



# LIDERAZGO

## RETO DEL NUEVO MILENIO

Por • Suboficial Segundo Alex Alberto Nicholls Rudas

### El gerente

destinado a desempeñarse en organizaciones, sometido a intensas y radicales modificaciones debe reunir las cualidades y conocimientos básicos tendientes a una rápida apropiación de un nuevo paradigma del "quehacer eficiente" <sup>(1)</sup>, condición imprescindible para insertarse competitivamente en las nuevas condiciones que imponen, por una parte, el mercado global y por otra, los abruptos procesos de modernización coactiva que nuestras sociedades están experimentando en este final de siglo.

### DETERMINACIONES DE LOS PROCESOS SOCIALES

Implica la ubicación del liderazgo, como un fenómeno propio de la esfera del poder social que está sujeto a una doble determinación, comprendida a partir del principio, metas y aspiraciones, que brindan el sentido

del obrar humano y de otra parte las determinaciones objetivas. Con ello se valoriza la capacidad que tienen las personas (especialmente aquellas ubicadas en altas esferas de poder), para liderar la actividad en las organizaciones; como también los procesos (al interior de los cuales esta actividad se desarrolla), para la determinación del resultado final de la actividad humana, la sociedad en general, los cuales a su vez se fortalecen.

Las imágenes del mundo y los objetivos propios de la sociedad tradicional <sup>(2)</sup> (mito, religión y tradición) pierden su capacidad vinculante y legitimadora tanto en la comprensión del mundo como en la regulación de la acción social.

Como principios de vinculación y legitimación se imponen convicciones y éticas subjetivas ordenando y orientando la comprensión del mundo y la interacción

social como un problema individual, resuelto en forma privada por los sujetos de acuerdo a orientaciones modernas de valor.

Los valores tienden a ser reducidos en términos de un constante progreso material, prometido para todos los miembros de la sociedad y basado fundamentalmente en el progreso científico – tecnológico<sup>(3)</sup>. De esta forma, el progreso ataca el dogmatismo de la tradición y al mismo tiempo, ofrece mayores capacidades de transformación de la naturaleza, resquebrajando las formas tradicionales de comprensión y orientación de la acción.

Por último, la tecnología se convierte en una base objetiva de una nueva forma de legitimidad (el uso ideológico de la ciencia y la tecnología).

## LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Las primeras ideas modernas en torno al liderazgo se encuentran en la filosofía política del irracionalismo que caracterizó la segunda mitad del Siglo XIX<sup>(4)</sup>. Para estas doctrinas la idea privilegiada fue el desprecio por el cálculo racional de las ventajas individuales, se buscaba justificar la voluntad y la acción en sí mismas y no directamente atribuibles a ningún propósito racional. Los principales autores fueron: Schopenhauer y su concepto de voluntad, y Nietzsche con la idea del superhombre.

Otra tendencia fue representada por Henri Bergson con la evolución creadora. Buscaba afirmar la idea que el intelecto era un simple producto de adaptación biológica con un propósito meramente utilitario, por ello, sólo la intuición puede captar directamente al mundo, transformándose así en una fuerza creadora indefinible, imprevisible, superracional. Como se ve, los rasgos principales del liderazgo están com-

prometidos con estas ideas, sin embargo, lo que más impacta es la posible utilización de estas ideas en la esfera política cuando se mezclan los conceptos de líder, la élite social y el principio de jefatura.

Hitler fue uno de los políticos de este siglo que mejor caracterizó los principales rasgos de liderazgo, que fueron presentados en su libro "Mi Lucha"<sup>(5)</sup>, en el que hace las siguientes apreciaciones: el líder no es ni un intelectual, ni un teórico, sino un psicólogo práctico y un organizador – un psicólogo para conocer métodos mediante los cuales puede atraer al mayor número de adherentes pasivos, un organizador para poder construir un núcleo compacto de seguidores y consolidar sus conquistas.

En el pensamiento organizativo para la Escuela Clásica de la Administración Científica, la conceptualización del liderazgo no fue una preocupación destacada.

Hasta los años cuarenta la preocupación en torno al liderazgo se centró en la detección de los rasgos que señalan la potencialidad de liderazgo, esto es, cierta capacidad que poseen algunos individuos para influenciar en el comportamiento de los demás.

## LIDERAZGO EN EL PROXIMO MILENIO

"Creo que el líder ideal para el Siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida, que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más productivos, más innovadores, más creativos, y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible"<sup>(6)</sup>.

Como el liderazgo es el circulante para el Siglo XXI, ¿qué se requiere ahora?, si bien muchos líderes reconocen que algunas de las cualidades del liderazgo son intemporales, también señalan que viven en un área completamente nueva, que ponen a prueba viejos marcos de referencia, suposiciones y creencias. Así como las organizaciones han requerido una transformación drástica, la faz del liderazgo también debe cambiar; es importante utilizar un conjunto nuevo de tecnologías para el liderazgo, tales como un mayor uso del empowerment<sup>(7)</sup> ("poder de la gente", "liberar el potencial de la gente"), de la visión y de los valores compartidos para triunfar, la construcción de una sana cultura, y el centrarse en la calidad y el servicio superior. Puesto que estos instrumentos adquieren un nuevo enfoque, ¿qué implica para un líder el alcanzar personalmente el éxito en el Siglo XXI?

Algunas de las viejas creencias que han llegado a ser autolimitantes para los líderes incluyen:

- Si soy el jefe se supone que tengo todas las respuestas.
- Si soy el jefe, se supone que no cometo errores.
- Si estoy a cargo, nadie debe cuestionar mi autoridad.
- Si quieres el trabajo bien hecho, tienes que hacerlo tú mismo.
- Si creamos cosas nuevas aquí, debe ser con mis ideas<sup>(8)</sup>.

La mayor parte de estas creencias son inconsecuentes con la nueva era del liderazgo. Los comportamientos que se originan en estas creencias no generan la organización de calidad que ha de tener éxito ahora o en los años venideros. Muchos de los actuales líderes se beneficiarían si sacaran tiempo para reevaluar sus creencias y comportamientos de toda la vida reconociendo "que pueden haberme dado resultado antes, ¿pero qué es lo

más apropiado para hoy y para mañana?"

Vivimos en una época en la que usar viejas destrezas, aún si trabajamos más tenazmente, no nos acercará al éxito. Lo que necesitamos es un conjunto nuevo de creencias y de comportamientos, nuevas tecnologías, y un cambio fundamental en la relación entre los líderes y sus organizaciones<sup>(9)</sup>.

### EXCELENCIA PARA EL NUEVO MILENIO

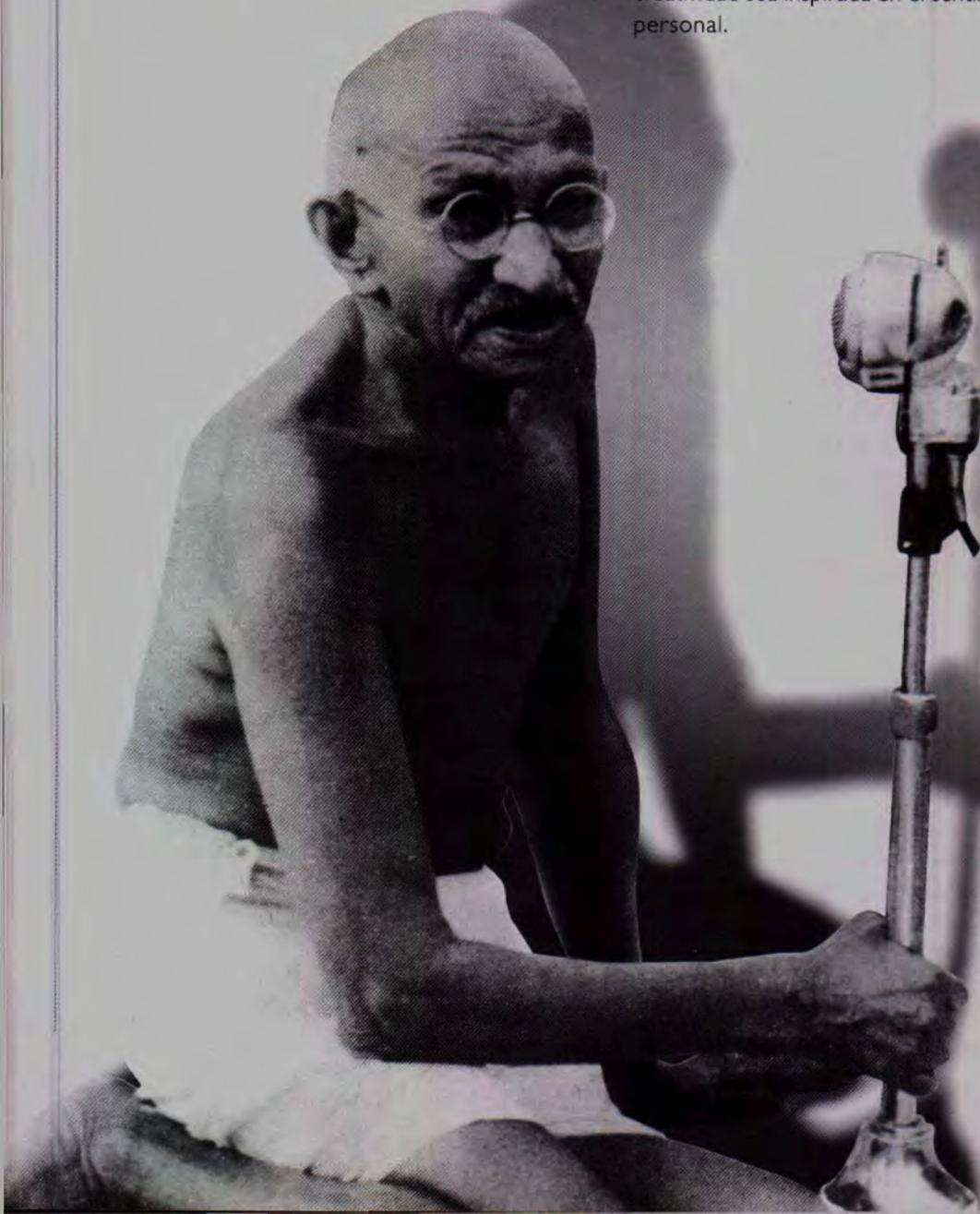
En este sentido lo que se debe hacer es lograr un cambio en cuanto

a quién vemos como líder. El liderazgo ya no es el dominio exclusivo del jefe de arriba<sup>(10)</sup>, en donde la organización jerárquica es la clásica estructura formal de arriba hacia abajo, con una cultura burocrática que navega con la fuerza de las políticas y los procedimientos, cuyo liderazgo se basa en el poder autocrático. En una organización todos tienen que ser líderes, la organización del nuevo milenio debe ser flexible, con alta tecnología y ante todo amplias redes de comunicación en todos los sentidos, crear una cultura participativa, donde la creatividad sea inspirada en el sentir personal.

Los líderes del Siglo XXI deben buscar la excelencia en sus subordinados y ser capaces de conseguir sensibilizar a la gente sobre las responsabilidades y que estas puedan dar lo mejor de sí y conseguir los mejores resultados en corto plazo. No podemos pensar que ser líder y ser gerente es lo mismo, se deben establecer las diferencias en forma consciente y adoptar el verdadero liderazgo en busca de la excelencia. El éxito radical del líder del nuevo milenio abarca una amplia gama de cualidades, destrezas, capacidades, visión futurista, creatividad, comunicación, sensibilidad interpersonal, información que sumadas serán esenciales para el éxito de las organizaciones.

Los líderes del nivel más alto tienen que compartir su poder y distribuir el liderazgo hasta los límites más apartados de la organización. También se nos ha mostrado que el liderazgo en sí mismo está cambiando de un modelo autocrático y militar hacia uno basado en la liberación de potencial y participativo. La nueva definición de liderazgo reconoce la grandeza y la contribución única de todos.

Por tanto, si cada persona debe ser utilizada por su capacidad de liderazgo, ¿cómo se refleja eso en los líderes del nivel más alto? La definición clásica de líder, es la del individuo carismático, a menudo fuerte, que asume el mando sobre sus seguidores, sea ese líder el gerente de una corporación, un general del Ejército o el rector de un colegio. Si bien todavía necesitamos líderes carismáticos, el estilo de mando y control ha sobrevivido a su utilidad, porque ya nadie quiere ser dominado. Por consiguiente, también necesitaremos líderes visionarios, líderes que faciliten, líderes que inspiren, líderes que colaboren; en otras palabras, líderes de todo tipo que surjan en cada nivel de una empresa.





# El líder del nuevo milenio debe ser un "líder integral".

El liderazgo ya no es exclusivamente de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba y "omnidireccional"<sup>(1)</sup>.

Los líderes del más alto nivel deben hacer que el liderar goce de popularidad, invitar a que todos asuman un rol de liderazgo y luego educar y fortalecer la capacidad de cada persona para liderar.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones, los pueblos y la Nación, enfrentan crisis a diario, que colocan a toda prueba nuestra capacidad de liderazgo, y que siempre existe una manera de poder enfrentarlas, y dependiendo según lo que arriesguemos así será el tamaño de nuestros logros, y que estos logros surgirán con el compromiso interpersonal de la sociedad. Los valores personales que posea cada individuo, le serán indispensables en su camino al éxito y podríamos decir algunos de estos, como son la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la lealtad y compañerismo, la tolerancia, la constancia, la autoestima, la creatividad, la espiritualidad y la disciplina.

Por último podemos establecer un modelo entre el antes y después:

### ANTES

- Gerente
- Jefe
- Supervisor
- Centralización
- Funciones y normas
- Relación poder - jerarquía
- Exigir obediencia
- Estadísticas
- Criticar y destruir
- Mal trato y crisis
- Visión limitada

### DESPUES

- Líder
- Facilitador y formador
- Dar espacios para desarrollar el potencial humano
- Distribución de liderazgo
- Amplia participación del factor humano
- Relación poder-equipo de trabajo
- Conseguir compromiso
- Voluntad de servicio y calidad
- Colaborar y crear
- Motivación, aprendizaje y cambios continuos
- Amplios criterios de la organización, la comunidad y el mundo

### NOTAS

1. Jaime Ramírez Faundez, consultado Internet, marzo 13 de 1998.
2. Bertha Lozano Avilés, consultado Internet, marzo 13 de 1998.
3. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill por: Lynne Joy Mac Faraland, Larry E. Senn - John R. Childress.
4. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill, ibídem.
5. Bertha Lozano Avilés, consultado Internet, marzo 13 de 1998.
6. Jaime Ramírez Faundez, consultado Internet, marzo 13 de 1998.
7. Robert Crandall.
8. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill, ibídem.
9. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill, ibídem.
10. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill, ibídem.
11. Liderazgo para el Siglo XXI, Mac Graw Hill, ibídem.