

# **LIDERAZGO PARA EL SIGLO 21**

**Eje: Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones**

## **IX Congreso Internacional de Administración XVI Congreso de Administración del Mercosur (CONMAERCO)**

**Buenos Aires 9 al 11 de Septiembre de 2009**

Lic. en Administración Carlos Soza

## **ÍNDICE**

Saludo Inicial

Introducción

1. El líder y la vida
  - 1.1. La Filosofía
  - 1.2. La Actitud
  - 1.3. La Actividad
  - 1.4. Los Resultados
  - 1.5. El Estilo de Vida
2. Aspectos Fundamentales del Liderazgo
3. Las Dimensiones del Líder
4. Liderazgo para el Siglo 21
  - 4.1. La Formación del Grupo
  - 4.2. Consideraciones acerca del Liderazgo
  - 4.3. Estudio del Liderazgo
5. Conclusiones

Saludo Final

Bibliografía Consultada

Resumen

## **Saludo Inicial**

Al decidir comenzar a escribir este trabajo, reflexionaba acerca de cuáles son los impactos que recibí en mi vida personal y en mis actividades en los últimos años y qué contribución podrían aportar estos a la comunidad.

Sentí la vocación de poder compaginar estos temas en los ejes que uno de mis mentores supo instalar en mi persona, el Sr. Jim Rohn<sup>1</sup>. Con él tuve la ocasión de participar en muchos de sus programas de desarrollo personal y conferencias no solo en Argentina, sino en algunos países de Latinoamérica. Siempre en esa búsqueda por sustentar mi desarrollo.

En lo personal, considero que en la actualidad, nuestra sociedad carece de líderes con substancia. Es por eso que los liderazgos ejercidos por algunas personas en los ámbitos de influencia (sean estos políticos, deportivos, institucionales, etc.) se ven cada vez más impactados en el corto y mediano plazo.

Esto me llevó a percibir que un liderazgo carente de valores, es propicio a fenecer. Más que una crisis social o económica, considero que la falta de valores es la crisis mayor. Los valores, sociales, legales, éticos, educacionales, familiares, morales, religiosos, etc. dan forma a la persona humana y a su proyección. Esta carencia imprime una cierta dosis de temporalidad inmediateista que busca objetivarse o materializarse en la precocidad del ahora. Por lo que, es lógico el alcance de la frustración y la vaciedad, y la búsqueda de sustitutos.

En contraposición, se observa que las personas en busca de estos valores y su afianzamiento, generan en el espacio social un efecto de multiplicación (de manera lenta, por ahora). El alcance de la propuesta de este trabajo pretende privilegiar un liderazgo originado en la transformación personal, la consubstanciación con los valores humanos y sociales (en todos los ámbitos de actuación). De este modo, un líder para este siglo requiere ser líder de su persona antes de pretender serlo de otras. Y el mejor camino de ese liderazgo personal comienza por el desarrollo de su persona, sus talentos, sus habilidades, sus emociones, sus vínculos sociales, etc.

Con este enfoque iremos alcanzando en las siguientes páginas, temas que nos aporten la construcción personal y de liderazgo útiles a nuestra época. Se tomará como punto de partida la Filosofía Personal del Líder (una observación ad-intra), para luego ir trasladándolo a las áreas de la actividad de líder (una mirada ad-extra), para concluir con algunas sugerencias.

Deseo que el lector pueda encontrar en estas páginas una propuesta superadora y constructiva. Bienvenido!

## **Introducción**

La vida es un reto, un desafío. Por lo que, alguien que aspire a ser un líder debe profundizar sus raíces si quiere luchar por los altos ideales, más aún en estos momentos por los que se está viviendo.

---

<sup>1</sup> Filósofo de Negocios de Origen Estadounidense. Desarrolló Programas de Liderazgo Empresarial por más de 60 años. Afamado Conferencista y Entrenador internacional.

Básicamente, lo que diferencia a un líder son sus ansias de vivir y triunfar. Existen otras personas a quienes esos desafíos no les alcanzan. Por eso, son quienes siempre tendrán la necesidad de orientación externa (por que no invirtieron tiempo en su preparación interna).

Y para lograr el impacto en la vida de otras personas, sean los colegas en el área laboral, los hijos en la familia, o donde quiera que sea se ejerza conducción, la influencia juega uno de los papeles más importantes. Un líder puede ser influyente “fortuitamente” o “con intención”. Lo meritorio del líder es la vocación, estar intencionado a serlo. El azar “puede colocar al frente” mas no otorga capacidad. Por eso, el liderazgo requiere una fuerte preparación personal e intelectual para alcanzarlo.

Es importante que el punto de partida para el análisis sea la sinceridad, que per-se no es una prueba de la verdad. No hay que confundir sinceridad con verdad, por que “se puede estar sinceramente equivocado”. Una clave importante para la persona que aspire al liderazgo es aprender a pesar la verdad en la balanza de la verdad, y la sinceridad en la balanza de la sinceridad.

Siguiendo este razonamiento, un líder no puede ampararse en lo fortuito y sí debe ser sincero y veraz, primero consigo mismo, para poder enfrentar todos los cambios personales que le hagan falta antes de pretender desarrollar a otros. Y es en esta intención donde la persona tiene que buscar las herramientas (y todos sabemos que “el que busca encuentra”). Por lo que quien aspire al liderazgo debe buscar ideas con inspiración. No basta solo con necesitarlas, hay que buscarlas (la necesidad no es requisito para el valor, en la búsqueda está la clave). Buscar ideas con inspiración –y la inspiración misma- es un trabajo. Y un líder debe trabajar más en si mismo que en la tarea que desarrolle.

¿Por qué algunas personas están inspiradas y otras no? No se sabe. Es un misterio de la vida. Algunos “parten de sí”, otros “esperan que”. Lo que nadie puede negar, es que es fascinante ver a las personas inspiradas: caminan diferente, hablan diferente, tienen una energía diferente, visten diferente, tienen una seguridad diferente, una vocación por dar diferente, etc.

Se podría decir que la clave en estas personas es la automotivación, la inspiración personal, vitalidad emocional ante la vida y el desafío. Son personas que buscan convertir respuestas en resultados. Que saben tomar la experiencia en todas las etapas de la vida y la transforman en valor, provecho personal.

## **1. El Líder y la Vida**

Una persona que aspira a liderar, debe ante todo reflexionar su vida, y en ella todo lo que la incluye.

En su libro “Las Cinco Piezas Fundamentales del Rompecabezas de La Vida” Jim Rohn resuelve este resumen en una lista corta. Definitamente, pueden no ser las únicas y pueden existir autores y personas que hasta puedan ampliar esta lista. Sin embargo, se podría decir que éstas son inclusivas de muchas otras que se pudieran agregar.

## 1.1 Filosofía

A lo largo de la vida, todo ser humano ha tenido contacto con innumerable cantidad de sucesos, eventos y personas que impactaron de manera favorable y desfavorable su vida. “Todos, ricos o pobres, jóvenes o viejos, con una buena educación o con una educación menos completa, somos la suma total de las personas y eventos que de alguna manera han cruzado nuestras vidas”<sup>2</sup>. En estos acontecimientos también están: la familia, la escuela, la sociedad, los amigos, los compañeros de trabajo, la educación, los sistemas interactuantes, etc.

De esta manera, todas estas interrelaciones logran lo que la persona es y sabe, como así también lo que la persona no es y no sabe. De esta manera, la ignorancia puede llevar al malestar (por que el accionar o no, basado en desconocimiento lleva a un estar mal). Es muy importante que un líder tenga la filosofía correcta.

Lo que se sabe y lo que no se sabe determina la filosofía. De modo que lo que se sepa afectará el futuro de la persona, y ser ignorante no es una buena filosofía.

Toda persona nace con una filosofía inicial. Cuando un bebé abandona el vientre materno al momento de su nacimiento, tiene conocimiento de calor y frío, y reacciona ante ello. Asimismo, la transmisión de hambre-llanto-pecho, y todas las reacciones instintivas.

A medida que el ser humano crece va desarrollando una filosofía expansiva, aquellas en las que intervienen los parámetros educativos familiares, escolares, sociales, etc. De esta manera, alguien que desea lograr tal o cual empleo necesita desarrollar una filosofía expandida que lo coloque allí. Es la que permite a las personas ir caminando por la vida.

Y cuando una persona decide alcanzar nuevos y mayores desafíos se necesita la filosofía refinada. ¿Cómo lo logra? Refinando sus estudios extras, libros extras, toma y da extras, y todo lo que circunscriba al ser humano “extra”. Es en esta dimensión donde sucede la diferencia entre una persona que se inspira con el liderazgo de la que no. La pregunta a plantear es “¿dónde obtener mejores ideas e información nueva y correcta que permitan ser más de lo que se es actualmente”<sup>3</sup>

Son estas disciplinas por “lo extra” las que, cuando son practicadas producen bienestar al ser humano. Alcanzan la armonía, la felicidad, la realización, y esto hace que las otras personas los “observen”. No pasan desapercibidos. Comienzan a generar influencia en sus espacios.

De igual manera, estas personas recibieron influencia; de otras personas, de enseñanzas, de libros, de sucesos, capitalización de experiencias, etc. Por lo que, la influencia desempeña un papel fundamental en la formación de la filosofía personal. El líder tendrá que tener la vocación por procesar estas idas e información y sopesarlas en su balanza mental. En este procesamiento se pro-

---

<sup>2</sup> Rohn, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1995.

<sup>3</sup> Rohn, Jim. “Las Cinco piezas fundamentales del rompecabezas de la vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1981.

produce un cotejo, de manera que aquello que se considere coincidente con la filosofía personal es correcto y aquello que no es incorrecto.

Verdaderamente, pareciera ser que todo queda resuelto a la mera percepción. Pero, ¿qué pasaría si la balanza mental tiene algún pequeño desajuste? ¿se imagina cómo un pequeño desajuste durante diez años puede modificar la vida del individuo? Esto sustenta la idea de que son los pensamientos personales los que determinan la actitud.

## 1.2 La Actitud

La persona actúa como piensa y ese pensamiento está determinado por su filosofía. Anteriormente se dijo que lo que se sabe afecta, ahora debemos incorporar un elemento más: el sentimiento. De manera que, “si lo que la persona sabe determina su filosofía.. cómo se siente sobre lo que sabe, determinará su actitud”.<sup>4</sup>

Esto evidentemente es un aspecto emocional. Esto implica que la persona incide en el proceso de selección de actitud. Por ejemplo: “por lo que me pagan, ni piensen que haré un esfuerzo más” ¿cómo cree el lector que afectará esta filosofía personal en los pensamientos y actitudes de esta persona durante cinco años? ¿mejorará o tenderá a empeorar?. No se puede escapar al “efecto acumulado de actitud”, tanto para el abandono como para el crecimiento. La actitud contraria sería “no importa lo que me paguen, siempre haré lo mejor, llegaré temprano, me iré más tarde, colaboraré, etc.” A simple vista, pareciera ser que la segunda actitud es mejor que la primera. ¿Se imagina esa filosofía sostenida por cinco, diez, quince años, toda la vida? Es a esto a lo que se hacía referencia cuando algunas personas están inspiradas por vivir bien y triunfar. ¿Por qué algunas personas tienen la segunda actitud y otras la primera? Es un misterio de la mente, porque sólo el ser humano conoce sus sentimientos.

Si se supiera cuál es el libro que no se leyó, el curso que no se tomó, la persona que no se trató, el trabajo que no se hizo, y cómo todos ellos en conjunto afectaron el futuro, sería muy fácil. Como no se sabe, es que siempre las personas que aspiren al liderazgo deben trabajar “por lo extra”.

No tener la actitud correcta puede afectar el futuro personal, y éste está relacionado fundamentalmente con los sentimientos acerca del pasado, el futuro, hacia los demás y hacia uno mismo.

## 1.3 La Actividad

La vida de las personas se ve afectada por lo que se sabe (o deja de saber), por lo que se siente (buena o mala actitud) y también por lo que se hace. De esta manera, “tarde o temprano tiene que convertir sus conocimientos y buenos sentimientos en actividad”.<sup>5</sup>

En este plano, la actividad cobra relevancia. Si se quiere influir sobre alguien, más que las palabras que se dicen, importa los ejemplos que se brindan con lo que se hace (o se deja de hacer). De esta manera, por ejemplo, un padre influye con su comportamiento y un hijo actúa conforme a lo que vio. Si un padre

---

<sup>4</sup> Rohn, Jim. “Las Cinco piezas fundamentales del rompecabezas de la vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1981.

<sup>5</sup> Idem.

es poco afectuoso con su hijo porque se formó en una época dura, etc. el hijo se ve influido por ese comportamiento, y puede comportarse igual que su padre, o porque su padre era así y él sufrió su frialdad, tener un comportamiento diferente con sus propios hijos y ser un padre cariñoso y afectuoso. De esta manera, como uno actúa, siempre determina un parámetro de influencia, positiva o negativa en otra persona.

Consecuencia del comportamiento y la influencia, se puede inferir que al liderazgo hay que hacerlo. El liderazgo se trabaja. Quienes aspiran a influir en la vida de las personas deben saber que en el liderazgo, la actividad es alta prioridad en el proceso de la vida.

¿Cuál debería ser la filosofía sobre la actividad en una persona que aspira al liderazgo? ¿Cómo debería pensar acerca del trabajo arduo? ¿Con qué ímpetu deberá proceder? ¿Con qué energía acometer contra los obstáculos?, etc.

Es necesario que el líder tenga su mente clara con respecto a su propia filosofía de actividad. En cierto modo, todas las personas necesitan desarrollar una filosofía de actividad porque ésta afectará al resto de sus dimensiones personales, y en consecuencia su futuro. Pensar en contrario sería una ingenuidad. Se debería hacer del descanso una necesidad y no un objetivo. La Biblia hace mención a que Dios se tomó seis días para trabajar en la creación del mundo y uno para descansar.<sup>6</sup> Pareciera ser que ésa es la filosofía correcta: seis días de trabajo y uno de descanso.

En verdad, si se quiere el liderazgo, ¿qué se debe hacer para lograr lo máximo? ¿Cuánto tiempo se tiene que invertir en la actividad? Las personas inspiradas prefieren la actividad al descanso, fundamentalmente por que la vida no está quieta. “Cualquier cosa que sus manos encuentren para hacer, háganlo con todas sus fuerzas”<sup>7</sup>. De esta manera, el líder desarrolla su filosofía, construye su actitud, se enfrenta a los sucesos, los coteja con sus pensamientos y sentimientos y actúa. La clave de este proceso mental resulta en la acción.

Si se adoptara el pensamiento de la corriente de Administración Natural<sup>8</sup>; se podría considerar cómo trabajan las hormigas. Si el lector recuerda haberlas observado alguna vez, coincidirá en que estos pequeños seres de la naturaleza presentan una enseñanza para ser aprendida.

- Las hormigas nunca desisten, siempre buscan caminos alternativos a pesar de los obstáculos que pudieran presentarse.
- Las hormigas acumulan en el verano preparándose para el invierno.
- Las hormigas están expectantes durante el invierno ante los primeros calores del verano.

Las personas comunes, por lo general, no se comportan como las hormigas, buscan evadir las responsabilidades, rehúsan a hacerse cargo de sus errores, prefieren la comodidad, se resisten al menor esfuerzo. Sin embargo, los líderes

---

<sup>6</sup> “Concluyéronse, pues los cielos y la tierra y todo su aparato, dio por concluida Dios la labor en el séptimo día y descansó en el día séptimo de toda labor que hiciera. Y bendijo Dios el día séptimo y lo santificó...” Génesis 2, 1-3. Biblia de Jerusalén, Edic. 1985

<sup>7</sup> Rohn, Jim. Conferencia para líderes. Bogotá, Colombia. Febrero 2007.

<sup>8</sup> Administración Natural: sugiere observar la naturaleza y analogarlo con los fenómenos personales y organizacionales.

toman compromisos, se hacen cargo de sus equivocaciones, se mueven de su zona de confort y se enfrentan a los desafíos esforzadamente. Tienen la filosofía de la hormiga, no quieren desistir, perseveran, siempre buscan seguir adelante con las cosas, buscan inmiscuirse en la actividad, se comprometen y son capaces de hacer previsiones (piensan en las dificultades cuando están en bonanza y piensan en salir adelante en medio de las adversidades)

Lo más importante de esta filosofía es que la hormiga no acopia “lo suficiente” en el verano para afrontar el invierno, almacena “todo lo que puede”. Con esta filosofía, el pensamiento de un líder debería ser: ¿qué puedo hacer? Todo lo que pueda, ¿cuánto tiempo deberé dedicar a este proyecto y su ejecución? Todo el tiempo que pueda. Y así denodadamente en todas las dimensiones de su vida.

De esta manera, un líder juzga su accionar no sólo en sus resultados, sino en si rindió en su capacidad máxima. “Suficiente” no es una categoría de valor si se aspira al liderazgo personal y social. Se hace referencia a extender al máximo del alcance. Ningún árbol crece hasta la mitad de sus posibilidades pudiendo crecer más. Dan todo de sí, crecen al máximo, todo lo posible. En los distintos reinos que habitan la naturaleza, es el ser humano el único que tiene la capacidad de elegir en dar todo o dar una parte. Un líder siempre piensa en lograr ser todo para lo que fue diseñado, haciendo todo lo que haya que hacer para lograrlo. Imagine el lector “lo diferente que sería el mundo si se comprometiera a cada uno poner en acción todo lo que se es...”.<sup>9</sup>

En el camino al liderazgo, según el enfoque de la propuesta, es menester otorgar el valor más grande a cómo se siente con lo que logró, más que al hecho mismo del logro. En cierto modo, importa en el líder que se convierte la persona, pero más importante es en la persona que se va convirtiendo mientras logra el liderazgo. De esta manera, se determina lo que se podría considerar su “potencial de cambio de vida”. Es “aplicación de todo lo que se sabe y todo lo que se siente, en combinación el deseo de tener más de lo que se tiene y convertirse en más de lo que se es”.<sup>10</sup>

#### **1.4 Los Resultados**

Es dable reconocer que todo en este globo terráqueo se mueve por resultados. Ése es el nombre del juego. La búsqueda del liderazgo comenzará por ver en la persona que se puede convertir, y lo que se puede lograr. Es tener el arte de que el líder se vuelva habilidoso para hacer cosas provechosas con su vida y su historia. Eso determinará el valor personal y la percepción que la persona tendrá de si misma. Una vez que se entiende el valor personal se puede comprender lo que se puede hacer con él y su relación con el tiempo.

Por eso, cuando ha pasado un tiempo razonable es necesario medir los resultados y verificar lo que estos pueden representar. Se debe mostrar que lo insidioso es insidioso. Es menester detectar lo vacío que puede ser la vida personal sin un progreso mensurable. Un líder siempre se enfrenta a la pregunta difícil: ¿logré resultados? Y en función de ello tomar las acciones consecuentes. Si la respuesta es afirmativa, capitaliza la experiencia, que le genera un creci-

---

<sup>9</sup> Rohn, Jim. “Las Cinco piezas fundamentales del rompecabezas de la vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1981.

<sup>10</sup> Idem.

miento personal, si la respuesta es negativa debe verificar qué anda mal, y con su actitud (a prueba de toda dificultad) volver a lanzarse a la carga. Posiblemente, fue la poca actividad la que produjo resultados pobres, o decayó su actitud, o sus sentimientos con respecto a lo que cree se debilitaron, etc.

La filosofía de la hormiga es clave para un líder. No detenerse ante los impedimentos, buscar caminos alternos, estar en movimiento, hacer. Los resultados se estudian con el solo objetivo de refinar la actividad. Hay personas que confunden actividad con movimiento, y es un error hacerlo. Se puede estar ocupado todo el día y no generar rendimientos de la actividad. Es la actividad productiva la que encamina a los resultados, sin embargo “hacer más es sólo parte de la respuesta que se busca. La respuesta verdadera es convertirse en más de la persona que se es... de esta manera se mejora la vida”<sup>11</sup>

### 1.5 El estilo de vida

La filosofía determina los pensamientos y los sentimientos, éstos determinan la actitud, la cual condiciona la actividad y ésta última es la que determina los resultados. Avanzando en este razonamiento, serán los resultados los que determinarán el estilo de vida. Es decir “el estilo de vida es la manera como las personas eligen vivir y la manera en la que diseñan la vida”.<sup>12</sup> Algunas personas ganan o tienen mucho, pero viven mal.

En el afán de progreso, el hombre estudió y aprendió de negocios, pero no de estilo de vida. Se trata de encontrar el modo de vivir extraordinariamente (más allá de lo ordinario), y el hacerlo, es un estudio, una práctica, un arte, una habilidad. El aprender a vivir bien, el encontrar maneras de traer alegría, placer, entusiasmo, reconocimiento, adquirir la conciencia de lo extraordinario que puede llegar a ser la vida, no viene por casualidad. Tiene intencionalidad cifrada en la inspiración.

Valorar el estilo de vida, es entender la diferencia entre lo que significan baratijas y tesoros. “Nuestras vidas están llenas de oportunidades para experimentar un nivel mas alto de felicidad, refinamiento y apreciación, lo único que se requiere es que cambiemos de manera de pensar y tomemos la decisión de comenzar a experimentarlo todo ahora”.<sup>13</sup>

Estas piezas fundamentales de la vida, ponen en consideración el comprender el alcance del líder; que se aspira integre los roles directivos del siglo veintiuno.

## 2. Aspectos Fundamentales del Liderazgo

Todas estas reflexiones previas han servido como introducción para fundamentar las consideraciones acerca del liderazgo. Básicamente una persona que aspire a este estilo de liderazgo propuesto, es alguien que comprende la “ley de la siembra y la cosecha”. No se puede esperar recibir donde no se ha sembrado, y es de orates pretender cosechar algo diferente de lo sembrado.

Desde este punto de vista, el líder debe *tener conciencia de sí* a fin de no auto-engañarse. Si lo hace, caerá preso de sus pensamientos equivocados que a

---

<sup>11</sup> Rohn, Jim. “Las Cinco piezas fundamentales del rompecabezas de la vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1981

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

fuerza de permanecer consigo le otorgarán miopía en el contraste con la realidad y, por lo tanto, su accionar será equivocado y los resultados de la cosecha de su labor infructuosos. El valor de verdad en un líder es la condición para su libertad. En esta búsqueda de verdad sobre sí, en algunos momentos seguramente encontrará aspectos de los cuáles no se siente satisfecho. Es menester que para enfrentar estas circunstancias, el líder evite el sentimiento de culpa y se ponga en acción resolutiva.

Cuando una persona descubre que el problema está en sí, es más fácil que se ponga manos a la obra, que si los problemas están en otro. De esta manera, el líder asume los problemas propios y se hace cargo de ellos. Esta evolución de conciencia lo pone en una posición de pensamiento constructivo, a través del cual, la persona no volverá a ser la misma (a menos que quiera). De esta manera, se toma control de la acción y se evita la espera de la acción de terceros. Así, este modelo de liderazgo comprende el alcance de que “para que las cosas cambien uno debe cambiar primero, y para que las cosas mejoren uno debe mejorar primero”<sup>14</sup> De esta manera, el líder debe ser un trabajador sobre el refinamiento de su propio pensamiento, su propia disciplina y observar cómo su capital personal crece rápidamente.

Una persona que aspira al liderazgo está *acostumbrada a los desafíos* de hacer la acción extra. Es tan importante articular el desafío del liderazgo con “el todo” adicional. Es profundizar las raíces para hacerse lo más fuerte posible. Es “aceptar todo lo que le suceda y convertirse en lo que desea”<sup>15</sup> Intentar hacerlo mejor, tratar al máximo. Este es el desafío que hace que la vida del líder cobre sentido, allí radica el valor, la lucha por los altos ideales y el lograr alcanzarlos.

*La pasión* es el impulso que mueve a un líder. El conocimiento y su filosofía no son suficientes sin un condimento de pasión por lo que se hace. Un líder pone en su lugar a la pasión, las emociones, las creencias, las convicciones...de modo que si puede articular todo esto y logra la sinergia, alcanzará los propósitos personales y de quienes lidera.

Un buen líder habla del veinte por ciento de lo que sabe y el ochenta por ciento de lo que siente, (si pudiéramos acondicionarlo a la teoría de Pareto.<sup>16</sup>). De esta manera experimentará la pasión de hablar de lo que siente y afectará a las personas con el espíritu, la mente y el corazón, así como con sus palabras.<sup>17</sup>

En pocas palabras, el liderazgo es el reto personal para ser algo más, es la alternativa a una nueva oportunidad. Cuenta la historia que Abraham Lincoln estaba a la cabecera de la cama de su madre al momento de su agonía, y ella le dijo: “Sé alguien Ab”. Evidentemente, la influencia de estas palabras impactaron en su persona y a partir de ese momento “se lanzó a ser alguien”. Eso es liderazgo. La inspección interna de los propios talentos y habilidades, la integridad, el carácter. “Para atraer a personas atractivas, usted tiene que ser

---

<sup>14</sup> Rohn, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1995.

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Pareto, Wilfredo. Economista contemporáneo italiano que diseñó el método “Óptimo de Pareto”, con regla 80-20.

<sup>17</sup> El profesor Noel Tichy de la Universidad de Michigan, estima que el 80% del desarrollo del liderazgo deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% se puede adquirir mediante capacitación y estudio. (Koontz y Weirich, comentario, pag 492)

atractivo”<sup>18</sup> Esta reflexión invita al líder a pensar que si quiere tener gente de calidad alrededor suyo, la clave está en convertirse en gente de calidad. Desde esta mirada, el liderazgo consistirá en desarrollar la habilidad de atraer a alguien, a los talentos, a las oportunidades, y de conservarlos alrededor del líder. El desafío de hoy, pasa por ser un buen líder. Es un paso ascendente a un nuevo reto.

### **3. Los Dimensiones del Líder**

La persona que aspira a ejercer liderazgo debe trabajar lo externo para las personas y sus dimensiones internas para su crecimiento personal. Para el exterior, porque cuando tienen la ocasión de contactarlo lo observan completo, para el interior por que cuando las personas superen las apariencias, irán por más. En síntesis un líder debe ser una persona sabia, fuerte en lenguaje, de carácter y de decisiones, vital y saludable.

- **Ser Firme:** lo que no implica ser grosero, para lo cual el líder tendrá que trabajar en refinar sus métodos de conducción. Tomar las riendas de las situaciones con firmeza, ya que “el exceso de liviandad, los hace débiles y el exceso de rigor los convierte en rebeldes”<sup>19</sup>
- **Ser Bondadoso pero no débil:** desde la óptica que se aborda el tema en este trabajo, la bondad es un valor de fortaleza. El líder tendrá que ser bondadoso al momento de decir las cosas tal como son, sin miramientos, por el valor de verdad que se pregona y su libertad ulterior.
- **Ser Arriesgado:** significa estar dispuesto a marchar al frente y marcar el camino. En un trineo tirado por perros, es el perro de adelante quien lleva la mayor carga y peso, y es quien gracias a su olfato conduce a los otros perros por la nieve firme. Similar actitud debe adoptar el líder, quien por su olfato (por experiencia, valores, intuición, inspiración, etc.) debe guiar a las demás personas.
- **Ser Modesto:** la modestia es una virtud, por lo que no debe ser confundida con la timidez que es una enfermedad, un mal, un problema. La humildad es el “dominio que se tiene de si para comprender la distancia entre la persona y las estrellas, teniendo la clara noción que se forma parte de ellas”<sup>20</sup>.
- **Ser Reflexivo:** sin hacer de ello un prefacio al análisis excesivo que es paralizante. Tener clara que la diferencia entre reflexionar y soñar es poner “manos a la obra”. El líder usa la reflexión para ponerse en acción.
- **Ser Orgullosa:** es necesario ese sentimiento para que venza el día a día, los problemas, los desafíos, el grupo, la causa. El orgullo por las metas y el trabajo, dista mucho de la arrogancia, es tener “reconocimiento y comprensión de los propios estados de ánimo, afectos y motivaciones así como el efecto de los mismos sobre los demás”.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Rohn, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1995.

<sup>19</sup> Hardoy, Martín. Un experto en doma de caballos afirma esta expresión, que a los efectos de la conducción es una analogía válida que el autor consideró.

<sup>20</sup> Rohn, Jim. “El Libro de Citas”. Editorial EJR, Miami. 1987

<sup>21</sup> Arias Galicia – Heredia Espinoza. “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”. Editorial Trillas, 2000.

- **Ser Realista:** significa aceptar lo que sucede tal cual acontece y construir a partir de allí. Transformar lo dramático en singular, la frustración en fascinación. De no realizar este mecanismo, el líder cometería el error de ser ingenuo. De esta manera, si alguien del grupo se comporta de determinada manera, sería ingenuidad pensar que por su intervención (y no por la del actor del suceso) cambiará su accionar en una posterior ocasión.
- **Ser Eficaz en el uso del tiempo:** un líder tendrá que enfrentarse a situaciones muchas veces solo y otras con su grupo. Dentro del grupo tendrá diferentes tipos de personas, algunos con más trabajo personal que otros, y con resultados diferentes entre ellos. La eficacia en el uso del tiempo es clave para direccionar los recursos. Un líder debe destinar el ochenta por ciento de su tiempo en las situaciones del veinte por ciento de su grupo que alcanza los resultados. El hacer esto lo convertiría en más eficiente en su rol de líder y en lograr la efectividad del grupo que como se dice “Sé rápido como el trueno que retumba antes de que puedas cubrirte los oídos, veloz como el rayo que destella, antes de que puedas parpadear”.<sup>22</sup> De manera que, debería pasar tiempo individual con los que forman parte del veinte por ciento eficaz, y tiempo de grupo con el otro ochenta.
- **Manejar la Ley de los Promedios:** y esta ley está sustentada en la repetición de fenómenos dentro de un suceso. Es el manejo de las proporciones. Al comienzo las proporciones entre actividad y resultados le serán desventajosas, hasta que refinando el método de trabajo personal y grupal, logre reducir estos guarismos. La clave está en la repetición. Muchas cosas no se sabe cómo funcionan, pero funcionan. Un ejemplo podría ser: el lector seguramente no es un avezado mecánico automotor, y sabe poco o nada acerca del funcionamiento del motor, inyección, etc. si sabe que encendiéndolo arranca y comandándolo con pedales y cambios lo puede hacer andar. Simplemente lo hizo. Al comienzo con mayor dificultad e invirtiendo tiempo y esfuerzo en ello, pero practicando logra mover el vehículo con más naturalidad. Una vez que se encuadra en la ley de los promedios, gracias al ejercicio de conducir, estos números pueden mejorar. La acción supera cualquier limitación. Por ejemplo: si el líder sufre de pánico cada vez que enfrenta oralmente a su grupo, y por ello solicita a su mando medio hacerlo, nunca lo superará. Sin embargo, si toma la decisión de superarlo y día a día enfrenta al grupo, y elige hacerlo y busca las oportunidades para ello, su limitación será superada con excelencia.

Todas estas consideraciones expresadas precedentemente, se basan en la premisa que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Todo es susceptible de perfectibilidad. Una persona que aspira a liderar bajo estos valores, es alguien que comprende la filosofía de hacer las cosas ordinarias extraordinariamente bien. El principio fundamental del liderazgo es este “puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales”.<sup>23</sup> Cuánto más comprendan los líderes qué motiva a los integrantes de su equipo y como operan estas motivaciones... mayores probabilidades habrá de que sean líderes con eficacia.

<sup>22</sup> Tzu, Sun. “El Arte de la Guerra. Liderazgo y estrategia”. Edit. Mercado, 1997

<sup>23</sup> Koontz & Weirich. “Administración, una perspectiva global”. Mc Graw Hill, 2006

#### **4. Liderazgo para el siglo 21**

Es conocido por todos, que el líder debe aprender a manejarse dentro de las situaciones que le toquen vivir, sin el encasillamiento de autocracia, democracia, demagogia, dejar hacer, consenso, etc. Es por eso que, este trabajo pretende encuadrar primero la filosofía de la persona que aspira al liderazgo, con el objeto de que trabajando en sí, pueda insertarse y actuar de manera correcta en los distintos momentos que le toque intervenir.

Un líder debe siempre intentar además de adquirir los conocimientos y las expertidades, sustentar su experiencia con sabiduría. Asimismo, bajo este enfoque, debe aspirar cada vez a más. La ambición superadora va acompañada de la conformidad al logro y al objetivo. Esto dará a la persona la autoridad sobre lo poco y lo mucho, y en consecuencia poder delegar en base a esa confianza que genera la fidelidad en el manejo de las cosas.

Es importante esta noción porque el no diferenciarlo puede llevar a cometer errores de criterio (distorsiones en el sistema de valoración personal / situacional). Lo que en verdad interesa, es la filosofía con la que aborda su plan personal y el del grupo.

Es aquí donde el accionar cobra vigor. Un líder siempre debe estar en actitud de trabajar, de hacer. Se necesita trabajar para proveer la actividad que genera el espíritu de liderazgo. Para lo cual, tiene que comprender muy bien la semilla y la tierra. Aprovechando la analogía con las macetas<sup>24</sup>, las semillas serían las personas y las macetas con tierra el ambiente en las que se desarrollan. Puede un líder trabajar con las mejores semillas, pero si la tierra en la que se depositarán no está abonada, preparada, la planta no crecerá. Y por otro lado, puede tener una semilla no muy buena, pero si la tierra es fértil seguramente germinará. Lo mismo sucede con el liderazgo, la influencia y las personas. Algunas se desarrollarán en su máxima expresión, en función de sus resultados, otras no tanto. Un buen líder siempre “seguirá sembrando” y “cosechando”, por que comprendió la ley de los promedios y el sustento en la actividad.

##### **4.1 La Formación del Equipo**

Cuando un líder empieza a formar su equipo comienza a buscar las personas que, con la puesta en común de sus habilidades puedan alcanzar los objetivos formando la “gran mente maestra”<sup>25</sup> (la suma de las mentes individuales del grupo conforman una gran mente superior).

El verdadero desafío es formar un equipo campeón, que esté integrado por buenas personas. Eso es lo que todos aspiran, sin embargo, es importante que el líder tenga en cuenta que no siempre acertará en su elección con todos sus integrantes. Para ello, es conveniente que el líder *estudie la historia personal de cada uno* y apoyado en eso *averigüe si la persona tiene interés o finge en él*. Es conveniente que el líder hable personalmente, frente a frente y con el transcurso del tiempo volverse hábil en la verificación del interés de la persona.

---

<sup>24</sup> Continuando con el enfoque de la Administración Natural

<sup>25</sup> Chopra, Deepak. “Las Siete Leyes Espirituales del Éxito”. Editorial Norma, 2005

No va a acertar siempre, pero a fuerza de repetición mejorará su promedio y reducirá el riesgo en la elección.

En esta interacción personal, mientras el líder indaga para detectar el interés (para luego juzgar si el mismo es genuino o aparente), debe *verificar las reacciones del interlocutor*. Esto le dirá mucho acerca del carácter, el impulso, las ganas, etc. Entonces indique una acción, por ejemplo: “tenemos que estar en marcha desde las seis de la mañana” (si es que la actividad así lo requiere) si el integrante responde: “¿tan temprano?” o “¿a qué hora...?” (con expresiones de disconformidad), definitivamente su interés es aparente. Si la persona, contesta afirmativamente, y en consecuencia se presenta diez minutos antes de las seis, efectivamente estará mostrando indicios de que su interés es genuino.

No es necesario ir más allá de los indicios. Los indicios de la reacción de un individuo muestran inmediatamente cuál es su filosofía personal. Las personas reaccionan según lo que saben, piensan y sienten. La actitud y la filosofía están ligadas íntimamente. Si hay errores de percepción en la filosofía y la actitud, se notan rápidamente en las reacciones.

La función de estos comportamientos es generar actividad, y según se ha expresado en páginas anteriores, la acción conduce a resultados. Es aconsejable que el líder *verifique los resultados*. Esto es lo crítico. Los resultados indicarán el grado de calidad lograda en la gestión del líder. Si la persona que dirige “es agradable” pero no tiene resultados con su equipo, esto no conduce a nada.

Existen dos tipos de resultados que es bueno verificar: por un lado *los resultados de la actividad*, y por otro *los de la productividad*. A los de la actividad es relativamente fácil verificarlos, son números (y la casilla de los números son pequeñas para que no entren las explicaciones). Si los resultados en término de números no son buenos, esto es una señal, un indicio. El líder deberá observar hasta dónde podrá llegar a organizar el equipo en pos de la meta con la falta particular de actividad de un individuo. Esto es un arte, ya que el líder sabe que no todos serán estrellas en el equipo de trabajo, por lo que “la función principal del líder es orquestar los estímulos para que su gente se motive y responda con el mejor desempeño posible”.<sup>26</sup>

El fin último de un equipo es *la productividad*. El líder debe considerar un aditamento que confabula con este resultado, y es el tiempo. Es menester verificar progresos mensurables en un tiempo razonable. Como líder debe aprender a medir los resultados, la productividad y la actividad. “Con la inteligencia, la sabiduría y la libertad para escoger que tenemos, por ser seres humanos, ponga en práctica la disciplina necesaria para generar la productividad, sembrar a pesar de las piedras, la maleza u otros obstáculos que puedan surgir en el camino”.<sup>27</sup> En este sentido, la base de todo este proceso es la sinceridad consigo mismo y con el equipo. Para eso, es necesario que el líder considere poner las advertencias delante y no con posterioridad. Por ejemplo: “este mes tendremos un gran desafío, incrementar nuestra facturación un 20%, de no alcanzarlo, tendremos que realizar un recorte del 10% en las comisiones, y de lograrlo, tendremos un aumento del 10%”. No sería correcto que los integrantes del equipo, si no lo logran, vean mermados sus ingresos, sin advertencia alguna. El

<sup>26</sup> Freemantle, David. “El factor estímulo”. Financial times, Prentice Hall. 2001

<sup>27</sup> Rohn, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1995.

comportamiento del líder del siglo veintiuno no es otro que: el líder da un paso, los integrantes otro. Si alguien del equipo no se mueve, quien dirige debe evitar la coacción, reconocerá que pudo haberse equivocado en la selección de juicio de intención acerca del colaborador, y seguir adelante. “He oído de operaciones militares que fueron torpes pero rápidas, pero nunca he visto una que fuera hábil y durara mucho tiempo”.<sup>28</sup>

Esta filosofía pretende enmarcar que el líder debe accionar ante los merecimientos, no ante la necesidad. Lo que debe quedar claro cuando se incorpora alguien al equipo es: el líder da un paso y el integrante debe dar otro, y así sucesivamente. Si el integrante no da un paso (no avanza), el equipo no se mueve. Por eso, todos deben avanzar. El planteo que se formula aquí no es el del líder “tirador de carro”, incansable. La propuesta es un enfoque constructivista y enriquecedor de la persona, y este trabajo individual de desarrollo de cada integrante beneficiará por lo tanto a todo el equipo.

## 4.2 Consideraciones acerca del Liderazgo

A manera de sugerencias con base a lo anteriormente expuesto, se podrían tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Un líder debe aprender a trabajar con las personas que lo merecen, no con los que lo necesitan: para ello debe enseñarles cómo dar los pasos y avanzar, cómo estar en movimiento y actividad, cómo alcanzar la meta y ganar, y cómo obtener los merecimientos. No es menester una exigencia inalcanzable, hablamos de equipo, todos jugando. Solo deberá pedir movimientos simbólicos, actividad limitada, pasos en la dirección correcta, de modo que, si no hay movimientos no se alcanza la promesa (la meta). Una de las cosas más importantes que debería hacer un líder es enseñar cómo merecer las cosas buenas, el reconocimiento, y por otra cómo esforzarse para lograrlo. Según el precio del esfuerzo es el nivel del merecimiento.
- Un líder debe reconocer cuando tiene demasiada gente: fruto de haberlos convocado quizás, en medio de la prisa. Cuando el líder está apurado colecta perdedores, no tiene tiempo para estar cara a cara con ellos, estudiar su historial, juzgar su interés, etc. Cuando un líder tenga mucha gente, debe mostrarles el camino y el esfuerzo, y poner la sinceridad delante. En medio de ese panorama, seguramente algunos decidirán por voluntad propia no acompañarlo. Es aconsejable permanecer con la gente en cantidad adecuada que desgastarse con la multitud. Hay veces que tener demasiada gente es llamado “lo inevitable”.
- Un líder debe analizar con rapidez ante la oportunidad de la acción: implica que refinado su sentido de juicio debe descubrir quién tiene las habilidades en el equipo para determinada tarea y quién no. En ese marco, la temporalidad adquiere un carácter importante. Juzgar cuánto tiempo se le dará a alguien para que reaccione a un plan es muchas veces la diferencia entre un resultado positivo de uno negativo. “El militar óptimo ataca cuando se están trazando los planes”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Tzu, Sun. “El Arte de la Guerra. Liderazgo y estrategia”. Edit. Mercado, 1997

<sup>29</sup> Idem

- Un líder debe aprender las dimensiones del tiempo: comprender cuál es el alcance y finalidad, implica conocer las actividades en las cuáles invertir ese tiempo. El papel que juega la ley de los promedios es clave. Manejar las dimensiones temporales le otorgan al líder sentido de la oportunidad, del progreso mensurable. Tiene que ser lo suficientemente inteligente para adecuar la oportunidad en un tiempo razonable. No se puede ser irrazonable con el tiempo, “conocer las estaciones nos convierten en seres capaces de preveer la siembra y la cosecha, lo mismo acontece con las estaciones de la vida”.<sup>30</sup> Una empresa pierde cuando el líder tarda demasiado en analizar y actuar y/o no entiende la ley de los promedios (número de acciones/acierto/error).
- Un líder tiene que entender que en realidad existe el bien y el mal: esto forma parte del argumento de la vida, lo vemos en televisión, en dibujos animados, etc. y como sea que los entienda o grafique hay muchas maneras de hacerlo. Por ejemplo: para algunos el mal es una palabra fuerte, una reacción impulsiva, y un sin fin de hechos. Para un líder es importante entender la dualidad: tiranía-libertad; salud-enfermedad; ganar-perder; la vida-la muerte; la oportunidad-la tragedia; el amor-el odio; la lealtad-la traición; la pertenencia-la indiferencia, y así cuántas dualidades coexistan y se solapen en la vida humana. Y es en este marco dual donde los líderes deben comprender a las personas de su equipo e identificar la naturaleza de cada uno de sus integrantes. Es en ese momento donde el líder debe recordar y tener en cuenta la fábula de “La Rana y el Escorpión”<sup>31</sup>. Las personas intervienen y se comportan de una manera determinada, desconocer esto sería tildar de ingenuo al líder. Es en este marco donde el dirigente no debe sorprenderse y reaccionar “por qué falló”. Es menester que analice “quién lo hará” y jugar con esa variable si es que le interesa conservar al integrante.

En el escenario de la vida hay pastores (líderes), ovejas (personas buenas, competentes, aspirantes, inspiradas), y lobos (personas díscolas, displacientes, ladinas, destructivas, conformistas, mediocres). Los líderes deben ser tan inteligentes y atentos para saber que hay lobos que han aprendido a vestirse como las ovejas.

Pero no por esta advertencia, el líder debe perderse el cuento del drama completo de la vida humana, llamado el bien y el mal. Es parte del aprendizaje del líder adquirir conciencia, sensibilidad, comprensión y estar a la espera de “lo inevitable”.

### 4.3 Estudios del Liderazgo

Con el afán de lograr un líder ávido e inspirado, consciente de que “todo puede pasar”, el estudio de los siguientes aspectos es de vital importancia para su actuación:

---

<sup>30</sup> Rohn, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón. Miami, Florida, 1995.

<sup>31</sup> Esopo relata en esta fábula cómo un escorpión le pide a la rana cruzar el charco a la otra orilla, a lo que la rana increpa que a mitad de su cruce él la picaría. Bajo la suspicacia de su discurso le indica que de matarla, ambos morirían. En esta condición la rana accedió a su pedido. Sin embargo, el Escorpión en medio del charco la picó, y ambos se estaban hundiendo. Ante la interpelación de la rana, argumentó que es su naturaleza (“soy escorpión, se pretende que debo picar, no lo pude evitar”).

- El Estudio de Posibilidades: un líder debe aprender a estudiar las distintas posibilidades de ocurrencia. Es jugar al juego de ¿y si....? por ejemplo: ¿“y si” tuviéramos las personas más automotivadas dentro del equipo?, y si salimos al mercado con tal o cual producto para vencer al competidor?, y si... y si... Y si... De manera que, la principal tarea de un líder -hoy más que nunca- debe ser pensar en términos de posibilidades y sus ocurrencias.
- El Estudio de Oportunidades: un buen líder siempre está al tanto de las oportunidades, sabiendo efectivamente que “a veces las oportunidades están más cerca de lo que se imagina” (como versa el dicho popular). Es una paradoja inescrutable el hecho que “cuando más estratégicas son las decisiones empresariales, mayor suele ser el compromiso de recursos de la empresa y menor la flexibilidad resultante”<sup>32</sup>, lo que impide a veces, aprovechar las oportunidades coyunturales.
- El Estudio de Habilidades: los líderes tienen que ser buenos estudiantes de sus propias habilidades y de las de los demás, clasificados en sus dimensiones de “visión conceptual, comportamiento humano y destreza técnica”.<sup>33</sup> Es menester que las personas que rodean al líder sean estudiadas por él, con el objetivo de que puedan expresar todo su potencial. Es común observar que hay gente talentosa y con habilidades especiales dentro de las organizaciones y que nadie las descubrió aún. Un buen líder debe tener la habilidad de estudiar a sus colaboradores, para luego poder brindar la oportunidad de que brinden lo mejor de ellos.
- El Estudio de la Inevitabilidad: conocer a dónde lo llevarán las acciones presentes debe convertir al líder en un estudioso de lo inevitable. Debería someterse al análisis de “si sigo haciendo lo que hago... ¿a dónde me llevará en los próximos años?”. Lo inevitable es el futuro, sucederá sí o sí. Las acciones de hoy serán determinantes, para lo cual el líder debe ser hábil, sincero y honesto en este tema. Si alguien le describiese la tragedia de antemano y lo que le espera, la persona haría la previsión y decidiría si enfrentarse a ella o no. Pero, si se lanza a la vida y la tragedia y lo inevitable acontece, ahí es donde juegan todas sus dimensiones personales. Es como si usted se hubiese decidido a salir una mañana en su kayak por el río Iguazú y nadie le advirtió que a menos de doscientos metros hay un catarata que lo empujaría río abajo. Eso es enfrentar lo inevitable, y de su habilidad dependerá salir de ese momento trágico. Sin embargo, si le advierten de ese accidente geográfico, y usted decidiera afrontarlo, se iría preparado para la prueba, o sencillamente la evitaría. Es función de un líder ser sincero con su equipo, y describir “los ruidos del agua y hasta llevarlos a imaginar cayendo por la catarata”, y luego preguntarles: “¿hay alguien que quiera venir conmigo?”. Ese don del liderazgo de ayudar a las personas a cambiarles la vida, su carrera, su modo de pensar, su actitud; la convierten en una función de servicio privilegiada. “Las palabras por sí solas no logran nada si no se las canaliza por el conducto de la emoción conectado a la otra persona”.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Sánchez- Runde. “Dirección Estratégica de los Recursos Humanos”. Biblioteca IESE, Navarra, 1997.

<sup>33</sup> Koontz & Weirich. “Administración, una perspectiva global”. Mc Graw Hill, 2006

<sup>34</sup> Freemantle, David. “El factor estímulo”. Financial times, Prentice Hall. 2001

- El Estudio de la Racionalidad: estudiar sus decisiones, hacen del líder una persona que llega a las conclusiones correctas basadas en la racionalidad. Es menester indicar que las acciones deben ser el resultado de las propias conclusiones. Bajo este enfoque, el líder puede aceptar consejos pero no debe asumir que los éxitos sean fruto de ellos, ya que él debe aceptar ayuda, procesar toda esa información en su computadora mental y asegurarse de que lo que hace es lo que él ha decidido luego de todo el caudal de datos recibido. Éste es el verdadero sentido del liderazgo. No es fácil esta tarea, pero sí es posible.

Muchas de las personas que aspiran a ser líderes no están dispuestas al desarrollo de estas disciplinas extras, y acuden al mecanismo cortoplacista de la autocracia o la demagogia para la obtención de resultados por parte de la gente. Está demostrado que con el transcurso del tiempo, estos métodos que despersonalizan a los seguidores ofrecen resistencia y hasta deseos por parte de estos últimos de que acontezca el fin. Estimular a las personas es el desafío: “la función principal del líder es orquestrar los estímulos para que su gente se motive y responda con el mejor desempeño posible”.<sup>35</sup>

Sin embargo, si los candidatos al liderazgo desean hacerlo como un verdadero servicio a los demás, seguramente lograrán la supervivencia y el crecimiento, tanto en sus personas como en las de quienes acepten su liderato. Es así que, cualquier sacrificio o esfuerzo por desarrollar la persona será un precio pequeño a pagar, comparado a la promesa futura, al tesoro acumulado en el transcurso de sus días, tanto para su mente, como para sus sentimientos, como para su actividad y sus resultados y los de los demás.

## **5. Conclusiones**

A manera de conclusión a lo que se ha desarrollado en estas páginas, permítase adherir a las máximas siguientes a quienes aspiren a un liderazgo transformador en nuestro tiempo.

- Un auténtico líder no debe vivir una vida superficial. En el desafío del liderazgo, para poder dar a otros, luz, refinamiento, método, sueños, visión, precio, valor, promesa... es aconsejable que permita que “los demás” lloren por pequeñeces, se quejen, discutan por cosas no esenciales, pero él no. Debe participar en las cosas que sí importan, en lo esencial.
- Un auténtico líder debe ayudar a las personas con sus trabajos y con sus vidas. Es una doble responsabilidad, y éste es el carácter constructivo de este enfoque. Enseñar a las personas a trabajar y a vivir, a acumular conciencia, comprensión, crecer cambiando, desarrollándose él como líder y proyectando ese desarrollo a los demás, motivándolos a lo mismo. De manera que, quienes decidan permanecer a su lado consientan que es la experiencia más grande de sus vidas, no solamente por lo que ganaron económicamente con él, sino por lo que aprendieron.

---

<sup>35</sup> Freemantle, David. “El factor estímulo”. Financial times, Prentice Hall. 2001

- Un auténtico líder debe desarrollar sus dones. Cuando aplica sus talentos es dable que le hagan un lugar en el liderazgo, en la influencia. Un lugar para distinguirse, afectar a otros, continuar un desafío, crear un sueño. Y al hacerlo se hace objeto de merecimientos y reconocimientos sobre todo por la conciencia de que hizo lo mejor para lograrlo y aprendió en el camino. Trabajar en la expansión de su mente, sus sentimientos, su espiritualidad, su capacidad, su método y todos los talentos que puso en juego. El liderazgo auténtico requiere ser ejemplar en eso. Lo más excitante es poder observar lo que pudo hacer para ayudar a otros (gracias a sus talentos expandidos) y una de las emociones más importantes es la de afectar positivamente la vida de las personas.
- Un auténtico líder invierte “vida en la vida”. El liderazgo es una oportunidad maravillosa de invertir su vida en la vida de otras personas, y esta tarea bien vale la pena.

### **Saludo Final**

A manera de despedida, Usted apreciado lector, ha invertido tiempo de su vida en la lectura de este trabajo y, yo he invertido tiempo de la mía en su escritura. Ambos hemos invertido vida, y creo que ha valido la pena; y por eso le estoy agradecido

No puedo menos que desearle liderazgo, influencia, los tesoros del alma, del espíritu, de la mente y de la prosperidad. Y deseo que lo compartido en estas líneas le otorgue una “percepción extra” en perfeccionar sus talentos y hacer de su vida más singular.

Vayamos a afectar a alguien... muchas gracias!!

Carlos Soza

### **Bibliografía Consultada**

ARIAS GALICIA, L. Fernando- HEREDIA ESPINOSA, Víctor. “Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño”. Editorial Trillas, 1999

CHOPRA, Deepak. “Las siete Leyes Espirituales del Éxito”. Edit. Norma, 2005

FREEMANTLE, David. “El Factor Estímulo. La nueva dimensión de la motivación”. Editorial Financial Times, Prentice Hall. 2001

KOONTZ, Harold – WEIHRICH, Heinz. “Administración, una perspectiva global”. Mc Graw Hill, 2006.

TZU, Sun. “El arte de la guerra. Liderazgo y estrategia”. Edit. Mercado, 1997

ROHN, Jim. “Las Cinco Piezas del Rompecabezas de la Vida”. Editorial Lydia Colón, Miami. 1981

ROHN, Jim. “El Libro de las Citas”. Editorial EJ, Miami, 1987

ROHN, Jim. “Las Estaciones de la Vida”. Editorial Lydia Colón, Miami, 1995

SANCHEZ-RUNDE, J.C. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Editorial IESE, Navarra 1997

## **RESUMEN**

En la actualidad, se puede observar una crisis de liderazgo a nivel mundial. El objetivo de este documento es alcanzar un aporte acerca de los valores que deben sustentar a los líderes (compromiso, ética, desarrollo personal, moral, servicio al prójimo, etc.) Esto implica que el líder o quien aspire a serlo, sustente un fuerte trabajo en su persona y desarrolle una filosofía que lo guíe en su actitud. Para que con la actitud correcta, realice su actividad. El hacer del líder en su faz personal y laboral, le generará los resultados en ambas dimensiones (en lo personal, su crecimiento; en lo económico sus ganancias), los que propiciarán el estilo de vida. En todo este proceso, el líder debe destacar que, es menester primero liderar la propia vida, antes de pretender ser líder de otras.

De igual manera, todo líder debe tener en cuenta los aspectos fundamentales que animan al liderazgo: tener conciencia de sí y sus habilidades y ser honesto en su consideración; acostumbrarse a los desafíos de la acción extra y profunda pasión por lo que hace. En síntesis, el liderazgo es una alternativa para ser una persona de calidad, más atractiva, para poder atraer a otros similares.

Para lo cual, el líder debe buscar poner en práctica las dimensiones que le permitan el ejercicio de su liderazgo de una manera más íntegra: la firmeza, la bondad, la osadía, la modestia, la reflexión que precede la acción, el orgullo, la clara conciencia de la realidad, la eficacia en el uso de su tiempo y el de los demás, y fundamentalmente comprender y manejar la ley de los promedios. Todo esto, basado en que siempre se puede hacer mejor las cosas.

Un líder del siglo 21, debe aprender a manejarse dentro de las situaciones que le toque vivir, con lo que el dominio de sí es fundamental para este desenvolvimiento. Esta discrecionalidad en el ejercicio del liderazgo, será fruto de la sabia experiencia que adquiera de sus acciones recurrentes. Un líder siempre tiene que estar en actitud de trabajar, de hacer; conformando el accionar de las personas del grupo en función de los talentos particulares de cada uno.

Conformar un equipo campeón no es tarea fácil para un líder, y debe saber que también puede equivocarse la difícil tarea de la selección de sus integrantes. Para lo cual, estudiar a cada persona es un factor clave para el alcance de los objetivos grupales. Para ello, deberá verificar si las personas que lo acompañarán tienen un interés genuino o sólo aparente, como así también verificar los resultados de la actividad realizada y de la productividad obtenida.

Trabajar con un equipo requiere por parte del líder, dimensionar quiénes lo necesitan y quiénes lo merecen, y tendrá que brindarle su tiempo directo a estos últimos, y su tiempo adicional (de grupo) a los primeros. Esto implicará que debe reconocer, cuando quizá tiene demasiada gente; con lo que, tendrá que aprender a trabajar con las personas en cantidad adecuada y no desgastarse en la multitud. Tener un equipo ágil, le permitirá analizar con rapidez y actuar oportunamente, lo cual implicará la habilidad de dimensionar el alcance del tiempo.

Fundamentalmente, un líder tiene que tener la conciencia de que el bien y el mal existen en sus más diversas dualidades, y comprender que existirán algunas ocasiones donde lo inevitable acontece. Parar eso, con el afán de que la inevitabilidad sea lo más vaticinada posible, el líder debe estudiar acerca de las posibilidades (combinatoria de situaciones), las oportunidades de acción, las

habilidades personales y las de los integrantes de su equipo, lo racional de su toma de decisiones, y por supuesto, también acerca de lo inevitable.

Es aconsejable que el líder de este tiempo, no viva una vida superficial, y si siempre esté dedicado al refinamiento de sus habilidades, técnicas, métodos, al mejoramiento de su persona, a su crecimiento mental, físico, emocional, espiritual, intelectual, conductual, etcétera.

Esto le permitirá poder ayudar a las personas no sólo con el trabajo, sino también con sus vidas (porque él aprendió a trabajar la suya). Una de las responsabilidades de un líder es trabajar más en su persona que en el trabajo mismo.

Este crecimiento personal implicará en el líder un desarrollo de sus dones y talentos, de su actitud, de su actuación, lo que le permitirá siempre tener un espacio porque él es una inspiración para las personas y una influencia positiva en sus vidas.

El enfoque de esta propuesta no es otro que el de promover que el líder invierta tiempo en su vida, para ser cada vez mejor persona, y de esta manera ser capaz de invertir tiempo en la vida de los otros para influenciarles su desarrollo y crecimiento. De manera que, quienes decidan permanecer a su lado, consientan que es la experiencia más grande de sus vidas, no solamente por lo que ganaron económicamente con él, sino por lo que aprendieron.