líderes” por los medios de comunicación en los que no se ve que “el bien” al que tienden pueda llevar a perfeccionar a otros en su inteligencia, en su obrar, en su calidad de vida, en conseguir una sociedad justa y solidaria. El líder se gana él mismo la autoridad. El que no lo es, podrá tener poder, quizá dado por otros, pero no autoridad.

A este respecto, cabe citar a Lao Tse “El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama, ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros”.<sup>3</sup>

El autor del libro *Leadership is an art* resume las características del líder:

- Es coherente e íntegro,
- Valora la heterogeneidad y la diversidad,
- Busca la competencia,

<sup>3</sup> Cfr. Manz, C. (et al). Superliderazgo, Paidós, Barcelona, 1993.

- Está abierto a la opinión contraria,
- Se comunica fácilmente con todos los niveles,
- Entiende el concepto de equidad y constantemente recurre a él,
- Dirige sirviendo,
- Es vulnerable a las habilidades y talentos de los demás,
- Está comprometido con la organización y su trabajo, y
- Es capaz de ver el conjunto por encima de su punto de vista.<sup>4</sup>

Pareciera que el líder ha de ser un *superman* o *superwoman*. Ser líder es un reto, involucra una tarea difícil, se le exige mucho, se le exige todo. Tarea difícil pero no imposible.

Ejemplos vivientes de líderes de este estilo, los verdaderos líderes, habrá muchos en el mundo, anónimos para el resto del planeta que no habita en su ámbito. En su libro *El Mito del Líder*, Álvarez de Mon, pretende explicar la sociedad alternativa: esos profesionales, ciudadanos, personas que quieren construir un mundo mejor. Esta misión es tan amplia que abarca a todos los hombres y en este sentido el liderazgo tiene lugar todos los días, siendo o procurando ser, característica de muchos, no de pocos. Visto así, el liderazgo es un desafío que obliga a todos, a todos los que sueñan con un mañana mejor, a todos los que son inconformes con la mediocridad.

## Las características femeninas

Y la pregunta ¿cómo son las mujeres? ¿Qué cualidades, virtualidades, peculiaridades las distinguen? Se puede citar a San Josemaría Escrivá de Balaguer, Gran Canciller de la Universidad de Navarra y gran conocedor de la psicología femenina: “La mujer está llamada a llevar a la familia, a la sociedad civil, a la Iglesia, algo característico, que le es propio y que sólo ella puede dar: su delicada ternura, su generosidad incansable, su amor por lo concreto, su agudeza de ingenio, su capacidad de intuición, su piedad profunda y sencilla, su tenacidad... La femineidad no es auténtica si no advierte la hermosura de esa aportación insustituible, y no la incorpora a la propia vida”<sup>5</sup>.

Profundizar en estos rasgos más propios de la mujer que del varón, a la luz del liderazgo que cada mujer pueda ejercer en su localidad, es lo que se expone a continuación.

<sup>4</sup> De Pree, M. *Leadership is an art*. A Dell Trade Paperback, Nueva York, 1989.

<sup>5</sup> Escrivá de Balaguer, *Conversaciones*, No. 87

## -Delicada ternura

Parecieran dos palabras poco usuales, pronunciadas en medio de una civilización pragmática, descomplicada en muchos aspectos, y que no se detiene a considerar los sentimientos individuales o colectivos. La *delicada ternura* puede ser más obvia dentro del hogar que en otros ámbitos de acción del ser humano. Sin embargo, es quizá la característica más innegablemente femenina. Procede de la capacidad de ser madre que toda mujer trae consigo y que configura aspectos biológicos, psíquicos, intelectuales y volitivos, entre otros.

La mujer también puede ser dura, pesada, irónica, insidiosa, hasta malévola. Pero, estas faltas de virtud proceden muchas veces del egoísmo, del “yo” que aflora más fuerte que el bien del “otro”. Aunque se den estas maldades, al tocar cierta fibra o tecla, salta la ternura: ante la necesidad de un niño desnutrido y llorón, un empleado en un gran apuro, el grito de auxilio...

Un filósofo campesino, francés, nacido a principios del siglo pasado, Gustave Thibon expone: “La mujer representa los valores de la vida. El hombre representa la abstracción, la mecánica. La mujer representa el calor humano, la ternura, la proximidad... la mujer debe conservar lo que pertenece al orden de su condición: velar por lo inmediato, velar por el grupo pequeño, velar, en fin, por el lado secreto de las cosas, por el lado íntimo. La mujer es un ser de interioridad, mientras que el hombre lo es de exterioridad. En eso se complementan”.<sup>6</sup>

“La mujer está especialmente capacitada para conciliar, integrar, comprometer y coordinar esfuerzos, lo cual le otorga una cualidad privilegiada para humanizar el mundo de la empresa. Y sobra decir que una empresa más humana, produce mejores resultados.

Las mujeres pueden beneficiar cuanto les rodea con la riqueza aprendida en cada faceta de su vida. A este propósito Sally Helgesen escribe: «La maternidad comienza a ser reconocida cada vez más como una escuela excelente para gerentes, puesto que exige muchas de las mismas actitudes: saber organizar, establecer un ritmo, equilibrar distintas exigencias, enseñar, orientar, dirigir, manejar conflictos, dar información». (Aburdene, Patricia, Naisbitt John, Op. cit. pp. 46 y 47).<sup>7</sup>

## -Generosidad incansable

Se podrá estar más o menos de acuerdo con la siguiente afirmación que hace Nicole de Hauteclocque, quien fuera alcaldesa de París en los años '70: “Me parece que a una mujer se le molesta más fácilmente que a un hombre. Por principio es

<sup>6</sup> O'Shea, Covadonga. La mujer, ¿ha encontrado su identidad?, Pág. 139.

<sup>7</sup> Una aportación única (Por: Marta Rodríguez, Mujer Nueva, 2004-03-12)

más asequible. Intimida menos. Se piensa de ella que es más acogedora y más servicial. Yo creo que es verdad”. Esta mujer estuvo siempre asequible a la entrevista personal convencida que para tomar una iniciativa seria, primero hay que conocer las necesidades de la gente, especialmente de los menos felices. “Yo recibo alrededor de cien personas cada semana. Sólo a base de hablar con ellas, de comprender sus problemas, sus dificultades, sus angustias, es como se puede llegar a modificar, para mejorar, la estructura de la vida en la ciudad”.<sup>8</sup>

Es la gran carga de humanidad con la que la mujer puede resolver muchas situaciones. En su invitación al programa *Mujer y Liderazgo: “Competencias directivas, networking y conciliación”*, una prestigiosa escuela de negocios incluye como parte de la presentación: Las mujeres disponen de unas cualidades específicas que, bien administradas, las convierten en poderosos agentes de cambio para la empresa y para la sociedad. Entre otras, un enfoque más integrador de la esfera privada y la vida profesional que contribuye a humanizar la empresa y, con ello, a hacer que los empleados estén más comprometidos.<sup>9</sup>

Según Edith Stein, en su libro *La Mujer*, ésta puede dejar huella de su condición femenina en cualquier lugar, encontrando ocasión de apoyar, aconsejar y ayudar.

## –Amor por lo concreto

La mujer ve el detalle, lo concreto. El hombre ve lo abstracto, el conjunto. El esposo sueña el viernes por la tarde con el plan magnífico que se le acaba de ocurrir: ir a la playa el fin de semana. La esposa, le pone los pies en la tierra, a la vez que comienza los preparativos, piensa para sí misma ¿en qué momento voy al supermercado para comprar los víveres que vamos a llevar?, le dice: “ya pensaste en que los hijos no han hecho los deberes, el auto no tiene gasolina, ¿habrá todavía espacio en el alojamiento que nos gusta, pues no hemos hecho reservación previa?” Al final todo se resuelve en una excursión magnífica.

“Por su orientación a la consecución de objetivos y a los aspectos prácticos, las mujeres delegan naturalmente y dan autonomía a los miembros de sus equipos. Esta actitud a veces puede llevar a una falta de seguimiento de los proyectos, cayendo incluso en la abdicación de sus funciones”.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> O’Shea, Covadonga. *La mujer, ¿ha encontrado su identidad?*, Pág. 120

<sup>9</sup> <http://www.iese.edu/es/ad/Enfocados/MujeryLiderazgo/MujeryLiderazgo.asp>

<sup>10</sup> *Ibid.*

## -Agudeza de ingenio

El ingenio de la mujer hace que ante una dificultad, produzca una solución. El mundo necesita respuestas no problemas, porque estos ya están. La capacidad de “ingeniárselas”, y además de la manera correcta no siempre es tangible en el caso de la mujer. Puede complicarse, y mucho, cuando le falta espíritu optimista ante lo que es más arduo y difícil.

La agudeza de ingenio tiene una relación directa con la creatividad. Y la lidereza ha de aprovechar esta capacidad para crear y emprender proyectos; proponer ideas; hacer y enseñar a hacer las cosas de una manera diferente a como se han realizado en el pasado, pero, quizá más eficiente.

Aplicar la agudeza de ingenio en cada grupo con el que se interactúa también es importante. Trabajar en equipo pareciera que es indispensable en la sociedad actual. De hecho, lo es. En organizaciones no gubernamentales, en asociaciones escolares de padres de familia, en juntas de vecinos, en las ligas de consumidores, quien no se une al equipo va solo y pronto queda excluido. Casi cada equipo exige un líder. Como el líder no es un mito, no es el “ideal”, puede y debe haber varios líderes en cada equipo. Cada cual según sus capacidades, según lo que aporta, según su grado de compromiso, según su facilidad para la dirección o la ejecución. “El hecho de ser mujer tiene implicaciones tanto en el contenido como en el estilo de la dirección de empresas. Por ejemplo, por su empatía, las mujeres suelen estar muy preparadas para gestionar entornos diversos o cambios dentro de la organización. En cambio, toleran mal los entornos agresivos y la falta de compromiso de sus equipos”.<sup>11</sup>

## -Capacidad de intuición

La intuición femenina es otra característica difícilmente negable. Conocida también como “sexto sentido”. Eso que se vislumbra que va a pasar y luego pasa. Ese saber adelantarse a los hechos. Ese conocer lo que le pasa a la otra persona. Bien empleada la agudeza de ingenio facilita el liderazgo que promueve cambios sustanciales para transformar estructuras que están ya trasnochadas, para ordenar una empresa, para prevenir despidos injustos, para percibir tendencias de hábitos o comportamientos dentro de cinco, diez años.

En el campo empresarial “tradicionalmente se ha creído que las mujeres son peores negociadoras que los hombres. Sin embargo, los expertos en negociación valoran cada vez más habilidades como el afán de colaboración o la empatía, muy atribuidas a las mujeres”.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> <http://www.iese.edu/es/ad/Enfocados/MujeryLiderazgo/MujeryLiderazgo.asp>

<sup>12</sup> *Ibid.*

El liderazgo familiar que no es mandar sobre el marido y los hijos, sino dirigir y amar previniendo posibles peligros, alentando a la audacia cuando sea necesario.

## -Piedad profunda y sencilla

La piedad, buena para todo, remedio de todo. Necesaria para la mujer y el varón, aunque se ha identificado siempre más a la mujer con ser piadosa.

“La mujer ha sido siempre la transmisora, la portadora del sistema de creencias de una sociedad y, en ese sentido, la gran educadora. Nada importante arraiga si antes no pasa por la mujer, si ella no lo adopta”.<sup>13</sup> Interesantes palabras del filósofo personalista Julián Marías que hacen pensar en una lidereza que no se queda para sí nada de lo que posee (sobretudo si es bueno), sino que lo da, no se lo reserva: lo comparte. La madre suele ser líder, en cualquier parte del mundo. Lo que ha enseñado a los hijos pequeños, les quedará para toda la vida; aun cuando lo valoren hasta pasados muchos años.

“En su columna sobre “Mujeres y Política” recientemente publicada por *La Tercera*, María de los Ángeles Fernández, citaba una encuesta de Gallup en la que se señala que ellas son percibidas “como más honestas, más preocupadas por los pobres y más democráticas””.<sup>14</sup>

## -Tenacidad

Leonard Lauder, Presidente de la conocida empresa Estée Lauder, declaraba en una ocasión sobre la clave del éxito de algunas mujeres que lo hacen muy bien en la dirección de negocios: “A las mujeres lo que les importa es *el trabajo en sí*, mientras que los hombres son más sensibles al cargo, al título, a la tarjeta de visita...”<sup>15</sup> No siempre es así, es un comentario a tener en cuenta.

Un día tras otro, con esfuerzo, sin darse por vencida, es la perseverancia de quien busca el fin y pone los medios para lograrlo. “La atención prestada a su familia será siempre para la mujer su mayor dignidad: en el cuidado de su marido y de sus hijos o, para hablar en términos más generales, en su trabajo por crear en torno suyo un ambiente acogedor y formativo, la mujer cumple lo más insustituible de su misión y, en consecuencia, puede alcanzar ahí su perfección personal”.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Figueras, Josefina. El feminismo ha muerto ¡Viva la mujer!, Pág. 21

<sup>14</sup> Liderazgo femenino: ¿algo nuevo? (La Tercera, Chile, 2005-01-25)

<sup>15</sup> Cfr. Figueras, Josefina. El feminismo ha muerto ¡Viva la mujer!, Pág. 38

<sup>16</sup> Escrivá de Balaguer, J. Conversaciones, No.87

## Liderazgo femenino

El deseo de cambio ha de llevar a un verdadero liderazgo. Si el proponerse la tarea de líder, implica la vida entera y si la mujer puede aportar cualidades que le son más propias en esa tarea, resulta obvio que el potenciarlas conlleva una mejora personal y una obligación para con la sociedad. Esa mejora personal se traduce en madurez. Según Edith Stein, la persona madura es la que ha integrado todas las facultades, teniendo ideas claras, mostrando gran cordialidad, comportándose abierta y amablemente con los que están a su lado. Esto implica autodominio, autocontrol. Para liderar a otros, primero autoliderazgo. “Lidera su vida no el que elige un camino asociado por otros al éxito, sino el que tiene claro el *por qué* y es capaz de elegir el *cómo* más conveniente en cada caso”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Chinchilla, N. (et al). La ambición femenina, Pág. 194.

## Bibliografía

1. Escrivá de Balaguer, Josemaría. “*La mujer en la vida del mundo y de la Iglesia*”, entrevista realizada por Pilar Salcedo, en *Conversaciones*, Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1988.
2. Méndiz, A. (et al). *Un amor siempre joven*, Ediciones Palabra, S.A., Madrid, 2003.
3. Balsameda, Carmen. *La mujer frente a sí misma*, Eunsa, Pamplona, 1984.
4. Álvarez de Mon, Santiago. *El Mito del líder*, Prentice Hall, Madrid, 2001.
5. Chinchilla, Nuria (et al). *La ambición femenina*, Santillana Ediciones Generales, S.L., Madrid, 2004.
6. O’Shea, Covadonga. *La mujer, ¿ha encontrado su identidad?* Editorial Fert, Barcelona, 1976.
7. Matlárý, Janne Haaland. *El tiempo de las mujeres*. Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 2000.
8. Stein, Edith. *La mujer*, Ediciones Palabra, Madrid, 1998.
9. Pérez L., Juan Antonio (et al). *La mujer y su éxito*, Eunsa, Pamplona, 1995.
10. Figueras, Josefina. *El feminismo ha muerto ¡Viva la mujer!* Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 2000.
11. Mercadé, Anna. *Mujer emprendedora*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998.
12. Inter-American Dialogue, “*Women and Power in the Americas*”, International Center for Research on Women, 2001.
13. Inter-American Dialogue, “*Women and Global Leadership*”, International Center for Research on Women, 2004.
14. Inter-American Dialogue, “*Women on the Verge: Corporate Power in Latin America*”, International Center for Research on Women, 2005.
15. Seager Phil (et al). “*Women and Leadership*”, Alumni Magazine IESE, No.101 (2006).
16. Juan Pablo II, Carta Enc. *Dignidad y vocación de la mujer*, 15-VIII-1988.







CENTRO DE INVESTIGACIONES  
**HUMANISMO Y EMPRESA**  
UNIVERSIDAD DEL ISTMO

# EL MITO DEL LIDERAZGO POLÍTICO

**Ana de Molina**

*Lo importante es avanzar, a fuerza de prueba y error;  
sacarle partido a la vida, y descubrir lo que se es,  
lo que se quiere ser, sabiendo lo que uno no es.*

*Santiago Álvarez de Mon Pan de Soraluze*

---



**Índice de Contenido**

*Introducción* ..... 181

*La percepción de democracia* ..... 183

*¿La democracia está en crisis?* ..... 186

*La perspectiva de la región en opinión de los  
“Líderes latinoamericanos”* ..... 188

*El reto a solventar* ..... 190

*Lo que consideramos como liderazgo político* ..... 192

*¿Son posibles los anti-liderazgos?* ..... 197

*¿Es el poder una condición para el liderazgo?* ..... 201

*Hacia un liderazgo político* ..... 205

*El liderazgo político y el tema de los valores* ..... 209

*Pasar a la acción* ..... 213

*Conclusiones* ..... 217

*Bibliografía* ..... 221



## Introducción

La democracia no sólo consiste en realizar elecciones. Se vincula también con la ciudadanía democrática, que se sustenta en la ampliación de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Sin embargo, la palabra democracia ha perdido todo significado, y quizá es una de las palabras más tergiversadas, asociada además a liderazgo, a un liderazgo político. Es necesario descubrir la esencia del significado de un líder y ante esta pregunta pueden surgir variadas respuestas en especial porque “el hombre busca respuestas y encuentra preguntas”. En general, las capacidades que se asocian a un líder son en primer lugar, olfato poco común para rastrear y husmear por dónde discurren los anhelos y ansiedades del pueblo. En segundo lugar cuentan con una habilidad excepcional para comunicar, captar y retener la atención, para provocar y mantener altos los ánimos. En tercer lugar, un talento para influir en las conductas y formas de pensar de los dirigidos. En cuarto lugar, una fuerza descomunal, una osadía sin igual para movilizar a las masas que le siguen. Pero en realidad ¿esto caracteriza a un líder? El ensayo tratará de demostrar que no sólo esto define a un líder, a un líder político.

Se pretende interiorizar, lograr una interpelación propia para reflexionar y descubrir que el liderazgo es algo interior, que se construye, que se cultiva y crece con la persona. En cada uno puede haber un líder y en algunos, un líder político. Vaclav Havel indica que “la política debe ser la expresión del deseo de contribuir a la felicidad de la comunidad más que a una necesidad de estafar o destruir la comunidad”. Enseñar a los demás y a nosotros mismos que la política no puede ser el arte de lo posible, especialmente si lo posible incluye el arte de la especulación, del cálculo, de la intriga, de los negocios secretos y de la pragmática manipulación, sino que debe ser el arte de lo imposible, el arte de mejorar al mundo y a nosotros mismos. Hacer ver que necesitamos más de hombres responsables que de hombres importantes. No de personas que Helen Deutsch llama “camaleones sociales” por ser de una personalidad de extraordinaria plasticidad para adaptarse a las presiones de quienes los rodean.

El ensayo aborda al líder político vinculado al compromiso inquebrantable con la educación en valores. Insistir entonces en que la política no es un medio para conseguir un fin, sino enfocar la política como servicio a la comunidad, el interés generoso y altruista por la república y por el bien común. Si estamos ante quien persigue el poder como fin, entonces no tenemos frente a nosotros a un líder, sino a un demagogo.



## La percepción de democracia

La familia humana está siendo sometida a constantes e importantes procesos de cambio.

Cada día la presencia laboral de la mujer es mayor, disminuye el crecimiento de la población aunque aumenta la expectativa de vida; aumenta el soporte tecnológico, surge el desarrollo de las economías emergentes, se agudiza la migración en busca de mejores oportunidades, queda atrás el debate de la guerra fría para dar paso a otras controversias políticas y flagelos como el narcotráfico y el crimen organizado.

A pesar del crecimiento económico de la mayoría de países muchos no logran disminuir la pobreza. Más de 800 millones de personas padecen hambre crónica y malnutrición. El hambre dista mucho de estar erradicada. Aunque 140 países del mundo viven hoy bajo regímenes democráticos – lo que se considera un gran logro- sólo en 82 países existe una democracia plena.<sup>1</sup> La democracia no se reduce al acto electoral sino que requiere de eficiencia, transparencia y equidad en las instituciones públicas, así como de una cultura que acepte la legitimidad de la oposición política y reconozca y abogue por los derechos de todos.<sup>2</sup> Constituye esto un reto para los líderes mundiales a manera de proveer las necesidades reales de la comunidad mundial de forma equitativa sin destruir el medio ambiente. Se debe tener en mente que históricamente uno de los objetivos principales de los movimientos democráticos ha sido buscar compensación en la esfera política para los efectos de las desigualdades en la economía y en la sociedad.<sup>3</sup>

La democracia es una inmensa experiencia humana, no está inventada, pero ante todo no debe ser un proceso de instrumentación. Está ligada a la búsqueda histórica de libertad, justicia y progreso material y espiritual.<sup>4</sup> Quizá por ello se considera una experiencia permanentemente inconclusa. En ocasiones motiva a la lucha por el poder. “Pero la democracia como proceso es una construcción permanente, tal parece, un tanto incierta. Pero sus posibilidades también dependen de lo que nosotros hagamos. Incluso, aunque no podamos contar con impulsos benignos que la favorezcan, no somos meras víctimas de fuerzas ciegas sobre las que no tenemos ningún control. Con una adecuada comprensión de lo que exige la democracia y la voluntad de satisfacer sus requerimientos, podemos actuar para satisfacer las ideas y prácticas democráticas y, aún más, avanzar en ellas”.<sup>5</sup>

El ejercicio de la democracia es una afirmación de la soberanía de una nación, se requiere de un marco democrático que le devuelva a la noción mermada de soberanía su sentido político prístino: no hay nación soberana en el concierto internacional si no es soberana en el orden nacional, es decir, si no respeta los

<sup>1</sup> PNUD 2002, Informe sobre Desarrollo Humano 2002, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 23

<sup>2</sup> *Ibid.*, Pág. 23

<sup>3</sup> Beit, C.R. (1989) Pág. xvi

<sup>4</sup> *Ibid.*, Pág. 33

<sup>5</sup> Dahl, R. (1999) Pág. 33



derechos políticos y culturales de la población concebida no como simple número sino como compleja calidad, no como cantidad de habitantes sino como calidad de ciudadanos.<sup>6</sup>

Por lo tanto, la democracia no sólo es un valor en sí mismo sino un elemento esencial para lograr el desarrollo humano, ya que es el escenario donde la política y la economía pueden conjugarse para generar condiciones más equitativas y aumentar las opciones de las personas. Pero para ello es necesario preguntarse si la capacidad de pensar, actividad diferencial, también en la posmodernidad, va a estar a la altura de las circunstancias. Las ideas son el motor que cambia el mundo, por ello el componente humano del “management” explica la diferencia entre sociedad de la información y sociedad del saber, en donde el factor humano es esencial para pensar y actuar, para brindar soluciones y ejecutar políticas.

El mundo soportado cada vez más por la tecnología no encuentra necesariamente en ella la respuesta a las carencias más sórdidas, puede incluso estar alejada de una realidad muy cercana. El hombre virtualmente conectado y vitalmente seccionado de los demás es una realidad dual que se nos puede ir apareciendo gradualmente, o bien la máquina más potente y fantástica de la creación, la mente humana, dirige y ordena el trabajo de las máquinas artificiales creadas por ella, para su provecho y enriquecimiento, o bien serán éstas las que le acaben sometiendo, convirtiendo en ávido aislacionista y esclavizante, lo que empezó como herramienta maravillosa de comunicación y cultura.<sup>7</sup>

Pero la democracia al estar asociada a la búsqueda de un mejor nivel de bienestar para las personas, se apoya también en ellas como régimen político para luchar contra sus principales deficiencias: la desigualdad y la pobreza. La democracia debe permitir de forma amplia el diálogo con visión incluyente, la participación política y social, privilegiando en especial a los carentes de voz, los pobres y las minorías étnicas y culturales.

Veinticinco años atrás sólo tres países latinoamericanos vivían en democracia, ahora esto ha sido superado y cada día se consolidan los derechos políticos aunque prevalecen altos niveles de pobreza y desigualdad, los mayores en el mundo. Ello pone de manifiesto las tensiones entre la expansión de la democracia y la economía, la búsqueda de la equidad y la disminución de la pobreza.

La democracia es, antes que nada y sobre todo, un ideal. (...) Sin una tendencia idealista una democracia no nace, y si nace, se debilita rápidamente. Más que cualquier otro régimen político, la democracia va contra la corriente, contra las leyes inerciales que gobiernan los grupos humanos. Las monocracias, las

<sup>6</sup> Fuentes, Carlos (1998), Pág. 9

<sup>7</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 6

autocracias, las dictaduras son fáciles, nos caen encima solas; las democracias son difíciles, tienen que ser promovidas y creídas.<sup>8</sup>

Entre los fundamentos teóricos se argumenta que la democracia a) supone una idea del ser humano y de la construcción de la ciudadanía, b) es una forma de organización del poder que implica la existencia y buen funcionamiento del Estado, c) implica una ciudadanía integral, esto es, el pleno reconocimiento de la ciudadanía política, la ciudadanía civil y la ciudadanía social; d) tiene en el régimen electoral un elemento fundamental, pero no se reduce a las elecciones.<sup>9</sup>

La ciudadanía política se vincula mayormente al Índice de Democracia Electoral (IDE) que aunque sólo mide un aspecto del sistema político, corresponde a la dimensión o condición mínima para que se hable de democracia. Al nivel de la región latinoamericana se reconoce que existen hoy “democracias electorales” al tomar en cuenta que en todos los países se reconoce el derecho universal al voto. A pesar de algunos problemas, en general se puede indicar que las elecciones nacionales fueron limpias entre 1990 y 2002, en este mismo período se dieron restricciones importantes a la libertad electoral en 10 de 70 elecciones nacionales, pero la tendencia general fue positiva, el traspaso del mando presidencial se ha convertido en una práctica común, aunque aún persisten casos de crisis institucional y constitucional. Pero también se evidencia una irregular participación electoral, ya que se observa un abultado abstencionismo.

La ciudadanía civil se vincula a logros importantes en materia de legislación. Latinoamérica es abundante en leyes, pero preocupa la escasa capacidad de los Estados para garantizar y aplicar la ley. Existe un contraste entre el avance formal de la legislación y el avance real de la aplicación legislativa. Es pródiga la normativa nacional e internacional: Leyes, Acuerdos, Tratados, Convenciones vigentes pero con inobservancia reflejada en los logros alcanzados. La insuficiencia financiera del Estado es una limitante y hace frágil los sistemas de administración de justicia. Aunque se han producido avances en el acceso a la información pública aún enfrenta bloqueos y fallas importantes. En general los derechos civiles como el respeto al derecho a la vida, a la integridad física, a la seguridad y a la no discriminación, han tenido un progreso irregular y en algunos casos insuficientes.

La ciudadanía social presenta los resultados más preocupantes y representa el desafío más importante de las democracias latinoamericanas. La exclusión y las carencias de esta ciudadanía se focalizan en los mismos grupos que no gozan de un ejercicio pleno de la ciudadanía civil y política. Los principales flagelos en esta dimensión de ciudadanía son la pobreza y la desigualdad que impiden a las personas gozar como ciudadanos de sus plenos derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Es a través de la ampliación de la ciudadanía

<sup>8</sup> Sartoni, Giovanni, IDH 1991, Pág. 119

<sup>9</sup> PNUD 2002, Informe sobre Desarrollo Humano 2002, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 24

social que la democracia puede desarrollarse y fortalecerse, en especial, a partir de la lucha contra la pobreza y la desigualdad y de la creación de empleo digno.

## ¿La democracia está en crisis?

Latinoamérica puede ser caracterizada como una región con abundantes leyes, aunque no por la observancia en su aplicación. Sin embargo, también debe reconocerse que la región, en el plano de la evolución democrática y en la dinámica económica y social, vive una etapa de cambios, que en algunos casos asume las características de crisis generalizada. “La palabra democracia se ha usado de tal manera que ha perdido todo significado, y es probablemente la palabra más prostituida en todas las lenguas”.<sup>10</sup>

Puede plantearse incluso que existe un divorcio entre los problemas que los ciudadanos reclaman resolver y la capacidad de la política para enfrentarlos. La política tiende a perder contenido por la disminución de soberanía interior del Estado, atribuible a:<sup>11</sup>

- El desequilibrio en la relación entre política y mercado.
- La presencia de un orden internacional que limita la capacidad de los Estados para actuar con razonable autonomía.
- La complejización de las sociedades que los sistemas de representación no pueden procesar.

Un avance en apoyo a la democracia es que aumentó la participación civil y los tradicionales riesgos de insubordinación militar se contrajeron, lo que contribuye a la disminución de las amenazas a la democracia como régimen.

No obstante, prevalece una debilidad institucional en la estructura de los partidos políticos los que no logran canalizar y por lo tanto responder a las demandas ciudadanas. Su relación con distintos sectores suele ser conflictiva y carecen de una visión de largo plazo, que permita dar sostenibilidad a la política. Los sistemas de partidos políticos generalmente tienden a ser instrumentales e instrumentados, carecen de eficacia y la ciudadanía demanda de ellos mayor transparencia. En general el debate político debe ser renovado y promovido para captar la atención porque carecen de fundamento y contenido, se aborda el manejo de la coyuntura y escasean las propuestas concretas sobre las acciones y del cómo avanzar en las soluciones estructurales. Guatemala se observa reflejada en este esquema.

<sup>10</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 7

<sup>11</sup> PNUD 2002, *Informe sobre Desarrollo Humano 2002*, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 26

Esto provoca una llamada urgente a trabajar por el fortalecimiento institucional de la estructura partidaria, dado que existe la necesidad de reconocer que la región vive un momento de inflexión y crisis, lo que conlleva también a valorizar la aplicación de la política como generadora de opciones para promover el fortalecimiento de la ciudadanía a través de la generación de espacios de participación y la creación de opciones para la realización de nuevos proyectos colectivos. “La revalorización de la política pasa por aplicar medidas que promuevan una institucionalidad legítima, fortalezca una sociedad civil activa y, sobre todo, promuevan un amplio debate sobre el Estado, la economía y la globalización”.<sup>12</sup>

Pero además existen problemas con los poderes fácticos. Estos son percibidos como factores que condicionan la capacidad de los gobiernos para dar respuestas a la ciudadanía.

El equipo de elaboración del Informe sobre Desarrollo Humano 2002, “*La democracia en América Latina*” realizó una encuesta de opinión pública<sup>13</sup> que evidenció una tensión entre la opción por el desarrollo económico y la democracia. Sus principales resultados indican:

- La preferencia de los ciudadanos por la democracia es relativamente baja.
- Gran parte de las latinoamericanas y latinoamericanos valora el desarrollo por encima de la democracia e incluso le quitaría su apoyo a un gobierno democrático si éste fuera incapaz de resolver sus problemas económicos.
- Las personas no demócratas pertenecen en general a grupos con menor educación, cuya socialización se dio fundamentalmente en períodos autoritarios, tienen bajas expectativas de movilidad social y una gran desconfianza en las instituciones democráticas y los políticos.
- Aunque los demócratas se distribuyen en variados grupos sociales, en los países con menores niveles de desigualdad los ciudadanos tienden a apoyar más la democracia. Sin embargo, estas personas no se expresan a través de organizaciones políticas.

Como indica Maritain: “La tragedia de las democracias modernas consiste en que ellas mismas no han logrado aún realizar la democracia. La cuestión no es encontrar un nombre nuevo para la democracia, sino descubrir su verdadera esencia y realizarla; pasar de la democracia burguesa, desecada por sus hipocresías y por la falta de savia evangélica, a una democracia íntegramente humana; de la democracia frustrada, a la democracia real”.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> PNUD 2002, Informe sobre Desarrollo Humano 2002, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 28

<sup>13</sup> Encuesta de opinión de alcance regional en colaboración con Latinobarómetro

<sup>14</sup> Maritain, J.: Cristianismo y Democracia, Leviatán, Buenos Aires, 1986.

A esto debe agregarse las inquietantes conclusiones de Moisés Naím<sup>15</sup> que ha investigado las redes ilegales durante 15 años y como resultado indica que nunca los delincuentes han sido tan globales, tan ricos y tan políticamente influyentes. “Siempre existieron contrabandistas, traficantes y piratas, pero nunca como hoy, con la capacidad de operar a nivel mundial, con un poder económico que mueve más del 10% del comercio mundial”. Además es claro que los gobiernos deben actuar dentro de su jurisdicción en tanto que “*el delito organizado*” no tiene fronteras apoyado con los cambios tecnológicos, siendo esto también una consecuencia de la globalización.

En el caso de Guatemala, esto conduce a un llamado a la reflexión por parte especialmente, de los partidos políticos, a manera de acortar la brecha entre los problemas sentidos que los ciudadanos reclaman resolver y la capacidad real de la política para enfrentarlos y avanzar en su solución, lo que demanda la construcción de un liderazgo integral y el fortalecimiento de su plataforma partidaria.

## La perspectiva de la región en opinión de los “Líderes latinoamericanos”

Resulta interesante conocer la apreciación de quienes ejercen funciones de “liderazgo” en América Latina,<sup>16</sup> se trata de actores protagónicos de la vida política, económica, social y cultural de la región, considerados líderes políticos que detentan o detentaron el poder en su máximo nivel institucional, en jefaturas partidarias, parlamentarios, funcionarios de alto rango o alcaldes; protagonistas sociales en un amplio espectro que incluye líderes sindicales, empresarios, académicos, periodistas, religiosos y dirigentes de movimientos u organizaciones sociales, así como miembros de las Fuerzas Armadas.

El 51% de los consultados son políticos, 11% empresarios y un 14% intelectuales. Las otras categorías son sindicalistas (7%), periodistas (6%), líderes de la sociedad civil (7%), religiosos (2.5%) y militares (1.5%). Al ser seleccionados todos fueron considerados “líderes”.

El resultado de la consulta muestra que hay coincidencia en que más participación a través de los partidos políticos es saludable para la democracia, identificándose como los principales problemas para fortalecerla, como un asunto de primer orden, la reforma política y los problemas institucionales vinculados especialmente con el tema partidario, la necesidad de combatir la inequidad y aumentar la participación. Se incluyen además preocupaciones como la necesidad de fortalecer la educación en general, no sólo en lo referente a su acceso sino a su calidad, además de fortalecer la educación para la democracia. Las opiniones de

<sup>15</sup> Director de “Foreign Policy” ex Ministro de Fomento en Venezuela y Director Ejecutivo del Banco Mundial (Entrevista de prensa, publicada en El Periódico, domingo 21 de enero de 2007, Pág. 20).

<sup>16</sup> Ronda de Consultas a 231 líderes latinoamericanos, incluidos 41 presidentes y vicepresidentes actuales y precedentes, realizada entre julio de 2002 y junio de 2003, como soporte del Informe de Desarrollo Humano 2002, La Democracia en América Latina.

los consultados no dejan sin abordar el tema de las políticas económicas y la necesidad de luchar contra la corrupción.

A manera de síntesis la ronda de consultas permite enunciar algunas conclusiones sobre las opiniones predominantes entre los “líderes latinoamericanos” en torno al desarrollo y la democracia en la región:

1. Se constata que América Latina ha dado pasos importantes en el camino hacia la democratización. El aumento de la participación de los controles institucionales es reconocido como un paso decisivo en este sentido.
2. Según su opinión, toda la región es, al menos formalmente, democrática. Esta segunda constatación señala algo que antes nunca existió en la región y que está asociada a una idea muy importante: si bien los líderes latinoamericanos opinan mayoritariamente que los aspectos institucionales no son suficientes para afirmar que hay democracia, también piensan que éstos son necesarios. La dimensión institucional no se ve como un epifenómeno de lo que realmente importa, sino como parte constitutiva de la democracia.
3. Algunas de las amenazas tradicionales a las democracias latinoamericanas han desaparecido o se han debilitado significativamente. La casi desaparición de los riesgos de insubordinación militar es el caso más notable, pero también importa el debilitamiento de las prácticas patrimonialistas y de los personalismos que advierten los consultados.
4. No obstante lo anterior, han aparecido otras amenazas que siguen poniendo en cuestión la continuidad y expansión de la democracia. La más ostensible de ellas es el narcotráfico, con sus secuelas de poder paralelo, violencia, corrupción y destrucción de la economía formal.
5. Existen otras amenazas que pesan sobre la democracia latinoamericana y son de carácter político. Las más importantes están interrelacionadas: la reducida autonomía de decisión de los poderes institucionales y el debilitamiento de los partidos políticos.
6. La crisis de los partidos no ocurre debido a una pérdida de la voluntad ciudadana de participación, más bien se da en un contexto de aumento de la misma. Los partidos latinoamericanos no enfrentan la versión regional de un problema más general (como la fuga hacia lo privado que ocurre en otras regiones); enfrentan un problema nuevo y, en cierta medida, específico, que combina tres elementos distintos: una voluntad de mayor participación y control del poder político, un rechazo bastante generalizado de los partidos como canales de participación, y un traslado de la participación y el ejercicio de controles hacia otros tipos de organizaciones, en general pertenecientes a la sociedad civil.

7. Los “líderes” consultados, pese a percibir estos problemas con claridad, no están buscando soluciones fuera de la política sino dentro de ella. Están persuadidos que es importante tener partidos fuertes y gobiernos con capacidad de decisión, y se preguntan sobre los caminos que permitirán lograr ambas metas.
8. Los resultados generales de la ronda de consultas no ocultan las diferencias propias entre países. Una de ellas es la que separa los juicios de los liderazgos en los países mayores de la región (Brasil y México), de los juicios consultados con otras democracias jóvenes. Tanto en Brasil como en México se encuentra más optimismo sobre el progreso de las condiciones necesarias para la democracia y más satisfacción con los logros ya obtenidos.
9. A manera de conclusión, según los consultados, un primer desafío de la democracia latinoamericana es encontrar soluciones políticas a sus problemas políticos. Esto supone buscar nuevas maneras de canalizar la participación, el control, la gestión de agendas y la construcción de acuerdos políticos, en el marco de una situación caracterizada por una creciente “globalización de las influencias” y una “transnacionalización de los problemas”. En parte, éste es un problema universal, pero adquiere matices específicos en América Latina.
10. Un segundo desafío de la democracia latinoamericana es encontrar soluciones a la desigualdad, la pobreza y la actual imposibilidad de acceso de gran parte de la población a los niveles de bienestar necesarios para el pleno ejercicio de los derechos. En el pasado, estos lamentables problemas fueron esgrimidos como razón para justificar la búsqueda de caminos alternativos a la democracia. Hoy son tomados como los grandes desafíos que la propia democracia debe resolver.

## El reto a solventar

Avanzar hacia el fortalecimiento de la democracia demanda un proceso que pasa por revalorizar el contenido y la relevancia de la política como ordenadora de las decisiones de la sociedad. “La política es tan importante para el éxito del desarrollo como la economía”<sup>17</sup>. Además las soluciones a los problemas y desafíos de la democracia deben surgir de las mismas instituciones democráticas, las que a su vez deben ser fortalecidas. Esto es un asunto de primer orden que conlleva el fortalecimiento del Estado, a efecto que pueda cumplir y atender sus mandatos constitucionales.

---

<sup>17</sup> Malloch Brown, Mark, (2002)

En los años noventa, estaba en boga entre los economistas plantear que los resultados electorales en materia presidencial eran indiferentes para la economía, ya que ganare quien ganare, el mercado en la economía globalizada obligaba a los gobernantes a adoptar políticas racionales. La política aparecía así subordinada a la economía. Pero al comenzar esta década, la relación entre la política y la economía en los mercados emergentes latinoamericanos, ha tenido un giro sustancial. La elección de uno u otro candidato presidencial resulta vital para la determinación de las expectativas económicas, en los mercados emergentes de América Latina.

Seguir con la idea de minimizar o neutralizar el Estado es atentatorio a la misma democracia y a lograr el desarrollo. Con Estados débiles mínimos sólo puede aspirarse a conservar democracias electorales. La democracia de ciudadanas y ciudadanos requiere de una estatalidad que asegure la universalidad de los derechos<sup>18</sup>. La globalización económica de ninguna manera se traduce necesariamente en la disminución del poder del Estado; más bien, está transformando las condiciones bajo las cuales el poder del Estado es ejercido...<sup>19</sup>

Debe avanzarse hacia la ampliación de la ciudadanía, cultivar una cultura ciudadana, pero esto si no encuentra respuestas cae en el escepticismo y la desconfianza, por lo que es fundamental desarrollar una política que plantee opciones, aglutine voluntades y cree poder democrático.

La reforma de las instituciones, enmarcada en la modernización del Estado, no es viable si no se cuenta con una amplia participación ciudadana. No es suficiente trabajar en la legalidad, es necesario fortalecer la legitimidad y ello se logra con la participación social. Un elemento clave en esta dirección es un mejor balance entre gobernabilidad y representación. La inexistencia de una sociedad vigorosa y autónoma y la imposibilidad o falta de voluntad de ciertas instituciones del Estado para ejercer su autoridad sobre otras instituciones estatales, son indicadoras de una democracia de escaso desarrollo.

La región latinoamericana organizada políticamente bajo regímenes democráticos, es a la vez pobre y desigual. En América Latina se define el triángulo de la democracia, la pobreza y la desigualdad<sup>20</sup>. El tema de la democracia está asociado a una democracia electoral en la región, lo que brinda una satisfacción en general del sistema democrático, sin embargo, coexisten la pobreza y la desigualdad. El vértice de la pobreza es determinado por los niveles de pobreza (225 millones de personas en el 2003 en la región con ingresos por debajo de la línea de la pobreza). El vértice de la desigualdad evidencia que las sociedades latinoamericanas son las más desiguales del mundo.

<sup>18</sup> PNUD 2002, Informe sobre Desarrollo Humano 2002, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 28

<sup>19</sup> Held, David, 1999, Pág. 441

<sup>20</sup> PNUD 2002, Informe sobre Desarrollo Humano 2002, Madrid, Mundi-Prensa, Pág. 36



<b>América Latina: Democracia, Pobreza y Desigualdad</b>				
<b>Región</b>	<b>Participación electoral</b>	<b>Desigualdad</b>	<b>Pobreza</b>	<b>PIB per cápita (en dólares)</b>
América Latina	62.7	0.552	42.2	3,856.
Europa	73.6	0.290	15.0	22,600.
Estados Unidos	43.3	0.344	11.7	36,100.

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano 2002

Pero avanzar en estos procesos sólo es posible cuando van de la mano de la voluntad política, de actores políticos comprometidos con una visión de nación y de una responsabilidad compartida de ciudadanos y ciudadanas que con valentía y determinación, están decididos a aceptar el reto de solventar los problemas y desafíos que significa vivir en una auténtica democracia, aquella que se sustenta en la vigencia, promoción y defensa de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

Los avances alcanzados en América Latina si bien son importantes, aún no son suficientes. Es necesario seguir trabajando en profundizar la gobernabilidad democrática, entendida ésta como el fortalecimiento institucional del régimen, a la par de la cultura política, pero para ello, es necesario generar espacios de participación equitativa, especialmente, de los más excluidos, situación que será posible con la gestión de un auténtico liderazgo político.

## **Lo que consideramos como liderazgo político**

Ante los desafíos y retos que deben ser superados es necesario contar con un liderazgo político, capaz de brindar las respuestas políticas y no dejar rebasar los acontecimientos y necesidades urgidas por la población. Pero una constante que se manifiesta en la sociedad es que “carecemos de liderazgo político”, “¿por quién votamos?”, “Todos son iguales”, “el problema es que no tenemos líderes”. En realidad ¿tendremos tan diáfano el concepto de líder? ¿Estaremos tan claros del líder político que deseamos o necesitamos? A continuación este ensayo pretende hacer una aproximación sobre este tópico.

Tratar de realizar un análisis del liderazgo político es enfrentarse a algo parecido a lo que ocurre cuando se desea analizar el tema de la gobernabilidad. Existen múltiples definiciones adaptables a las múltiples situaciones que se buscan describir o explicar.

La tendencia al liderazgo no es un asunto de exclusividad política, de igual forma la empresa ha tenido preocupación en la formación de directivos y líderes que enfrenten y posicionen la organización. De cara a los desafíos del nuevo milenio, el directivo actual debe contar con dotes fundamentales para ser

considerado un líder del nuevo siglo. Algunas de las principales condiciones que debe reunir un directivo actual son:<sup>21</sup>

- a) Aptitud para la comunicación (94%)
- b) Toma de decisiones (89%)
- c) Habilidad para forjar relaciones (77%)
- d) Sensibilidad cultural (73%)
- e) Resolución de conflictos (58%)
- f) Superación de la ambigüedad (57%)
- g) Conocimientos técnicos (53%)

El liderazgo político es la menos frecuente de las tendencias, a pesar de la paulatina democratización de los entornos institucionales de la región, en esa perspectiva se considera líder democrático a aquel que reúne los elementos típicos de la visión prescriptiva de liderazgo político: capacidad de influencia, capacidad de producir la movilización voluntaria de sus seguidores, capacidad de proponer una visión integradora y capacidad de conducir a sus seguidores a la consecución de objetivos socialmente útiles.

Por tanto, este tipo de liderazgo se da en el contexto de esquemas institucionales democráticos, que favorecen la creación de consensos y que coadyuvan a la integración de todos los sectores. Es un liderazgo basado en la negociación y concertación como condición para la inclusión de las mayorías en el sistema político. En este sentido, cuando se habla de liderazgo democrático, se está haciendo referencia a un perfil de líder que cumple con al menos las siguientes características:

- a) Actúa basado en el diálogo y convencimiento, no en la imposición.
- b) Plantea un liderazgo basado en el conocimiento de la organización y en la claridad sobre la misión y visión de la misma.
- c) Articula la diversidad que caracteriza toda organización humana, más aún, permite la diversidad de enfoques y metodologías como un factor de crecimiento y aprendizaje.
- d) Respeta el liderazgo de los demás.

---

<sup>21</sup> Andersen Consulting y The Economist Intelligence Unit. Knowledge Workers revealed. Hong Kong, 1998

- e) Expresa valores concretos: no es democrático sólo por lo que dice o por la metodología que aplica; lo es porque expresa en sus relaciones humanas y en su comportamiento, valores profundamente democráticos, como la tolerancia, el pluralismo, etc.
- f) Es interdependiente: en este sentido, reconoce que los demás son importantes para la consecución de los objetivos de la organización.<sup>22</sup>

Actualmente la denominación de “líder político” no necesariamente corresponde con las características que definirían los conceptos clásicos. El uso del término ha dado lugar a su vulgarización al utilizarlo en el lenguaje común, sin que, en muchos casos, sea correcta dicha utilización o corresponda con aquello que se quiere describir. Por tanto, todas estas aproximaciones servirían como referente, pero no como marco central de un análisis y, mucho menos, si se quiere aplicar a la realidad de algún país latinoamericano desde la Ciencia Política. Pero es necesario dar, al menos, algún marco analítico que permita posteriores avances.

El estudio “Liderazgo político y gobernabilidad: cuestiones abiertas, futuro incierto” de Belén Blázquez Vilaplana del departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada, indica que todo líder político es, (y en el caso de España también), un producto social resultado de la interacción de una serie de variables. Entre ellas, habría que mencionar y profundizar, en cada caso concreto, sobre las siguientes, al menos:

1. Las características personales: aquellas que lo hacen sobresalir, ya sean por su capacidad oratoria; por el poder de seducción; por el poder y la facilidad de adaptación; atractivo personal, etc.
2. Las circunstancias políticas, sociales y personales: tanto del personaje analizado, formación ideológica y política, como de la sociedad en la cual desarrolla su actividad política y el momento histórico en la que ésta se encuentra (transición; dictadura; democracia consolidada; etc)
3. Los condicionamientos: aquellos aspectos que determinan el que actúe de una manera u otra, tales como situaciones de crisis; luchas internas de partido; procesos de renovación; etc. Sin olvidar aquí, el factor suerte o fortuna.
4. Las necesidades políticas: las situaciones y capacidades que definen qué es necesario en cada momento histórico, social, económico, político, etc. las cuales van a venir determinadas por la capacidad del líder para adaptarse a los cambios y a las dificultades que se le pueden plantear, tanto en el ámbito interior como exterior. Lo que también se conoce como visión política.

---

<sup>22</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

Dicho estudio indica que estos aspectos deben ir intrínsecamente unidos a dos temas de especial relevancia en todo análisis sobre el liderazgo político en la sociedad contemporánea: a) el partido político con el cual se identifique el líder del cual forme parte; b) el acceso y relación con los medios de comunicación, elemento determinante en la sociedad de la información en la cual nos insertamos. El manejo de estos dos resortes, dota de un *plus* de poder frente a otros actores de la vida política. Aunque en el caso de las sociedades en crisis, el primer elemento, la existencia de un partido político, a veces queda desvirtuado con el surgimiento de líderes, autocalificados como políticos, que crean un artificio llamado partido político, pero que poco tiene que ver con dicha institución en el sentido clásico del término.

En este marco surge la necesidad de avanzar hacia una definición, y dado que, como se ha indicado, los conceptos tradicionales sobre el liderazgo político han perdido parte de su virtualidad analítica, se recurre a Linz<sup>23</sup> quién acuña el término de *liderazgo innovador*, para definir al tipo de liderazgo político existente en la actualidad en algunas sociedades democráticas. Entendiendo como tal aquel que es realizado por personas que dirigen con éxito los desafíos que plantea a una sociedad un acontecimiento histórico concreto y cambios políticos o sociales irreversibles, ganándose el apoyo, o al menos, la aceptación de la sociedad, la aprobación del electorado y la tolerancia de las principales instituciones. Su base, es la toma de decisiones consideradas inciertas, impopulares y peligrosas. Las cuales, se pueden considerar muy costosas a corto plazo, pudiéndose llegar incluso a la pérdida de apoyo del líder por el electorado y, en última instancia, a su dimisión o abandono de la vida política.

En realidad la concepción de liderazgo ha sido ampliamente debatida desde una óptica psicológica, sociológica, política y empresarial sin que aún exista una acepción única de liderazgo. La misma puede ser definida en relación con referentes geográficos, históricos y con la diversidad de objetivos y propósitos de los grupos u organizaciones de que se trate.<sup>24</sup> José Luis Vega Carballo, por ejemplo, lo define como "... la particular relación que se establece dentro de una coyuntura concreta y dinámica, entre una personalidad y una situación de grupo en el cual el objetivo central es la conquista y el control del Estado o de los instrumentos para influirlo, por parte de ese grupo".<sup>25</sup>

Eduardo Núñez comenta que esta definición se inscribe dentro de una tradición teórica que visualiza el liderazgo político dentro de los límites del Estado como aparato y de aquellos instrumentos que permiten el acceso o toma de poder del mismo, en especial los partidos políticos. Si bien ésta es una pauta fuera de discusión —el escenario de acción del liderazgo político, por excelencia, lo es el Estado y los partidos políticos—, pareciera que requiere de una ampliación importante, en tanto

<sup>23</sup> Linz, J. J. (1997); "El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en la nueva democracia" en Alcántara, Pág. 86

<sup>24</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político <http://www.gobemabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

<sup>25</sup> Vega Carballo, José Luis: "Liderazgo político", en Diccionario Electoral, IIDH/CAPEL, primera edición, San José, 1989. Pág. 466.

en la realidad contemporánea no toda acción política pasa por el Estado como aparato o por los partidos como instrumentos de acceso al poder público, dándose —por tanto— que no todo liderazgo político tiene necesariamente que limitarse a la conquista del mismo.

Según Max Weber el análisis del liderazgo político parte de la comprensión de las formas de dominación; señala básicamente tres tipos de dominación legítima: la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática, siendo la primera y la tercera las más representativas en la realidad latinoamericana contemporánea.

La dominación legal se da en virtud de la existencia de un estatuto, que establece que la obediencia de los seguidores no es hacia el líder o persona que detenta formalmente el poder, sino hacia la regla estatuida. Más aún, es la misma regla la que establece a quién y en qué medida se debe obedecer, obligando al líder a obedecer el imperio de esa ley o estatuto. Este tipo, dentro del cual su expresión técnicamente más pura es la burocracia, es sin duda alguna, la forma de dominación que mejor responde a la idea que se tiene de la estructura moderna del Estado y de la democracia. Como parte de este tipo de dominación, la asociación dominante es elegida o nombrada, de acuerdo con procedimientos o mecanismos establecidos por la ley o estatuto. En este sentido, hay que afirmar que ninguna dominación legal es estrictamente burocrática, dado que ninguna es ejercida únicamente por funcionarios contratados, sino que los cargos más altos son usualmente designados por la tradición o electos por instituciones tales como el parlamento o el pueblo en general.<sup>26</sup>

La dominación tradicional nace en virtud de la creencia en la santidad de los ordenamientos y poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el dominio patriarcal, como tal, poco frecuente en la historia actual de la región, dándose una relación entre señor —dominador— y súbditos —dominados—. La obediencia se da en virtud de la dignidad propia de la tradición, respondiendo a la idea de que el súbdito debe serle fiel al señor. Los únicos límites del ejercicio de este tipo de dominación son las normas de la tradición y/o el sentido de equidad que tenga el señor.

La dominación carismática se da en razón de la devoción que sienten los seguidores en relación con el líder, dadas sus características personales, casi siempre extraordinarias. Así, desde las facultades mágicas y revelaciones de los profetas del pasado, hasta habilidades más políticas vinculadas al heroísmo, el poder intelectual o la capacidad oratoria, las cualidades personales se convierten en el factor que genera adhesión efectiva. En este sentido, la obediencia —condición inmanente a la dominación— se da sólo en relación con el caudillo, y esa obediencia

---

<sup>26</sup> Weber, Max: *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1944. Pág. 708

durará mientras existan las cualidades personales del caudillo que son objeto de reconocimiento por parte de sus seguidores. Precisamente esa sujeción a la persona del caudillo hace que este tipo de dominación sea extremadamente inestable, al carecer de procedimientos ordenados para el nombramiento o sustitución del líder, al punto de que las instituciones políticas no existen sino es en relación con la vigencia del caudillo y su carisma. Al desaparecer el caudillo o perder su carisma, las instituciones se quiebran o desaparecen, dando paso a un nuevo orden, sea basado en un nuevo caudillismo o en otra forma de dominación.<sup>27</sup> Con relación a su ejercicio, “el carisma conoce sólo determinaciones internas y límites propios. El portador del carisma abraza el cometido que le ha sido asignado y exige obediencia y adhesión en virtud de su misión”.<sup>28</sup> Precisamente por ello, no obstante su fuerza, incluso de carácter revolucionaria, la autoridad carismática, “... en su forma absolutamente pura, es por completo autoritaria y dominadora”<sup>29</sup>.

No obstante, éstas pueden ser formas de ejercer el liderazgo, en la *praxis*, no es posible ni tampoco se trata de aplicar una “etiqueta” que identifique y encuadre el estilo de accionar de una persona, ya que cada una tomando en cuenta su condición singular, si bien puede reflejar una combinación de estas dominaciones, actúa de forma particular.

Finalmente, basado en el enfoque clásico sobre el liderazgo político, éste puede ser definido como el conjunto de actividades, relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a un ciudadano movilizar personas de una organización, comunidad o sociedad específica, de manera voluntaria y consciente, para que logren objetivos socialmente útiles<sup>30</sup>.

## ¿Son posibles los anti-liderazgos?

La sociedad en general reclama afanosamente un liderazgo fuerte y determinante que le conduzca a un puerto seguro, busca una “luz al final del túnel”, ese alguien en quien confiar para guiar la nave, en medio de la tormenta. Álvarez de Mon<sup>31</sup> realiza una reflexión interesante que interpela sobre lo que en realidad se puede considerar líderes políticos. Hace traer a la mente a personajes como Lenin, Stalin, Mussolini, Hitler, Castro, Jomeini, Ceacescu, Mao Tse Tung, Milosevic...y ante la pregunta, si a ellos se les considera líderes, la respuesta generalizada que Álvarez de Mon sugiere es que todos responderían que sí, todos ellos son líderes.

Ellos son considerados líderes que modificaron sustancialmente las sociedades que les tocaron vivir. Algunas de las capacidades inherentes a ese ejercicio singular de liderazgo son, en primer lugar, un olfato poco común para rastrear y descubrir

<sup>27</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

<sup>28</sup> Weber, Max: Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1944. Pág. 848

<sup>29</sup> *Ibid.*, Pág. 713

<sup>30</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político, <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

<sup>31</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 7

por donde discurren los anhelos y ansiedades del pueblo. En segundo lugar, una habilidad excepcional para comunicar, captar y retener la atención, para provocar y mantener altos los ánimos. En tercer lugar, una fuerza descomunal, una osadía sin par para movilizar a las masas que se les siguieron, entregados y comprometidos. En definitiva ellos son expertos agentes de cambio, hicieron gala de unos dotes de transformación de la realidad humana ciertamente llamativa.<sup>32</sup>

Efectivamente desde la perspectiva de la ciencia política, del análisis sociológico, estas figuras públicas tienen la categoría de líder político.

Pero de igual forma puede surgir otra lista alternativa de personajes como Lincoln, Jefferson, Tomás Moro, Teresa de Calcuta, Ghandi, Juan Pablo II, ellos igualmente son considerados líderes y estar investidos de las cualidades vinculadas a liderazgo. Pero también es cierto que no es lo mismo hablar de Juan Pablo II y de Hitler, surge en su comparación la duda en la ambigüedad del término y la inquietud si la palabra líder puede ser entonces moldeable, condescendiente, lo que obliga a realizar algunas reflexiones.

La palabra líder se asocia a una interpretación elitista, se cataloga al líder como un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales<sup>33</sup>. Pero ¿es posible considerar que todos pueden ser líderes, o es el liderazgo algo que se construye? Ante esta interrogante Álvarez de Mon afirma “el liderazgo no es un gen” ¡Cuántas veces he sido interrogado en clase por gente curtida en mil batallas si el líder nace o se hace! Digámoslo clara y prematuramente; el liderazgo tiene mucho más que ver con lo segundo que con lo primero”.

Esto está asociado a la afirmación de Goleman: “El temperamento no es el destino”<sup>34</sup>. Lo contrario sería optar por un determinismo cómodo y fatalista que me exime de pelear en la vida. La ingente expresa de ser hombre, de constituirme en persona de bien, muchas veces se ve retardada o impedida por la alargada sombra y deslumbrante magia del líder carismático que provoca arrobamientos y fervores preocupantes.<sup>35</sup>

Desde la aparición de *El Príncipe*, de Maquiavelo, la palabra líder arrastra una fuerte connotación oportunista que aconseja modificar opiniones y criterios según el interlocutor que se tenga que afrontar. “Es necesario – dice Maquiavelo del hombre obligado a dirigir- que tenga el ánimo dispuesto a cambiar según soplen los vientos de la fortuna y según vengan las cosas. Prospera aquel que se adapta a los tiempos que corren y de la misma manera, fracasa quien actúa contracorriente”.<sup>36</sup> Es indudable que esta obra ha tenido una gran influencia en la dirigencia del mundo.

<sup>32</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 8

<sup>33</sup> *Ibid.*, Pág. 9

<sup>34</sup> Goleman, D., *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1996

<sup>35</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 9

<sup>36</sup> Maquiavelo, N., *El Príncipe*, Temas de Hoy, Madrid, 1994

Esta afirmación anima a Helen Deutsch a llamar camaleones sociales a los que así dirigen, “personalidades como sí, personalidades que manifiestan una extraordinaria plasticidad para adaptarse a las señales que reciben de quienes los rodean”.<sup>37</sup> La regla de oro de esta escuela es la adaptabilidad a un entorno que dirige y ordena sus palabras y actos, lo que puede ser una fuerte tentación en el ambiente político.

Quizá por ello la afirmación muy generalizada de “la política es el arte de lo posible”. Ella puede esconder una dimensión corta de vista y conformismo que impide asumir el compromiso con aquellas causas nobles y difíciles que merecen ser luchadas. Vaclav Havel, presidente checo en *Politics, the art of the impossible*, muestra en su historia personal, repleta de sacrificios y sinsabores, y su altura intelectual, un fuerte compromiso que le brinda de autoridad moral para trasladar estas palabras: “*La política debe ser la expresión del deseo de contribuir a la felicidad de la comunidad más que una necesidad de estafar o destruir a la comunidad. Enseñemos a los demás y a nosotros mismos que la política no puede ser el arte de lo posible, especialmente si lo posible incluye el arte de la especulación, del cálculo, de la intriga, de los negocios secretos y de la pragmática manipulación, sino que debe ser el arte de lo imposible, el arte de mejorar el mundo y a nosotros mismos*”.<sup>38</sup>

También con buen ánimo puede surgir la versión paternalista del liderazgo, que lejos de favorecer, puede impedir o retrasar la llegada a la madurez de los dirigidos. No permitir la autogestión, la generación del propio desarrollo constituye una limitante en esta versión de liderazgo. James O’toole, autor americano, pone como ejemplo contemporáneo de gobierno paternalista, el del presidente de Singapur. O’toole “entronca las bases de su estilo de dirección con el confucianismo, doctrina filosófica cuyos valores centrales son la jerarquía, el respeto al superior, el trabajo en equipo y la disciplina”.<sup>39</sup> Según O’toole el precedente teórico más logrado de liderazgo paternalista se encuentra en *La República* de Platón, ahí se opta por un sistema de gobierno en el que los mejores sabios ilustrados, los más capacitados y honrados dirigen la suerte de la República. No se discuten esas virtudes y capacidades de quienes tengan esa misión. La preocupación de O’toole, que es compartida, es la pasividad y escaso protagonismo de tantos y tantos ciudadanos, que en muchos casos es resultado del miedo a comprometerse con una causa noble y difícil.

El liderazgo es un desafío que nos obliga a todos. Como indica Heifetz, el liderazgo tiene lugar todos los días. No es, por tanto, la característica de unos pocos, ni un acontecimiento excepcional, ni una oportunidad única e irrepetible. Es la capacidad de influir y movilizar a la comunidad para que ésta afronte sus problemas<sup>40</sup>. Es por ello conveniente compartir lo que escribe en *El Hombre*

<sup>37</sup> Deutsch, H., en la Inteligencia emocional

<sup>38</sup> Havel, V., *Politics, the Art of the Impossible*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1997

<sup>39</sup> Alvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 9, citando a James O’toole

<sup>40</sup> Heifetz, R. *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, E.E.U.U., 1998, 8a. Edición



*Cooperativo*, José Azurmendi en MCC (Mondragón Corporación Corporativa) al referirse al notable José Ma. Arizmendiarieta, sacerdote jesuita, fundador del Grupo Mondragón: “necesitamos más de hombres responsables que de hombres importantes, y los importantes en cuanto descuidan su responsabilidad resultan fatales”<sup>41</sup>.

Ronald Heifetz define liderazgo en término de proceso y actividad: “la actividad de un ciudadano de cualquier profesión movilizándolo personas para hacer algo”.<sup>42</sup> ¿Hacer qué? Fundamentalmente, afrontar y resolver los problemas reales de la comunidad sin quedarse en la superficie de los mismos; comprometerse, luchar por esa causa noble, ahí reside la esencia del liderazgo.

Pero ante el análisis del binomio estímulo-respuesta, el ser humano responde a estímulos fatales y superficiales. Por ello Álvarez de Mon sentencia: ¡Qué tramposa facilidad e inmediatez generan los líderes que trabajan en la epidermis del problema social!<sup>43</sup> Quizá ésta sea la trampa de siempre, los electores son provocados, en especial en aquellos aspectos sensibles, necesidades insatisfechas y el discurso de nuevo en lugar de afrontar la dura realidad, vende el espejismo de soluciones prontas, de inmediatez, de ilusiones que de igual forma vuelven a generar decepción, desengaño, desesperanza, escepticismo.

Como expresa Heifetz “en lugar de afrontar la dura realidad, Hitler vendió ilusiones de grandeza, buscó chivos expiatorios internos y enemigos externos para cohesionarse”.<sup>44</sup> Pero la verdad aunque siempre llega la última y tarde, mostró trágicamente a Europa ese espejismo y falsedad del proyecto futurista del respetado “líder”. Posiblemente el mayor enemigo de los múltiples líderes, de los carismáticos oradores, sea el tiempo, factor clave en toda obra humana que registra en la historia el verdadero valor de toda obra humana.

Una cualidad atribuida a los caudillos y líderes que en cierta medida explica su influencia y dominio sobre los demás, es el *carisma*. Este es entendido como un talento y habilidad natural, casi innato, para ciertas actividades o profesiones, que muchas veces induce a dominar ciertas disciplinas y hace descubrir las tendencias o preferencias.

Pero existen otras interpretaciones proclives a una explicación genética y determinista. Carisma para muchos es sinónimo de inteligencia casi sobrenatural, magnetismo subyugador, llamada del destino a realizar grandes proyectos, a salvar vidas y almas<sup>45</sup>. Por ello los cautivados por ese poder mágico del jefe carismático le rinden culto a su personalidad, sus seguidores tienen fe ciega que quedan desprovistos de su propia libertad. Un líder carismático, amoral, y una

<sup>41</sup> Azurmendi, J. Ma., *El Hombre Cooperativo*, Caja Laboral Popular, Oyarzun, 1984.

<sup>42</sup> Heifetz, R. *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, E.E.U.U., 1998, 8a edición

<sup>43</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 24,

<sup>44</sup> Heifetz, R. *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, E.E.U.U., 1998, 8a edición

<sup>45</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 25

muchedumbre inculta y deslumbrada puede constituir una mezcla de “*coctel social*” de resultados no deseados.

Todo líder tiene seguidor. Álvarez de Mon comenta a Warren Benís en *Cambio y Liderazgo* con un ejemplo histórico. “Cuando Nikita Jruschev llegó a EE.UU., se reunió con los periodistas en el club de Prensa de Washington. La primera pregunta escrita que recibió fue: “Hoy ha hablado usted de la horrible política de su predecesor, Stalin. Usted fue uno de sus más estrechos colaboradores y colegas durante esos años. ¿Qué estuvo haciendo usted durante todo ese tiempo?”. Las facciones de Jruschev se empezaron a poner rojas. “¿Quién pregunta esto?” gritó. Nadie respondió. “¿Quién pregunta esto?” insistió. De nuevo, silencio. “Eso es lo que hacía yo”, dijo Jruschev”. Hitler y sus instintos asesinos es todo un sopapo en los pliegues del rostro humano. También lo es, y estruendoso, el silencio de tantos corderos humanos que callan como Jruschev”.

El silencio, la omisión, el no darse por enterado, el hacerse el distraído, el consentimiento tácito es una forma de hacer política, por ello los apolíticos no deben engañarse al pensar que no hacen política, ya que practican *la política del poder establecido*. En muchas ocasiones ese silencio, esa omisión, esa obediencia constituye un cheque en blanco, que transforma la virtud de la lealtad en una disposición mental que exime de pensar, de actuar por cuenta propia coartando la misma libertad individual. “La obediencia observa las reglas, pero el amor sabe cuándo debe romperlas”.<sup>46</sup> En *The Art of the Impossible*, Havel se reafirma en uno de sus postulados esenciales: “*la obediencia a la autoridad, llevada a sus últimos extremos, es la mejor contribución al totalitarismo*”.<sup>47</sup>

Pero también la indiferencia, el “querer estar en paz” se torna en un acomodamiento ciudadano que evita enfrentarse a abordar las soluciones a los verdaderos problemas del país y de la comunidad, lo que es aprovechado por otros con discursos superficiales y demagogos que están lejos de ser políticos.

## ¿Es el poder una condición para el liderazgo?

Diferentes estudios vinculan incluso como condición para ejercer el liderazgo, la búsqueda de poder, inclusive lo relacionan con autoridad como elementos condicionantes para brindar legitimidad al liderazgo. “El poder no puede ser otra cosa que una herramienta poderosa puesta en provecho de un proyecto o misión edificante”.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Guardini, R.: *El Espíritu de Dios Viviente*, Ediciones Paulinas, Colombia, 1990, 3ª. Edición.

<sup>47</sup> Havel, V., *Politics, the Art of the Impossible*, Alfred A. Knopf, New York, 1997

<sup>48</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 17

“Por sí mismo, el poder no es ni bueno ni malo: sólo adquiere sentido por la decisión de quien lo usa. Más aún, por sí mismo no es ni constructivo ni destructivo, sino sólo una posibilidad para cualquier cosa, pues es regido esencialmente por la libertad”.<sup>49</sup> La pregunta de fondo es, el poder, ¿para qué? Quizá una pronta respuesta aunque no necesariamente generalizada es para servir. La alegría está en el servicio.

“El poder requiere personalidades fuertes, libres y humildes que sean capaces de sustraerse a sus trampas y vanidades. Sólo así pueden sostener los arroyos y cañadas por los que desfilan los seres humanos. Fácil decirlo, difícilísimo practicarlo”.<sup>50</sup> Muchas veces se presenta una dicotomía falsa: “No se trata de autoridad versus poder, o poder versus autoridad”. Siguiendo a Álvarez de Mon: “La autoridad no significa necesariamente ausencia de poder. La autoridad aflorará y generará relaciones de mutuo respeto y confianza, iluminando y legitimando el poder, en función de cómo se ejerza éste”.<sup>51</sup>

La preocupación puede surgir cuando se otorga creciente cuota de poder a personas que no gozan de prestigio y autoridad, aquel poder dado en forma injusta por amiguismo, aquella persona que no ejerce cuando corresponde o abusa inútilmente de su cargo, verá entonces desgastada su autoridad personal. Por esto, el uso de poder tiene que ver mucho con la forma de ejercerlo, su uso correcto legitima la autoridad personal de quien lo ejerce. Por el contrario, el uso incorrecto del poder socava y erosiona la luminaria de la autoridad que más tarde que nunca se irá apagando.

Una forma incorrecta del uso del poder conlleva a una interpretación personal de la administración de justicia; si ante el desafío de tener que tomar una decisión trascendental, se produce una delegación o peor aún, se prescinde de esa responsabilidad se pierde autoridad por omisión en el ejercicio del poder conferido por los representados. Lo contrario también puede suceder, cuando se toman decisiones que competen a otros o se produce un exceso en el uso del poder, se pierde autoridad. Un ejemplo de esto son las fuerzas de seguridad, tienen poder para aplicar la fuerza, pero si realizan un “uso excesivo” de la misma que incluso transgrede la dignidad de la persona, se pierde autoridad ante el ciudadano.

José Luis Vega Carballo<sup>52</sup>, citando a Max Weber, indica que el poder se refiere a la relación social en la cual se produce la probabilidad de que un actor social imponga su voluntad, incluso a pesar de cualquier resistencia, sobre otro actor. Este concepto es central en el ejercicio del liderazgo, dado que el uso de una determinada cuota de poder es condición básica para que la influencia del líder sea efectiva. Así, todo líder requiere poder para ejercer su liderazgo, con lo cual se establece que la búsqueda del poder es una condición natural al ejercicio del liderazgo.

<sup>49</sup> Guardini, R.: *El Poder*, Ediciones Cristiandad, Huesca, 1982, 3ª. edición

<sup>50</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 17

<sup>51</sup> *Ibid.*, Pág. 42

<sup>52</sup> Vega Carballo, José Luis, “Liderazgo político”, en *Diccionario Electoral*, IIDH/CAPEL, primera edición, San José, 1989. Pág. 466.

Núñez<sup>53</sup> explica que este enfoque tipifica al poder con un carácter más bien fáctico, dado por la fuerza o capacidad de influencia que tiene quien lo detenta, mientras que la autoridad se identifica con la entrega de un mandato, implícito –en un grupo social x–, o explícito –en una institución política–, el cual está dado y durará mientras el líder represente los intereses de aquellos que le otorgaron la autoridad formal. Esta relación entre poder y autoridad es esencial para la comprensión del liderazgo político. Muchas veces el liderazgo ha sido visto como una consecuencia de la autoridad, en tanto se entiende que el líder es aquel que detenta la autoridad en el grupo, organización o comunidad de que se trate. En esta visión, el liderazgo está dado no sólo por la autoridad conferida sino por el poder efectivo que el líder pueda ejercer. En este sentido el poder es una condición immanente al liderazgo, quedando al carácter o integridad del líder y a las normas del grupo y organización, el que ese poder sea usado para los objetivos establecidos.

“El respeto inconsciente hacia la autoridad es el más grande enemigo de la verdad”<sup>54</sup>. Esta denuncia de Einstein tiene que ver con la inconciencia y el “robotismo” impropio de seres humanos libres, dotados de razón, de criterio. Esta despersonalización inconsciente y sumisa de personas que renuncian a su singularidad, engendra y conduce a la movilización de la masa, protagonista del totalitarismo.

Conviene recordar una anécdota histórica que comenta Álvarez de Mon. Hitler de pequeño dedicó sus mejores empeños juveniles a ser pintor. Esa era la verdadera vocación de quien luego se transforma en el “líder en hipnosis de la historia”. Pero en dos oportunidades intentó entrar en la Academia de Bellas Artes de Viena y en las dos fue rechazado. No conforme, en sus años de adolescencia pasó en Viena pintando y vendiendo lienzos que no eran muy bien acogidos. Por ello la herencia de su padre fue su mayor fuente de ingresos. Quizá por esto no resulta una casualidad que sea Viena una de las primeras ciudades sobre las que manda marchar a sus ejércitos, acaso no como un punto estratégico, sino más bien, como el lugar de sus frustraciones y fracasos. Es la frustración una causa primera de su estilo de dirección. Hitler fue incapaz de aprender del fracaso, probablemente porque la escuela del error requiere de autoestima y confianza en uno mismo algo que siempre le faltó, por eso inicia una acción suicida e ilógica que comprometió a muchos. *“He sido político contra mi voluntad. Para mí la política no es más que un medio para conseguir un fin”*.<sup>55</sup>

La política como servicio a la comunidad, el interés generoso y altruista por la república y por el bien común no aparecen en el horizonte hitleriano, comenta Álvarez de Mon, sólo es un medio para conseguir el fin, pero ¿cuál es el fin? El poder, el afán de dominar, verdadera obsesión de los débiles. Esto nos presenta ante una paradoja, esa debilidad interior muestra su afán de superioridad que

<sup>53</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político. <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

<sup>54</sup> Highfield, R. y Carter, P.; Einstein, Espasa, Calpe, Madrid, 1996.

<sup>55</sup> Maser, W.; Hitler, Acervo, Barcelona, 1972.

enmascara el propio complejo de inferioridad que marca su vida, la personalidad de un hombre débil, acomplejado que renuncia a su infancia y a su pasado, que teme el futuro, pero que gobierna el presente de Europa con mano firme y decidida, que ostenta el poder.

Es interesante la comparación que realiza Ludwing de los hombres públicos: “El objeto de Napoleón es el poder, y la gloria su consecuencia. El objeto de Bolívar es la libertad, y el poder la consecuencia”. Ante esto, Álvarez de Mon comenta: “Mientras que la carrera de Napoleón se halló libre de todo escrúpulo filosófico, la trayectoria de Bolívar es incapaz de dejar a la política suelta de las riendas de lo moral”.

MacGregor Burns habla del proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que simbolizan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores.<sup>56</sup> La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas. De nuevo el factor tiempo será un indicador para saber hasta dónde esa necesidad es atendida, hasta dónde fue una necesidad real o artificial, hasta dónde el impacto no sólo es de corto plazo, sino de mediano y largo plazo. Luego de su gestión como dirigente, el bienestar y la situación social y personal de los dirigidos se habrá mejorado o deteriorado, lo que de ser percibido como algo positivo, generará autoridad y legitimidad del líder ante los dirigidos.

Esta idea es central cuando se habla de liderazgo político en democracia, dado que el poder en la democracia debe ser encauzado institucionalmente, preferiblemente a través de una autoridad legítima, de modo que el líder responda a los intereses de la sociedad y esté sujeto a límites precisos. La existencia de instituciones tiene una doble condición: permite que el líder político pueda gobernar —es decir, favorece la eficacia del liderazgo— al otorgarle legitimidad en el uso del poder y la autoridad; pero también permite, en caso de que ese líder no represente de manera efectiva los intereses de la sociedad, contar con mecanismos que permiten su relevo por vías pacíficas y también legítimas<sup>57</sup>.

El poder es la capacidad formal para tomar decisiones vinculadas a un puesto de trabajo específico. Sucede en las diferentes profesiones, el ejecutivo decide entrar en una licitación, aprobar determinado proyecto, no participar en alguna reunión, despedir a un colaborador; un profesor, tiene el poder de aprobar, suspender e improbar, así podrían surgir infinidad de ejemplos. Pero el poder está vinculado a una relación jerárquica y desigual. En tanto, la “*autoridad es el prestigio del saber públicamente reconocido*”.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> MacGregor Burns, J.: Leadership, Harper Touchbooks, Nueva York, 1979.

<sup>57</sup> Núñez, Eduardo, Liderazgo Político. <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>

<sup>58</sup> Llano, A.: La Nueva Sensibilidad, Espasa-Calpe, Madrid, 1998

## Hacia un liderazgo político

Conviene comprobar como siguiente paso, si el liderazgo que se ha planteado se asemeja a la figura de líder político que creemos necesitar. Es preciso introducirse a una nueva perspectiva del liderazgo que además conduzca a la aproximación de una interpretación de liderazgo político.

Conviene traer acá las palabras de un pensador cuyo compromiso personal le llevó a la política, Havel: “El pragmatismo de los políticos que quieren ganar las siguientes elecciones, para los cuales la más alta autoridad es, por tanto, el deseo y el capricho de una sociedad consumista más bien deteriorada, hace imposible que estas personas sean conscientes de la dimensión moral, metafísica y a menudo trágica de sus propios programas. Nunca dejó de estar atónito al comprobar en qué medida estoy al amparo de los directores de televisión y de los editores, de cómo mi imagen depende más de ellos que de mí, de cómo es más importante sonreír de modo apropiado en televisión, o elegir la corbata adecuada, de cómo la televisión me obliga a expresar mis pensamientos tan parcamente como sea posible con chistes, eslóganes o frases pegadizas, de con qué facilidad mi imagen televisiva puede parecer diferente de la realidad”.<sup>59</sup> A esto surge el comentario de Álvarez de Mon, “la comunicación, por ejemplo, es una herramienta potente y valiosa, presente en todo tipo de liderazgos. Lo importante es discernir si se utiliza para el bien común o se convierte en arma peligrosa y tramposa”.<sup>60</sup>

Álvarez de Mon indica: “No me gusta hablar de liderazgo, y sí de liderazgos”. Quizá eso sea lo realmente valioso, lograr que los demás se comprometan, trabajen con honestidad y fortaleza, con entusiasmo y coraje. “Lo hicimos nosotros”, personas, ciudadanos y profesionales que quieren adueñarse de su presente para construir un futuro mejor. La política es demasiado importante como para dejarla sola en manos de políticos “profesionales”. Los ciudadanos al delegar el poder y estar representados por aquellos no concluyen con ello su responsabilidad, deben implicarse, comprometerse, poner los codos y contribuir a mejorar la acción de sus representantes.

Es bueno retomar la idea que “el líder no nace, se hace”. Está en descubrirse a sí mismo, en lograr que cada persona sea ella misma, quien quiera que sea, sin esperar la magia de alguien que posiblemente lo que hará es aprovechar las carencias humanas para sacar el provecho propio. El ser humano si bien tiene sus propios límites también tiene la infinidad de su dignidad. “Si a los líderes sociales se les reclama que sean respetuosos de valores temporales y universales a la condición humana, parece lógico solicitar el mismo respeto y delicadeza a cualquier persona en la gestión de su propia existencia”.<sup>61</sup> En cada persona hay un líder potencial, lo importante está en descubrir lo mejor de sí mismo. Por lo tanto, si se quiere

<sup>59</sup> Havel, V.: Politics, the Art of the Impossible, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1997

<sup>60</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 15

<sup>61</sup> Ibid. Pág. 167

mejorar la empresa, la comunidad, la sociedad a la que se pertenece, es necesario empezar por uno mismo. Un líder de verdad viene a ser “el poeta que sabe llamar con voz potente lo bueno que late en el corazón del hombre”.<sup>62</sup>

El liderazgo no se enseña, se aprende haciendo. “Liderar tiene mucho que ver con aprender”.<sup>63</sup> Una cualidad que se destaca en los niños con relación a los adultos es su curiosidad de aprender. “Todo proceso de aprendizaje pasa por mirar, desarrollar y pulir la curiosidad inicial de la que originalmente estamos investidos, un niño curioso no nos llama la atención, cae por su propio peso”.<sup>64</sup> Pero la curiosidad intelectual de un adulto no es fácil de encontrar, menos si ésta está asociada a la humildad.

John Kotter, uno de los gurús de management en *Leading Change* critica sin margen para el error el elitismo que desprenden muchos estilos de dirección de tantos y tantos *managers* de hoy, reclamando mayor espacio para la normalidad y discreción de buenos profesionales que no son nada más y nada menos que eso, unos buenos profesionales. Señala Kotter que, históricamente, el concepto dominante sobre liderazgo y las habilidades del líder se consideraba como un regalo de nacimiento para un número pequeño de personas. Aunque en principio él pensaba igual, después de treinta años de estudiar organizaciones y las personas que las dirigen, concluye que esa idea tradicional no encaja bien con lo que ha observado.<sup>65</sup>

Álvarez de Mon, indica que “si se me pidiera una palabra o proyecto que sea capaz de resumir la esencia y alma de lo que para mí es liderar, ésta es educación. El líder es un pedagogo popular que imparte sus lecciones en el aula magna de la vida”.<sup>66</sup>

Gardner en su importante obra *Leadnig Minds* al estudiar el ejercicio de liderazgo de conocidas figuras de nuestro siglo, sintetiza en la palabra *influencia* su vivir y actuar, e indica que son “individuos que influyen significativamente en los pensamientos, comportamientos y/o sentimientos de otros”.<sup>67</sup> Pero esto resulta preocupante ya que si éste compromete la libertad de las personas, más que lograr lo mejor de cada una, restringe la autonomía y compromiso individual.

El liderazgo tiene que ver con la gestión. Por eso es necesario interpelarse en cuanto a uno mismo. ¿Soy honesto conmigo mismo? Porque si no lo soy, ¿cómo pedir transparencia y alto a la corrupción? ¿Soy justo con los demás? Porque si no lo soy, ¿cómo pedir una aplicación pronta y cumplida del sistema de justicia en la sociedad? ¿Creo en la profesionalidad o el amiguismo? Porque entonces ¿la inclusión del otro es un buen discurso o la coherencia de mi sentido de solidaridad?

<sup>62</sup> Ghandi, M.; Autobiografía, Aura, Madrid, 1991.

<sup>63</sup> *Ibid.*, Pág. 123

<sup>64</sup> *Ibid.*, Pág. 127

<sup>65</sup> Kotter, J.P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, EE.UU., 1996.

<sup>66</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 18

<sup>67</sup> Gardner, H.: *Leadnig Minds*, Harper Collins Publishers, Londres, 1996

El tomar decisiones y asumir compromisos nobles por una causa representa un “costo político” que siempre desgasta y tiene riesgos. “No hay inversión segura. Amar del todo es ser vulnerable. Si quiere asegurarse de guardarla intacta, no debe darle el corazón a nadie, ni siquiera a un animal. Guárdela cuidadosamente rodeado de *hobbies* y pequeños lujos”<sup>68</sup>. Por esto un auténtico líder está comprometido con el cambio, con esa acción ardua y dificultosa que se comienza. Todo cambio se ha realizado por los líderes. “Tú debes ser el cambio que deseas ver en el mundo”, aconseja lúcidamente Gandhi.

Decidir proviene del latín *decidere*, cuyo significado es cortar, amputar, separar. Ante la disyuntiva de decidir, la persona evalúa *a priori* las consecuencias que se pueden derivar *a posteriori*. En el ámbito político y debido a la trascendencia de una decisión, muchas veces con magnitud nacional, existe el temor a equivocarse, pero especialmente, a que las consecuencias sean muy distintas a las esperadas, con el consecuente “costo político” que resta “popularidad” a la decisión y en consecuencia a quién haya tomado esta determinación. Viene entonces la indecisión, la ambigüedad, el quietismo intelectual impropio de un ser vivo y dinámico catalogado como líder.

Kierkegaard, pensador insuperable de la angustia indica, “la angustia es la experiencia de la posibilidad, de tener que decidir. Toda decisión es un salto”.<sup>69</sup> Muchas veces se tiene temor a actuar en libertad, porque en realidad lo que se desea eludir es la libertad. La libertad significa responsabilidad, dominio de la voluntad, gobernarse a sí mismo, pero si no se es capaz de esto, tampoco habrá posibilidad de gobernar a los demás. Existe una plena correspondencia entre libertad y responsabilidad, ya que sólo alguien que se siente libre, gestiona y asume su responsabilidad y sólo una persona responsable se sumerge en las profundidades de la libertad.

“La vivencia eufórica de la libertad es señal de que se han descubierto sólo los bordes de la libertad. Si la libertad se descubre a fondo, entonces el hombre es instado a sacar de sí todo lo que es, es instado a despertarse. Una señal fiable de que se está ante la libertad madura es cuando ésta acoge solícita, por una parte, la responsabilidad que se deriva de su ejercicio, y por otra, la libertad del otro, del que discrepa. Si libertad y responsabilidad marchan separadas, mirándose de reojo, si derechos y deberes no se intercambian preocupaciones y experiencias, la sociedad resultante será la gran perdedora”.<sup>70</sup> La responsabilidad sólo crece en el ejercicio arriesgado de la decisión personal y libre. De igual manera “la responsabilidad compartida del equipo, principio clave de su funcionamiento y unidad es fruto de la responsabilidad individual asumida por cada uno de sus miembros”.<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Lewis, C.S.: *The four loves*, Hartcourt Brace & Company, EE.UU., 1971.

<sup>69</sup> Marina, J.A.: *El misterio de la voluntad perdida*, Anagrama, Barcelona, 1997.

<sup>70</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 77

<sup>71</sup> *Ibid.*, Pág. 72



Álvarez de Mon comparte una experiencia vivida en ocasión en una mesa redonda en Rusia. Él debatía con profesores rusos la necesidad de darle una oportunidad a la libertad y a la responsabilidad individual en el proceso del decidir humano. “Todos estábamos de acuerdo. En la cálida acogida que me dispensaron mis colegas rusos me despaché un elogio encendido de la libertad humana. De repente uno de ellos me para y espeta a bocajarro: ¿Sabe usted dónde está hablando? ¿Conoce nuestra historia más reciente? ¿Sabe que el alma rusa no conoce la libertad de elegir ni con zares ni con los *soviets*? ¿Piensa usted que Gorbachov y su Perestroika han conseguido modificar nuestra estructura mental? Luego prosigue. Estoy de acuerdo con usted, profesor Álvarez de Mon, pero a mí la libertad conceptualmente me atrae, vitalmente me asusta. Son pocas veces que la he practicado, de ahí mi rechazo. Sólo encontré mi silencio para manifestarle mi deuda con él”.<sup>72</sup>

En el mundo actual, ante la vorágine de ideas de culto al cuerpo, la inteligencia, la eficacia, la productividad, el poder, conviene también enaltecer la significancia de los valores, la justicia, la honestidad, el amor, la libertad, la amistad, la lealtad, la bonhomía de un corazón noble –todo lo que aún no termina de ser vivido y sentido-. Está en ello la grandeza de la dignidad de la persona. “No concibo la grandeza que no conviva con la bondad y la generosidad.”<sup>73</sup> Dentro de la maquinaria política debe también prevalecer esta visión, entendiendo que la misma debe ser una maquinaria de líderes.

Cada quién tiene su propia luz y no llega a brillar por el resplandor de los demás, pero muchas veces puede quedar tan deslumbrado que logra apagar la propia luz, al extremo de ahogar la demanda natural que todo ser humano tiene de ser él mismo, quien quiera que sea, y suele pasar como reconoce con sorpresa y sinceridad Tony Roderick, en un momento clave de su carrera profesional, “Me olvidé de ser yo mismo”.<sup>74</sup> Lo que está delante de sus ojos no le gusta, luego de pasar un tiempo en Harvard, ha tenido tiempo de pensar, dejar de racionalizar y se enfrenta a sí mismo. Se ha convertido en un egocéntrico, obsesionado con su visibilidad y reconocimiento. Se dedica tanto tiempo que no le queda para los demás. Entre más dinero tiene, más le preocupa. Pero lo importante es el deseo de cambiar. Para dar ese paso lo importante es aceptarse en su totalidad, reconocerse con sus luces y sombras. No es posible cambiar una realidad que se desconoce, no es posible mejorarse, superarse si no se reconoce a sí mismo. Esto es aceptarse, reconocer lo que se es y lo que no se es, lo que permite convivir con uno mismo.

Si un factor determinante que enlaza liderazgo es el tiempo, la definición de Kotter recoge explícitamente este elemento. “Liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo”.<sup>75</sup> También es bueno recordar

<sup>72</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 14

<sup>73</sup> Séneca: *Tratados filosóficos*. Cartas

<sup>74</sup> Tony Roderick: FH-193, IESE, diciembre de 1997.

<sup>75</sup> Kotter, J.: *The Leadership Factor*, The Free Press, Nueva York, 1998

el carácter dinámico y temporal del liderazgo. Esto deberá estar apegado a la humildad y por lo tanto alejado de la soberbia y vanidad, a la tentación de ser idolatrado y perpetuado, el líder “lo hace...y se va”.<sup>76</sup>

Una característica propia del liderazgo es su prescindibilidad. El verdadero líder desea y trabaja por su prescindibilidad, en ese romper dependencias y ataduras esclavizantes estriba el encanto y grandeza de su misión. El líder imprescindible es un contrasentido. Y su paradoja, el líder prescindible, la meta a conseguir.<sup>77</sup>

Enmarcado el concepto de liderazgo como proceso cambiante, plural y normal, Álvarez de Mon plantea tres dimensiones distintas y complementarias en el concepto de liderazgo. En el primer nivel, obvio, fundamental y base del resto del edificio, el líder ha de ser una persona intelectualmente sólida, profesionalmente capaz, que gobierna arropado por la influencia del saber, desde la autoridad y magistratura de las ideas. Los mejores profesionales serán los que sufran un déficit de excelencia que golpea y salpica a todos. La segunda dimensión o estancia, la de las habilidades requeridas para coordinar y aunar el esfuerzo de equipos humanos. En esta imaginaria sala amplia y espaciosa se necesita para poderse entender y disfrutar de la tertulia franca y amena, una permanente disposición para dialogar, para inquirir nuevos datos y opiniones, para escucharlas con atención y cortesía. La tercera dimensión es aquella en la que el líder se sienta a sus anchas, se encuentra consigo mismo y con el mundo, y piensa e idea proyectos y empresas que incluyen a todos.<sup>78</sup> La confianza y credibilidad como interlocutor se sustenta en estas dimensiones, en la coherencia en que lo que se dice sintoniza con lo que se piensa, se sabe, se hace y se siente.

## El liderazgo político y el tema de los valores

En el actual mundo globalizado es necesario preguntarse sobre las bases económicas, sociales, políticas y morales que rigen la convivencia humana. Temas como la ética y el respeto a la persona si bien son parte del discurso, aún no ocupan el compromiso real de su vivencia. Se escucha con frecuencia el tema de los valores democráticos de libertad, justicia, solidaridad, paz.... como música a los oídos en la pre-venta electoral, pero luego tienen una plasticidad asombrosa a las duras presiones de intereses improcedentes al bien común. Este escenario abarca a la política internacional que no es ajeno a la política nacional.

Me apego a Álvarez de Mon cuando comenta: “Faltos de convicciones personales que den sentido y marquen una operación fecunda, desprovistos de principios que sirvan de muletas o asideros firmes donde apoyarse, la regla de conducta de los líderes transaccionales es la adaptabilidad. ¿Qué los seguidores

<sup>76</sup> Carreño, P.: Jefes, líderes y pastores, AC, Madrid, 1994.

<sup>77</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 12

<sup>78</sup> Ibid., Pág. 13

quieren esto? Pues satisfagan sus inquietudes. ¿Qué las encuestas y estadísticas muestran un rechazo general a un proyecto de ley? Pues posterguémoslo indefinidamente, no vayamos a sacrificar su apoyo y consideración. La autoestima, ingrediente imprescindible para coordinar y dirigir personas, se equipara a estima social. El líder ha de tener tres, cuatro o cinco convicciones profundas y personales sobre lo que requiere una vida humana digna y plena. Son sus asideros para caminar, sus raíces para volar”<sup>79</sup>.

Las ideas, la lucha por una causa noble, las convicciones más profundas no son negociables, independientemente de las circunstancias y diferencias culturales. Un ejemplo de compromiso irrenunciable por sus convicciones a las que no está dispuesto a renunciar bajo ningún concepto es Mahatma Gandhi. Álvarez de Mon, hace eco de un incidente real de la biografía de este líder. A raíz de la represión británica, se realiza una manifestación hindú de protesta que se salda con varios heridos y con dos policías ingleses muertos. Para analizar la escalada de conflictos urbanos y revueltas callejeras de aquellos días históricos se reúnen, entre otros líderes locales, Gandhi, Nehru, posteriormente primer presidente de la India independiente, y Jinnah, el líder de la facción pakistaní. En el transcurso de la reunión, Gandhi se queja amargamente de la muerte de los dos policías británicos. Nehru le hace esta observación “Mahatma, tan sólo se trata de dos policías”. Gandhi le contesta raudo y grave: “Eso dígaselo usted a las dos viudas”. En el tema de la no violencia, central en su filosofía de gobierno, Gandhi no cederá un ápice, no bajará nunca la guardia. Vive y realiza con absoluta coherencia sus pensamientos e ideas más preciosos. El fin político y legítimo de la independencia de la India no puede lograrse a costa de sacrificar el valor sagrado que tiene toda vida humana.

Esa unidad de vida, provocó por lo fecunda y ejemplarizante, una multitud de comentarios que reflejan la valía de practicar en el día a día, con naturalidad, lo que se piensa y en lo que se cree. “Dijo lo que pensaba y puso en práctica lo que dijo, de modo que su mente, su espíritu y su cuerpo estaban en armonía”.<sup>80</sup> Se suma a esto el comentario de Einstein: “En nuestro tiempo de absoluta decadencia moral él era el único verdadero hombre de Estado que en la esfera política defendía las relaciones humanas”.<sup>81</sup> De nuevo Einstein en el trabajo de Heime Rav sobre Gandhi, agrega: “Ha demostrado que se puede reunir un poderoso séquito humano, no sólo mediante el juego astuto de las habituales maniobras y trampas políticas, sino también con el ejemplo convincente de una vida moralmente superior”.<sup>82</sup>

Se transita acá en la planta moral del liderazgo, “aquella en la que hay que sumergirse a grandes profundidades para explorar los grandes secretos de la humanidad, para luego subir y nadar en la superficie calma y clara”<sup>83</sup>. Sólo esa superioridad moral que indica Einstein es capaz y puede lograr someter las ansias de poder y codicia en la que tanto auto llamado “líder político” queda atrapado.

<sup>79</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 16

<sup>80</sup> Gardner, H.: *Creating Minds*, Harper Collins Publishers, Nueva York, 1993

<sup>81</sup> *Ibid.*

<sup>82</sup> Rau, H.: *Alma Grande*, Temas de Hoy, Madrid, 1994.

<sup>83</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 13

Por ello se necesitan “locos cuerdos” que nos saquen de “nuestra cordura estúpida”, como indica Álvarez de Mon, los Ghandi, Lincoln, Luther King, forman parte de esta lista de locos que un mundo aburguesado y corrupto rechazó porque le interpelaban moralmente.

“El liderazgo auténtico consiste en cambiar la dirección del desfile o conseguir organizar un nuevo desfile, algo tan arriesgado que muy pocos quieren intentarlo. Después de todo, un estadista que no es reelegido no es un estadista”<sup>84</sup>. De nuevo Álvarez de Mon, indica: “Mi esperanza radica en que la defensa sincera y educada de los principios que uno ha interiorizado y hecho suyos no tiene por qué traer esa derrota electoral”<sup>85</sup>.

El político también necesita poseer, entre otras muchas virtudes, la de la prudencia. Ésta le irá dictando el “*timing político*” más oportuno de las propuestas a hacer –dicen que la sabiduría es saber el tiempo de cada cosa-. “Lo único que solicito es que la palabra intente viajar en la misma dirección que las ideas”<sup>86</sup>. Citando a Havel un político no puede servir al bien común huérfano de convicciones y principios propios; “La moralidad es omnipotente, y también la política, y la política que se disocie de la moralidad es simplemente mala política”.

“La ciencia social como filosofía pública no puede estar libre de valores. Acepta los cánones de una investigación crítica disciplinada, pero no imagina que dicha investigación existe como vacío moral”<sup>87</sup>. Por ello “resulta una contradicción optar por un “*value free approach*” y luego denunciar una crisis de liderazgo, una falta de gobernantes de talla moral y política”<sup>88</sup>.

Desde el pragmatismo político y el compromiso con ideales, surge la opción que en todo caso aquél que se considere líder, debe realizar: “Decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios”.<sup>89</sup> En la actualidad la visión de liderazgo está vinculada a la integridad personal, a la autenticidad consigo mismo y con los demás, “pero sólo los menos eligen el camino más angosto y arriesgado de los principios que comprometen y obligan”.<sup>90</sup> Esto por supuesto va en vía contraria a las campañas y los discursos de descrédito, a estadísticas manipuladas, a reproches interesados, a actitudes de competición más que de cooperación, a la búsqueda de diferencias más que de coincidencias. “Ordinariamente nuestros partidos son partidos de circunstancias, no de principios. Recogen el premio de la docilidad y del entusiasmo de las masas que dirigen”.<sup>91</sup>

No es posible promover el diálogo nacional si cada quien no tiene un diálogo con Dios, con la naturaleza, consigo mismo, base fundamental para poder interactuar con los demás.

<sup>84</sup> Thurow Lester, C.: El futuro del capitalismo, Ariel, Barcelona, 1996.

<sup>85</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 33

<sup>86</sup> Ibid., Pág 32

<sup>87</sup> Bellah, R.: Habits of the Heart, University of California Press, Berkeley, 1985.

<sup>88</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 15

<sup>89</sup> Covey, S.: El liderazgo centrado en principios, Piados, Barcelona, 1995, 2a. edición.

<sup>90</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 91

<sup>91</sup> Emerson, R. W.: The essays of Ralph Waldo Emerson, Harvard University Press, EE.UU., 1987

Dos características que veo imprescindibles en un líder político: visión y valores. Pensar en la inmediatez, en la coyuntura es pensar más en sí mismo que en los demás, querer ver resultados pronto es actuar por el ego, por el halago. Los procesos no son acciones de corto plazo. El líder se comunica con el ejemplo, con su mística de trabajo. “El valor no merece su nombre sino en la medida en que es vivido, en que nos compromete, en que, por consiguiente, influye en lo real y cambia nuestro destino y el destino del mundo”.<sup>92</sup>

“La cosa real –acción– está caracterizada por una cualidad que la hace precisamente valiosa. Y esta propiedad se llama valor. Pero hay que contar con nuestras relaciones y reacciones, nuestra intuición de los valores, nuestra voluntad que apetece o repele algo. No hay que confundir estas tres cosas, pues son objetos completamente distintos: el portador (objeto o sujeto) del valor, el valor mismo y la actitud humana ante el valor”.<sup>93</sup> Bochenski distingue con total claridad las dos posiciones enfrentadas con relación a la cuestión del cambio y variedad de las valoraciones: en primer lugar la teoría positivista, según la cual “la relatividad y variación de los valores se explica por la relatividad y variación de los valores mismos”. Los valores vendrían a ser valoraciones viejas, tradiciones protegidas por los hábitos, legados y costumbres de diversas generaciones. En segundo lugar, la teoría idealista: “una valoración –una estimación, la visión de los valores y nuestra reacción ante ellos–, es algo del todo distinto del valor mismo. Las estimaciones son variables, relativas, en perpetuo cambio. Los valores en sí son eternos e inmutables. El positivista acaba confundiendo valor con valoración. Para Bochenski cabe hablar de variabilidad de valor en cuanto que el hombre mismo es variable. No en cuanto a su constitución, ésta es fundamentalmente constante. “Las particularidades varían, el núcleo fundamental permanece. De ahí que los valores fundamentales son también invariables”.<sup>94</sup>

En esta sintonía, Rokeach suscribe la tesis de la universalidad de valores, es decir: “los valores fundamentales por lo que se rige la humanidad son los mismos en todos los lugares, culturas y civilizaciones: lo que cambia, sin embargo, es la importancia relativa que cada persona o grupo de persona les concede”.<sup>95</sup>

Un compromiso inquebrantable del líder político es con la educación. Educar viene del latín *educare*, que significa “sacar de dentro el talento que el educado lleva”. Por lo tanto, la educación en su dimensión más profunda y personalizada no se limita a ser tan sólo una transferencia de conocimientos y técnicas del profesor al alumno. Es algo mucho más ambicioso y radical, es formarse, “pretende extraer el maestro que todo ser humano esconde en su interior, ayudarle a parir sus propias ideas”.<sup>96</sup> Pero además, el énfasis de este compromiso, con la educación en valores. “Para dirigir a los demás aconseja el maestro Ortega, es requisito indispensable imperar sobre usted mismo”.<sup>97</sup>

<sup>92</sup> Lavelle, L.: Tratado de los valores, PUF, París, 1951

<sup>93</sup> Bochenski, J. M.: Introducción al pensamiento filosófico, Herder, Barcelona, 1997, 14ª. Edición.

<sup>94</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 91, comentando a Bochenski, J. M.

<sup>95</sup> Rokeach, M.: Understanding human values. Individual and societal, The Free Press, Nueva York, 1979.

<sup>96</sup> Álvarez de Mon, Santiago, El Mito del Líder, Pág. 18

<sup>97</sup> Ortega y Gasset, J.: Obras Completas, Ediciones Aguilar, Madrid, 1997.

Afortunadamente la importancia de los valores no se circunscribe sólo al ámbito público, también impregna en el ámbito empresarial. Esto lo confirman las palabras de Max de Pree, Presidente Ejecutivo de Herman-Miller, empresa estadounidense líder en el diseño y fabricación de muebles: “Los líderes deben desempeñar un papel en fomentar, expresar y defender la ciudadanía y los valores. La ciudadanía tiene que ver con identificar valores en contra de seguir las modas”. Ojalá cada vez más profesionales de la dirección y políticos estén comprometidos en un modelo de empresa que genera y distribuye riquezas de forma solvente y justa y con un quehacer público sustentado en valores.

## Pasar a la acción

Si bien la sociedad ha alcanzado logros, también es cierto que tiene ante sí abundantes desafíos. La etapa reciente se ha caracterizado por una copiosa lluvia de estudios que diagnostican la situación y el qué hacer para dar solución a los problemas y satisfacción a las necesidades sociales insatisfechas.

Diversos compromisos han sido adquiridos –aunque no materializados– expresados en documentos suscritos por los partidos políticos. Sin embargo, aún persiste la falta de gestión de políticas públicas sostenibles, la debilidad financiera del Estado para dar sostenibilidad a la agenda de inversión social, un Sistema Nacional de Justicia que demanda ser fortalecido, de igual manera se requiere del fortalecimiento de la institucionalidad y seguridad democrática y las prácticas civiles para asumir el tema de la seguridad ciudadana y la lucha contra la violencia y la impunidad. El fortalecimiento del Estado de Derecho pasa por atender lo anterior pero también por la construcción de un Estado Plural, a fin de reconocer la identidad y derechos de los pueblos indígenas y luchar contra el racismo, las exclusiones y la desigualdad extrema, que permitan una participación real y la implementación de estrategias de desarrollo incluyentes, de buscar la unidad en la diversidad ya que gobernar tiene mucho que ver con respetar y trabajar las diferencias, en lugar de sofocarlas e inmovilizarlas. Avanzar hacia la equidad, considerada ésta como “el reconocimiento de los derechos humanos de acuerdo a la dignidad humana”<sup>98</sup>.

Es acá donde surge la tarea de liderazgo, ya que corresponde en la actualidad, consolidar los logros del proceso de democratización y sobre todo, hacer que se ejecuten políticas públicas integrales y eficientes. Los líderes no son lo que indican qué se debe hacer, sino son las personas ordinarias con extraordinaria determinación que se comprometen con el cómo se va hacer, se comprometen con el cambio. Líder y cambio son dos palabras que se solapan y entremezclan. “Cambiar es conducir un grupo, empresa o país hacia una mejora general, real y duradera. Los

<sup>98</sup> Calleja, Tomás, “Liderazgo y formación de directivos”, Conferencia Universidad del Istmo, 2006

primeros y tímidos logros se ven acompañados de críticas y reflexiones inéditas hasta la fecha”.<sup>99</sup>

El conocer el problema y saber que éste tiene el nombre correcto es fundamental para trabajar en la solución correcta. Esto significa identificar las verdaderas necesidades para encontrar el verdadero nombre del problema. “Muchas veces la solución que se da a un problema lo que genera es otro problema”.<sup>100</sup> Esto sucede por el miedo a nombrar el problema con el nombre correcto, a abordar la solución de un problema estructural. Pero “los líderes crean los problemas que quieren crear, son personas que no tienen miedo a ser diferenciados”.<sup>101</sup> “El líder hace lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer, con lo que tiene”.<sup>102</sup>

El líder político al estar comprometido con el cómo, también está identificado con los procesos, la causa lo motiva, lo provoca, no su causa. El líder político quiere diferenciarse, es gestor de diferencias pero identifica las coincidencias y es capaz de pactar en apego a sus principios. Gestiona el cómo, a partir del cómo logra entendimientos. “Quien es bueno en explicar fallos, no es bueno en los cumplimientos”.<sup>103</sup>

Con los desafíos por solventar es claro que el sistema debe ser cuestionado, pero muchas veces los políticos se acomodan dentro del sistema y no quieren ni hacen nada por salir de él o cambiarlo. Pero el líder político es alguien que quiere cambiar el sistema, que se resiste a las prácticas repetitivas, puede convivir con el sistema pero sin aceptarlo, por ello intenta cambiarlo. No piensa de manera convencional. Es necesario trabajar con una perspectiva realista, no permitir que los desafíos rebasen el optimismo, porque “nacemos con las luces encendidas pero nos dedicamos a apagarlas”,<sup>104</sup> y ello nos conduce al pesimismo, a la inanición. “Nadie se hace viejo simplemente por el paso de los años. Nos hacemos viejos al traicionar nuestros ideales”.<sup>105</sup>

Los partidos políticos constituidos en maquinaria de generación de líderes políticos deben asumir el reto de la conducción democrática del Estado, pero no con un interés partidario o sectorial de corto plazo, sino más bien, con un compromiso real de accionar en la realización del bien común como un proceso sostenible. “La visión sin Nación es utopía”.<sup>106</sup>

Una forma de evaluar a un político es observando cuánto le gustan las personas y cómo las personas gustan de él. A la gente no le gusta la prepotencia, la descortesía, la arrogancia, la demagogia, la hipocresía, la actuación imprescindible, la ambigüedad, el miedo a tomar decisiones, la falta de disposición a cambiar las cosas. En el libro de obligada referencia *–leadership-* de MacGregor Burns, se encuentra la cita: “Sé que me tengo que ir, porque esta experiencia no habrá cuajado

<sup>99</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 55

<sup>100</sup> Calleja, Tomás, “Liderazgo y formación de directivos”, Conferencia Universidad del Istmo, 2006

<sup>101</sup> *Ibid.*..

<sup>102</sup> *Ibid.*..

<sup>103</sup> *Ibid.*..

<sup>104</sup> Calleja, Tomás, “Liderazgo y formación de directivos”, Conferencia Universidad del Istmo, 2006

<sup>105</sup> Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del Líder*, Pág. 124

<sup>106</sup> *Ibid.*..

hasta que pueda funcionar sin mí”. Esta perspectiva de transitoriedad brinda una visión de un liderazgo sano que no quiere perpetuarse, lo que además enlaza con la idea de liderazgo como un proceso dinámico de dirección.

Tomás Calleja en una de sus disertaciones sobre *“Liderazgo Político”* cuestionaba sobre los dragones que están en la mente, esos que hacen que más gente diga que no, que realizan una crítica que está lejos de ser constructiva, que limita que la gente diga que sí y sugería: “cómprese un tigre que le dé miedo, que le asuste y verá como logra sacar lo mejor que tiene dentro”, ese tigre que asuste al dragón que tenemos en la cabeza. Que se le note que desea cambiar el mundo. Eso significa decir sí, un sí al cambio, al compromiso, a actuar.

Para no perderse en abstracciones y elucubraciones teóricas, el género humano ha de tropezar con la acción, con el acontecimiento, al que Mounier llama “el verdadero maestro interior”. Goethe aconseja a aquellos que quieran conocerse, bucear en la acción: “si quieres conocerte, actúa”.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Goethe, J. W.: Obras Completas, Colección Grandes Clásicos, Ediciones Aguilar, Madrid, 1991.





## Conclusiones

1. La democracia no sólo es un valor en sí mismo sino un elemento esencial para lograr el desarrollo humano, ya que es el escenario donde la política y la economía pueden conjugarse para generar condiciones más equitativas y aumentar las opciones de las personas. Las ideas son el motor que cambia el mundo, por ello el componente humano del “management” explica la diferencia entre sociedad de la información y sociedad del saber, en donde el factor humano es esencial para pensar y actuar, para brindar soluciones y ejecutar políticas.
2. La democracia al estar asociada a la búsqueda de un mejor nivel de bienestar para las personas, se apoya también en ellas como régimen político para luchar contra sus principales deficiencias, la desigualdad y la pobreza. La democracia debe permitir de forma amplia el diálogo con visión incluyente, la participación política y social privilegiando en especial a los carentes de voz, los pobres y las minorías étnicas y culturales.
3. Al nivel de la región latinoamericana se reconoce que existen hoy “democracias electorales”. Entre los fundamentos teóricos se argumenta que la democracia a) supone una idea del ser humano y de la construcción de la ciudadanía; b) es una forma de organización del poder que implica la existencia y buen funcionamiento del Estado; c) implica una ciudadanía integral, esto es, el pleno reconocimiento de la ciudadanía política, la ciudadanía civil y la ciudadanía social; d) tiene en el régimen electoral un elemento fundamental, pero no se reduce a las elecciones.
4. Un primer desafío de la democracia latinoamericana es encontrar soluciones políticas a sus problemas políticos. Por lo tanto es necesario buscar nuevas maneras de canalizar la participación, el control, la gestión de agendas y la construcción de acuerdos políticos, en el marco de una situación caracterizada por una creciente “globalización de las influencias” y una “transnacionalización de los problemas”.
5. La democracia latinoamericana debe encontrar soluciones a la desigualdad, la pobreza y la actual imposibilidad de acceso de gran parte de la población a los niveles de bienestar necesarios para el pleno ejercicio de los derechos. En la historia reciente estos lamentables problemas fueron utilizados como razón para justificar la búsqueda de caminos alternativos a la democracia. Hoy deben ser tomados como los grandes desafíos que la propia democracia debe resolver.
6. Aún persiste la falta de gestión de políticas públicas sostenibles, la debilidad financiera del Estado para dar sostenibilidad a la agenda de inversión social. El fortalecimiento del Estado de Derecho pasa por atender lo anterior pero también por la construcción de un Estado Plural, a fin de reconocer la identidad y derechos de los pueblos indígenas y luchar contra el racismo, las exclusiones

y la desigualdad extrema, que permitan una participación real y la implementación de estrategias de desarrollo incluyentes, de buscar la unidad en la diversidad ya que gobernar tiene mucho que ver con respetar y trabajar las diferencias, en lugar de sofocarlas e inmovilizarlas. Avanzar hacia la equidad, considerada ésta como “el reconocimiento de los derechos humanos de acuerdo a la dignidad humana”.

7. Prevalece una debilidad institucional en la estructura de los partidos políticos los que no logran canalizar y por lo tanto responder a las demandas ciudadanas. Su relación con distintos sectores suele ser conflictiva y no poseen una visión de largo plazo, que permita dar sostenibilidad a la política. Los sistemas de partidos políticos generalmente tienden a ser instrumentales e instrumentados, carecen de eficacia y la ciudadanía demanda de ellos mayor transparencia. En general el debate político debe ser renovado y promovido para captar la atención porque necesitan de fundamento y contenido, se aborda el manejo de la coyuntura y escasean las propuestas concretas sobre las acciones y del cómo avanzar en las soluciones estructurales. Guatemala se observa reflejada en este esquema.
8. Puede plantearse incluso que existe un divorcio entre los problemas que los ciudadanos reclaman resolver y la capacidad de la política para enfrentarlos. Esto provoca una llamada urgente a trabajar por el fortalecimiento institucional de la estructura partidaria, dado que existe la necesidad de reconocer que se vive un momento de inflexión y crisis, lo que conlleva también a valorizar la aplicación de la política como generadora de opciones para promover el fortalecimiento de la ciudadanía a través de la generación de espacios de participación y la creación de opciones para la realización de nuevos proyectos colectivos que además generen confianza y credibilidad de la ciudadanía.
9. Es necesario, como un asunto de primer orden, la reforma política y la atención a los problemas institucionales vinculados especialmente con el tema partidario, la necesidad de combatir la inequidad y aumentar la participación.
10. Debe avanzarse hacia la ampliación de la ciudadanía, cultivar una cultura ciudadana, pero esto sí no encuentra respuestas, cae en el escepticismo y la desconfianza, por lo que es fundamental desarrollar una política que plantee opciones, aglutine voluntades y cree poder democrático.
11. Es acá donde surge la tarea de liderazgo, ya que corresponde en la actualidad, consolidar los logros del proceso de democratización y sobre todo, hacer que se ejecuten políticas públicas integrales y eficientes. Los líderes no son los que indican qué se debe hacer, sino son las personas ordinarias con extraordinaria determinación que se comprometen con el cómo se va hacer, se comprometen con el cambio. Líder y cambio son dos palabras que se solapan y entremezclan.

12. Afrontar estos desafíos requiere de liderazgo político. Una característica propia del liderazgo es su prescindibilidad. El verdadero líder desea y trabaja por su prescindibilidad, en ese romper dependencias y ataduras esclavizantes estriba el encanto y grandeza de su misión. El líder imprescindible es un contrasentido. Y su paradoja, el líder prescindible, ese es el objetivo a alcanzar.
13. Para un líder político las ideas, la lucha por una causa noble, las convicciones más profundas no son negociables, independientemente de las circunstancias y diferencias culturales.
14. Un líder político se caracteriza por su unidad de vida. El líder se comunica con el ejemplo, con su mística de trabajo. Ello provoca por lo fecunda y ejemplarizante, una multitud de comentarios que reflejan la valía de practicar en el día a día, con naturalidad, lo que se piensa y en lo que se cree de modo que su mente, su espíritu y su cuerpo están en armonía.
15. El liderazgo está asociado a una vida moral superior que demuestra que se puede reunir un poderoso séquito humano, no sólo mediante el juego astuto de las habituales maniobras y trampas políticas, sino también con el ejemplo convincente de una vida coherente. Sólo esa superioridad moral es capaz y puede lograr someter las ansias de poder y codicia en la que tanto auto-llamado “líder político” queda atrapado.
16. Un político no puede servir al bien común ausente de convicciones y principios propios, porque la política que no se asocie a la moralidad y esté libre de valores es sencillamente mala política.
17. Dos características que son imprescindibles en un líder político: visión y valores. Pensar en la inmediatez, en la coyuntura es pensar más en sí mismo que en los demás, querer ver resultados pronto es actuar por el ego, por el halago. Los procesos no son acciones de corto plazo.
18. Un compromiso inquebrantable del líder político es con la educación. Ella en su dimensión más profunda y personalizada no se limita a ser tan sólo una transferencia de conocimientos y técnicas del profesor al alumno. Es algo mucho más ambicioso y radical, es formarse, extraer lo mejor que todo ser humano esconde en su interior, ayudarle a descubrir sus propias capacidades. Pero además el énfasis de este compromiso es con la educación en valores ya que para dirigir a los demás, es necesario gobernarse uno mismo.
19. El líder político al estar comprometido con el cómo, también está identificado con los procesos, la causa lo motiva, lo provoca, no su causa. El líder político quiere diferenciarse, es gestor de diferencias pero identifica las coincidencias y es capaz de pactar en apego a sus principios.

20. Los partidos políticos constituidos en maquinaria de generación de líderes políticos deben asumir el reto de la conducción democrática del Estado, pero no con un interés partidario o sectorial de corto plazo, sino más bien, con un compromiso real de accionar en la realización del bien común como un proceso sostenible.
21. Para no perderse en abstracciones y elucubraciones teóricas el género humano ha de tropezar con la acción, con el acontecimiento, decir sí, un sí al cambio, al compromiso, a actuar. El líder hace lo que tiene que hacer, cuando lo debe hacer, con lo que tiene.

## Bibliografía

1. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2002, *Informe sobre Desarrollo Humano 2002*, “*La Democracia en América Latina*” Madrid, Mundi-Prensa.
2. Álvarez de Mon, Santiago, *El Mito del líder*, Madrid 2001.
3. Maritain, J.: *Cristianismo y Democracia*, Leviatán, Buenos Aires, 1986.
4. Andersen Consulting y The Economist Intelligence Unit. *Knowledge Workers Revealed*. Hong Kong. 1998.
5. Núñez, Eduardo, *Liderazgo político*, <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=346>.
6. Linz, J. J. (1997) “*El liderazgo innovador en la transición a la democracia y en la nueva democracia*” en Alcántara.
7. Vega Carballo, José Luis: “*Liderazgo político*”, en Diccionario Electoral, IIDH/CAPEL, primera edición, San José, 1989.
8. Weber, Max: *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1944.
9. Goleman, D., *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1996.
10. Maquiavelo, N., *El Príncipe*, Temas de Hoy, Madrid, 1994.
11. Havel, V., *Politics, the Art of the Impossible*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1997.
12. Heifetz, R. *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, E.E.U.U., 1998, 8a edición.
13. Azurmendi, J. Ma., *El Hombre cooperativo*, Caja Laboral Popular, Oyarzun, 1984.
14. Guardini, R.: *El espíritu de Dios Viviente*, Ediciones Paulinas, Colombia, 1990, 3ª. Edición.
15. Guardini, R.: *El Poder*, Ediciones Cristiandad, Huesca, 1982, 3ª. Edición.
16. Highfield, R. y Carter, P.: *Einstein*, Espasa, Calpe, Madrid, 1996.
17. Maser, W.: *Hitler*, Acervo, Barcelona, 1972.
18. MacGregor Burns, J.: *Leadership*, Harper Touchbooks, Nueva York, 1979.
19. Llano, A. *La nueva sensibilidad*, Espasa-Calpe, Madrid, 1998.

20. Ghandi, M.: *Autobiografía*, Aura, Madrid, 1991.
21. Kotter, J. P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, EE.UU., 1996.
22. Gardner, H.: *Leadnig Minds*, Harper Collins Publishers, Londres, 1996.
23. Gardner, H.: *Creating Minds*, Harper Collins Publishers, Nueva York, 1993.
24. Lewis, C. S.: *The four loves*, Hartcourt Brace & Company, EE.UU., 1971.
25. Marina, J. A.: *El misterio de la voluntad perdida*, Anagrama, Barcelona, 1997.
26. Séneca: *Tratados filosóficos. Cartas*.
27. Tony Roderick: *FH-193*, IESE, diciembre de 1997.
28. Kotter, J.: *The Leadership Factor*, The Free Press, Nueva York, 1998.
29. Carreño, P.: *Jefes, líderes y pastores*, AC, Madrid, 1994.
30. Rau, H.: *Alma grande*, Temas de Hoy, Madrid, 1994.
31. Thurow Lester, C.: *El futuro del capitalismo*, Ariel, Barcelona, 1996.
32. Bellah, R.: *Habits of the Herat*, University of California Press, Berkeley, 1985.
33. Covey, S.: *El liderazgo centrado en principios*, Piados, Barcelona, 1995, 2a. edición.
34. Emerson, R. W.: *The essays of Ralph Waldo Emerson*, Harvard University Press, EE.UU., 1987.
35. Lavalle, L.: *Tratado de los valores*, PUF, París, 1951.
36. Bochenski, J. M.: *Introducción al pensamiento filosófico*, Herder, Barcelona, 1997, 14ª. Edición.
37. Rokeach, M.: *Understanding Human Values. Individual and societal*, The Free Press, Nueva York, 1979.
38. Ortega y Gasset, J.: *Obras completas*, Ediciones Aguilar, Madrid, 1997.
39. Calleja, Tomás, “*Liderazgo y formación de directivos*”, Conferencia Universidad del Istmo, 2006.
40. Goethe, J. W.: *Obras completas*, Colección Grandes Clásicos, Ediciones Aguilar, Madrid, 1991.









Es necesario distinguir entre SER líder, TENER liderazgo y HACER de líder, porque estas tres coordenadas conforman el camino que toda persona puede recorrer para actuar como líder.

Todas las personas tienen, solo por SER personas, un SER líder dentro de ellas. Ninguna teoría ha podido desmontar esta creencia, y la experiencia conocida la ha reforzado. La mayor parte de los líderes que han sido reconocidos como tales, lo fueron por razones de carácter circunstancial que presionaron y estimularon el afloramiento de un Liderazgo que no se había manifestado con anterioridad y que no era ni conocido ni reconocido, y muchas veces, ni sospechado. El cien por ciento de las personas tiene un SER líder dentro.

TENER Liderazgo es otra cosa. Porque requiere hacerse con la Competencia de PODER SER líder. Para ello, siempre es necesaria una Visión, una decisión de concretarla y una capacidad de expresarla y explicarla. Y todo esto ocurre cuando la persona realiza un autodescubrimiento de sí misma para adquirir la conciencia de su SER líder e instalar en su mente la posibilidad de serlo. No más del diez por ciento de las personas recorren esta coordenada de manera consciente.

HACER de líder requiere otra decisión personal basada en el reconocimiento de la necesidad de cambiar el mundo, en la convicción de que tu contribución es única y necesaria y en el compromiso de materializar esa contribución personal para cambiarlo. No más de una persona de cada cien se introduce en esta tercera coordenada.

El auténtico líder no tiene una CAUSA sino que es tenido por una CAUSA, porque la CAUSA, para merecer la pasión que significa servirla, tiene que ser más grande que el líder. Por eso el Liderazgo es un arte, el arte de ser diferente.

Este trabajo del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa de la Universidad del ISTMO de Guatemala, habla de esto y de estas cosas, cada trabajo enfocando una perspectiva más o menos concreta, pero alrededor de un entendimiento integral y no convencional del Liderazgo.

**Tomás Calleja**

*Miembro Extraordinario del Centro de Investigaciones Humanismo y Empresa  
y del Senado de la Universidad del ISTMO de Guatemala*

