



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“En el liderazgo y la construcción
corporal del líder”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

PRESENTA:

Adán Jaime Hernández

Dictaminadores: Dr. Sergio López Ramos

Lic. Irma Herrera Obregón

Lic. Arcelia Lourdes Solis Flores



Los Reyes Iztacala, Edo. México, 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Buddha dijo:

“Más grande que la conquista en batalla
de mil veces mil hombres
es la conquista de uno mismo.”

A mi madre

Veó su rostro, contemplo sus líneas, y trato de imaginar cada acción pequeña y grande que ha hecho para que éste sea un mundo mejor: con su silencio, desde su bondad, con su espíritu de lucha y su coraje para forjar la vida. Veo su fragilidad pero también su extraordinaria fortaleza para adherirse a la libertad y la vida, cuando sopla el viento, cuando el sol fulgura el firmamento del universo y cuando el cielo luce resplandeciente en el azul eterno, cuando habla con la naturaleza y entiende las emociones de todos los seres vivos...

A mi padre y mis hermanos

Mis compañeros de batalla...

UN MAESTRO INIMITABLE

Lingyuan dijo:

Wuzu Fayan era extraordinario por naturaleza. Era equilibrado en la palabra y en el silencio, y siempre que decía algo su razonamiento era abrumador de forma natural. Cuando otros parecían imitarle, parecían extraños y vulgares o rústicos y rudos, en definitiva, nadie podía igualársele. Uno como él no puede ser encontrado siquiera entre los sabios de la Antigüedad. Sin embargo, guiaba a las personas con más humildad que la de un hombre hambriento y sediento.

Al maestro al Antiguo,
el iluminado...

Genshin

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
ANTECEDENTES.....	9

I

LIDERAZGO GENÉTICO

I.I Líder y liderazgo	14
I.II Teoría de Rasgos	22
I.III Teoría del Comportamiento del Liderazgo.....	29
I.IV Teoría del Liderazgo Contingencial o Situacional	44
I.V Teoría del Liderazgo Carismático.....	52
I.VI Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional	60

II

LIDERAZGO: ORGANIZACIÓN, TRABAJO Y DIALÉCTICA

II.I De la era Industrial a la era moderna Organizacional.....	66
II.II El Trabajo como proceso histórico de conformación	80
II.III La dialéctica: Administración y Liderazgo.....	94

III

LIDERAZGO: RESILIENCIA, MUJER, CONSTRUCCION CORPORAL Y METODOLOGÍA

III.I Liderazgo y adversidad social: Resiliencia.....	107
III.II En el liderazgo de la mujer.....	121
III.III El Líder y su proceso de construcción corporal.....	141
III.IV Metodologías de entrenamiento del Liderazgo.....	206
CONCLUSIÓN.....	229
BIBLIOGRAFIA.....	235

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema demasiado antiguo, que ha buscado explicaciones de diversas índoles y culturas; desde las posturas más ortodoxas hasta las más míticas, pasando por lo místico, hasta lo cotidiano; pero a través de un pequeño recorrido en puño y letra de experiencias en algunos de sus más importantes autores se descubrió que todas las investigaciones guardan cierta relación entre sí, y que en cada investigación, aun cuando hayan echado por tierra las teorías primigenias e históricas tuvieron su importancia así como su acierto y error. Cualquier estudio que haya arrojado alguna luz en el tema no puede ser soslayado al menos en el sentido histórico. Varias de las investigaciones que fueron realizadas son de origen norteamericano sino es que la gran mayoría. Lo anterior probablemente se explica debido a su preocupación latente como nación bélica en el mundo y su preservación dominante a toda costa y por cualquier medio en la esfera global. Precisamente los estudios en el campo moderno datan de la segunda Guerra Mundial si no es que se empezaron a desarrollar a partir de la primera. Pues bien el campo del liderazgo aun en sus primeros estudios formales fue impregnado por la cultura y una visión popular en el innatismo del líder, al mismo tiempo que segmentaron cada manifestación externa del líder en los rasgos, la conducta, las contingencias etc. Varios de sus estudios fueron producidos por las élites de la vanguardia del conocimiento de su época, en universidades como Iowa, Michigan, Ohio, Standford y Harvard. Probablemente en su campo de estudio, no ha variado demasiado la forma en que ha sido abordado el análisis del liderazgo, en su metodología de estudio esto puede ser observado, por la lente ahora fijada en las neurociencias, los científicos dicen que la respuesta del liderazgo esta en alguna célula neuronal del cerebro. Es tanta la urgencia por la mente científica de hallar una verdad certera ante el panorama desalentador de una economía realmente fluctuante y de prácticas laborales vertiginosas no sin exagerar muchas de ellas sostenidas en bases irracionales para el hombre y su manifestación de la vida. En vez de dudar y cuestionarse sobre modificar tales hábitos que son peligrosos para la vida buscan encontrar la manera de cómo el hombre debe adaptarse a ritmos tan profundamente patológicos, y el líder como agente de cambio debe responder a tales retos en su medio.

Esta no es la historia de los elegidos ni de los grandes líderes llamados a crear imperios, sino de los vencidos, que cada día libran una batalla para vencerse a sí mismos, y que buscan hacer un mundo mejor a sus escalas y a sus niveles sean bajos, altos, con cargo formal o sin el mismo, con seguidores y sin ellos. Recordemos la paradoja que en la caída está la altura y en la ventura se halla la desgracia. El liderazgo es un consenso social pero también tiene un sentido invisible. Y dentro de las prácticas y congruencia del líder pocos han abogado por un estado de salud integral para su desempeño, la mayor parte de análisis están enfocados en el cerebro o cualquier caso en un rasgo o aspecto, para la producción, dejando al cuerpo a un lado o comprendiéndolo de pasada en un contexto competitivo desarrollado a raíz de una era industrial.

El presente escrito tiene como objetivo principal: analizar los procesos de construcción corporal en el líder. Y para ello pone en relieve las características panorámicas e históricas de los entornos en su conformación.

Por lo que en el primer capítulo se darán ciertas definiciones sobre el líder y liderazgo y se recorrerá de manera general las primeras teorías que dieron cuerpo a las investigaciones del liderazgo en un sentido más formal y científico tanto para la administración como para el ámbito de la psicología. Las primeras investigaciones se sitúan primeramente en los rasgos, es decir qué atribuciones tiene un líder en sí. Después se centran en la conducta, que detalla que patrones de comportamiento son los más eficaces en el liderazgo. Posteriormente las contingencias o situaciones toman importancia cuando detectan que la simple acción y personalidad del líder no es suficiente para explicar su éxito o fracaso, entonces recurren al medio social o esfera de comportamiento y con sus diversas variables entre ellas los seguidores que es un punto clave de investigación mucho de ello será tomado en cuenta para el desarrollo organizacional. El carisma como punto clave en la actuación del líder será tema de análisis en su éxito al encender a las masas por su efecto magnético en quién impregna su energía y vigor. Posteriormente se hablará del liderazgo transaccional en una especie de logro de objetivos de grado autocrático y proponen el liderazgo transformacional que rompe todas las barreras de los anteriores fijándose en los intereses y prioridades de los subordinados.

En el capítulo dos se describe la era industrial a la fase organizacional en la cual la serie de cambios tecnológicos y comerciales a escala global marcan profundamente el devenir histórico en el trabajo y el ser humano a todas sus escalas. Así mismo la conformación histórica en México del trabajo y su valorativa en el medio es de suma importancia para explicar el liderazgo *in situ*. Así mismo se explicará la delegada línea entre la administración y el liderazgo en términos de dialéctica, que quizá en ciertos casos son opuestos pero complementarios y necesarios el uno para el otro.

El capítulo tercero nos demarca la adversidad o la crisis, cómo él líder puede fungir como agente de perpetuación y aliento en sus seguidores o en las personas de su núcleo inmediato como gestor de las emociones. Seguido se habla si es mejor el liderazgo femenino o masculino, tema polémico que acrecienta investigaciones. Posteriormente para saber cómo se comporta un líder y cuál es la impresión de sus acciones nos remitimos a la construcción corporal del mismo, como tal van involucradas sus historias humanas de logros y fracasos. Los miedos y sus emociones que en gran medida tiene repercusiones de la salud y su desempeño a través de pequeños segmentos de sus biografías. Lo anterior se explica en términos de equilibrio. En la cual existe el liderazgo latente o manifiesto y tiene una repercusión inherentemente social. Para ello es importante mantener una integridad emocional, corporal y espiritual, ¿en quién confía un líder cuando está en crisis? Se habla sobre las metodologías de entrenamiento por último.

ANTECEDENTES

El ejercicio del liderazgo es un tema de aprendizaje en los trazos de la vida de los líderes, más que una práctica de estilo académica. Es por ello que el liderazgo no puede ser enseñado en un sistema de educación tradicional o de estructura. El líder tiene su genética en su formación por eventualidades particularmente significativas y de impacto en su infancia, juventud, y posteriormente de madures, al parecer la mayoría de las enseñanzas son adversas, llenas de carencias, sufrimiento, soledad, depresión, enfermedad y algunas otras tantas de alegrías y modelos que quisieron emular.

En las investigaciones realizadas sobre los dirigentes o los líderes reconocidos como tal, se han identificado una serie de factores distintivos entre los mismos y los grandes retos que las circunstancias colocan frente a su camino, algunos de ellos cotidianos. La presencia del liderazgo tiene sus manifestaciones en amplias esferas de la vida; tanto en el entorno político, empresarial, organizaciones no gubernamentales, escuelas, milicia y diferentes campos de la vida cultural humana.

Las personas que dirigen o lideran constantemente actúan bajo cambios inesperados, enfrentan demandas increíbles de energía corporal y emocional ante problemas complejos - aunque estos sean aparentemente sencillos - y en numerosos hallazgos han encontrado que alientan e inspiran a su gente para continuar en este sinuoso camino permeado por conflictos humanos. Al tiempo que los líderes necesitan y son conformados por los demás como agentes de influencia activa.

La gente que se ha reconocido en un lugar como líderes, es por su trayecto muchas veces congruente o fijado sobre la esfera emocional de las personas. Otros en cambio por la apariencia, por el poder y la capacidad de mover a las masas, Así mismo por su perseverancia y su inquebrantable espíritu. Es como una ley de la vida en la cual el líder se distingue más enmarcadamente por jugar una fuerza de equilibrio o desbalance en el medio. Aquellos que llevan un plano de congruencia consigo mismos y hacia los demás, son lo que generan

principios de armonía. Quienes opuestamente muestran caras ambivalentes o diferentes propician efectos de rupturas o desequilibrio que se evidencian tarde que temprano.

Creemos que por los hallazgos encontrados en la literatura, que los líderes que son de gestión cooperativa tienden a mantener una vida más longeva, sana, amorosa hacia la vida y respetable, su legado es de mayor trascendencia en las generaciones futuras. Los líderes que prefieren o tienen que adoptar el carácter competitivo sufren mayor desgaste emocional, corporal y de salud.

A mayor o menor escala el líder es una persona social, ese es el nexo indivisible sobre el cual se sientan sus bases, y recuerda demasiado lo que las filosofías orientales como por ejemplo el budismo predica: todos necesitamos y somos gracias a todos; es decir, absolutamente en este plano nada, ni nadie consigue llegar a ser solamente por sí mismo. Hablamos de un asunto de interdependencia. Por un lado se es a raíz de los demás para posteriormente ser uno mismo que es la finalidad suprema de todo ser humano existente. Los llamados líderes necesitan o son por los demás, por la gente. El líder que ayuda a explotar o desarrollar las habilidades ajenas, que induce a liberarlos de su sufrimiento, a salvar la vida, a enfrentar las crisis, a conocerse a sí mismas, a vencer la enfermedad, a ser mejores como personas, e inclusive a pelear en la guerra cuando la causa es justa; son una luz que dotan de esperanza en la sociedad, robustece el plano de la humanidad, y son fortalecidos a sí mismos. Buda dijo: "Si enciendes una luz para alguien, también iluminará tu camino." Entonces quién actúa en función contraria valiéndose de los demás, sobreexplotando sus fuerzas productivas, ejerciendo coacción, manipulando y engañando para beneficio propio; genera resentimiento y escasa lealtad en quien deposita sus fuerzas: está llamado tarde que temprano a caer o ser invadido por alguna enfermedad.

Los líderes son el reflejo de una personal historia de interacción humana, viven y mueren según sus particulares prácticas, pero como tal siempre son construidas en su cuerpo. Las tendencias de las interacciones positivistas han seguido y seguirán una línea de investigación de estructura en la que dirán que la explicación del líder y el liderazgo estará en la célula neuronal, en los genes,

el ADN o en cualquier otro hallazgo superior que identifique la tecnología. Ese es el empeño que tiene el hombre de ciencia al dividir a su congénere en todas las partes sospechadas en la búsqueda de una verdad parcial, o simplemente coincidir con las normas que sirvan de justificación a un sistema ideológico, político y social. En nuestras suposiciones estriban algo no tan sofisticado pero no por ello menos complejo. La línea de investigación del Dr. Sergio Lopez Ramos nos ha llevado elaborar nuevas indagaciones del cuerpo humano como una instancia con vida propia y única, dotada de posibilidades ilimitadas para ser a través del espíritu.

Las construcciones corporales de los líderes pueden ser explotadas y comprendidas por los agentes de los cinco elementos orientales en una conjugación de correspondencia de órganos y emociones, contexto, alimentación, historia personal, que conlleva a explicar cómo viven los líderes y de qué mueren los mismos. Sus enfermedades y sus múltiples expresiones corporales jamás están desligados de lo emocional como una unidad. El cuerpo se concibe como un todo y una micro expresión del universo que nos da detalle de la armonía o desequilibrio que experimentan los líderes en ese continuo de la línea de su vida.

Curiosamente a pesar de que han existido en la historia diferentes líderes con enfermedades mortales y cuerpos maltrechos han dejado legados nobles. Y también líderes aparentemente sanos con acciones desleales. En la actualidad en la era de la producción y la creciente hiperespecialización; las enfermedades se han disparado alarmantemente en las poblaciones con padecimientos crónicos y degenerativos mortales. Los líderes presas del mercado del estrés, la presión, el constante cambio, la incertidumbre, lidian bajo esos influjos que deterioran con mayor rapidez el cuerpo y acortan la vida. Algunas de las enfermedades o problemas emocionales que se han registrado al menos en dirigentes o líderes con demandantes responsabilidades son variadas pero existen algunas coincidencias significativas entre las mismas: depresión o colapsos que los dejan tirados en cama, arranques de ira, miedo, excesiva tensión nerviosa, bipolaridad, problemas cardíacos como arritmias, diabetes, cánceres múltiples, etc. El colapso del cuerpo y su respuesta, nos hace replantear la congruencia entre la actividad propia del líder y su medio.

Inclusive la ambición puede ser motivo para debilitar los estados vitales de salud.

Nos encontramos en la era en la que no solamente es indispensable entrenar a los líderes a mejorar sus gestiones en sus respectivos campos por medio de metodologías del coaching o mentoring actual, sino de responder a necesidades de principios tácitos iniciando por el sencillo cuidado de la salud y el rubro emocional-corporal; la sensibilización hacia la vida. La identificación del líder congruente, justo con su medio y los demás comienza a partir de ser justo desde un principio consigo mismo. Con el balance emocional y los requerimientos que tiene un cuerpo humano como espacio vital. Y que las manifestaciones de las enfermedades que son potencialmente peligrosas son un indicador de enajenamiento de la ruptura de ese equilibrio emocional, orgánico, contextual y físico de los líderes. En la actualidad se ha apostado mayor peso al raciocinio del líder que por su cuidado personal, de su claridad mental que por su salud corporal. Es indispensable destacar que una y otra cuestión van siempre interrelacionadas. El proceso de edificación de un líder juega entre equilibrios y rupturas eso siempre será remarcado.

Actualmente las modas del mercado y los propios autores hacen esmero en las técnicas orientales para preservar un rendimiento en las personas y en algunos casos sugeridos para líderes. Sin embargo sus propuestas son las sugerencias de un modo razonado de bienestar inconexo en la vida quitando la posibilidad de una conformación íntegramente espiritual con el mundo.

El Dr. Lopez Ramos legó a través de su experiencia y diferentes investigaciones cómo por ejemplo por medio de la práctica del Zazen, conduce a abrir códigos amorosos hacia una vida cada vez más humana, congruente con todos y consigo mismo; considerando siempre el trabajo corporal como la unidad básica de evolución humana hacia estados más superiores. Hoy más que nunca es de imperante necesidad poner énfasis en personas que tienen gente bajo su responsabilidad como los líderes en una sociedad, o aunque no asuman crucial posición, ya que las acciones micro y macro son de vital importancia para todos los campos de nuestra esfera social.

No hay que olvidar el impacto que tienen los dirigentes o los líderes en las manifestaciones de sociedades con extrema pobreza, guerra, limitaciones sociales, desastres ecológicos, conflictos políticos, de carácter religioso, o de epidemia psicológica en un mundo en que la paz parece ser un tema de utopía. Y que pequeñas acciones por el bien común son de mayor relevancia a largo plazo, que acciones de gran envergadura algunas de ellas individualistas e inmediatas Y el eco de un pequeño pensamiento de vida hacia el mundo, puede contagiarse hacia los demás sin saber en qué parte repercutirá hacia otro ser en un sentido benéfico, tampoco olvidar que los deseos ilimitados de poder y ambición pueden afectar incalculables vidas humanas y no humanas...

LIDERAZGO GENÉTICO

“La vida no se resuelve con teorías; la verdadera forma de vivir surge de lo que está más allá de las teorías. Aquellas personas que se aferran a las teorías no pasan de lo que son. Si tomas la iniciativa de entrenarte y comprobar tu propia naturaleza, sabrás que ésta es pura lejos de irreverencias”.

Hozumi Gensho Roshi

I.1 Líder y liderazgo

En el trayecto de la historia y la existencia de la humanidad el hombre siempre ha ahondado en la filosofía y la vivencia del ser humano; el sentido de comportamiento, las normas, la cultura, la organización y el funcionamiento de las mismas en la sociedad, siendo la primera un emblema micro del nivel social.

El camino del hombre y el entendimiento del mismo es complejo, mayormente cuando se le estudia en conjunto. Sin embargo, han habido demasiados motivos por esclarecer las preguntas fundamentales del humano, ¿Quién soy? ¿Adónde voy? ¿Por qué y para qué existo? La indisoluble línea de la vida individual en las organizaciones debería plantear lo mismo, no obstante existen quienes adentro y fuera de la organización el planteamiento existencial sobre la trascendencia humana los lleva a planos que no pueden ser ignorados y menos a la luz de los miembros de la sociedad. Los que se han cuestionado esa vida y existencia ordinaria han actuado para guiar a los demás en pro de un objetivo y los han identificado como líderes.

Pero ¿Qué hace diferente un líder? Siendo estos humanos perfectamente imperfectos, diversos, con errores, que envejecen y mueren como cualquier otra persona, sufren, son felices, viven apasionados, enfrentan grandes tristezas, experimentan holocaustos, o padecen guerras, enfermedades, escases afectiva y/o material. Será que los humanos que llegan a niveles de

liderazgo identificados objetiva o subjetivamente han conseguido practicar una acción de trascendencia humanitaria diferente o más bien congruente consigo mismos o quizá en el medio o circunstancia y hacia otros.

Se dice que las primeras influencias del liderazgo se obtienen en el inicio de nuestro desarrollo, al respecto Warren Bennis escribe: “La mayoría de nosotros obtenemos nuestras primeras lecciones de liderazgo, buenas y malas desde la infancia.”¹

En el campo científico moderno de corte experimental y empírico han estudiado el liderazgo desde perspectivas innumerables, muchos de los inicios de estos análisis se desprenden de perspectivas filosóficas, sociológicas, psicológicas, políticas e inclusive militares.

Se verá a lo largo de la investigación que el liderazgo actualmente se considera como un proceso de aprendizaje más que cómo un legado de elegidos llamados a crear; derivado de características genéticas, de raza, abolengo, estatus o posición, así como factores que se hallen acentuados en una condición de líder.

Pero el entendimiento sobre este aspecto de la realidad de la conducta humana necesariamente debe de conducir a rastrear los orígenes primigenios del significado de su existencia. Es decir buscar en el aspecto histórico y funcional del término.

Se presentarán a continuación ciertos conceptos en los que tratan de definir y caracterizar el líder y el liderazgo, en términos generales con antelación se puede decir el líder es quien ejerce la acción hacia los otros ya que la inherencia de un líder es social, el liderazgo como breve referente se refiere al proceso de acción ejercido en dicho conjunto movido por una orientación. La lectura de los conceptos nos servirá como un referente de base para detallar la clase de estudio que han elaborado algunos autores, no para dar por terminada la investigación. Por otra parte la adecuación de los conceptos presentados sirve como fin ilustrativo ya que la acción del hombre es más creativa e infinita

¹ Warren Bennis, “Creatividad y colaboración para líderes con experiencia” México, Panorama Editorial, 2006, p.12.

que las teorías o conceptos, va incluso mucho más allá del significado de articulación de las palabras.

En el sentido filosófico Hugo Landolfi desmenuza el significado de la palabra líder en un sentido bastante claro en el rubro etimológico.

Explica que en la **etimología latina**² la palabra líder encuentra su origen (aunque muy discutido) en la terminación “lid” que proviene del latín “lis” “litis” (nominativo y genitivo latinos), la acepción latina es disputa, querrela o proceso. Lo interesante de este planteamiento es que coloca al líder en una postura activa mediante la cual se supone que quiere cambiar algo de su entorno inmediato. Según esto “disputar” no implica la significación que hoy en día se entiende de conflicto, sino más bien etimológicamente se estructura de dos componentes latinos: el primero es “dis” que implica separar o separadamente. La siguiente es “puto” o “putare” es un verbo latino que indica podar o limpiar. Por consiguiente disputa es el proceso mediante el cual se separa los elementos para poder depurarlos, remover las partes nocivas. Aplicando esta analogía al liderazgo por tanto se considera al líder como alguien quién tendrá la claridad para separar o analizar un fenómeno en elementos constitutivos de tal manera que separa los elementos nocivos que impiden el crecimiento

Sintéticamente desde esta línea se afirma que la palabra líder es actuar con lucidez para separar y distinguir las partes de un todo, de tal forma que se remuevan las perspectivas que no son convenientes para el crecimiento y así mismo el desarrollo que se produce no es sin esfuerzo alguno. Entonces el líder etimológicamente desde esta perspectiva, es el que ve con cierta claridad mental o intelectual lo que es funcional o disfuncional, analiza cuidadosamente los distintos elementos: situaciones, personas, objetos o procesos. Por tanto en este sentido el líder remueve partes de los procesos, objetos o personas que les impide un crecimiento, un desarrollo y una aspiración genuinamente a lo que realmente se quiere ser de manera natural, lo anterior viene acompañado de un trabajo.

² Ver en Hugo Landolfi, “La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo” Buenos Aires, Dunken, 2010.

En el caso de la **etimología sajona** Landolfi ³ considera a la palabra líder como derivado del inglés “leader”, ésta acepción es la que retoma la Real Academia de la Lengua Española, según su consideración etimológica de la palabra “leader” significa en sentido verbal y genérico como el de guiar por el camino, o servir de indicador de ruta, canal o conductor hacia algo.

Su origen proviene del inglés medio “leaden” que a su vez proviene del inglés antiguo “laeden” que refiere del término indoeuropeo “leit” que finalmente significa avanzar o ir hacia adelante. Según esta etimología inglesa líder indica el acto de guiar para avanzar y dirigirse hacia delante, el guía no solamente es el que conoce el camino sino también el que conoce aptitudes y capacidades de quienes recorren el camino. Es por eso que el líder no solamente conoce el camino por el cual está sino también en el que desea estar, que implica necesariamente su misión, asimismo también conoce a profundidad las características de sus liderados. La anterior definición implica también el conocimiento experto de la realidad y el sentido del ser humano en su camino que desea recorrer.

La explicación etimológica enmarca importantes significados sobre el término, peculiarmente llama la atención dos sentidos; primero: el líder está considerado inmerso en un papel como conocedor experto y profundo de la verdadera naturaleza humana y su cualidad, y segundo derivado del mismo punto al conocer perfectamente esta realidad removerá obstáculos y promoverá el crecimiento del otro mediante el trabajo, o esfuerzo alguno.

Si se analiza a detalle la significación del líder se puede derivar que el liderazgo es un proceso en conjunto, en el cual seguidores y líder actúan de forma simétrica. El líder conoce el camino, debido a que éste ya lo recorrió o tiene un dominio más complejo sobre el mismo, lo cual permite mayor claridad al trazar la ruta hacia el logro. En ese punto ya se puede inferir que se trata de un conjunto, de grupo, organización y a un grado macro de sociedad.

³ *op cit.*,

En otra definición Sanchez⁴ explica que el término de líder y liderazgo son anglicismos procedentes de Leader y leadership. Lead se desprende de la antigua raíz sajona y quiere indicar sendero, camino o rumbo. En el Colling English Dictionary la raíz *lead* es relacionada con los antiguos términos como *laedan* y *lithan*, que significa viajar, así mismo se vincula con el alemán que significa ir. Lead se asocia con acepciones como mostrar el camino a un individuo o un grupo, yendo con ellos, guiar, inducir, influir, provocar una determinada forma de actuar, sentir, pensar, o de comportarse. Define a Leader como una persona que dirige, o guía e inspira a otros, que va a la cabeza de, o tiene la posición más elevada de algo.

Las significaciones expuestas se pueden considerar como muy próximas o similares respecto al análisis etimológico. En la época actual sobre este asunto las explicaciones y conceptos sobre el liderazgo son demasiados que inclusive Bennis & Nanus estiman 850 definiciones aproximadas en la producción académica sobre este aspecto.⁵

Fiedler se refiere al tema del liderazgo desde el ángulo de dirigencia o gerencia y cita algunas definiciones más o menos coetáneas de su época:

“Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones (Dubin, 1951). Liderazgo es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos (Hempehill, 1954).

El dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo más estima; esta conformidad le proporciona su elevada categoría, que atrae a la gente e implica el derecho de asumir el control del grupo (Homans, 1950).

El líder es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo (Catell, 1951). El dirigente es la persona que logra hacer que los otros lo sigan (Cowley, 1928). Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar las metas (Stodgill, 1948).⁶

⁴ Francisco Sanchez, “Liderazgo teorías y aplicaciones”, Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, 2010, p. 21.

⁵ Óp. Cit.

⁶ Fred E. Fiedler, & Martin M, Chemers, “Liderazgo y Administración efectiva”, México, Trillas, 1991, pp. 13-14.

Con base en los anteriores conceptos Fiedler afirma que hay dos importantes parecidos. El primero estriba en una relación de personas con poder e influencia distribuidos de manera desigual y de forma legítima, es decir: el poder le puede ser otorgado al líder de forma de contrato o cedido por consentimiento por los miembros del grupo pero le corresponde a él ejercerlo. El segundo aspecto que considera más importante se enfoca en la parte sociable del líder; ningún líder puede actuar por aislado, necesariamente debe haber una relación de interacción con los seguidores que explícita o implícitamente consientan la influencia del líder. De forma muy sencilla el autor lo resume: “*Si se desea saber si alguien es líder, véase si alguien lo sigue*”⁷. Es imprescindible destacar que Fiedler menciona ya la emotividad en la relación del liderazgo emulada en Freud, como una especie de relación emocional más allá de un estricto intercambio económico, o de tareas al interior de una organización, y le atribuye como una probable sugerencia una implicación de transferencia de sentimientos que abrigan en los padres y que dista de la compensación de compra y venta del trabajo.

Por otra parte Robert Tannenbaum y colaboradores ofrecen una definición básica pero ilustrativa del liderazgo:

“Definimos el liderazgo como *la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas*. El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situación”.⁸

Según el autor estructuraron su definición con base en el “Paradigma para el Estudio del Liderazgo” del Estado de Ohio:

“1B. (El líder es la) persona que ejerce actos de influencia positiva sobre otros.
1C. (El líder es la) persona que ejerce más, o más importantes, actos de influencia positiva que cualquier otro miembro del grupo.

⁷*Ídem.*

⁸ Robert Tannenbaum, Irving Weschler & Fred Massarik, “Liderazgo y Organización”, Argentina, Troquel, 1971, pp.29-30.

1E. (El líder es la) persona que ejerce máxima influencia en la fijación y logro de metas.”⁹

Según el autor y colaboradores dicha definición es aplicable a distintas esferas sociales, ya que no limita el concepto a funcionarios formalmente designados, sino que incluso por el contrario descansa en el consentimiento voluntario por parte de otros. Descarta así mismo el liderazgo como un rol preestablecido, y lo sitúa en el margen de un proceso temporal, cambiante y dinámico que reconoce la influencia tanto de líder como del liderado, en un intercambio recíproco. Aplicable a diferentes escalas de grupos y afectado por los contextos.

Como muestran algunas de las concepciones presentadas muestran rasgos en común, logros, metas, dirigente, dirección, subordinado, seguidores. Históricamente a lo largo de las diferentes investigaciones se hallarán asociaciones similares, muchas de ellas producidas por marcos académicos de investigación basados en metodologías positivistas, otras un poco más abiertas de línea cualitativa.

Para definir el liderazgo es acertada la analogía que hace Garcia Morente cuándo trata de explicar qué es la filosofía:

“Lo primero que debemos intentar, pues, es definir ese «hacer» que llamamos filosofía. Deberemos por lo menos dar un concepto general de la filosofía, y quizá fuese la incumbencia de esta lección primera la de explicar y exponer qué es la filosofía. Pero esto es imposible. Es absolutamente imposible decir de antemano qué es filosofía. No se puede definir la filosofía antes de hacerla; como no se puede definir en general ninguna ciencia, ni ninguna disciplina, antes de entrar directamente en el trabajo de hacerla. Una ciencia, una disciplina, un «hacer» humano cualquiera, recibe su concepto claro, su noción precisa, cuando ya el hombre ha dominado ese hacer. Sólo sabrán ustedes qué es filosofía cuando sean realmente filósofos; Por consiguiente, no puedo decirles lo que es filosofía... Necesitamos tener de ella una «vivencia»... Vivencia significa lo que tenemos realmente en nuestro ser psíquico; lo que real

⁹Ídem.

*y verdaderamente estamos sintiendo, teniendo, en la plenitud de la palabra «tener».*¹⁰

Es decir, se puede citar cantidad innumerable de conceptos sobre qué es el liderazgo, cómo se hace liderazgo, entre otros artífices, pero, si nunca se ha hecho liderazgo no se puede tener una idea introyectada en el cuerpo sobre ese “fenómeno”. No se puede tener una óptica o un panorama sin haber recorrido el camino mundano y místico del liderazgo, de hacer lo que se debe, se le puede llamar el bien si así se desea. La sensación del espíritu y del cuerpo cuando se trabaja haciendo es radicalmente distinta y rebasa cualquier concepto, quiebra fronteras, el poder humano es verdaderamente infinito. Y los alcances que los líderes iluminados pueden hacer son maravillosos. Si a forma común de entendimiento algo se puede añadir a los conceptos presentados es que todos tienen algo de razón y de error en ellos, pero el punto más fatal está en el concepto por sí solo de límite intelectual. Fiedler dice que la calidad del líder se refleja en la calidad que poseen los seguidores. Si son buenos, aquél es un magnífico líder, probablemente y hasta cierto punto esto tiene algo de cierto. La concepción del liderazgo se deja a la percepción abierta de la práctica, ya que la búsqueda es diferente en cada líder, y su significación específica como su propia historia; sin embargo se puede afirmar que existen indicadores o una brújula en común que pueden ser descritas y dar una ideación similitudes. El liderazgo tiene su origen en lo social, pero éste nace en lo individual, así de manera ordenada regresa desde donde vino para preservarse en lo personal, mientras que interactúa con lo demás. Quizás la genética del liderazgo corresponde al espíritu.

¹⁰ Manuel García Morente, “Lecciones preliminares de filosofía”, Buenos Aires, Edición Losada, 2004, pp. 11-12.

I.II Teoría de Rasgos

La teoría de rasgos sienta sus bases aproximadamente por las décadas de 1930 a 1940, es considerada como el primer parte aguas dentro de la investigación del liderazgo en un sentido más estrictamente científico o formal.

Las influencias de pensamiento en este enfoque son permeadas por el contexto histórico post industrial, y también por las tendencias de carácter de clases. Coetáneamente al desarrollo de ésta explicación no puede quedar sin ser afectada por el clima cultural político-social de la época. En medio de crisis, conflictos beligerantes mundiales, una forma de vida burocratizada en sistemas organizacionales rígidos y probablemente solo piramidales. E U. inicia y abarca hasta la fecha en la creación, inversión e investigación sobre la producción de conocimiento en este tema. Una potencia Norteamericana mundial recién surgida a raíz de una primera guerra mundial enfoca todos sus esfuerzos en el fondeo de la investigación y creación de estrategias efectivas militares. De ahí la inherencia prioritaria tan fundamental de centrarse en el liderazgo y el líder como un punto clave de interés para obtener dominio y estabilidad política – militar sobre sus enemigos en la esfera terrestre.

El pensamiento en la época llevó a teorizar a los investigadores desde esquemas de creencias basados en raíces populares, mismos que trasladaron al campo de medición e investigación “científico”, dichas nociones de análisis taxonómico del liderazgo fueron nombradas más tarde: teoría de rasgos.

En su esencia involucra lo conocido como “la teoría del gran hombre”, en síntesis ésta plantea la acción y el efecto del líder con base en sus caracteres de nacimiento, de genética; es decir: el innatismo biológico del líder; por tanto parten de la premisa que el líder en términos llanos nace no se forma. El líder proviene de familia, de clase, de raza, es un elegido ya de herencia, y de ahí se deriva su poder del liderazgo eficaz.

La idea de que algunas personas nacen con rasgos que las hacen líderes natos fue fundamental para esta teoría. La teoría del gran hombre pretendía

identificar los rasgos que poseen los líderes y que les distingue de las personas que no lo son.

Sin embargo, ante el avance que registró el campo en las décadas de 1940 y 1950, los investigadores de las teorías de los rasgos ampliaron el estudio de los atributos personales aplicando pruebas psicológicas y de aptitudes. Estos primeros estudios consideraban los rasgos de la personalidad, como la creatividad, y la confianza en uno mismo, los rasgos físicos como la edad, y el grado de energía, las capacidades como el reconocimiento y la facilidad de palabra, las características sociales, como la popularidad y la sociabilidad, y las características relacionadas con el trabajo, como el deseo de destacar y la perseverancia ante los obstáculos.”¹¹

Cabe mencionar que por la década de los 30 aproximadamente tuvo un fuerte impacto la aplicación e investigación de la Eugenesia, campo que se extrapoló a esferas político -sociales. La repercusión de estudios bilógico-genéticos al campo humano propició ideas y teorías de racismo que aunaban con los regímenes latentes del imperialismo, ejemplo de ello potencias Europeas, Norteamérica y Oriente. La Eugenesia como propuesta artificiosa de mejora y sobrevivencia de la raza humana del más fuerte, tuvo un papel preponderante en los estudios de liderazgo.

Al hablar en un plano estricto de organización, al líder se consideraba como un individuo que nacía ya con el don del liderazgo, las características, la fuerza, la altura, el poder de convencimiento y manipulación para dirigir las masas y crear imperios. Si ésta hipótesis era correcta las variables que habría que analizar eran por ende los rasgos que hacían que un líder fuera efectivo.

También así mismo tuvo importante presencia el pensamiento filosófico de corte Nietzcheniano, sociológico con Max Weber, incluyendo las propuestas de gobierno de un principado con Maquiavelo por mencionar algunos.

En los aportes de la psicología a principios del siglo XX, están emergiendo las primeras teorías de personalidad al tiempo similar que las tipologías de rasgos. De ahí que el hilo de exploración se enfocara a hipótesis predilectas sobre la

¹¹ Richard Daft, “La experiencia del liderazgo”, México, Thomsom, 2006, p.47.

eficiencia del líder, si no se contaban con las características naturales de un líder no se ejercería un liderazgo efectivo; entonces habría que averiguar cuáles de esos rasgos eran los más importantes, si el punto clave del liderazgo estribara en ese factor, los esfuerzos estarían basados en un tema de selección de personal, donde se podría configurar un perfil de puestos basados en características de personalidad y medirlos en los candidatos para verificar el ajuste.¹²

En la elaboración de rasgos físicos se llegó a analizar tanto la estatura, color de piel, tipo de cabello voz, etc. En los patrones conductuales o habilidades: si era de corte directivo, entusiasta, extrovertido, agresivo, etc. En suposición a las descripciones se debería de contar con los genes adecuados para tener el potencial de líderes.

El análisis se categorizo en tres taxonomías para su comprensión:

- 1.- Cualidades físicas: peso, nivel de energía, apariencia, altura
- 2.-Cualidades mentales: inteligencia, capacidad de conceptuar, abstracción y análisis.
- 3.-Cualidades de personalidad: agresividad (dinamismo y capacidad para emprender e iniciar acciones, extroversión, autoestima, control emocional, adaptabilidad.¹³

Respecto a algunos de los rasgos que lograron identificar como más destacados en los líderes se muestran en la siguiente Tabla.¹⁴

Autoconfianza	Moralidad
Inteligencia	Sabiduría
Sociabilidad	Imaginación
Ambición	Determinación

¹²Francisco Sánchez, "Liderazgo teorías y aplicaciones", Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, 2010, pp. 33.

¹³Daniel Gil, "Liderazgo una decisión personal", México, Mc Graw Hill, 2004, p. 5.

¹⁴Francisco Sánchez, Liderazgo teorías y aplicaciones..., *ídem*.

Perseverancia	Persistencia
Habilidad para guiar y dirigir los esfuerzos de los subordinados	Buena apariencia
Inteligencia	Coraje
Autoconfianza	Energía física
Decisión	Entusiasmo
Características físicas atractivas	Afectividad
Necesidad de logro	Integridad
Dominio	Dominio técnico
Madurez Social	Decisión
Inteligencia	Inteligencia
Energía	Agresividad
Inteligencia	Disciplina
Sentido de dirección	Inteligencia
Entusiasmo	Habilidades persuasivas
Cordialidad	Habilidades verbales
Integridad	Agresividad
	Inteligencia
	Tacto

Éstos patrones fueron compilados es una serie de muestreos realizados en E.U. en una gran población homogénea de personas identificadas como líderes en diferentes organizaciones.

Respecto a tales estudios Sánchez y Alonso mencionan algunos rasgos característicos de los individuos sobresalientes del grupo que a través detectados en dichos estudios; los más relevantes en cuestión de personalidad que arrojan los directivos en organizaciones asociados con el liderazgo efectivo son:

- Motivación de logro: orientación a establecer objetivos desafiantes e invertir esfuerzos por conseguirlos
- Motivación para influir en los demás: interés por adquirir estatus y poder en el grupo y ejercer un impacto en los demás.

- Conocimientos relevantes y necesarios para el funcionamiento del grupo
- Competencia cognitiva: facilidad para integrar e interpretar grandes cantidades de información; nivel óptimo de complejidad cognitiva.
- competencia social: habilidades sociales que le permitan ejercer influencia interpersonal típica de los procesos de liderazgo.
- Autoconfianza en sus propias competencias.
- Fiabilidad: ser una persona de confianza para sus seguidores.
- Flexibilidad: capacidad de adaptar su comportamiento a diferentes seguidores y situaciones.¹⁵

De los dos estudios más destacados en el área, fueron llevados a cabo por Mann (1959), este autor aunque pudo identificar que los líderes tendían a ser más inteligentes, dominantes, masculinos y altos que las personas no líderes, manifestó que el poseer estas cualidades no garantizaba el éxito en el ejercicio del liderazgo. La concepción de inteligencia afirman limitó la apreciación de los otros y de las inteligencias relativas que no tuvieran vínculo con el logro de objetivos. Stodgill¹⁶ (1974) por su parte se avocó a investigar qué cualidades podrían servir como indicadores para diferenciar entre líderes efectivos, no efectivos y seguidores. Su aportación estriba en que describió cualidades relevantes para distintos tipos de líderes relacionadas con la efectividad, sin embargo los resultados variaban de un contexto a otro, de modo tal que no pudo determinar con precisión una gama de patrones que caracterizaran a la mayoría de los líderes.

Finalmente diversos autores como Bird (1940), Mann (1959), Gibb (1969) Y Stodgill (1974)¹⁷ identifican la baja correlación entre los rasgos y la efectividad del líder, es decir, los rasgos tipificados comúnmente en las diferentes investigaciones de los diferentes líderes no arrojaron patrones análogos de liderazgo eficaz que conllevara a un consenso sobre los estereotipos que se correlacionaron.

Esta teoría después de bastantes esfuerzos cayó en desuso por razones diferentes. En primera criticaron la poca fiabilidad y la diversidad que había

¹⁵ Francisco Palací, "Psicología de la Organización" España. Prentice Hall, 2005, p. 186.

¹⁶ Daniel Gil, "Liderazgo una decisión personal" ...op cit., p.6.

¹⁷ *Ídem*

entre los grupos de líderes que habían analizado, así como la ausencia de baterías de evaluación para perfilar los diferentes líderes. En vista de ello la población fue amplia y los perfiles de los líderes fueron variados así como en sus ramas también.

Como su naturaleza lo indicó la teoría de rasgos fue un intento por identificar características o patrones asociados a un liderazgo efectivo; las respectivas investigaciones sobre este enfoque se avocaron a centralizar el liderazgo únicamente bajo esta perspectiva soslayando factores importantes como el contexto, los seguidores etc., aunque Stodgill (1974) concluye que la personalidad del líder es una variable más a la explicación del liderazgo.

En ese sentido congeniaron en que los rasgos de la personalidad son variables asociadas específicamente de un contexto a otro, por ende un comportamiento aislado por sí mismo, no indicará la efectividad de un mismo patrón en diferentes situaciones y sujeto a otras variables. Las teorías de la personalidad ya comenzaban a hablar sobre dinamismo del comportamiento, de un sujeto que es cambiante, y que está supeditado a un medio de desarrollo. Su crecimiento es de difícil predicción por los numerosos factores externos.

En suma se puede sintetizar el estudio de la siguiente forma respecto a las críticas y limitaciones:

a) Escaso desarrollo teórico en el ámbito de la psicología de la personalidad aplicado al respectivo estudio; b) Invalidez de instrumentos de medición c) Omisión del contexto o situación, así como las exigencias planteadas con líderes y seguidores; e) Invalidez de muestras utilizadas en las investigaciones.

Finalmente la teoría de rasgos fue un primer acercamiento en la historia moderna del análisis del liderazgo en el campo empírico, evidentemente bajo la bandera del positivismo como metodología de aproximación que desarticula los elementos de un todo y los estudia por separado en sus respectivas partes.

En un sentido general no se puede descartar en su totalidad de las recientes teorías, veremos que sus contribuciones son partes valiosas que ayudaron a identificar generalidades o consensos con los que en apariencia cuentan o distinguen ciertos líderes, mediante este análisis postularon las bases para el

resto de las demás teorías de producción de liderazgo, su legado acierta en que efectivamente el líder manifiesta cierto tipo patrones para liderar, pero ésta variable no es única, es sólo una constante relativa más del fenómeno explicativo, y así mismo es contextual ya que probablemente no se obtengan los mismos resultados de efectividad en otras circunstancias. El innatismo perdió credibilidad por el dogma y su alcance explicativo, sin embargo los rasgos cobrarán cierta relevancia en el liderazgo carismático, y persisten algunas de sus nociones sobre posteriores estudios del tema quizá no en su esencia estrictamente inicial pero sí en un sentido de presencia. En definitiva sus estudios no pudieron ser desterrados del todo, no se le puede retirar mérito que de cualquier modo, estos análisis los habrían realizado los investigadores tarde que temprano.

I.III Teoría del Comportamiento del Liderazgo

La teoría de comportamiento del liderazgo, se puede decir que en parte es una manifestación del movimiento conductual que cobra fuerza en Norteamérica. Basado en postulaciones primigenias del conductismo de Watson mediante asociación de estímulos en el aprendizaje (condicionamiento clásico) y posteriormente la aparición de otras series de teorías igualmente derivadas de un empirismo positivista ortodoxo. Skinner será el pionero por sus famosas postulaciones del condicionamiento instrumental u operante. Impactarán en el sello de la psicología y la forma en que se construye lo aprendido. La teoría del comportamiento en consonancia con tales postulaciones se diferencia de la anterior en el sentido de que ya no busca los rasgos natos en sí, sino más bien las conductas o estilos efectivos que muestran los líderes, aceptan por otra parte que éstas pueden ser aprendidas y moldeadas en cierta forma.

Éste enfoque cobra fuerza en la década de los 40, parten de la noción que el liderazgo se aprende por medio de conductas. Las investigaciones pioneras en esta teoría destacaron Douglas Mc Gregor (1994), Kurt Lewin (1951) Rensis Likert (1965-1969) y Robert Blake & Jane Mouton (1964).¹⁸

Investigaciones de Universidad de Iowa

En la década de los 30, Kurt Lewin¹⁹ y un grupo de investigadores identificaron tres estilos de liderazgo:

- a) *Liderazgo Autocrático.* El poder está centralizado en el líder, así como la directriz, decide e informa al grupo, controla y supervisa, la posición del líder es dominante e indiscutible en el equipo de trabajo. Las decisiones sobre el rumbo laboral se toman unilateralmente.
- b) *Liderazgo democrático.* En este estilo el líder fomenta la participación en el grupo, alienta la discusión y descentraliza el poder, proporciona

¹⁸Daniel Gil, "Liderazgo una decisión personal", México, Mc Graw Hill, 2004.

¹⁹Idalberto Chiavenato, "Comportamiento Organizacional", México, McGraw Hill, 2009, p. 349.

conducción y orientación, o lo que bien se conoce como retroalimentación.

- c) *Liderazgo liberal. (laissez-faire)* La postura del líder es delegatoria, no ejerce poder coercitivo, y mantiene distancia, otorga la mayor libertad posible a su equipo de trabajo, y no procura regular las acciones y decisiones del grupo, siempre y cuando se orienten hacia un objetivo adecuado.

Lewin y colaboradores en una serie de investigaciones encontraron en sus resultados que el estilo democrático parecía indicar obtener superiores resultados en el trabajo y la calidad de éste. Sin embargo en análisis posteriores realizaron contrastes entre liderazgo democrático y autocrático, encontrando, a veces una superioridad en el primero, y en otros casos un desempeño más bajo que el autocrático o muy similar. Cabe destacar que detectaron que los niveles de satisfacción por lo general fueron mayores en un estilo democrático que en uno autocrático. Lo que condujo a realizar la hipótesis: si los líderes debían centrarse en lograr una mayor satisfacción en los miembros del grupo para obtener resultados exitosos.²⁰ El reconocimiento de la naturaleza de un líder debería centrarse en la tarea y en lo personal fue una dimensión clave de los demás estudios del comportamiento.

Likert y sus aportaciones a los análisis de estilos de dirección

Los estudios dirigidos por Likert en la universidad de Michigan fueron posteriores a los de la universidad de Ohio, sus objetivos de investigación más o menos fueron similares: identificar las características del comportamiento de los líderes relacionadas con la efectividad del desempeño.²¹

La trayectoria de Likert como profesor psicología e investigador en el rubro de la administración le llevo formar una serie de enfoques y conceptos sobre los líderes y administradores, orientándose a construir un modelo cuantitativo. Su premisa sobre la administración determina que no existen principios ni normas para todas las situaciones, por el contrario plantea que la administración nunca

²⁰ Stephen Robbins, "Administración", México, Prentice Hall, 2005, p. 424

²¹ Jose Díez, "Administración de Empresas", España, Pirámide, 2002.

es igual en todas las organizaciones pudiendo asumir posiciones diferentes que están sujetas a las condiciones internas o externas.²²

Distinguió entre “estilo de liderazgo centrado en la tarea” y “estilo de liderazgo centrado en la relación” con el subalterno. El primero se centra en supervisar estrechamente que se lleve a cabo las tareas designadas, utiliza incentivos para la estimulación de la producción, y determina las tasas de objetivos basados en procedimientos. El segundo enfoca la atención a los aspectos humanos como problemas de los subordinados, al mismo tiempo que se dedican a la formación de grupos eficaces con metas de alto rendimiento, este tipo de líder es sensible a los avances personales, logros y éxitos de los colaboradores, asumiendo que esta conducción favorece al desarrollo del grupo.

Likert utilizó un cuestionario que contiene 105 aspectos denominado Encuesta de Organizaciones. Parte de la medición e identificación de siete características diferentes, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones y escalas de medición, para identificar el estilo de dirección de los gerentes. Así mismo esta escala se utilizó para registrar los cambios con el tiempo. Las siete variables son:

1.-Carácter de las fuerzas motivadoras

- a) Manera de utilizar los motivos.
- b) Grado de correspondencia por cada miembro de la organización, actitud hacia la misma y la obtención de sus fines.
- c) Nivel de responsabilidad por cada miembro de la organización al alcanzar los fines de ésta.
- d) Actitud hacia los demás miembros de la organización.
- e) Satisfacciones producidas.

2.- Carácter del proceso de comunicación

²²Ivan Sanchez, “Estilos de Liderazgo y Dirección en las Organizaciones”, Colombia, Universidad del Valle Programa Editorial, 2009.

- a) Grado de interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización.
- b) Dirección del flujo de la información.
- c) Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por los subordinados.
- d) Exactitud de la comunicación ascendente a través de la línea.
- e) Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y sus subordinados, verbigracia, grado de conocimiento y comprensión por parte del superior de aquellos problemas con que se enfrentan sus subordinados.

3.-Carácter de los procesos de interacción e influencia.

- a) Grados y características de la interacción.
- b) Grado de cooperación en el equipo de trabajo.
- c) Grado de influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades de sus respectivas secciones o departamentos.

4) Carácter de los procesos de las tomas de decisiones.

- a) Nivel de la organización en que se toman las decisiones.
- b) Grado de exactitud y pertinencia de la información que se dispone para tomar decisiones.
- c) Grado de consistencia de los que toman las decisiones de los problemas que pueden haber, en particular a aquellos que se presentan a niveles inferiores de la organización.
- d) Grado en que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.
- e) Grado de involucramiento de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.
- f) Grado de contribución del proceso de toma de decisiones en la motivación de las personas que deben cumplirlas.

5.- Carácter de la fijación de los objetivos o tipos de órdenes

- a) Manera en que se fijan los objetivos.
- b) Existencia de fuerzas que modifiquen, resistan o rechacen los objetivos.
- c) Grado de insistencia de los niveles jerárquicos en la consecución de los objetivos de la organización.

6. Carácter de los procesos de control

- a) Nivel de la organización donde existe mayor preocupación, respecto de la actuación de la función del control.
- b) Grado de exactitud de las mediciones e información utilizada para guiar y realizar las funciones de control y existencia de fuerzas que tergiversen y falsifiquen la información
- c) Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.
- d) Grado en el que hay presente una organización informal, y ésta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.
- e) Grado en que los datos de control se utilizan para autoguiarse o para resolver los problemas de los grupos, o son usados de manera punitiva.

7.-Características de la actuación o desempeño

- a) Productividad
- b) Excesivo absentismo y rotación en el empleo
- c) Pérdidas y despilfarros
- d) Control de calidad e inspección ²³

De esta forma al identificar el tipo de comportamiento de los administradores, Likert postuló cuatro sistemas administrativos:

Sistema 1. Administración explicativa o autoritaria. Los administradores se comportan altamente autócratas, denotan muy poca confianza en los

²³ *Idem.*

subordinados, conducen a través del miedo y del castigo, con recompensas ocasionales, la clase de comunicación es vertical y centralizan la toma de decisiones en los niveles superiores.

Sistema 2. Administración Benevolente Autoritaria. En este rubro se exhibe un nivel de confianza condescendiente con los subordinados, los motivan haciendo uso de recompensas y también conducen mediante el castigo y el temor. Se permite un cierto nivel de comunicación ascendente. Solicitan algunas ideas y opiniones de los subalternos y se les permite cierto grado en la toma de decisiones pero con estrecho control de políticas.

Sistema 3. Administración consultiva. En este tipo de administración se presenta una confianza más plena pero no total en los subordinados, procura emplear de forma constructiva las ideas y opiniones de éstos. Los principales mecanismos que utilizan para la motivación son las recompensas, con algunos castigos y cierta participación. La comunicación se ejerce de forma descendente y ascendente, fomentan la toma de decisiones a nivel superior y procuran también la toma de decisión en los niveles bajos, y ocasionalmente actúan consultivamente.

Sistema 4. Administración de grupo participativo. Se considera como el sistema más inclusivo de todos. Los administradores muestran plena confianza en los subordinados en todos los aspectos. Obtienen sugerencias y opiniones y los utilizan de forma constructiva. Otorgan recompensas económicas con base en el interés o aportación del grupo por área, se les fija metas y evaluación respecto a ellas. La práctica comunicativa se fomenta en ambas vías, y las decisiones son valoradas en forma conjunta.

De acuerdo a la propia investigación de Likert ²⁴ encontró que los enfoques de mayor carácter de productividad y participación está constituido por el sistema 4, de acuerdo con los resultados y las validaciones de los propios dirigentes en contraste con un sistema de poder y coerción como lo indica el sistema 1.

²⁴ *Ibid.*,

Basado en tales suposiciones para la visión del enfoque de Likert considera a un administrador efectivo como aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados a la par de una robusta comunicación. Las actitudes consideradas de soporte son adoptadas por todos los miembros del grupo de las diversas jerarquías en términos de valores, aspiraciones, metas y expectativas de la motivación humana.

Blake & Mouton Matriz Gerencial

Los estudios de Blake y Mouton son un tipo de continuación en la perspectiva de los estudios realizados por las universidades de Michigan y Ohio. En 1964 desarrollaron una herramienta muy conocida en los ámbitos de la medición o establecimiento de los tipos de dirección: la Matriz Gerencial, también conocida como Grid o Parrilla Gerencial. Para estos autores un alto trabajo en equipo da por resultado éxito en los resultados de la productividad, creatividad y satisfacción. Par obtener tan deseados resultados consideran dos factores de alta relevancia.

El ***contenido o perspectiva*** se refieren a las habilidades, y síntesis de conocimientos, información y comprensión que utilizan los miembros para alcanzar los objetivos. Por otro lado se encuentra el ***proceso u orientación*** se refiere al modo en el cual el equipo usa el contenido, es decir, las dinámicas que se emplean para fijar las métricas de desempeño, división de responsabilidades, fijación de metas, esfuerzos etc. Se parte de la noción que si bien el contenido se puede mejorar, el verdadero potencial de crecimiento radica en el proceso, o la creación de condiciones óptimas para que los miembros desarrollen el talento, cumpliendo con los grados de satisfacción de los superiores o la organización, traducido básicamente en resultados positivos.²⁵

La matriz desarrollada en el marco dual de las dimensiones interés por producción e interés por el personal se podría valorar como una métrica o línea base sobre la cual descansa el enfoque organizacional, no pretende tipificar

²⁵Robert Blake y Jane Mouton, "El modelo de cuadro organizacional Grid", México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, pp. 20-21.

patrones mecánicos de productibilidad. Se podría decir de forma llana que mediante la combinación de esos dos factores determina cuál es el estilo de liderazgo adoptado por el dirigente y por ende la dirección que se imprime en la organización. Entonces se puede inferir que los individuos orientados hacia la producción estarán definidos por objetivos cuantitativos, priorizando su obtención, y explorando nuevos métodos para la eficiencia. Quienes se avocan al interés por las personas, se distinguen por procurar confianza y apoyo mutuo, fomentar la comprensión y participación, las buenas condiciones laborales y la equidad, de ahí se desprende la naturaleza de los miembros que respondan con entusiasmo o resentimiento, innovación o desgane.²⁶

La escala gerencial fue desarrollada para medir la preocupación por las personas y las tareas desde nueve niveles distintos (que en realidad la matriz muestra 81). Se trata de un modelo bidimensional en la cual se identifican cinco estilos de liderazgo principales, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical en que se mide interés por el personal y otro horizontal que se refiere a la métrica de producción. Las escalas son del uno al nueve indicando de menor a mayor preferencia.

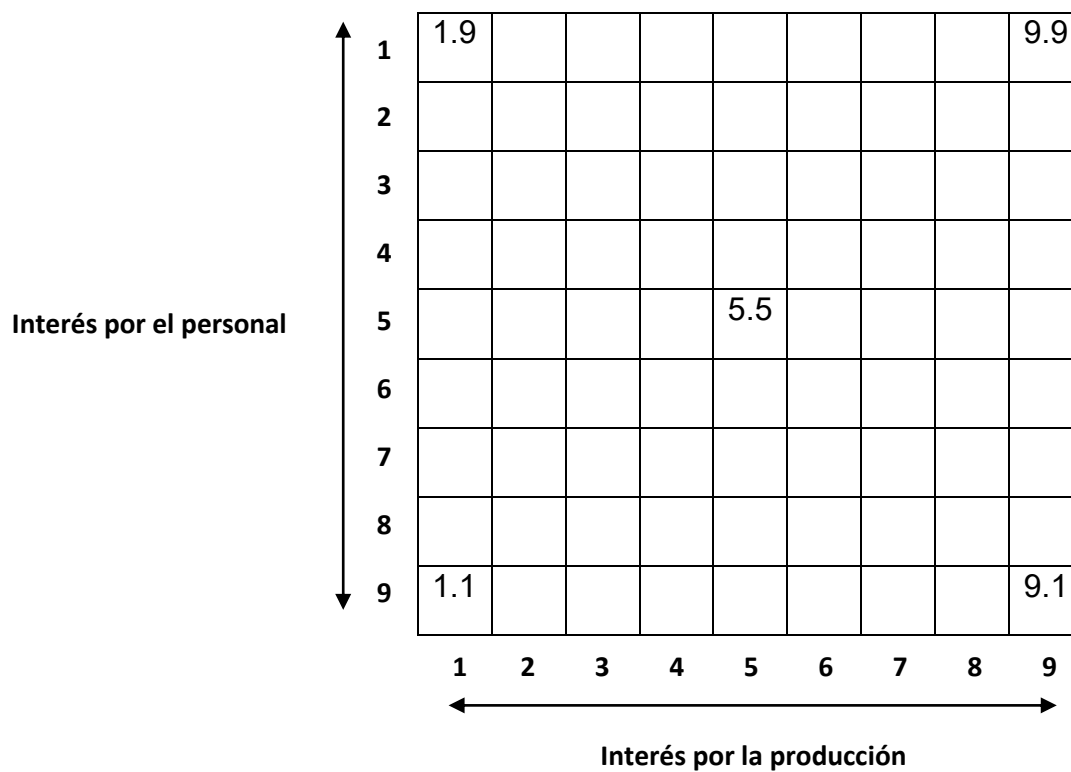
El estilo considerado más idóneo en los equipos es el 9,9 debido a la coerción de grupo para el cumplimiento de tareas, la categoría 1.9 se presenta cuando existe más interés en el personal que en las tareas, en el 9.1 cuando la tendencia está enfocada a la operación, en el rubro 5.5 indica un término medio de preocupación por el personal y los objetivos. Finalmente la categoría 1.1 indica déficit de administración y por consecuencia el mínimo esfuerzo del personal, al carecer de relaciones fuertes y ambición por objetivos²⁷ (véase tabla 1).

Para los autores es relevante considerar la injerencia que tienen el poder y la autoridad, las normas y medidas. De esta manera la matriz gerencial proporciona marcos de referencia sobre las directrices de orientación del liderazgo ejercido.

²⁶ *Ibid.*, pp. 66-67.

²⁷ Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional...*, op, cit, p. 351.

TABLA 1. MATRIZ GERENCIAL



Es necesario señalar que como tal los autores de la matriz gerencial no crean una teoría explicativa del liderazgo, su labor está orientada a relizar mediciones en empresas a travez de esta escala, con la misma identifican el nivel según los parametros explicados en que se encuentra una organización, una vez obtenida esta línea base generan programas de desarrollo organizacional que implementan para optimizar el funcionamiento de la empresa.

Estudios de Douglas McGregor

El pensamiento de McGregor estriba en buena medida en el análisis de las prácticas y planteamientos de la tradición administrativa industrial, las formas que adoptaban las gerencias y las teorías sobre el trabajador y su conducta en particular del plano laboral. Sin embargo el trabajo académico realizado por McGregor sobre la teoría X no fue un producto de su autoría, más bien fue la crítica y observación sobre el concepto de administración de personal

tradicional que se ejercía en la época al factor humano, tanto por las gerencias como los directivos de las respectivas organizaciones.²⁸

Las políticas y sus aplicaciones sobre las cuales se sienta las bases en las organizaciones y la administración se desarrollan implícitamente a la par de la propia experiencia y tales prácticas van formando sus propias concepciones sobre el trabajo y sus sujeciones.

Las políticas de McGregor²⁹ se distinguieron principalmente por:

- a) Participación activa de todas las personas involucradas
- b) Preocupación trascendental por el valor y el desarrollo del individuo
- c) Solución de conflictos de necesidades individuales a través de relaciones laborales efectivas entre superiores y subordinados
- d) Un concepto de influencia basado en la apertura, la confrontación y en la ventilación de las diferencias en lugar de la coerción.
- e) El desarrollo humano es autogenerado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.
- f) La idea de que el propio empleado es quién debe hacerse responsable de su propio crecimiento.

McGregor inclusive contempla el factor de atraer personal adecuado a la organización, gente competente que dirigiendo y organizando sus esfuerzos conjuntos brinden utilidades a la empresa. La apelación de este autor enfatiza en la participación activa de las ciencias sociales debido a la heterogeneidad de los grupos de personas con los que se trabaja, ya que el ritmo de un administrador suele ser práctico, rutinario y al mismo tiempo incuestionable, lo que puede traer por consecuencia incompatibilidad en la gestión organizacional.

Precisamente en tales puntos residen los supuestos de las formas de relaciones de producción en la organización con base en sus respectivas elecciones de conducción, de ahí se desprenden las teorías X y Y.

²⁸Ivan Sanchez, "Estilos de Liderazgo y Dirección en las Organizaciones...", op, cit, p. 104

²⁹*Idem.*

Teoría X

La teoría x es una conceptualización que desmenuza las políticas, las prácticas y concepciones administrativas que históricamente ejercieron los altos mandos de las organizaciones. Se basa en tres planteamientos:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.-Debido a la tendencia de rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos organizacionales.
- 3.- El ser humano quiere que lo dirijan, evita responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea mayormente seguridad.

Respecto a este punto Según Chiavenato ³⁰ los aportes que destaca McGregor en relación con la teoría X son:

- a) La motivación primordial del hombre son los incentivos
- b) Como éstos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- c) Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.
- d) El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- e) En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- f) Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la disciplina.

La gestión ha condensado sus esfuerzos en el mantenimiento y control de la energía humana por parte de los puestos administrativos y dirigentes de las

³⁰Op., cit.

organizaciones, en la mayoría de las veces ésta ha sido la función y trascendencia histórica de la administración en sus recursos.

Teoría Y Alineación de objetivos individuales con objetivos organizacionales.

Según la nueva visión generada en la década de los cincuenta sobre la conducta humana a raíz de la implicación en las ciencias sociales es para Douglas McGregor³¹ importante para los preceptos de la teoría Y, los cuales para su época eran difíciles de llevar a la práctica por el arraigo cultural y gerencial en la forma de obrar. Éstos son:

1. La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según las circunstancias que puedan controlarse, el trabajo constituirá una forma de satisfacción en cuyo caso realizará voluntariamente. La fuente de castigos entonces se evitará si es posible.
2. El control extremo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en el servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. El compromiso con los objetivos en función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de las recompensas reconocidas estriban en las necesidades del yo y de la realización personal, tales pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas.

³¹Op. Cit.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es amplia, no estrechamente definida en la población.
6. Las condiciones actuales de la vida industrial, la potencialidad intelectual del ser humano se están utilizando solo en una parte.

Para Chiavenato estas ideas se resumen:

- a) El hombre no es pasivo ni contraviene con los objetivos de la organización
- b) Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.³²

Los principios de la teoría Y contrarían a los postulados de la teoría X al concebirse principalmente de una naturaleza dinámica en lugar de una estática, contempla las posibilidades de desarrollo y crecimiento en el potencial humano. Subrayan más la forma de adaptación selectiva que a la existencia absoluta de control. Las características de la naturaleza humana bien conducidas son propositivas en lugar de ser reactivas. La cuestión sobre la teoría X la evidencian más bien como una crítica de gerenciamiento tradicional y dirección obsoleta, que estriba en contradicciones de práctica en sí misma, en la cual escribe una naturaleza humana ya (de)terminada por una aversión hacia la productividad laboral.

En contraste la noción de la teoría Y parte de esfuerzos conjuntos de la organización en alineación con objetivos personales, es decir, ambos pueden conjuntarse al crear las condiciones propicias en que los intereses estén presentes en ambos rubros, organizacionales e individuales. McGregor subraya que al emplearse éste sistema administrativo, de no funcionar puede que se esté moviendo todavía bajo los esquemas de la teoría X y sus antiguos hábitos gerenciales.

Las formulaciones de la teoría X y Y afirman³³ se desprenden originariamente de las postulaciones de líder autocrático y democrático, bajo el supuesto de

³² Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional..., op, cit, p. 349.

que un líder autocrático se rige por la teoría X y el liderazgo más delegante o democrático se ejerce en la teoría Y.

Las ideas sentadas por McGregor para su época se aceptaban con gran incertidumbre y desconfianza, debían ser sujetos a la validación. Si bien en su momento tales planteamientos fueron novedosos, de cierta forma construyó también las bases de otra visión del trabajador en un espacio de evolución y desarrollo de la sociedad, contrastando la tradición administrativa del legado industrial. Muchos de estos planteamientos siguen vigentes en el fondo de su esencia aunque quizá con otros nombres. Dentro de sus aportaciones se destacaron: la delegación de responsabilidades, proposición de ideas creativas, empowerment, autoevaluación y dirección del desempeño.

En suma las teorías del comportamiento en gran medida muestran las características conductuales resumidas en categorías, muchas de ellas se sintetizaron en interés por la producción, y el interés por los colaboradores, estas variables lograron obtener un panorama nutrido sobre la visión interaccional de dirección o gerenciamiento organizacional, pese a dichas aportaciones no lograron dar respuesta a otros aspectos como por ejemplo la entidad del contexto o situación en que se rige el liderazgo. Su mérito reside en la enfatización de aspectos motivacionales de interés por el colaborador, las formas y estilos que consideraron más exitosos a nivel organizacional-individuo; algunos de los cuales el subordinado juega un papel activo y propositivo, en contraste con la noción estática de los negocios. La capacidad de aprendizaje, proposición y desarrollo que era muy difícil de aceptar por los tradicionales esquemas.

Las investigaciones de Likert, sobre los tipos de liderazgos, realizaron aproximaciones valiosas sobre como un líder puede comportarse con los subordinados, manejando la idea por ciertos momentos de haber encontrado un estilo idóneo, democrático o autocrático; más adelante sus hallazgos tendrán que enfrentarse a críticas sobre la contextualización de sus postulaciones que se ven limitadas y además no toman en cuenta el papel del colaborador. Aunque de cierta forma Blake & Mouton consideran la injerencia

³³Jose Diez, Administración de Empresas..., op, cit,

del colaborador, el modelo como bien se confirma solamente sirve para realizar mediciones sobre un estilo de liderazgo. No ofrece argumentos de carácter explicativo, sino más bien descriptivo con base en el ideal del balance tarea – colaborador, y con base en dicha referencia avanzar hacia un liderazgo de mayor equilibrio. Por último el mérito de McGregor será la visión para valerse ya de otros medios y considerar las ciencias sociales como un soporte (incluyendo la psicología) que genere estilos de trabajo más refinados y humanos como lo postula en sus teoría Y. Finalmente la explicación del liderazgo es cada vez más íntegra.

I.IV Teoría del Liderazgo Contingencial o Situacional

La teoría del liderazgo por contingencia surge por la década de los años 60, como su nombre lo indica analizará el fenómeno de liderazgo desde una perspectiva interaccionista, el tipo de estudio se complejiza más y se vuelve un fenómeno simbiótico causa –efecto/consecuencia. Es necesario un líder, sin embargo son esenciales los seguidores. El patrón connotativo de este enfoque, introduce al estudio un nuevo factor que hasta aquel entonces no había despertado tanto interés o ciertamente ya se empezaba a tomar en consideración por las conclusiones de las investigaciones antecedentes: el contexto o la situación, las condiciones serán influyentes en la acción del liderazgo.

Aclarando las líneas de investigación los rubros contingenciales y situacionales fueron agrupados en un solo vértice. Sin embargo muestran ciertas diferencias que son necesarias esclarecer. Cuando se habla de contingencia principalmente se referirá a causa–efecto, acción–consecuencia, en una especie de estímulo-respuesta. Cuando se hace énfasis en lo situacional se refiere al espacio, el contexto, el tiempo, el medio en el cual se está ejerciendo el liderazgo, las condiciones materiales y ambientales, psicológicas, económicas etc. Propiamente dichas según el análisis de Alicia Kaufmann apunta: “Contingencia quiere decir que una cosa depende de otras y, para que un líder sea eficaz, su comportamiento y estilo deben embonar correctamente con las condiciones de la situación. Un liderazgo que funciona en una situación determinada podría no funcionar en otra. En ese sentido no existe un estilo óptimo de liderazgo. Contingencia significa <<que depende de algo>>.”³⁴

Estas teorías son distintivas por descripción sobre la interacción de ciertos atributos del líder y las características específicas de los colaboradores. Se sugiere que las variables situacionales como la naturaleza de la tarea, el contexto laboral y la madurez del subalterno, entre otras, moderan la relación que se genera entre el comportamiento del líder y su efectividad. Para predecir

³⁴ Alicia Kaufmann, “*Líder global: en la vida, en la empresa.*” Madrid, Universidad de Alcalá de Henares, 1999, p. 83.

la efectividad del estilo de comportamiento de liderazgo es necesario conocer los factores en el que ocurre. De ahí que la importancia estriba en la clase de tarea, la disponibilidad de recursos humanos y materiales, las características organizacionales y las características de los subordinados, entre otros.³⁵

Por la descripción general de esta teoría no considerarán estilos de dirección absolutos, por variables del contexto y otros elementos que entran en juego. Sin embargo muestra ciertas distinciones o procesos para crear condiciones más favorables.

Teoría de apareamiento de líderes de Fiedler

Fiedler es precisamente un pionero sobre la teoría Contingencial y procura averiguar cómo interactúan los atributos del líder y de la situación. Analiza con mesura la situación de la cual se parte en una organización para aplicar un estilo de liderazgo emergente que sea consecuente con las relaciones de los subordinados.

Este autor³⁶ define el estilo o tipo de liderazgo como un sistema relativamente consistente de interacción con otros elementos que ocupan una posición subordinada. Según su investigación existen de igual forma dos estilos: la orientación a las tareas y la fijación hacia el grupo. Con base en lo anterior se pueden expresar en parámetros que no necesariamente son conductas sino más bien patrones motivacionales de búsqueda de metas.

Para evaluar estos parámetros Fiedler elaboró una escala denominada como LPC (Least Preferred Coworker, o colaborador menos preferido) la cual consta de 18 dimensiones bipolares³⁷, previo a la aplicación se le preguntaba al líder que pensara en todas las persona con las que había trabajado y que seleccionara algún perfil con el que se le había dificultado más participar laboralmente, bajo este esquema el LPC arroja resultados que identifican factores positivos y negativos.

³⁵ Daniel Gil, "Liderazgo una decisión personal", México, Mc Graw Hill, 2004,

³⁶ Francisco Sánchez, "Liderazgo Teorías y Aplicaciones", Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, 2010.

³⁷ Edgar Schein, "Psicología de la Organización", México, Prentice Hall International, 1982, p.107.

Al líder con resultados bajos en LPC o mayoría de puntaje negativo se le considera en un estatus de enfoque hacia la tarea, de lo contrario al líder con alto LPC o mayoría de puntaje positivo se considera como un líder orientado a las relaciones. La dicotomía anterior se desprende del supuesto de que las personas enfocadas a la tarea perciben con desagrado a quienes no funcionan bajo el mismo patrón, en contraste con la alta importancia hacia las relaciones ya que consideran valiosos a los colegas de menos preferencia.

Bajo dichos preceptos Fiedler³⁸ elaboró la teoría Contingencial, y se basó en tres variables relacionadas con el liderazgo:

1.- La posición del líder: grado en que el puesto confiere al líder autoridad para recompensar y castigar a los subordinados, según esto se mide por un evaluador experimentado.

2.-La estructura de las tareas: es el grado en que las metas, procedimientos y guías de trabajo se especifican. Su delimitación se basa en cuatro dimensiones: verificabilidad de la decisión, claridad de metas, variedad de caminos para la meta y especificidad de la solución.

3.-Las relaciones personales entre el líder y los dirigidos: se refiere al grado de confianza aprecio y apoyo que se tiene en el líder. Se evalúa en escala de atmosfera grupal.

Fiedler estableció ocho niveles producto de los continuos situacionales que incluye las tres variables anteriores en los cuales el primero (1) es muy favorable y el último (8) no es óptimo. Por lo que según los resultados de dichas combinaciones si se llegara a obtener condiciones favorables o no tan favorables, es necesario que el líder se avoque a la tarea, en tanto si por el contrario fuera de carácter intermedio el líder deberá estar enfocado a las relaciones personales.³⁹

Las observaciones que se realizan respecto de esta teoría principalmente se ponen en duda la fiabilidad en el LPC, primeramente por la validez del

³⁸Francisco Sánchez, Liderazgo Teorías y Aplicaciones..., *Op.,cit.*

³⁹Ivan Sanchez, "Estilos de Liderazgo y Dirección en las Organizaciones" Colombia, Universidad del Valle Programa Editorial, 2009,

instrumento y sus dimensiones de medición de personalidad, y la invariabilidad de la misma.

Los puntajes medios según estudios arrojan más efectividad en el líder independientemente de la situación.

Así mismo la fiabilidad de las relaciones entre las medidas del líder en la escala LPC, no son correlativas con las respectivas situaciones. Algunos consideran difuso el estilo de liderazgo y las categorías situacionales.

El modelo de Flieder es difícilmente extrapolable a otros ámbitos de exploración como el educativo, no hay consistencia con las categorías y los resultados arrojados por el modelo.

Por otro lado es una teoría de carácter parcial que no recoge otras variables contingenciales, pero como todo modelo explicativo solo abarca los factores ya mencionados.

Inclusive también se ha apuntado la deficiencia en el sentido que el modelo solo aporta algunas mediciones sobre las características del líder y las situaciones efectivas para aplicar ese liderazgo, por lo que la situación debe de adaptarse al estilo de liderazgo, es decir, que solamente se podrá ejercer el liderazgo eficaz en función de que las competencias del líder sean las óptimas a la situación, limitando así el desarrollo del líder o la posibilidad propicia para el desarrollo o cambio de las habilidades de éste.

Finalmente detallan que no existe una clase de comportamiento homogéneo en todos los contextos, depende en función operativa de éste, no existe conducta óptima para mostrar efectividad en todas las situaciones.

Modelo de Hershey & Blanchard⁴⁰

Un importante programa de investigaciones sobre el liderazgo fue desarrollado en la década de 1940 en la universidad del estado de Ohio, en la cual los investigadores trataron de definir el tipo de comportamiento que exhibe un líder. Las descripciones conductuales fueron reducidas eventualmente a dos dimensiones llamadas: estructura de iniciación (orientación hacia la tarea) y consideración (orientación hacia la relación).

A diferencia de Flieder en su escala son dimensiones opuestas de un mismo continuo de tarea, en el caso de las investigaciones de Ohio State se diseñaron las escalas para que fueran independientes la una de la otra en el caso de que el líder pudiera situarse alto o bajo en las dos dimensiones. Hersey y Blanchard, parten de la idea de que no existe un estilo de dirección ideal, debido a los resultados que arrojaron las investigaciones hechas muestran grupos satisfechos y productivos en casi cualquier forma de liderazgo.⁴¹ Confiando de esta forma la adaptación del líder a la situación y a las necesidades particulares del grupo.

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos de liderazgo básicos y los nombran de la siguiente manera: **informativo** (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), **persuasivo** (comportamiento alto en tarea y alto en relación), **participativo** (comportamiento bajo en tarea y alto en relación) y **delegatorio** (comportamiento bajo en la tarea y bajo en la relación). Inclusive no discurren de los demás autores en relación a producción y orientación hacia el personal, sin embargo añaden otra variable interesante la dimensión clave del contexto:

⁴⁰ Es importante precisar, que las aportaciones creadas por Hershey & Blanchard indican los propios modelos explicativos se centra más en una herramienta que en una teoría general explicativa, cito a Sánchez: "... Existe un gran debate sobre su validez empírica y por ende de la clarificación si se trata de una teoría o de un modelo. Sobre este punto los autores se consideran partidarios de considerar su trabajo como un modelo y no como una teoría. Afirman en tal sentido, que este es un modelo práctico que se puede utilizar por personal directivo, consultores, formadores, administradores, profesores o padres. Para ellos una teoría trata de explicar por qué ocurren los hechos y, en cuanto a tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte el modelo es un patrón de hechos, que puede ser aprendido y, por lo tanto repetido. No obstante en la mayoría de la bibliografía revisada se le confiere el carácter de teoría (TLS) dada la enorme relevancia que su trabajo ha tenido en el análisis de los estilos de dirección y liderazgo. "Francisco Sánchez, Liderazgo Teorías y Aplicaciones.. op cit., p. 60.

⁴¹ Edgar Schein, Psicología de la Organización..., ibíd., p. 115.

la madurez del subordinado, la competencia técnica o su habilidad para el afrontamiento a la tarea laboral.⁴²

La madures la definen como:

...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logros), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo en un grupo.⁴³

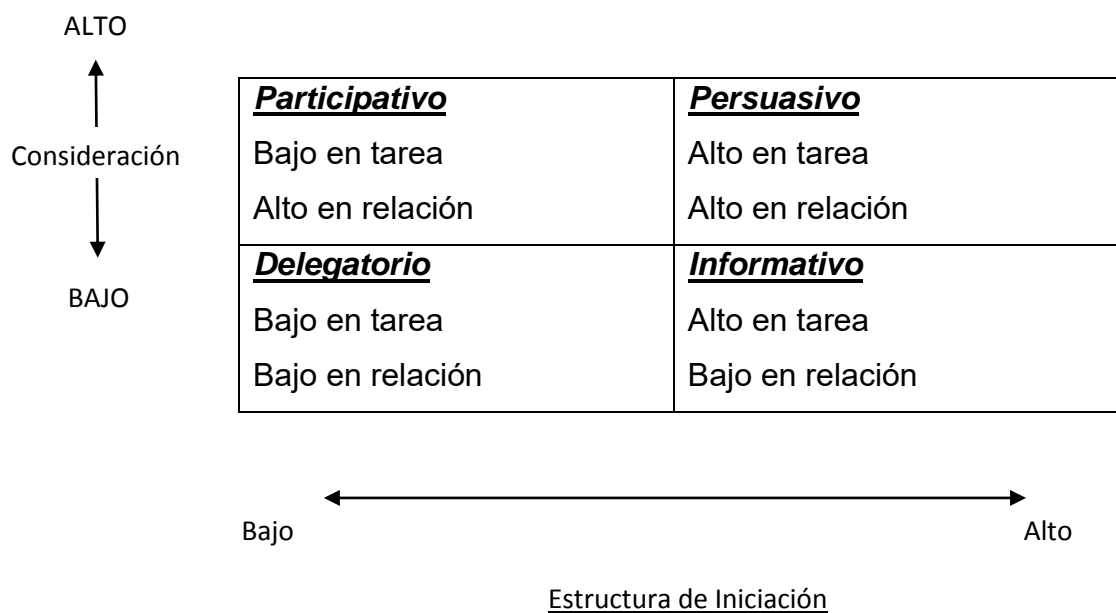


Figura 2. Modelo de Hershey & Blanchard. Sobre los 4 estilos de liderazgo básicos según la situación y comportamiento orientados hacia la tarea y la relación.⁴⁴

Y en dicho sentido para ampliar el constructo de la madurez la explican en dos dimensiones la madurez psicológica (motivación) y madurez para el puesto (competencia). La primera se relaciona con la disposición o motivación de confianza en sí mismos respecto al trabajo. La segunda como ya se mencionó considera el conocimiento, capacidad y la experiencia para asumir un determinado cargo en un área sin la dirección de otros.

También plantean algunos de los factores situacionales de mayor influencia en la eficacia del liderazgo: 1) líder 2) los seguidores, 3) el superior), 4) los asociados claves, 5) la organización, 6) los requerimientos del trabajo y 7) el

⁴² *Ibid.*, pp. 116-117

⁴³ *Idem.*

⁴⁴ *Op.*, Cit.

tiempo para tomar las decisiones. De los anteriores factores conceden mayor importancia al segundo rubro, partiendo de la premisa de que no importa lo que piense el rango superior si los subordinados no lo siguen, por ello se hace énfasis en la madurez del colaborador ⁴⁵

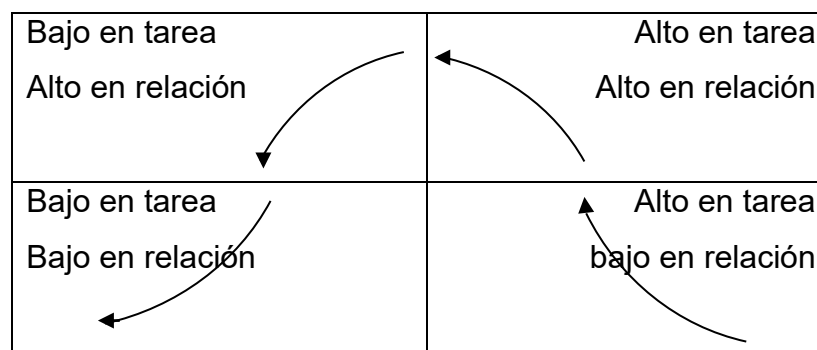
Una vez ampliado las anteriores categorías la teoría se formula de la siguiente manera:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debe ser alto en tarea y bajo en relación, para ayudar al grupo y comenzar a aprender.
2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder empezará a disminuir en tarea y a elevar en relación, para propiciar un grupo más competente.
3. Cuando el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder reducirá su comportamiento de tarea y de relación, ya que el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por mérito propio.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder continuará reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y ver que éstas se ejecuten.

En la figura 1 nos muestra de derecha a izquierda como el comportamiento del líder se va modificando a lo largo de los cuadrantes, tiene énfasis en el aumento de madurez del subordinado, que finalmente desembocaría en la mínima atención de la tarea y el subordinado. La teoría de Hershey y Blachard por tales secuencias la coloca en una visión dinámica, en contraste con Flieder por ejemplo; ya que considera los talentos, las habilidades y el desarrollo de los mismos.

⁴⁵Ivan Sanchez, Estilos de Liderazgo y Dirección en las Organizaciones... *ibíd.*,

Figura 3. Modelo de desarrollo de Hershey & Blanchard



Para entrenar a los líderes diseñaron un cuestionario (LEAD) que cuenta con 12 situaciones en las que muestran diferentes grados de madurez en los subordinados. Para cada situación se selecciona una opción que representa los cuatro tipos de comportamientos representados para su respectiva tabulación.⁴⁶

Respecto a las observaciones de este presente modelo, se dice que parte de los hallazgos de investigaciones previas y los ejes de su explicación se sustentan mayormente en aspectos conceptuales que empíricos. El análisis que enfatizan respecto de la habilidad y confianza en el subordinado es importante, ya que este aspecto no se había tomado en cuenta; en ese sentido las aportaciones de este modelo son de carácter evolutivo, ya que se desprende de un cambio y desarrollo en el colaborador, inclusive se podría decir que es el primer modelo que habla de un cambio y por tanto de un desarrollo en el subalterno. Lo cuestionable estriba en el papel que desempeña el líder en los distintos cuadrantes de evolución, y si éste será lo suficientemente hábil para adaptarse a los cambios que exigen las condiciones planteadas en los rubros de crecimiento. Y haciendo un meta análisis en un supuesto de que se llegue al cuadrante ideal: baja tarea/ baja relación en un equipo de trabajo, éstas relaciones de producción cuánto tiempo se mantendrían y bajo qué condiciones. Sin embargo ciertas investigaciones han demostrado efectividad en la aplicación de este modelo con los respectivos sesgos mencionados.

⁴⁶ Edgar Schein, Psicología de la Organización...ibíd., p.118.

I.V Teoría del Liderazgo Carismático

La teoría del liderazgo carismático centra su explicación en lo que aparentemente puede ser un rasgo en sí mismo, numerosos autores han elaborado diferentes definiciones sobre el concepto de carisma, tales divergencias han sido considerables, que incluso por dichas circunstancias de argumento, tiempo, contexto y su carácter interactivo no se ha abordaría dentro de la teoría de rasgos, ya que el fenómeno explicativo ha sido de distinta naturaleza en sus postulaciones de la teoría originaria, inclusive por el registro de su impacto en las organizaciones. Sin embargo desde un punto de vista más filosófico evidentemente en un sentido genérico podría desprenderse del sistema de rasgos; pero ahora como una teoría autónoma.

El término de carisma a menudo suele tener connotaciones muy diferentes, no obstante Conger un especialista en el tema refiere sobre el concepto:

“El término es una palabra griega que quiere decir “don” en especial don de los dioses. Los poderes que no podían explicarse por medios ordinarios se llamaban charismata. Mas tarde el término fue recogido por la iglesia cristiana para definir talentos tales como profecía, sabiduría, curar, los cuales se creían eran conferidos por Dios. El término probablemente hubiera quedado restringido para siempre a la iglesia, de no haber sido por el sociólogo alemán de comienzos de siglo Max Weber. Escudriñando la historia, encontró que de vez en cuando un sólo individuo podía revolucionar la autoridad política, no por el poder de la tradición o de la ley, sino por la mera fuerza de su personalidad. Weber argumentaba que la autoridad de estas figuras surgía de su “carisma” un don que los separaba del hombre ordinario y hacia que fuesen “tratados como dotados de poderes sobrenaturales, sobrehumanos, o al menos... cualidades excepcionales... no asequibles a una persona ordinaria, sino de origen divino o ejemplar”. Weber conservo buena parte del sentido cristiano original del carisma y, como subproducto, perpetuo la mística que rodea la fuente del carisma del líder. Empleó la autoridad carismática solo como un

*ideal; en otras palabras, como un modelo simplificado y acentuado de la realidad".*⁴⁷

Las construcciones sobre el desarrollo de ese concepto en numerosos casos obedecen al contexto en el que se desarrolló la teoría, y las connotaciones que el autor tenga sobre dicho fenómeno.

De acuerdo con Yulk⁴⁸ las perspectivas del liderazgo carismático se pueden diferenciar en cinco:

Teoría de liderazgo carismático de Robert House

Según esta teoría identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo se difirieren de las demás personas y las condiciones en que es más probable que surjan. Indica que un líder puede ser definido por los efectos profundos e inusuales que causa en los seguidores. En ese sentido House sintetizó en tres categorías extraídas de 12 características carismáticas:

- a) Características personales: son los altos niveles de autoconfianza, dominio sobre los otros, fuertes convicciones en la rectitud de sus principios y creencias y, una alta necesidad de influencia en los otros.
- b) Conductas: House señaló como más importantes el modelado del rol o la demostración pública del compromiso con valores y creencias relevantes. Construir imagen: crear en los seguidores percepción de dotados. Visión o misión: articulación de metas. Demostrar altas expectativas en los seguidores y confianza en su capacidad para lograrlas; es decir inducir estados emocionales y cognitivos consistentes con las conductas necesarias para lograr la meta.
- c) Determinantes situacionales: respecto a este rubro House mencionó dos determinantes: situaciones estresantes y situaciones que fomenten la expresión de objetivos en términos ideológicos, tales situaciones son altamente útiles, pero no absolutamente necesarias.

⁴⁷Jay Conger, "El líder carismático", Colombia. McGraw Hill, 1991, pp.42-43.

⁴⁸Francisco Palací, "Psicología de la Organización", España, Prentice Hall, 2005, p 202.

Posteriormente en una nueva versión de este modelo en la teoría del autoconcepto del carisma (Shanmir, House y Artur, 1993)⁴⁹ pretende explicar por qué los líderes carismáticos influyen de forma profunda en los seguidores y les motiva más allá de su propio interés, parte de los siguientes supuestos:

- La conducta es expresión de los sentimientos, valores y autoconcepto de una persona.
- El autoconcepto está integrado por una jerarquía de identidades sociales y valores.
- Las personas están intrínsecamente motivadas para aumentar y defender su autoestima
- Las personas están intrínsecamente motivadas para mantener la consistencia entre diferentes componentes del autoconcepto y entre su conducta.

Aunque estos autores enfatizan que las condiciones de crisis no son necesarias para la efectividad del líder carismático, tales condiciones son favorables para la emergencia de un líder que es capaz de interpretar la crisis y ofrecer estrategias idóneas para enfrentar la crisis.

Es necesario aclarar que la investigación que Robert House realizó sobre el liderazgo, en un sentido genérico comenzó con una teoría situacional trayectoria-meta es por eso que dicho autor se le encuentra en diversas investigaciones, ya que sus aportes se encuentran en distintas épocas y enfoques, que explican el mismo fenómeno desde distintas visiones.

Teoría carismática (atribucional) de Conger y Kanungo

Conger y Kanungo explican que la teoría carismática, parte de un contexto específico para que se suscite el liderazgo carismático. Describen a los líderes carismáticos como impacientes y actúan de acuerdo al estatus quo, y generan un sentido de visión estratégica. Siempre ven la forma de mejorar las cosas

⁴⁹ Ídem.,

existentes o de hacer los modos viejos en nuevos. Utilizan su capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante la visión estratégica.

La falta de convencionalismos es un sello del carismático. Su ventaja radica en que es posible poner a prueba las tradiciones, normas y valores que se interponen en el camino del cambio necesario y pueden desterrarse. Rompe con el status quo (permanencia) y abre posibilidades de mejorar las cosas.

Nos explican que predicando el evangelio de la visión, los predicadores atraen discípulos, los subordinados en realidad se convierten en seguidores. Sugieren que el fenómeno del liderazgo carismático existe porque las condiciones de los seguidores hacen posible esto, ya que las condiciones, el contexto y la identificación profunda con el líder carismático genera esta visión de seguimiento hacia sus ideales. Dentro de una organización este efecto puede generar choque con otros ejecutivos o inclusive directores a grado tal de desafiar y comprometer sus posiciones y jerarquías dentro de la organización.

El carismático no sólo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí. Dicho efecto puede generar como efecto negativo en un sólido empoderamiento del líder a grados similares al narcisismo y respecto del seguidor el elogio y la recompensa pronto se convierten en una adicción, que cuando es negada, puede hacer que los subordinados se sientan como "parias".

Por la misma energía y dinamismo del líder se puede encontrar en un esquema más conceptualizador que administrador y por tales motivos para tener éxito los conceptualizadores deben rodearse de personas que sean buenas para la ejecución y el detalle. El liderazgo y el administrador abre una brecha abismal, el primero rompe las reglas y las desafía, el segundo procura y estabiliza. Este debate se analiza ampliamente a detalle en el segundo capítulo.

Por mientras los respectivos autores hacen diferencia ya de puntos importantes al interior de una organización. Explican que en las burocracias: las obligaciones y las reglamentaciones están prescritas muy estrechamente.

Éstas hacen hincapié en el control de los subordinados, que a menudo la iniciativa de los empleados de rango menor se considera un desafío a la

autoridad y se reduce a los confines de un trabajo estrechamente definido, y cuando se llama al liderazgo esas personas están más acostumbradas a recibir órdenes que a darlas.

Las burocracias desestimulan el correr riesgos, su conservadurismo es una respuesta a la necesidad de un desempeño a corto plazo medible, por otra parte la innovación entraña riesgos y costos, pero para la salud de la organización a largo plazo las innovaciones y el correr riesgo deben permear todos los niveles, en especial en los entornos altamente competitivos.

No obstante las burocracias recompensan a los individuos por participar en equipo, aceptar las normas y las reglas de la organización y por la lealtad con las políticas de la firma. Las perspectivas que desafían el estatus quo se consideran demasiado radicales y se desestimulan.

Sin embargo, advierten que los líderes carismáticos cuando exageran sus acciones o éstas pierden el contacto con la realidad de las necesidades de los seguidores, corren el riesgo de someterse a un medio para una ganancia netamente personal, lo que llega a ser perjudicial para el líder y la organización. Cuando se crea una visión personal y se apasiona en la misma, se puede soslayar las necesidades externas o visualizar los advenimientos que emergen en un contexto de una organización, es decir, una lectura equivocada de la demanda del mercado o las necesidades de los seguidores. En síntesis lo explican de la siguiente forma:

- La visión del líder refleja sus necesidades personales, no las de la audiencia ni las de su mercado.
- El líder calcula mal los recursos necesarios para lograr su visión
- El líder hace evaluaciones no realistas o tiene una percepción distorsionada de la demanda del mercado y de las necesidades de su audiencia
- El líder deja de reconocer cambios en su entorno y de reorientar su visión.⁵⁰

⁵⁰Jay Conger, El líder carismático...,op., cit.

Explicaciones psicoanalíticas del carisma

La profunda identificación de los seguidores con los líderes se explica en términos de procesos psicodinámicos como la regresión, transferencia y proyección. La regresión supone un retroceso a los sentimientos y conductas manifiestos en la edad joven. La transferencia sucede cuando los sentimientos hacia una figura importante del pasado son aludidos a una persona del presente. La proyección implica un sentimiento de atribuciones propias hacia alguien.

Contagio social

Según Meindl⁵¹ las teorías anteriores no explican porque los colaboradores que no interactúan directamente con el líder realizan atribuciones carismáticas. Meindl explicó este fenómeno más en términos de influencia por parte de los seguidores que por el líder en sí en sentido individual hacia éstos. Este proceso de influencia lo denominó como contagio social, es decir, la extensión espontánea de los seguidores de reacciones emocionales y conductuales en un grupo de personas.

Este autor conjeturó que el contagio social se puede presentar en una serie de secuencias típicas de sucesos. Es probable que se comience con pocos miembros de tendencia marginal, inseguros, que no cuentan con una fuerte identificación social y son más propensos a desviarse de las normas. Según esto la conducta heroica es activada por la gente ante el líder emergente, quien articula una simbología o una ideología.

Entonces la atribución del carisma ocurre de los seguidores hacia el líder como parte del intento por comprender y racionalizar sus nuevos sentimientos y conductas. Es decir la necesidad para este estilo de racionalización puede ser

⁵¹Francisco Palací, *Psicología de la Organización...*, *ibíd.*, p. 204.

muy fuerte, cuando en conducta, el contagio social resulta inconsistente con las identidades sociales estándares y las creencias de los involucrados. Las características atribuidas al líder pueden llegar a ser altamente exageradas como rumores o historias que circulan entre las personas que no tienen contacto con el líder.

Por otro lado Warren Bennis se le considera como un pionero dentro de la categoría del liderazgo carismático, este autor acepta la idea del cambio y la inserción de nuevas estrategias a adaptar en los líderes. Explica los vertiginosos cambios que está gestando la sociedad contemporánea y aboga por unas acciones más flexibles, en las cuales la forma de liderar una empresa o nicho corporativo a futuro ya se no puede planificar como los 20 años pasados. Su postura se basa en un liderazgo de servicio, de visión y de integridad. Los vértices sobre los cuales parte el estilo de liderazgo carismático en dicho autor son en la congruencia y honestidad con el otro y los procesos que se deriven de mismo. Habla de un conjunto de criterios objetivos para determinar si la gente asciende, permanece donde está o se descarrila:

“1) competencia técnica, 2) habilidades de las personas, 3) habilidades conceptuales, 4) la capacidad para dar seguimiento y registrar resultados, 5) conocimiento de la gente, 6) juicio (capacidad para tomar decisiones importantes con datos imperfectos en tiempo corto) y 7) carácter (cómo es la persona en realidad).”⁵²

Sin embargo considera estos factores como necesarios para obtener una posición alta pero advierte que no son suficientes para mantenerse en ellos. Su posición sobre el liderazgo en sí se fecunda en la idea sobre la visión y cómo hacerla real.

Se verá que las ideas sobre esta clase de liderazgo retóricamente ahondan en una visión común sobre estos aspectos elaborados en el enigma del carisma. Sin embargo como se detallará a futuro han encontrado que el carisma es un

⁵²Warren Bennis, “Creatividad y colaboración para líderes con experiencia”. México. Panorama Editorial. 2006, p. 15.

prisma de construcción de personalidad que no es inherente a un líder, que hay líderes torpes, que ni siquiera muestran esta clase de efecto, inclusive más aun ni siquiera saben hablar en público, ni dirigir un mensaje certero y con audacia a los seguidores. Los hay introversos que contrasta mucho con la personalidad de un carismático.

I.VI Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional

Los enfoques descritos a continuación tienen un origen aproximado en la década de los 80's, las condiciones de organización y planteamientos en que se gestan estas ideas y visiones de desarrollo de las empresas son en condiciones de mayor apertura de mentalidad y cambio en concordancia con el crecimiento de las nacientes tecnologías que revolucionan la forma de vida de ser y hacer el trabajo.

Las teorías transformacional y transaccional se abordan en sentido conjunto por su explicación y naturaleza referente. Ambas muestran componentes en los cuales difieren unos de los otros y el rango de acción e intensidad que imprime cada líder según el enfoque en su ejecución es de sentido diametralmente trascendente.

En sentidos amplios el liderazgo transaccional tiene un espectro de logro a nivel organizacional y tiene sus particularidades respecto a los integrantes de la empresa. El liderazgo transformacional rebasa los convencionalismos de dicha esfera de acción y denota una preocupación de denominación mayor en cuanto al nivel de organización y comprende el contexto en el que está inserta, y su nivel de impacto en la región donde se ubica y desarrolla.

Liderazgo transformacional realiza visión en realidad y motiva a los subordinados mediante atención individualizada y estímulo intelectual. La consecución de los objetivos organizacionales no está en contraste con las necesidades individuales. Es decir un líder de esta característica crea una cultura y un ambiente favorable para el cambio organizacional.

“El líder transformacional ayuda a los dirigidos a descubrir su propio potencial intelectual y afectiva, que espera y necesita ser provocada por una filosofía de gobernar estimulante y ambiciosa.”⁵³

Así mismo convierte las aspiraciones ideales, motivos y valores de sus seguidores en dos direcciones opuestas:

⁵³Palací, E. (2005) Psicología de la organización. España. Prentice Hall. p.206.

- Hacia arriba o ascendente inclinándose hacia las necesidades de orden superior como la motivación y el logro.
- Descendente, induciendo las necesidades hacia la un orden inferior violencia, superioridad etc.

Según Palací una tendencia notoria entre el liderazgo transformacional y transaccional estriba en que el segundo habla de un logro de objetivos de los seguidores estrictamente por metas establecidas por la organización, es decir esta clase de liderazgo es una especie de transacción de negocios en las cuales los líderes utilizan el poder legítimo para manipular o enfocar a los seguidores por los servicios brindados, es desapasionado, no estimula, e inspira a los seguidores a enfocarse únicamente en los intereses de la organización o el grupo.

Sin embargo Bass menciona que éste nuevo paradigma de liderazgo que capta la atención en su tiempo James MacGregor Burns (1978) es quién conceptualiza el liderazgo en dos categorías transaccional y transformacional.⁵⁴

Según esto los líderes transaccionales actúan mediante el intercambio social que interactúa de forma contingente, es decir ofrecen recompensas de carácter financiero por productividad o anulan la misma por déficit de productividad.

El líder transformacional se enfoca a generar inspiración en los seguidores para lograr resultados exitosos al mismo tiempo que procuran el desarrollo mismo de su liderazgo. Es decir el liderazgo transformacional estimula a los seguidores a crecer individualmente al mismo tiempo que alinean sus objetivos con el grupo o la organización. Según sus hallazgos este tipo de liderazgo puede llegar a superar el rendimiento esperado, llegando a altos niveles de satisfacción en seguidores, grupo y organización.

Cardona & Rey⁵⁵ afirman que el liderazgo transaccional está definido por una relación de tendencia económica, se rige por premios y castigos para motivar a

⁵⁴ B. Bass & R. Riggio, "Transformational Leadership" Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2006,

⁵⁵ Pablo Cardona, y C. Rey, "El liderazgo centrado en la misión" en Harvard Business Review, Barcelona. Ediciones Deusto, 2008.

los subordinados, y la capacidad de influencia estriba en el espectro de ofrecer o retirar los incentivos. Los objetivos y las normas del trabajo están bien definidas, el estilo directivo es de orden y mando, y su regulación esta distinguida por el control y el fuerte uso del poder formal.

Al líder por ende se le considera como un buen gestor, se rige por la estandarización, el orden y la repetición de los procesos ya experimentados, se consideran por negociadores, autoritarios e inclusive agresivos, por tales condiciones se les atribuye los frutos de carácter económico.

En el caso del líder transformacional se basa más en el ofrecimiento de un desarrollo de un trabajo atractivo, en la creación de una expectativa que genere crecimiento más allá de una simple remuneración económica. Según la personalidad del líder transformador es inconforme, visionario y carismático, siempre buscando hacer las cosas de forma nueva, replanteando aspiraciones e ideales de los seguidores, mediante una gran capacidad de comunicación que arrastra y convence, su fuerte convicción en sus creencias y su misión. La alta energía con que dispone para llevar los cambios que propone.

Los propios autores ⁵⁶ afirman que esta clase de líderes pueden caer en un exceso que transgreda la ética debido a sus condiciones de poder y abusen de la situación enfocándose a asuntos de gloria personal; tendiendo a la manipulación y a un tipo de liderazgo narcisista. Lo anterior de una supuesta centralización en el liderazgo basado en un solo líder. De ahí que ellos describen un tercer liderazgo llamado trascendente, en éste el poder es descentralizado y hay una fuerte correlación con los subordinados, descentraliza el poder otorgando espíritu de servicio a los demás, genera líderes y prefiere compartir el éxito con los colaboradores. Lo describen: "...el líder trascendente es más ambicioso y, a la vez, más humilde que el transformador."⁵⁷

De acuerdo a la naturaleza que se consulte las descripciones sobre transaccional y transformacional son similares. Inclusive en su mayoría el

⁵⁶ *idem*

⁵⁷ *Ibid.*, p.49.

denominado liderazgo trascendental no es más que una añadidura al transformacional, solo varía dependiendo la óptica del autor.

En cuanto a descripción de líder transformador Pablo Cardona distingue en cuatro puntos:

“1.-Influencia idealizada (o carisma). el líder transformador actúa de modo que sus seguidores la admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como modelo. El líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.

2.- Motivación inspiradora. El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para los seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y con su propio ejemplo. Para ello, ha demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión, para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás.

3.- Estimulo intelectual. El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengas errores etc.

4 Consideración individualizada. El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado.”⁵⁸

Se puede apreciar que por las descripciones elaboradas por los estudiosos que el liderazgo transaccional a diferencia del transformacional abren finalmente una brecha de características muy diametrales. Mientras el primero por sus definiciones lo rubrican como una especie de administrador relativamente moderno, que controla, utiliza el poder coercitivo, premia y castiga; el segundo lo distinguen como un líder que procura al subordinado, capacitándolo, creando

⁵⁸ Alvares de Mon, “Paradigmas del liderazgo claves de la dirección de las personas”. España, Mc Graw Hill, 2001, p. 113.

una relación de cierta forma de vinculación afectiva, lo desarrolla y es un trabajo en conjunto que da espacio a los aciertos y los errores.

Finalmente para cerrar este capítulo se ha procurado tener unas de las ópticas más destacadas en el estudio del liderazgo que han impactado en todas las producciones de estudio y análisis que se ha generado en la sociedad moderna al menos del occidente de la esfera global. Las construcciones teóricas generadas a partir de culturas en conflicto, bélico o político, en sus crecientes necesidades de ambición han conducido a hacer un estudio muy elaborado del liderazgo en sus distintas fases. Cabe destacar que desde los análisis primigenios hay puntos de partida para la explicación del liderazgo, todo siempre situándose en un proceso histórico. El siglo XX fue una época de distintos cambios y avances a nivel mundial en tecnologías y sus aplicaciones a la industria del mercado. Las revoluciones industriales y sus incesantes estilizaciones en el impacto de la vida cotidiana del humano han ahondado profundamente en la visiones de cómo hacer vida y trabajo en todas las escalas. Las descripciones históricas y estudios de liderazgo son más que un atómico ejemplo de esos procesos dinámicos y cambiantes.

Desde un punto de vista muy particular los estudios citados cuentan de un valor muy significativo muy importante ya que cada uno explora y explica una dimensión del todo de una forma segmentada, precisamente por la condición de estudio peculiar, sin embargo se puede considerar muy aliciente los esfuerzos que han realizado los estudiosos para desmenuzar sus propias explicaciones sobre ese aspecto tan interesante y polémico del ser humano. Tanto la teoría de rasgos hasta la teoría transformacional cuentan con pequeños puntos de luz que nos llevarán a hacer construcciones más elaboradas y entender el todo a partir de esos pequeños micros. Personalmente no pueden ser soslayas a la luz del entendimiento pero las "teorías" jamás lo entenderán en su totalidad. ¿Cuál teoría posee más verdad? Quizá ninguna, pero investigaciones han demostrado que los liderazgos humanos y flexibles han tenido mejores resultados en contextos de creatividad y crisis. Por otro lado han observado que en escenas en las cuales existe situaciones inmaduras se debe proceder a ser más directivo. Nada es absoluto todo es relativo, ¿Cuál es la premisa de un liderazgo efectivo entonces?

Posiblemente sea la condición de ser un humano cada vez más humano, y de poder lograr el entendimiento en el otro.

Al final veremos que como tal, el liderazgo es sólo un artífice ilusorio, inexistente pero que es, si le intenta atrapar éste se escapa, si se quiere seguir en su camino se pierde, y si se le quiere encontrar se distancia de él...

II LIDERAZGO: ORGANIZACIÓN, TRABAJO Y DIALÉCTICA

*“Cada Instante es el primero de tu vida.
Cada Instante es el último de tu vida.
La verdad cambia a cada instante y,
al mismo tiempo,
la verdad es la vida eterna.”*

Kodo Sawaki

II.I De la era Industrial a la era moderna Organizacional

Para comprender la evolución humana en el trabajo bajo un panorama más amplio es insoslayable recurrir a la historia del hombre y relación con la organización del trabajo. Cómo éste se ha remontado desde sus orígenes y en un sentido materialista Engels plantea la evolución del hombre por medio del trabajo desde sus más antiguos orígenes, sin embargo por ahora no se ahondará en esa fase interesante del estudio. Se partirá más concretamente desde las revoluciones industriales, que se podría decir corresponden a la época moderna como idónea base para explicar cómo los medios y modos de producción se han transformado hasta la actualidad generando a la par, las modificaciones organizacionales.

Recordemos que a finales del siglo XV como producto de los anteriores siglos en la incursión de la incipiente burguesía comercial, el intercambio económico que se expande cada vez más entre las regiones principalmente de Europa. Las exploraciones de los portugueses y españoles, aunado a la creciente competencia por las rutas de comercialización desembocarán, en un auge Europeo en el cual a través de distintas formas logrará que participe América, África y Asia, esta comercialización global permitirá su desarrollo en los mercados.

El sistema económico productivo en el que se está forjando esta nueva cultura económica corresponde de la época feudal a la extensión del sistema capital, a raíz de dicha expansión comercial, surgirá la necesidad de una mayor productividad de la habitual que se genera para el consumo humano inherente; se caracterizaran principalmente las potencias emergentes de producción de excedente. Lo anterior trae como consecuencia el cambio en las estructuras sociales y económicas del orden feudal, la producción pasa de un estadio del taller artesanal al trabajo manufacturero, y con la aparición de éste surge el régimen asalariado. Entonces de este complejo proceso aparecerá una nueva clase social, el proletariado, y en el seno de la misma los obreros como factor decisivo en las revoluciones industriales. La nueva realidad económica obedecerá a otros principios.

En el proceso de transformación de la producción artesanal a la manufactura explica Plá ⁵⁹ que dentro de esta coyuntura existe un factor intermedio denominado trabajo domiciliado, la transición realmente a estos estados son realmente paulatinos y crece en etapas sucesivas, durante periodos muy prolongados coexisten viejas formas de producción con las nuevas.

En el caso del artesanado se caracteriza principalmente en el taller que ejerce un maestro artesano, oficiales y aprendices. Evidentemente el primero era un especialista en el área, el trabajo como tal no suponía la división de las tareas y se creaban piezas únicas de forma completa, es decir una por una. En la mayoría de los casos la producción es para un sector restringido o con la modalidad de encargo, de ahí las limitaciones de una ampliación en los talleres en su privilegiada producción, caracterizada por el arte o la maestría en la obra de trabajo.

En su intermediación hacia la manufactura aparece en orden transicional el trabajo domiciliado, su origen es a raíz de la necesidad que tiene la sociedad de producir para un mercado creciente, cuando los talleres artesanales comienzan a disgregarse surge una forma de organización en la cual diversos ex talleres complementan la actividad, es decir, los talleres adquieren un

⁵⁹ Alberto Plá, "Introducción a la Historia General del Movimiento Obrero", México, Editorial Tierra del Fuego, 1984.

carácter de especialización y entre todos terminan los productos. Por ejemplo inicialmente comienzan en uno en las elaboraciones primas, en otro se le continúa con su tratamiento, y así sucesivamente hasta que se finaliza en el último taller donde se termina la pieza.⁶⁰

En esta forma de organización ya se empieza a incorporar una clara ***división del trabajo***, éste crucial factor definirá la diferencia con el taller artesanal medieval típico, sin embargo aún conservará en su esencia formas artesanales de trabajo. El sistema domiciliado y la manufactura darán fin a la forma privilegiada del sistema artesanal.

La manufactura estriba en distintas condiciones; la división productiva o de trabajo se realiza dentro de un taller o varios, lo que conlleva la fragmentación de responsabilidades con base en la tarea para un mismo producto. Si en el trabajo domiciliado aparece la división del trabajo, en la fase de la manufactura pasa a ser un modo productivo por excelencia y de técnica de mayor especialización en un área específica. Por ende los trabajadores de la manufactura pasar a ser cada vez más anónimos sobre la fabricación de los artículos, debido a que disminuye la existencia material de un autor sobre su proceso; y por otro lado la elaboración de los productos de forma primigenia con herramientas que probablemente ya no son propias hace que la producción y riqueza se concentre en los oficiales del taller. En el caso de los empresarios se distinguirán por poseer el capital para la compra, abastecimiento y construcción de las materias primas, máquinas y fábricas. Los artesanos ahora comenzarán a depender del empresario en la medida que serán contratados por una paga (aparición de régimen salarial), y al desarrollarse convenios bajo estas condiciones competitivas y distintas pierden de raíz los medios de producción o herramientas para la elaboración de los artículos. El avance y desarrollo de esta forma de producción creará una nueva clase de trabajador en la realidad laboral: el obrero. En tales condiciones se generaliza el trabajo asalariado y el obrero y otros oficios se definirán por características laborales similares que serán vigentes hasta hoy en día. Por otro lado la burguesía se

⁶⁰ *Idem.*,

comienza a transformar de una simple clase comerciante a otra fase empresarial emprendedora distintiva por el corte administrativo.

No obstante si la herramienta en el artesanado es un instrumento por excelencia en la producción, en la manufactura la maquina será distintiva de esta nueva faceta productiva, es lo que denominan la maquinofactura⁶¹. Posteriormente la revolución Industrial será la culminación de este proceso como el triunfo de la máquina.

La necesidad de producción con base en la expansión y la demanda genera que la manufactura se acrecenté y establezca, en vista de tales necesidades se harán una serie de modificaciones y descubrimientos tecnológicos en servicio de la materia excedente. Toda la gama de beneficios económicos para los empresarios se conocerá como Marx lo denomino: plusvalía, inherentemente una vez puesto en marcha el capitalismo sólo perdura creciendo.

Una vez mostrada la eficacia de la división del trabajo en la productividad, las actividades por sí mismas se simplificarán a tal grado de volverse rutinarias y repetitivas, la fabricación de los artículos adquiere un acento de productividad totalmente anónimo, a causa de su elaboración por varias manos y de esta forma se llegará a una sincronización conocida como producción en masa o trabajo en serie, dicha forma revolucionaria será el auge más importante de la era industrial.

La era del maquinismo se presenta como una forma de trabajo revolucionaria y diferente, la manera en que el obrero se relaciona con el trabajo adquirirá especial importancia, ya que la manufactura misma transformará a la empresa y tales cambios repercutirán en la superestructura social. Y cuando la forma de productividad da el salto a las máquinas, la manufactura pierde en terreno en la productividad salvo ciertas excepciones, la manufactura nunca se elimina del panorama económico solo se reduce a sectores específicos. Sobre dichas transformaciones Abendroth⁶² escribe:

⁶¹ *Ibidem.*,

⁶² Wolfgang Abendroth, "Historia social del movimiento Europeo", Barcelona, Editorial Estela, 1970, p. 12.

“El proceso de la división social de trabajo adquirió unas proporciones que subsumían al individuo como a un elemento funcional completamente aislado, al que resultaba vedada toda visión de conjunto sobre el sentido total del proceso y que quedaba sometido a la fuerza rígida de las instrucciones. La Revolución industrial del último tercio del siglo XVIII hubo de llevar esa tendencia hasta sus últimas consecuencias pues la máquina sustituyó al operario, que trabaja al mismo tiempo con varias herramientas del mismo género. Una vez que las herramientas del organismo humano se hubieron convertido en las de un mecanismo semejante, la máquina recibió también una forma emancipada de las limitaciones de la energía humana y transformadora del proceso del producto. Si en la manufactura había sido puramente subjetiva la estructuración del proceso de trabajo en cuanto combinación de trabajos parciales, la gran industria que ahora surgía poseía en el sistema de las máquinas un organismo objetivo de producción con que el operario se encontraba ya como condición definitiva para la producción. Para una gran parte de los trabajadores no eran ahora ni una fuerza corporal especial ni habilidades desarrolladas en largo aprendizaje. Con esto se podía aumentar al máximo el trabajo de las mujeres y los niños, con todas las catastróficas consecuencias para la salud mental y corporal de la población...”

Éstas descripciones históricas sobre la evolución de producción laboral nos denotan puntos cruciales que de manera tácita inicialmente nos remiten a considerar que para que un elemento laboral en los talleres fuera eficiente, requeriría en mayor parte de una fuerza corporal y física adecuada según la actividad a que se encomendará al oficial de taller, adecuarse a la misma aprender del uso de la herramienta y perfeccionar el arte de fabricar piezas individuales, en el manufactura éste proceso se matiza cada vez más. Aparte del uso de herramientas que se utilizaban en la producción artesanal; en esta fase ya empiezan a utilizar máquinas primigenias, en lo cual de ser una actividad general pasan a especializarse una parte del total del proceso de fabricación, perdiendo de vista la generalidad del trabajo de los bienes materiales. Y en la faceta de la industrialización cuando de lleno se implementan las máquinas el trabajo se simplifica y se hace cada vez más rápido imprimiendo menor esfuerzo o tiempo al operar, pero dicho efecto

acarrea la consecuencia que el patrón exigirá horarios y producciones más extensas en las jornadas laborales. Por lo cual según la contratación de personal incursionan poblaciones femeninas e infantiles al sector de productividad, quedando por entendido que mediante la máquina es más sencilla la producción conduciendo a actividades cotidianas monótonas y repetitivas. Posteriormente se verá que dichas condiciones propias de la era industrial son insuficientes a medida que se estiliza y avanza la sociedad y su mercado.

Ese parte aguas en la historia de la humanidad, conforme se van desarrollando más los procesos de trabajo, las tecnologías, y las aportaciones científicas en la ciencia aplicada, el ser humano vive una nueva realidad que lo enfrenta con su medio.

La continuación de la revolución se dio en los cuatro ramos: el acero, la electricidad, la química y el petróleo.⁶³ La introducción de tecnologías y herramientas antes no vistas y trabajadas por el humano modificaron de raíz todos los procesos del hombre. La invención de máquinas de vapor, el sector minero, la investigación científica, el desarrollo de la industria farmacéutica, y así mismo el apogeo de la fabricación de la industria bélica que históricamente datan de mayores avances tecnológicos en las naciones en conflictos.

La transformación de vida cultural antigua con la creciente modernización coloca en una fase de cambio y crisis revolucionaria a cada rincón de la esfera que toca. Los sistemas sociales distintivos y únicos no vuelven a repetirse en su historia, se modifica la forma de pensar y concebir el mundo conforme se estiliza al tiempo el desarrollo mismo del trabajo, es decir las condiciones social-laborales del feudo y las posteriores de la era capital son radicalmente distintas Marx dice:

“La burguesía ha desempeñado en la historia un papel altamente revolucionario. Donde quiera que ha conquistado el poder, la burguesía ha destruido las relaciones feudales, patriarcales, idílicas. Las abigarradas ligaduras feudales que ataban al hombre a sus “superiores naturales” las ha

⁶³ Miguel Angel Gallo, “Historia Moderna y contemporánea 2”, México, Ediciones Quinto Sol, 2001, p. 70.

desgarrado sin piedad para no dejar subsistir otro vínculo entre los hombres que el frío interés, el cruel “pago al contado”, ha ahogado el sagrado éxtasis del fervor religioso, el sentimiento caballeresco y el sentimentalismo del pequeño burgués en las aguas heladas del cálculo egoísta. Ha hecho de la dignidad personal un simple valor de cambio. Ha sustituido las numerosas libertades escrituradas y adquiridas por la única y desalmada libertad de comercio. En una palabra, en lugar de la explotación velada por ilusiones religiosas y políticas, ha establecido una explotación abierta, descarada, directa y brutal.

...La burguesía ha revelado que la brutal manifestación de la fuerza de la Edad Media, tan admirada por la reacción, tenía su complemento natural en la más relajada holgazanería. Ha sido ella la primera en demostrar lo que puede realizar la actividad humana....”⁶⁴

Cuando entra en apogeo la globalización y la apertura comercial entre naciones abre nuevos panoramas en la era de la humanidad, crea nuevos canales de comunicación, nuevos códigos de vida, surgen nuevas profesiones, nuevas y más variadas formas de hacer el trabajo según la fluctuante necesidad del emergente mercado. El dinero adquiere extrínsecamente el valor por excelencia como forma de existencia e intercambio, la rudimentaria dinámica del trueque queda anulada en el medio social. A diferencia del siervo y del esclavo, ahora el obrero o trabajador tiene como tal una especie de “libertad” de vender su fuerza de trabajo a un patrón determinado. La adherencia reciente radica en que el obrero está sujeto a un campo que lo mide en la oferta y la demanda. Al igual que otra mercancía que se adquiere con valor económico la fuerza de trabajo está sujeta bajo estas mismas leyes. Los capitalistas están en constante pugna por adquirir mano de obra barata, materias primas a los menores costos posibles y ofrecer sus mercancías o servicios a precios más elevados si se los permite el mercado, o bien abaratar más los productos con el fin de eliminar al competidor. Dichas causas y efectos siempre están correlacionados.

⁶⁴ Karl Marx & Friedrich Engels, “Manifiesto del Partido Comunista”, México, Editorial Progreso Moscú, 1978, p. 33.

Como lo describe la historia la época industrial se caracteriza mayormente por la invención y emergencia de las máquinas introducidas en el sector productivo laboral, en la mayor parte de las ramas que generaron desarrollo económico según los intereses de clase. Las máquinas con su llegada trajeron consecuencias como mayor producción en menor tiempo, a menor coste pero también resentimientos por parte de los obreros al ser desplazados de sus trabajos debido a su menor productividad en operación, movimientos anti maquinistas y la destrucción de éstas son una clara manifestación de dicho sector en contra de los nuevos implementos tecnológicos. La industrialización también se distinguió por monopolizar y concentrar la economía creciente en las fábricas, el trabajo operario de tener variedad y un dominio general del todo, pasó a dividirse las funciones laborales resultando un serie de actividades de orden monótonas, mecánicas, repetitivas que enfrentó el trabajador con esta situación. La fuerza trabajadora en ese sentido se caracterizará como una gran masa que para que active su función productora debe requerir de un potencial constante de fuerza bruta para sostener sus medios de vida normales. Los trabajadores en ese sentido no requerirán de un conocimiento específico o adecuado para ingresar en el sector y ser productivo, basta que posean de fuerza física o de alguna habilidad motriz, porque la deficiencia física no está contemplada para jornadas tan extenuantes y mecánicas.

Conforme las industrias se van desarrollando y expandiendo a lo largo del mundo; la lucha contra los competidores de las mismas líneas, identifican que se requieren de conocimientos cada vez más técnicos para la ejecución de las tareas y no solamente una fuerza incipiente y una inducción rápidamente ejecutada. Identifican que las diferentes fallos en ejecuciones laborales, o técnicas ineficientes ralentizan la producción, costes y ganancias. De dicha manera va surgiendo la necesidad de un sector que se ocupe de tales dificultades, de tal manera aparecen áreas como por ejemplo los Recursos Humanos entre otras.

Toda esta gama de sucesos son generados por el hombre en el seno de su cultura, organización y sociedad. La diferencia en sí de la llamada era industrial a actual época organizacional estriba en los avances y estilizaciones cada vez

más específicos sobre la naturaleza de un trabajo y una tarea. En un sentido general Chiavenato menciona que “

“Las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes. Están formadas por previos, instalaciones, equipo, tecnología sistema, proceso de trabajo, recursos como capital y materias primas... lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir el conjunto de medios necesarios para funcionar.”⁶⁵

Pero más allá de las descripciones del carácter organizacional existen peculiaridades que distinguen cada etapa histórica que determina un modo específico de producción. La era industrial y antes de ella y desde la misma coacción del primer humano en grupos ya se habla de organización. Ahora bien las condiciones a las cuales se enfrentaron los hombres para dar dicho salto son más complejas aún y un factor en particular y principal que se mantiene vigente es el Cambio. El cambio sigue siendo el reto actual al que se afronta desde tiempos inmemorables de la existencia humana, sin embargo hoy día con mayor turbulencia.

Al respecto Chiavenato escribe sobre los desafíos que definen a las organizaciones actuales:

“El comportamiento de las organizaciones depende de los grupos y los individuos que los forman cada día el CO (comportamiento organizacional) enfrenta nuevas realidades como las siguiente:

- 1.-El mundo está cambiando con rapidez increíble*
- 2.-Los cambios en el entorno de los negocios son sorprendentes*
- 3.-La fuerza de trabajo está cambiando*
- 4.-Las expectativas de los clientes y competidores están cambiando*
- 5.-Las organizaciones están cambiando*
- 6.-Gerentes y directores están cambiando*
- 7.-El conocimiento humano se está convirtiendo en el principal factor de producción de riqueza.*

⁶⁵ Idalberto Chiavenato, “Comportamiento Organizacional”, México, McGraw Hill, 2009, pp. 26.

Los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo) se han agotado y su utilización ha dejado de contribuir a la eficiencia y la eficacia. Fueron excelentes motores en la era industrial, y en la era del conocimiento el mundo de los negocios depende cada vez más de la producción de ideas y de conceptos y la información que se derivan del conocimiento se están convirtiendo en bienes esenciales que se intercambian en el mercado... El saber no es un bien económico en el sentido clásico, porque su uso no lo destruye y su transferencia no representa una pérdida para quien lo posee. Al contrario de los bienes materiales, sujetos a la depreciación y descomposición, cuanto más se utiliza, difunde y divide el conocimiento más valor adquiere.”⁶⁶

Es decir la era de la gestión del conocimiento termina por cristalizar de manera más definida la consolidación de la etapa organizacional moderna. Las series de cambios y aceleraciones que trae consigo las consecuentes revoluciones tecnológicas ponen en la cúspide las denominadas competencias o conocimientos especializados sobre el trabajo.

Con lo anterior no significa que las formas de producción de carácter industrial, manufacturero y artesanal hayan desaparecido, sino que al igual que ayer siguen coexistiendo las antiguas formas de producción con las nuevas, la diferencia real estriba en que la forma organizacional ha cobrado un tilde de excelencia y globalización en sí por los cambios acelerados y los nuevos requerimientos de conocimiento que encierran, las anteriores formas subsisten en ciertos sectores y solo con ciertos fines. Marx decía:

“El que produce un objeto para su uso personal y directo, para consumirlo, crea un producto, pero no una mercancía. Como productor que se mantiene a sí mismo no tiene nada que ver con la sociedad. Pero, para producir una mercancía, no sólo tiene que crear un artículo que satisfaga una necesidad social cualquiera, sino que su mismo trabajo ha de representar una parte integrante de la suma global del trabajo invertido por la sociedad. Ha de

⁶⁶ Ibíd. pp 15.

hallarse supeditado a la división del trabajo dentro de la sociedad. No es nada sin los demás sectores del trabajo, y, a su vez, tiene que integrarlos.”⁶⁷

La escala de una producción individual a una comunal o a una masiva es la síntesis general que han construido las fuerzas productivas y el proceso recíproco de los avances de lo micro a lo macro en escalas globales de consumo. Hay que señalar primordialmente que las antiguas formas de existencia se basaban en la producción para bienes básicos de subsistencia humana: comer, vestir, calzar, tener un hogar donde vivir, e inclusive las diferentes manifestaciones artísticas; la era moderna imperial está enfocada no solamente a necesidades de consumo básico, creó necesidades fuera de los medios necesarios para vivir, originó el deseo de conseguir mercancías de valor artifice que proporcionan un estatus o un modo de vida aparentemente singular. Y apostó el hedonismo del hombre en la adquisición de estatus material. Ya no solamente origina productos en sí mismo como tangibles, comercia intangibles y juega con la sutileza del marketing y el deseo de modernidad y tecnologización como símbolo de realización y victoria en la felicidad social.

Lo anterior recuerda lo que escribió Miao Tsan:

“A partir de los inicios de la revolución industrial, las personas de diversas culturas comenzaron a sentir un creciente deseo de disfrutar los placeres de vida materialista. En la mentalidad colectiva, este deseo ha fomentado el rápido desarrollo de la ciencia y la tecnología, ya que la civilización moderna ha glorificado el valor que tiene la ciencia para explorar, buscar y crear una gran abundancia de fenómenos físicos. No obstante, a medida que se ha cultivado el así llamado espíritu de las ciencias, se ha fragmentado la integridad de la vida... A medida que la humanidad pasa de los sistemas culturales tradicionales hacia una civilización moderna centrada en la tecnología, el enfoque de la vida desplaza el alimento espiritual y moral y fomenta la búsqueda del materialismo, del cual se vuelve totalmente dependiente.”⁶⁸

⁶⁷ Karl Marx. “Salario, precio y ganancia”, México. Editorial Progreso Moscú, 1972, pp. 27.

⁶⁸ Miao Tsan, “El origen es puro”, Houston, Texas, Bright sky press. 2012. Pp. 11-12.

Aunado a ello el hombre se desprende de su cultura tradicional y las prácticas que conlleva, rompe el contacto con el origen de su naturaleza en la tierra y los elementos que constituyen su armonía, modifica el total de la cosmovisión de su existencia, en ese tránsito sobreexplota los recursos que provee la tierra y a sí mismo, modifica la forma de vivienda, la repercusión de poblaciones en aumento, el trabajo, su alimentación, el estado anímico y psicológico.

En ese sentido los saltos de una era de producción hacia otra originan en las entrañas mismas de la sociedad e individuo novedosas formas de relacionarse con el mundo y el universo, desde la concepción del trabajo, el cuerpo, la productividad, la forma de sentir, crear e involucrarse con los otros resultando como producto una distinta forma de ser y hacer cultura. El movimiento siempre ha sido una constante presente, sin embargo en la modernidad adquirió mayor atención al percatarse el hombre de la aceleración de los propios procesos que creó y al identificar que la rueda de la historia no tiene revés.

De tal forma que en el creciente mercado organizacional enfocado al comercio, existe una tendencia contradictoria cada vez más fuerte según el sector productivo de las múltiples economías y sus escalas. Ya que por una parte la dinámica organizacional exige cada vez mayor especialización en el conocimiento de tareas milimétricas, y por otro lado, exige el conocimiento cada vez más general de diversas tareas para que un solo elemento productivo absorba las diferentes funciones de determinados puestos en uno misma. La división del trabajo que se ahondó en la revolución industrial legó hasta nuestros días actuales, esa condición descrita, los procesos de elaboración se dividieron y sólo se volvieron a reunir una vez acabado un producto o un servicio bajo el renombre de una marca o empresa. No obstante en la antigüedad no era tan diferente; el hombre hacía todos los procesos para un solo terminado pero tuvo que depender del todo: la naturaleza, el agua, los árboles, el campo, la tierra, la lluvia y de su comunidad misma, del otro, del mismo hombre. Sin embargo por naturaleza de producción esto suele darse por entendido implícitamente. En el capital este efecto se descubrió y se recrudeció en variadas manifestaciones. Pero la metáfora final se concreta en que nadie sin excepción se desarrolla sin el otro, o el todo.

Por su lado en la industria surge el mercado de la competición entre ofertas y demandas de los productos ofrecidos a los consumidores. La competencia por el enriquecimiento hace que el intercambio económico por la sobrevivencia sea cada más disputado entre industriales. La repartición de economías mundiales, territorios para el comercio, las creaciones de políticas entre fabricantes, todo ello conlleva a la generación de mayores utilidades al capital en bien de una plusvalía monopolizada. Incluyendo principalmente las guerras. La competición como legado de estos complejos procesos lleva a otro efecto actual que ya desde hace mínimo una década cobra importancia como otra novedosa forma de ganar terreno en la eficacia laboral:

La hiperespecialización. Ésta surge como una especie de solución a demandas concretas en planos específicos como en el campo cibernético de la programación, la producción de ensamble de artefactos laboriosos, etc. Según su naturaleza las empresas lo pueden ofrecer como tercerización, al interior de una organización o como empresa externa en caso de emergencias, cuando las tareas superan a una organización determinada, como en casos de desastres. La hiperespecialización es definida como una subdivisión del trabajo,⁶⁹ es decir los gestores del conocimiento (operadores, obreros, o usuarios) que ejecutan una determinada tarea, les pueden ahorrar tiempo en producción al absorber una parte de ésta, descomponiéndola en fragmentos todavía más cortos o específicos, resultando una tarea todavía más simple y sencilla de realizar; de lo macro a lo super micro. Principalmente las aplicaciones que tiene son al interior de una organización para agilizar procesos o bien como un servicio externo que se puede proveer a un público usuario determinado.

Los entornos de las organizaciones son identificados con cambios celulares cada vez más vertiginoso. Cuando el humano identifica los diferentes cambios a raíz de la tecnologías introducidas en los mismas empresas; principalmente en las referente a las tecnologías de la comunicación (TICS). Acortaron los plazos y la forma de hacer trabajo inclusive simplifico procesos en la vida

⁶⁹ Thomas W. Malone, Rober J. Laubacher y Tammy Jonhs, “La era de la Hiperespecialización”, en Harvard Business Rewiew: Cómo hacer más y mejor, (En español) Vol. 89, No 7, Agosto del 2011, pp. 6-16.

ordinaria. Con la era industrial se empieza a generar la competencia entre los competidores empresariales y trabajadores. Los primeros por expandir su capital y los segundos para obtener una fuente de vida ante los mercados cada vez más reducidos que se recrudeció con la introducción de la máquina. Sin embargo en la era organizacional la competencia se agudiza por diversos factores, entre ellos la tecnología mencionada, la (hiper) especialización, el nivel de competencia y preparación, así como las contradicciones entre la oferta y demanda laboral. La competencia será la bandera bajo la cual navegará el hombre moderno, y con ello avanza cada vez más también la era de la individualidad y el aferramiento todavía más hacia el hombre propio, como centro del universo. Bajo estas condiciones el liderazgo ha navegado y cobra esencial importancia en su estudio y aplicación. El liderazgo en el tránsito del hombre por la historia siempre ha estado presente bajo diferentes matices y formas. Por eso el liderazgo y el cambio están muy asociados.

II.II El Trabajo como proceso histórico de conformación

La entidad del trabajo tiene diferentes manifestaciones y ópticas en la historia, así como, intenciones y consecuencias. Desde los inicios de la humanidad el hombre ha tenido que valerse de las herramientas para subsistir en el medio, pero en primera instancia de su cuerpo. La vitalidad del hombre plasmada en la fuerza física, su inspiración y la derivación de su propia creatividad al enfrentarse en el plano inmediato, lo ha llevado desde los rubros más primitivos hasta el verdadero perfeccionamiento y estilización de su arte.

Todo lo existente creado a través de la mano humana desde las elucubraciones más toscas hasta las elaboraciones más sofisticadas es derivado de su propio ingenio como producto de su trabajo.

Engels⁷⁰ habla precisamente de manera muy general del papel revolucionario y tan importante que juega en el proceso de transformación del mono en hombre. Explica que no ha sido de otra forma sino mediante el trabajo como actividad creadora, que al mismo tiempo que el hombre transforma su medio, el hombre se transforma a sí mismo y se perfecciona cada vez más. Desde el nivel biológico hasta el social pasando por todas las gradaciones que lo caracterizan. Alude que mediante el trabajo el hombre cambia constantemente la naturaleza y a diferencia del mundo animal el hombre no sólo se sirve de ella, sino que la pone a su servicio y la domina. Sin embargo el hecho de la aparente dominación, detalla no es más que la simple explotación de los diferentes recursos naturales, que se vale en la perpetuación de su continua actividad. Y en no pocas ocasiones las consecuencias en el impacto ambiental son catastróficas y contraproducentes, cuando la naturaleza devuelve el revés de protesta con diferentes manifestaciones como cambios climáticos drásticos, sequías, terremotos etc. Pero tales revelaciones de la naturaleza no son más que reflejos de como nosotros nos involucramos con ella, y efectivamente el hombre jamás domina ni dominará la naturaleza, ya que no se puede dominar una entidad la cual parte del mismo origen, sin embargo si se puede

⁷⁰ Federico Engels, "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre", México, Ediciones Quinto Sol, 2005.

transgredirla o romper sus leyes, cuando se viola dicha armonía se hacen visibles tales manifestaciones siendo causa de éstas la ignorancia del hombre de su concordancia con la misma.

Pero el trabajo como entidad y síntesis de lo individual y social de la humanidad hace importante la interdependencia con el medio y del propio congénere. La historia positivista que procura la hegemonía del hombre con independencia de lo demás soslaya la particular importancia en la cual el humano depende del todo y es uno mismo. En ese sentido el trabajo individual rara vez se desprende del trabajo colectivo y éste del social; asociados en una intrincada red. Respecto del último cuando se alude al trabajo social puede abarcar una historia del trabajo humano que se desprende de la historia social del mismo. El sentido valorativo del trabajo difieren en su construcción de una época determinada así como por las condiciones Geopolíticas y económicas. Es decir, en un modo de producción concreta, bajo el influjo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción que se interrelacionan mutuamente. En conjugación e influencia de los elementos anteriores hacen un producto de la cultura en el trabajo que se refleja de lo micro a lo macro de lo social e individual, desde la configuración de la técnica, la producción, el modo de vida, la aproximación hacia el trabajo, el estatus, el placer o displacer del mismo, el valor que arroja a lo social e individual, así como la construcción de su sentido psicológico, su reflejo en el cuerpo, la alimentación y el impacto en la salud, así como su mediación entre el ambiente determinado, el sentido económico, las condiciones en las que se gesta y las normas –inclusive jurídicas– que se van creando de forma tácita o explícita.

El trabajo social no se remite únicamente al rubro de movimientos obreros sino que se desprende del total de la actividad humana. La denominación social del trabajo enmarcado en lo individual posee una connotación más profunda. Aizpuru y Rivera escriben:

“El trabajo ha adoptado diferentes formas específicas a lo largo del tiempo, en una transformación constante hacia una mayor complejidad y tecnificación. De hecho, junto a distinciones primarias como la del trabajo –productivo, trabajo recreativo, trabajo manual intelectual, cada vez es más evidente la relativa

inadecuación a la realidad actual del trabajo de la originaria relación directa trabajo–naturaleza por la progresiva complejidad del proceso productivo.”⁷¹

De hecho aunque se viviera en un mismo modo de producción, el trabajo adquiere diferentes matices y significaciones en las diversas geografías. Por lo regular el trabajo se divide en cuanto a lo creativo e intelectual o manual y mecánico. En el caso del esclavismo en la sociedad primitiva existe una incipiente división social de trabajo, principalmente se distinguen los ganaderos y los cazadores recolectores. Con la agricultura y perfeccionamiento en la técnica se acentúan cada vez más dichas diferencias sociales, y probablemente la aparición de la esclavitud esté asociada con la demanda de los poseedores de grandes extensiones de tierras, requiriendo mayor mano de obra extrafamiliar permanente carentes de trabajadores autóctonos.⁷² Este periodo es muy distinguido por la acción física y manual del hombre, a pesar de que las labores son más o menos rutinarias está en contacto con la naturaleza modificándose continuamente y adquiriendo nuevos conocimientos del trabajo. Sin embargo cuando la esclavitud adquiere una tilde exclusiva de carácter físico y manual, dichas actividades quedan relegadas a la ignominia del estatus del oprimido, del carente de libertad.

Las razones por la cuales la esclavitud se hace presente en las naciones tienen sus múltiples orígenes y manifestaciones; pero de las más comunes se encuentran las conquista militar, secundando las penas o las deudas, y la diferencia principal del esclavo con otra clase de trabajadores radica como tal en un dueño o un poseedor de sí. La riqueza que aporta el esclavo en este tipo de actividad económica estriba en la concentración de mano de obra. De esta forma en tales periodos la significación del trabajo se identificó con la esclavitud, en una visión negativa y desvalorizada del trabajo libre. Aizpuru y Rivera explican:

“... lo que básicamente se despreciaba no era el trabajo en sí, sino la situación de la dependencia , como consecuencia de una psicología de la libertad que valoraba más a un campesino libre que no dependía de nadie, aunque vivía en

⁷¹ Mikel Aizpuru y Antonio Rivera, “Manual de historia social del trabajo”, España, Siglo XXI de España Editores, S.A., 1994, pp. 31.

⁷² Ídem.

*un nivel de subsistencia precaria, que a un esclavo que poseyera un alto nivel de vida. La esclavitud contribuyó a reforzar aún más los prejuicios que rodeaban el trabajo manual, al asociar a este con la falta de libertad. Esta concepción negativa del trabajo tuvo, además, como consecuencia el estancamiento de la técnica, ya que el desprecio del esclavo contaminaba todas las formas de trabajo manual, incluido el independiente”.*⁷³

Si bien las adscripciones cosificadas en el trabajo del esclavo no son del todo positivas más bien están cargadas históricamente de culpa, de pérdida de libertad y autonomía propia tanto del cuerpo como de sus acciones, de la posibilidad de la creatividad autónoma, relegado en sí a actividades construidas culturalmente como vergonzosas y constituidas en la esclavitud como una expresión del hombre subsumido en una carga de dicha esfera social más que como un aporte. Se podría decir que es la manifestación del esclavo en objeto intercambiable asociado comúnmente con el sufrimiento; padeciendo vejaciones físicas y psicológicas, dichas interacciones se escribirán no solamente en la historia sino también en las memorias corporales colectivas.

En la era Feudal las condiciones funcionan un tanto diferente, por un lado existe el ramo agrario como base de la economía así también el trabajo artesanal y en otra instancia el mercantil; según su constitución nace de cierta forma de las invasiones bélicas en Europa y los poseedores de tierras se patrocinan ante autoridades locales de mayor poder para obtener una forma de seguridad ante riesgos de invasión. Probablemente en su inicio realizaron acuerdos al respecto pero conforme fue avanzando el tiempo las tierras de los patrocinados fueron absorbidas por los grandes señores.

Su poder se derivaba de la propiedad de los medios de la producción y de la tierra, así también sobre los hombres adscritos a las mismas, en lo concerniente inclusive al tema jurisdiccional fuesen hombres libres o siervos en general. Como tal su fuente económica radicaba en dicho poder así como los tributos e impuestos que imponían a los subordinados en su jurisdicción.

⁷³ *Ibíd.*, p.15.

Sin embargo no todo el trabajo del campesino era agrícola, así como no todo el trabajo de los ciudadanos era artesano, muchos de ellos vivían en alternancia trabajando en un taller y cuidando su parcela. La población urbana era muy mínima comparada con la población campesina, y ésta última producía sus propios productos de consumo, con lo que se puede cifrar que mantenían una economía con relativa independencia generada de su propia autogestión.

Pero el creciente uso de la moneda como forma de pago e intercambio y la gestación de las ciudades ante el creciente aceleramiento económico de ciertas familias que monopolizaban las políticas y formas de trabajo añadieron sus correspondientes distinciones: las organizaciones gremiales, muchas de ellas se enfocaron a la especialización y estructura de oficios como forma de preservación y mantenimiento en el arte pero sobre todo en la economía:

“La familia era, junto con los gremios, la institución básica para el ejercicio, regulación y reproducción del trabajo en el sistema de oficios. La familia trabajadora urbana era, con matizaciones una unidad de producción, ya que existía una estrecha relación entre familia, hogar y taller; de reproducción, ya que junto a la reproducción biológica, tenía un destacado papel en la constitución de la estratificación social, reproduciendo ocupaciones y cualificaciones, con el estatus propio de cada una de ellas. Al mismo tiempo el reclutamiento intrafamiliar resultaba claramente privilegiado en el sistema de los gremios... tanto por dictamen de usos y costumbres y la aplicación de normas concretas como por causas materiales, a aquellos aprendices y oficiales no vinculados familiarmente con los maestros...”⁷⁴

En México el trabajo en sus orígenes primigenios fueron básicamente muy similares, desde el inicio del trabajo nómada hasta el establecimiento con el sedentarismo formado por la coyuntura de la agricultura y ganadería. La división social del trabajo que históricamente remite al hombre a la caza y el cultivo; y la mujer al hogar, la alimentación y elaboración del vestido entre otras. Se organizan en familias campesinas que rigen su calendario de vida con

⁷⁴*Ibíd.*, p.39.

base en los ciclos de cultivo, la cosmovisión de la cual parten está muy aunada a los periodos de la naturaleza, en particular de la tierra.

Posiblemente los nativos que fueron los primeros en recoger las ganancias cultivadas del campo, asumieron la autoridad en las diversas familias, siendo ejemplo éstos de lo más jóvenes. La mayor parte del tiempo y energía invertido por los habitantes fue en provecho de las actividades de los ritmos de la naturaleza. A la par de su desarrollo y dominio de las técnicas de vida se crearon autoridades estamentales, sacerdocios y milicias propias de la coacción de una cultura. Evidentemente surgió una clase dominante a la que se le derivaron privilegios y una clase de estatus trabajador, ante una cultura que nace del trabajo igualitario.

En la época Mesoamericana surgen los denominados coatequitl que son sistemas de trabajo creados para utilizar la fuerza de trabajo de los pobladores con mayor efectividad para obras sociales, sin perder la sincronización en sus actividades locales e individuales ya que su trabajo estaba cuidadosamente regularizado en estrictos calendarios que hacían de lo individual un concepto desconocido enfocado al plano colectivo:

“Desde que nacía, el individuo iba progresivamente fundiendo su persona en las actividades y funciones asignadas a la familia, el barrio, el grupo étnico o el estamento al que pertenecía, de tal modo que estos organismos colectivos lo transformaban en una parte consustancial de ellos, en un ser que sólo tenía existencia y sentido por ellos. Es decir, entre los pobladores del México antiguo no había separación entre las condiciones reales de existencia de los individuos, que eran sociales y estaban fundadas en la cooperación y el esfuerzo colectivo, y sus funciones y aspiraciones como persona, que eran realizar los fines de la colectividad a que pertenecía. La misión del hombre en el mundo no era realizar su vida individual... sino mantener la vida de la colectividad. Cuya preservación era el fin último de la existencia individual.”⁷⁵

⁷⁵ Enrique Lascano, “La clase obrera en la historia de México de la colonia al imperio”, México, Siglo XXI Editores, 1996, pp. 19-21

La antigua noción del trabajo sus base descansaba en la colectividad y ritmos más o menos precisos como parte de su cosmovisión social, los hábitos creados a raíz de trabajo en conjunto caracterizaron la forma de producción dinámica.

A la llegada de los españoles con la conquista todos los parámetros culturales son corrompidos en las tradiciones indígenas, los europeos al traer una visión y modo de producción feudal o precapital, por un lado se maravillan de la estricta organización de la cultura, pero por otro lado crece un debate político y religioso sobre la civilidad y humanidad de éstos. El pensamiento español a la par de la conquista, trae el ansia de expansión, de adquisición de tierras, extracción y explotación de los recursos naturales; para lograrlo impregna en una ambiente de sometimiento y humillación al pueblo mediante la guerra y la violencia.

El ritmo de trabajo y los ciclos de la agricultura son reemplazados por la ambición arbitraria de los conquistadores, y éstos se vuelven la unidad de medida para dictaminar todos los ejes de la cultura, forma de trabajo, de vida, religión, e inclusive alimentación. La sobre explotación, el mancillamiento a las tradiciones y el efecto psicológico y corporal tendrán sus efectos en los antepasados. Los indígenas al conformar su vida con una producción certera y justa en sus medios de vivencia carecen del sentido mercantil global, pues su historia estuvo consagrada a la elaboración de productos con un sentido de divinidad sacra. La visión del español por su parte al observar las costumbres “conformistas” comienzan a propagar la idea de holgazanería en los indios soslayando la memoria los asombros que causaron las perfecciones de la cultura sometida. De tal forma que la imposición de las formas de producción españolas sobre los indígenas y la esclavitud da como resultado la pérdida de autonomía y una identidad colectiva que con el paso del tiempo y la hegemonía se extravía más. Al proceso de crecimiento de la económica española subyace el detrimento de la clase indígena Florescano escribe:

“... al proceso de destrucción del antiguo sistema de organización de trabajo y sustracción regulada del excedente de pueblos, y al progresivo debilitamiento del sistema de autosuficiencia y reproducción de los grupos indígenas, en la

*década de 1530 la comercialización de la economía agregó la pérdida del sentido antiguo del trabajo. Por primera vez en su milenaria historia el indígena cultivó la tierra, extrajo metales, edificó casas, construyó caminos y levantó templos con propósitos extraños, ajenos a sus motivaciones sociales y culturales, de manera forzada y sin gratificación social o personal. El acto de trabajar perdió su sentido ritual y religioso, dejó de ser una forma de comunión con las divinidades y fuerzas sobrenaturales que generaban la vida y se convirtió en una acción gratuita, sin sentido, extenuante y aterradora.*⁷⁶

Aunado a tales condiciones y la tilde de holgazanería, también se añaden señalamientos sociales a las clases autóctonas como viciosos y vagos; con la aparición del mestizaje y siendo una raza sin origen ni identidad padecerán las mismas condiciones o inclusive peores que los aborígenes. Sin embargo toda la época de la conquista y la colonización en la síntesis de varios autores puede resumir las condiciones de trabajo y el sistema laboral, tanto de sometimiento hacia el trabajo, la doblegación o la esclavitud, la encomienda, el peonaje y las sucesivas variaciones que ello deriva como sinónimo de violencia. Así la productividad manual, en obrajes, minas, sector agrícola, textil y la artesanía, se volvió el sector productivo para España en el México antiguo. Los registros sobre los pagos a los indígenas realmente fueron obtusos y arbitrarios según la voluntad de dueños de la industria, por lo que usualmente se reparaba ese saldo con ropa, grano, o comida, y el usufructo de alguna tierra que trabajaban, según la oferta y la demanda de la fuerza laboral que aunque fuera creciente no aseguró las mejoras de condición de vida del pueblo indígena. La aparición de oficios nuevos en México posterior a la conquista se debieron en mayor parte al déficit de manufactura en España; los cabildos se encargaron de la creación y gestión de gremios en los cuales concentraron la tipificación y forma de organización del trabajo posicionándose ellos en jerarquías de maestro y oficiales, relegando a la base a las demás clases tanto indígenas, negros y mixtos.

Las diferentes formas de sometimiento español: como la pugna de argumentar si son humanos o no, su derecho a la libertad, la selección para determinados

⁷⁶ *Ibid.*, p.32.

trabajos en su mayoría, operativos y forzosos,⁷⁷ bajo una subalimentación, vilipendiados por la palabra, insertos en una zona geográfica y con la añadidura de otras especies animales y vegetales, la modificación de la propia región, así como la instauración del rubro mercantil europeo, son elementos claves que llevarán a la construcción de un cuerpo a la par que la imposición del trabajo mismo.

Se podría decir que 300 o más años de presencia española derivaron en muchos aspectos todavía vigentes hoy día, en múltiples manifestaciones tanto colectivas como individuales y la aproximación psicológica que el mexicano proyecta hacia el trabajo.

La historia es demasiado rica y amplia, en la época de los liberales y conservadores se instauran otros procesos que tocan en lo hondo de la esfera nacional: la identidad.

“De ello derivaba la discusión sobre la identidad de los mexicanos; en un discurso que los españoles y sus hijos, los criollos, elaboraron con la intención de lograr algunos beneficios para poder describir una historia nueva y uniforme para los deseos del poder político-económico de los criollos convertidos en liberales. Ese grupo social se construyó el dilema de la identidad ante la interrogante de no saber si eran mexicanos o españoles de la Península Ibérica. El dilema de ser o no ser como consigna se encubre y se diluye en la acción de la guerra de Independencia, que se da una geografía, un cuerpo social posible para la necesidad de una nación”⁷⁸

Es decir el proceso que se analiza en la construcción corporal del trabajo se basa en la historia como una combinación de todos los sucesos descritos, mezcolanzas de razas, imposiciones, sacrificios hacia el trabajo, subalimentación, predominancia de emociones, como la tristeza por ejemplo, la generación del vacío existencial como resultado de la pérdida de una identidad y cultura. Los discursos que emanan de las clases dominantes que imponen y

⁷⁷ Inclusive la esclavitud también se da en el hogar, con la adquisición de varios esclavos por parte de los españoles en tareas de servidumbre, dentro de los cuales destacaban indígenas, negros y probablemente orientales.

⁷⁸ Sergio Lopez Ramos “La construcción de lo corporal y la salud emocional”, México, Editorial Los Reyes, 2013, pp. 29.

construyen las realidades sociales con base en intereses económicos, más que al servicio de la verdad o más bien la sociedad. La constitución de la salud en los ámbitos cambiantes de acuerdo con los cánones imperantes. Y con la pérdida de la identidad la generación del individualismo social.

“... México no surgió como país de inmigrantes que llegaban a trabajar, luchar y competir en plan de igualdad. Aquí toda la estructura sociopolítica y religiosa era piramidal y estratificada; una sociedad de privilegios, no de méritos. El camino para adquirir dinero, poder y prestigio no era el trabajo esmerado y productivo, sino los nexos con Madrid, de donde llegaban los títulos noviliarios, las cédulas reales y los puestos jugosos de poco trabajo y copiosas rentas... Ya en los albores de la época industrial, muchas empresas nacieron como extensión o derivación de las haciendas. La mentalidad del hacendado se resumía a este principio: “yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Pero, ¡cuidado con oponerse y rebelarse” De aquí la cultura de tratar siempre de quedar bien con el de arriba.”⁷⁹

La cuestión del servilismo quedará muy emparejada con la noción de trabajo en el mexicano, quedando anulada la parte propositiva y creativa de relacionarse con la actividad productiva y económica.

Con las tecnificaciones industriales, la extrapolación de ideologías que permearan de un carácter científico con el positivismo tanto el cuerpo las emociones y hasta el trabajo adquirirá la tilde de científico. Harán del hombre incrustado en una historia cultural y emocional con su cosmos, como un sujeto producto de teorías irracionales, o una máquina orgánica, que vive, trabaja, reproduce y muere. Ahora el ser humano se debe adaptar a la ciencia a la realidad impuesta por las construcciones teóricas (en su mayoría extranjeras) y no al conocimiento y la sabiduría al servicio y bienestar del humano; es así también que el trabajo hasta hoy en un sentido de “modernidad productiva” tiene connotaciones de vivir para trabajar y no trabajar para vivir. El sentido económico de la esfera global enaltece la producción y ganancias, es decir el enriquecimiento de los monopolios del mercado laboral.

⁷⁹Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía. “Psicología del Mexicano en el trabajo” México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, p.81.

Entre las diferencias más notables que se pueden apreciar con base en la historia de la región Europea con México, es que los primeros tuvieron sus respectivos desarrollos económicos con base en sus propias creaciones como culturas productivas en interrelación con las demás naciones y la apertura de sus mercados y la crecientes hegemonías de producción empresariales; México por el contrario originariamente contaba con un sistema propio de trabajo ya descrito, y con la presencia española hay una ruptura abismal con esa cosmología del trabajo como un segmento del todo divino y natural, basándose por fuerza a adoptar otras formas productivas totalmente ajenas a la cultura. En un sentido capital a diferencia de un artesano Europeo que tuvo desprendimiento de sus propios medios de producción, del contacto con su propio producto y medios de vida propia; en el indígena hay una ruptura casi total a no ser por la geografía que también fue modificada, pero en éste se habla de pérdida no solamente de los medios de vida sino de identidad, de ser mediante una actividad que genera economía, que se consagra a ciertos ciclos naturales-divinos, a una colectividad, a lo sagrado es decir su cultura misma.

Entonces se puede deducir que el proceso de construcción del trabajo es más complejo en México por tales factores. Sin embargo ¿por qué hacer una relativa comparación entre la cultura Europea y Mexicana? El liderazgo forzosamente tendrá que estar involucrado en los factores sociales que afecten las determinadas organizaciones, pero más allá aún, son los sistemas teórico-laborales Europeos que a reservas de sus resultados han exportado a México para la incorporación de la productividad nacional. Desde las épocas españolas hasta la modernización Porfirista francesa y las actuales implementaciones en pro de la revolución industrial. Soslayando una historia, una forma de producción, unos cuerpos adaptados a una geografía y sus necesidades, alimentación, costumbres, salud y cultura.

Las teorías Taylorias, Fordianas entre otras llamadas a la construcción del trabajo en la modernidad, todas ellas producto de un mercado Neoliberal, que como se señaló los procesos que se someten las masas laborales a raíz de la productividad industrial y moderna son contraproducentes en la desarticulación de un cuerpo que se somete al trabajo, en condiciones de ritmos irracionales, y muchas de ellas con variaciones de salubridad. El trabajo dispone del hombre,

no el hombre del trabajo, nacerán en estos contextos el estrés, la ansiedad, la depresión y efectos deformantes del cuerpo:

“El cansancio crónico, el agotamiento, las alteraciones colaterales como el insomnio, la impotencia sexual, la digestión lenta o las diarreas frecuentes”⁸⁰

Es así que bajo este contexto en una idea general se construye la corporalidad del trabajo en México, como producto del choque multicultural en diferentes aspectos, aunque habitemos en una economía mixta, la globalidad de los mercados se imponen en la realidad de los sujetos en la valorativa económica de artificiosos estatus.

La modernidad su aceleración en el mundo traen consigo la competencia⁸¹, muchos efectos que conlleva el cuerpo vienen dados con la era industrial, aunque en México por desarrollo enfrentó grandes retos de cambio que obligó a la población a las adaptaciones de estos nuevos esquemas que orillan al cuerpo a la construcción de otra forma de vida antinatura para su convivencia con el medio. La conformación de la historia del trabajo en México es de patente más reactiva que propositiva, anulados por el discurso ideológico de flojos e indisciplinados. En una sociedad piramidal y autoritaria en la cual necesita ser liderada de forma punitiva. Pero a diferencia de ayer en que en la época ancestral, se valoraban a la población de edad mayor por la experiencia y la sabiduría, la cultura del dinero desprecio a la población con índice de vejez, excluyéndola cada vez más del demarcado campo laboral activo, por cuestión de capacidad. El talento siempre ha existido en cualquier parte del mundo y no es la excepción en México de ahí la ausencia de valoración social y económica por una historia de vejación y maltrato.

Afortunadamente se está gestando cada vez más otra era de la creatividad en la cual la juventud está jugando un papel muy importante. Y la autogestión está emergiendo como una respuesta frente a un mercado mundial en detrimento de las mayorías de clases marginadas. Existe toda una pedagogía en el trabajo del mexicano desde los puestos susceptibles de ocupar, la necesidad de logro y alcance, la creatividad, las formas de expresión del mismo y la interrelación

⁸⁰ Sergio Lopez Ramos “La construcción de lo corporal y la salud emocional”...op cit., p. 48.

⁸¹ *Op cit.*,

con su medio, así como su alimentación cada vez más artificial, pues el desprecio por lo nacional y la veneración por lo extranjero ha subsumido el sentido valorativo de la capacidad creativa, aunado a un sistema económico y político.

Es de vital importancia también para los líderes o agentes que tienen responsabilidades a cargo conocer los procesos históricos a donde pertenecen, si se quiere tener un panorama más exacto de la realidad propia y de los liderados, las viejas teorías sobre la incentivación del trabajo no pueden dar respuesta a toda una gama compleja que se cristaliza en una cultura, y en muchos casos el desarrollo organizacional propuestos, son ajenos a la realidad expuesta, sugiriendo un desarrollo y un crecimiento fuera de una pedagogía humana y real en un contexto que permea al trabajador en general por presiones tanto sociales, familiares e individuales. La consideración de estrictas formas de trabajo, incentivaciones, prácticas emotivas de higiene organizacional no dan respuesta mínima a una crisis que se manifiesta corporalmente en la forma de vivir y morir en nuestro mundo cotidiano.

Es así que existen diferentes formas pedagógicas que conviven en el mundo laboral, las que alejan al individuo de sí mismo y obligan al maltrato del cuerpo y otra forma de aprender y convivir con el trabajo de forma digna y sin castigo, evidentemente estamos más permeados por la primera. Es así que el planteamiento de Engels sobre el trabajo tiene una importante cualidad en la transformación del hombre y su dignificación en el mismo, es una tarea demasiado ardua el mantener un equilibrio y respeto hacia la vida y el medio, en especial en estos intrincados tiempos de crisis.

Sin embargo el trabajo también existe como una forma preponderante para la construcción de una vida digna y alegre, el sinónimo de trabajo ligado a términos como esclavitud, sacrificio no son más que productos de la idea del mercado. Existen posibilidades infinitas y alternas en las cuales el individuo pueda crecer a la par que desarrolla el trabajo, pues si el crecimiento solamente es de orden económica en detrimento del espíritu el sujeto seguirá siendo igualmente pobre. La verdadera naturaleza del trabajo surge cuando el

sujeto se encuentra en el caminos afines, cuando se aleja de éste aparecen de cierta forma la infelicidad y la propensión a las enfermedades.

II.III La dialéctica: Administración y Liderazgo

En los tiempos modernos surgió la polémica sobre la administración y el liderazgo. Es decir qué sistema era mejor para cada situación. En la era industrial aparece la administración moderna denominada como científica principalmente por Taylor y sus contribuciones que Fayol harán al respecto.

Pero la memoria histórica dicta que a pesar de todos los cambios originados por una revolución industrial, permaneció demasiado tiempo en la hibernación en sus sistemas de producción y las formas de relación que mantuvo con el trabajo y el trabajador. Los mercados que mostraban una tendencia más o menos creciente y constantes en cuanto al consumo producido llegaron a su periodo de convulsión y crisis para los dueños del capital, el resultado de ello fueron a escala globales las guerras mundiales principalmente protagonizadas por potencias industriales bélicas europeas, orientales y en la última Guerra la participación de los norteamericanos en la disputa armamentista como final instancia en el reparto económico global.

Los asuntos productivos y económicos en su mayor parte siempre han estado ligados a dictámenes políticos e ideológicos y éstos en últimas instancias a la guerra. A los dueños del dinero les ha preocupado siempre tener el control, la forma de control que provee de una cierta seguridad psicológica, tanto para los mercados, los inversores, la producción, ganancia o plusvalía, las cifras, los campos de explotación etc., Ésta relativa certeza que ofrece el control obtuvo su respuesta en la ciencia, a la par que se desarrolla el humano en las actividades mercantiles, y de dominio por obtener mercados cada vez mayores se desarrolla la ciencia; el positivismo como respuesta novedosa al emergente necesidad de seguridad, objetividad y certeza tendrán su gran influencia para el hombre que todo lo mide y nada aparentemente quiere que escape a sus sentidos. En nombre de la verdad el hombre se rige por medio del positivismo y surgen las ciencias modernas, entre ellas la administración propia, que a decir verdad administración y liderazgo como tal, siempre han existido, sin éstos mecanismos no hubiera habido progreso mediante el trabajo en las sociedades. Sin embargo en la cuestión del género humano no escapó a esta

necesidad creciente de medida, y fue necesario desarraigar al mismo de su condición natural y humana para poder establecer tipificaciones de carácter laboral productivo-administrativo, proporcionarle su lugar a lo cuantitativo soslayando la parte cualitativa del hombre, en lo que Marx explica cuando triunfa el sistema capitalista sobre la vieja forma de producción del Feudalismo. Así el hombre descubierto en una naturaleza de explotación descarada y vil, los administradores, los dueños del capital se enfrentará a esas circunstancias que precisamente quisieron ignorar en aras del dinero, expansión y enriquecimiento mezquino. Pues han llevado al ser humano a límites inimaginables tanto psicológicos como corporales en la construcción del imperio del consumo.

De tal forma que la administración y todos los sistemas de conocimiento son creados por dos razones de utilitarismo: En primera parte las ciencias emergentes en el campo capitalista de servir una intensión más que la verdad, ya que obedecen principios dictados de acuerdo a una necesidad económica y demagógica preponderante. Y por otra parte son medios que justifican los sistemas políticos vigentes que favorecen las élites en turno y actúan en detrimento de la mayoría de las clases pobres de la escala social. Es decir en síntesis los dueños de los medios de producción a través de organismos científicos y del aparato del estado dictarán con base en sus términos arbitrarios y convenientes qué es ciencia, y qué es la verdad, cómo vivir y por ende que es útil para coexistir en el medio. De la misma forma en el trabajo cómo trabajar.

La administración históricamente juega un papel muy importante en la preservación de los propios recursos de una sociedad, una organización, empresa, un núcleo familiar y en sentido personal. Pero en la era moderna industrial generó respuestas para obligar al obrero o el trabajador a someterse a condiciones laborales irracionales y peligrosas para la vida. Que éstos como sector productivo tarde advirtieron los efectos que las condiciones de trabajo aceleradas y mecánicas trajeron consigo a su vida cultural, familiar y los estragos que ocasionó en la salud. Pues la adaptación a cambios vertiginosos y tecnológicos arrancó en su mayor parte su identidad individual y colectiva como ser humano. Y la calidad del hombre se centralizó pobremente en las ramas de las diferentes industrias.

La administración surge con mayor fuerza a la par misma en la cual el trabajo pasa de una fase de producción artesanal-manufacturera a una producción masiva en las fábricas, y sus procedimientos se van estilizando cada vez más en la marcha productiva y mercantil conforme el hombre va adquiriendo experiencia y conocimiento en la rama.

Pero para el sector industrial en especial para sus dirigentes la idea de inmutabilidad se eternizó en sus conceptos empresariales: las nociones de producción en excedente y plusvalía era lo más valioso en su enfoque de preservación; los costes de inversión en producción y las ganancias, sin embargo nunca imaginaron que sus propias creaciones harían que se revolucionara el mundo del trabajo y la vida cultural global.

Entonces de permanecer siglos estancados en periodos que prepararían los cultivos actuales para otra fase, se dispararon vertiginosos los cambios en particular con las invenciones tecnológicas que utilizarían para el sector beligerante como la radio comunicación, la internet, entre otras, mismas que originaron en las industrial pasar a un rubro organizacional más revolucionario que el anterior y ante estos efectos de cambios tan drásticos y vertiginosos la ideación y esfera de negocios sufre un impacto colosal en su aparente estabilidad. Aparecen los cambios y los entornos veloces e inesperados con mayor frecuencia en las industrias, entonces la aparente seguridad se desquebraja y el mundo de las organizaciones se convierte en un campo de batalla que se agudiza en una competencia todavía mayor entre las hegemonías económicas. Añadido a ellos el rubro bélico y la industria de la guerra surge en este contexto mundial el interés por el liderazgo.

Sin embargo nosotros hablaremos del liderazgo y la administración como mecanismos de un mismo sistema, como dos combinaciones que son contradictorias pero al mismo tiempo son complementarias a este efecto paradójico desde diferentes ángulos filosóficos ha recibido el nombre de dialéctica.

Desde la antigüedad en la filosofía oriental ya se hablaba de las paradojas que armonizan todo el cosmos y que lo constituyen en sí como su esencia vital, absolutamente todo lo constituido por forma natural y las acciones que

permean al hombre están regulados por los mismos principios de equilibrio y armonía. Inclusive para las ideaciones que Marx utilizó para explicar el desarrollo evolutivo de las sociedades son relativamente análogas a dichas ideas, de ahí que lo social o lo macro se vea reflejado en lo micro como en las organizaciones y de ahí al individuo; puesto que toda esta amalgama es una y no existe diferencia en sí, la vida cultural de las organizaciones y el trabajo estará permeado de una administración y un liderazgo específico. De dicha condición la importancia de conocer y hallarse en el medio del cual se emerge, se administra y se lidera. La historia es un importante referente en la visión del camino que se desean construir.

En ese sentido John Kotter habla de una manera realista y aterrizada sobre el liderazgo y la administración, parte de una ideación en la cual la administración y el liderazgo juegan como dos aspectos importantes en el liderazgo empresarial, es decir como dos corrientes de un mismo proceso. Al respecto menciona:

“El liderazgo es diferente de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener <<carisma>> u otro rasgo exótico de la personalidad. No es el dominio de los elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil.”⁸²

Pero para entender el liderazgo y la administración hay que concebirla como procesos constructivos de naturaleza dialéctica. La construcción en primera instancia por que se originan en un contexto específico, bajo condiciones culturales, geográficas etc., distintivas de una época o región, y el hombre mediante su actividad y trabajo lo genera. Por otra parte cuando se habla de dialéctica está basada en principios de equilibrio de una dualidad que genera

⁸² John P. Kotter, “Lo que en verdad hacen los líderes”, en Harvard Business Review: Liderazgo, España, Ediciones Deusto, 2002, p 40.

armonía o rompe con ésta. Y aunque de forma particular se identificó en primera instancia una dialéctica en las organizaciones, el entendimiento que se generará estará basado en los preceptos de la dialéctica oriental es decir el Ying y el Yang, como complementarios, opuestos e interdependientes.

En la antigüedad los taoístas entendieron el regimiento del universo a raíz del principio de la dialéctica o la paradoja y comprendían estos elementos en oposición, interdependencia, crecimiento y decrecimiento e intertransformación.⁸³ Éstas son las leyes que rigen todo el mundo material y su funcionamiento constitucional y señalan tanto de una forma sencilla y a la vez compleja como se rigen los sistemas en actividad. Además se parte de la idea de la mutabilidad y el cambio constante aunque éste parezca indivisible en apariencia, ya que dichos sistemas dinámicos están sometidos a las leyes del movimiento:

Oposición. Principalmente se entiende como una dualidad contraria es decir, ying y yang, administración y liderazgo, noche - día, agua - fuego, lentitud - rapidez, oscuridad - luz, bajo - alto; principalmente son de características contrarias que realmente se complementan.

Interdependencia. Ying y Yang se generan el uno al otro, el día sucede a la noche y así sucesivamente, no puede existir el uno sin el otro, de la misma forma que no puede haber administración sin ejercer liderazgo ni liderazgo sin administración (aunque frecuentemente se presente el caso), frío sin calor, bajo sin alto, cerca sin lejos. La premisa es sencilla nada es inherente por sí mismo y cuenta con una existencia propia.

Crecimiento y decrecimiento. Cuando aumenta una condición Ying disminuye el Yang, cuando Yang decrece, Ying crece. Es decir cuando hay exceso de administración hay déficit de liderazgo, cuando hay exceso de liderazgo hay una administración débil. Por ende un elemento disminuye y pierde fuerza mientras que el otro aumenta y gana dominancia. Es allí cuando pugnan las fuerzas de ambos y hay una lucha por un equilibrio o por una dominancia entre ambos.

⁸³ Ver Zhang Jun y Zhen Jing, "Fundamentos de Acupuntura y Moxibustión China" Mexico, Editorial del Instituto Latinoamericano de Medicina Oriental, 2013, pp. 3-8.

Intertransformación: Cuando un elemento Ying o Yang llegan a su máxima expresión disminuye lentamente hasta ceder el paso al otro elemento. Existe un proverbio zen que dice *“Cuando más oscura es la noche, más se está acercando el día”*. La intertransformación rige por ejemplo los cambios de clima y anuncia la modificación de cada periodo: Calor, lluvia, sequedad, frío. Marx decía que cuando un sistema obsoleto llega al punto máximo de desarrollo es sustituido por otro superior y nuevo, una forma de vida da paso a otra. Cuando la administración no da respuesta según la situación el liderazgo asume el control y viceversa según la situación. Así mismo no puede permanecer mucho tiempo la administración sin liderazgo y el liderazgo sin administración de lo contrario sería la decadencia.

Es indispensable clarificar sobre el liderazgo y la administración en primera parte de una diferenciación entre ambas mediante el discernimiento de sus objetivos y sus funciones. Las acepciones de la gestión como ya se ha visto nacen de los grandes retos que deben afrontar las nuevas industrias entre los siglos XIX y XX y dentro de sus características más destacables es la preservación de las organizaciones mediante mecanismos de regulación que permiten su existencia y equilibrio, posibilitando de esta forma su mantenimiento en el esquema social. El liderazgo por su parte cobra más importancia en el siglo XX en el hombre moderno <sin embargo sobre este punto diferentes filósofos y pensadores sociales ya habían hablado con antelación> de negocios que se empiezan a interesar en él por cuestiones tanto bélicas como de industria al percatarse de la imperante necesidad de crear las condiciones de un agente activo que dé respuesta al cambio y la efectividad en la interacción social para el logro de sus objetivos particulares. En suma por una parte la administración se avoca a la preservación y el liderazgo al cambio.

El liderazgo se puede concebir como el movimiento, es decir, no pocos autores han mencionado que la acción de un líder siempre o la mayoría de veces tiende a descontrolar la organización, bajo los influjos del liderazgo y la búsqueda del camino hacia una orientación superior originará cambios que contrastan con la aparente estaticidad (o preservación) que distingue a la administración y la gente que se acostumbra un ritmo de acción cotidiano. En

ese sentido el movimiento del liderazgo es expansivo <aunque de éste genere su propia coacción>, mientras el movimiento que genera la administración es contractivo para mantener una organización de ahí la acertada afirmación de Kotter: *“El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y en conseguir que ambos se equilibren entre sí”*⁸⁴. Mientras el liderazgo juega un papel dinámico o activo la administración se ejerce en un ritmo más pasivo esa es una tendencia de equilibrio, lo mismo cuando se requiere una administración más activa el liderazgo pasa a ser un agente más pasivo. Se puede afirmar acerca de la ideación de lo expansivo por lo siguiente, cuando se lidera toma una connotación de contagio, energía y vivacidad, por eso la mayoría de la gente con expectativas de cambio prefiere trabajar bajo un sistema de liderazgo. La administración es contractiva por que concentra y regula los recursos propios del sistema de una organización.

Así mismo Kotter explica que el Liderazgo *fija una orientación*, la administración por su parte responde mediante la *planificación y el presupuestar*. La Orientación la describe en términos inductivos por parte del líder al recabar una gama sutil de información, analizarla y desglosar de forma tal que ayude a establecer una visión en cuanto a un rumbo que se elegirá respecto una organización en términos reales y prácticos. La administración por parte realiza un proceso deductivo como planificar y presupuestar, es decir generar proyectos basados en esquemas, sin embargo advierte que los excesos de gestión es un error demasiado común en las organizaciones debido a los entornos cambiantes y dinámicos por lo que desechos los planes hay que volver a rehacer otros contingentes y dicha dinámica desembocar en pérdida de productividad y energía. El riesgo de la planificación es considerarse como una panacea para dar una respuesta novedosa ante los frecuentes cambios, hablarlo en términos de planificación a mediano y largo plazo puede resultar en una contradicción. Lo ideal sería un equilibrio entre ambos factores.

Así mismo el comportamiento en la organización que adoptan las personas tienen tópicos diferentes por un lado el Liderazgo *Coordina personal* y la Administración *Dota de personal*. El coordinar al personal implica comunicar la

⁸⁴ John P. Kotter, “Lo que en verdad hacen los líderes”...op cit., p, 41.

visión objetiva que es idónea para la organización y buscar la forma más efectiva de trasmitirla en la esfera global de la compañía, no solamente en los puestos estratégicos o clave sino en cualquiera que pueda socavar las metas. Aquí es donde entra el factor de la interdependencia, ya que ningún elemento fuera de una organización, compañía, sociedad o nación es ajeno e independiente del mismo. Pero en sentido micro cuando se empiezan a introducir cambios desestabiliza el “orden” aparente. Y Kotter señala que a menos que las personas estén coordinadas y avancen en la misma dirección, suelen empujarse y caer unas sobre las otras. La administración por su parte se encarga de la dotación de personal es decir crear sistemas de organización humanos adecuados a un puesto y sus funciones con cierta delegación de autoridad; son inducidos y capacitados para la adaptación del puesto y la creatividad del mismo está sujeta al objetivo organizacional.

Sin embargo la coordinación de personal no solamente implica una comunicación con la organización misma, implica distintos niveles incluso fuera de una compañía en sí, abarca la dificultad de una vez transmitido el mensaje sea llevado a la práctica y no solamente eso está de por medio, entra en juego la credibilidad de quién transmite el mensaje con base en su historial y relación es decir la congruencia que muestra respecto al medio. La delegación en los miembros de la organización según esto es más abierta puesto que están en una sincronía con la visión transmitida.

La motivación en contraste con controlar y resolver problemas quizás en la historia de la investigación del liderazgo ha sido temática de estudio prioritariamente, casi como un sinónimo en el liderazgo pero es un componente que puede utilizar el mismo, sin embargo hay una diferencia abismal. La idea de motivación puede ser generada como tal por diferentes respuestas y son únicas y personales para cada individuo. La noción que Kotter señala es la atención a las necesidades emocionales básicas humanas: el sentido de correspondencia, comunidad, la sensación de ser reconocido y valorado por las acciones al interior de una empresa. No tiene un fin contingente de estar orientadas hacia una visión correcta como en la administración. La gestión por su parte se avoca a la correcta ejecución de sistemas ordinarios del trabajo cotidiano, las tareas probablemente no cuentan con riesgos altos y por lo

regular son seguras, están exentas de altas y bajos lo máximo posible. De ahí la irrelevancia de un exceso de motivación. En la Gestión indica se utiliza más el sistema de incentivación.

Sobre la Incentivación hay que hacer un pequeño énfasis sobre la naturaleza de ésta forma de recompensación laboral. Los planes y sistemas muchos de ellos surgen con base en la experimentación de laboratorio de los análisis de corte conductual, la investigación mayor parte generada por la nación norteamericana genere modelos contingenciales de asociación de estímulos y respuestas en animales para recibir recompensas en programas muy específicos y “controlados”. La derivación de sus hallazgos encontrados en su mayor parte son “similares” de acuerdo a las especies. Según su sentido científico podría funcionar tales resultados podían ser extrapolados al campo humano y no poca utilidad fue usada en la industria a raíz de los hallazgos de recompensa basados en el control humano. Si bien como es usual en la era de la industria hacia la organización los procesos se modificaron y las empresas tuvieron que generar respuestas audaces para nivelar el cambio productivo y ahí nació la incentivación basada en una lógica simple y obvia <pero muy poco cuestionada> que a mayor incentivación mayor productividad laboral y generación económica, tales resultados no han podido demostrar el producto de una evidente mejoría en la calidad de vida, y satisfacción laboral.

Alfie Kohn señala acertadamente la función de la incentivación en las organizaciones, específicamente en las compañías, su agudo análisis y estudio sobre dicho panorama abre otras posibilidades interesantes de cómo evitar la lógica formal de la incentivación y su aparente beneficio de tal sistema. Kohn dice:

“Los estudios sugieren que el fracaso de un programa de incentivos determinado se debe menos a una deficiencia de ese programa que a la inadecuación de las presunciones psicológicas en las que se fundamentan.”⁸⁵

El análisis de éste presupone la incentivación como una retribución organizacional utilizada por dirigentes o directivos ante la falta de dirección en

⁸⁵ Alfie Kohn, “Por qué no pueden funcionar los planes de incentivos”, en Harvard Business Review: La remuneración y los sistemas de incentivos, España. Ediciones Deusto, 2002, p. 41.

una empresa y como manifestación simple y sin menor esfuerzo de la satisfacción y la realización laboral.

El incentivo en sí tiene una inherencia de dos caras, por un lado se considera en una lógica formal como una recompensa por los óptimos resultados en una organización, en segunda cuando las metas o los objetivos determinados en el interior de la misma son deficientes y no se logran cumplir son un castigo y generan respuestas de frustración ante el deseo de su obtención. Como dice el propio Kohn: “ambos tiene un efecto punitivo porque son manipuladores”⁸⁶

Sin embargo la cuestión es ir más allá si un incentivo posee las propiedades genéricas que se le atribuyen de carácter motivacional; todo depende que le llamen motivación, lo que comúnmente asocian con la motivación en una organización puede ser simplemente mayor productividad o ganancia (de hecho no considerarían la llamada motivación si no existiera la pérdida), pero es muy peligrosa la ideación de suponer que se orienta por un camino correcto cuando se aprecia ese efecto aparente. De hecho demasiado se ha discutido si el dinero o el sueldo es un motivante en sí, y a resumidas cuentas, han encontrado respuestas negativas ante esta correlación. El dinero no puede tomarse por aislado, es una forma de intercambio económico utilizado por excelencia en el sistema capital. Y no se puede hablar del mismo en términos iguales ante tantas diferencias sociales: concentración de riqueza en unas élites y escases en las mayorías inclusive para los insumos básicos. Es así también una pedagogía que nace en el seno de los pobres hacer un trabajo que nadie haría por un aditivo económico.

La incentivación al contrario mina el interés por el trabajo en equipo, propicia el ego y el individualismo, rompe con la armonía y crea un ambiente de estrés y competitividad. Los dueños del dinero afirmarían que efectivamente funciona porque la visión está correspondida con un dogma de interés económico. Pero ya bien es sabido que nada material en el mundo propicia felicidad duradera el dinero no es la excepción; que puede ser utilizado para ciertas condiciones específicas y temporales es congruente, pero no es la respuesta absoluta de estructurar una organización sólida a largo tiempo. Dependiendo la tarea pero

⁸⁶ Óp cit.,

con bastante frecuencia mina la creatividad y posibilidad de arraigarse a otra forma de relacionarse con el trabajo. La sugerencia que Konh realiza es explorar el campo de una motivación de carácter intrínseca y la apertura a la cooperatividad en el campo organizacional. Pero inclusive hay que ir más allá de dichas proposiciones, del forjamiento entre el liderazgo y una administración.

Finalmente hay que conocer y explorar estos dos mecanismos de acción que son indicadores y brújulas en tiempos modernos de degeneración y veneración por la vendimia y el dinero, el sentido humano no es reducto del dinero o la materia, la humanidad ha sido capaz de crear sistemas de bien productivo forjando en el mismo trabajo la realización y su verdad con creatividad. Adentrándonos en la naturaleza de estos sistemas pueden existir formas novedosas de crear una realidad alterna que ha forjado la historia.

Pero si hay los dos mecanismos son indispensables para una preservación organización y la fructificación a grandes rasgos, ¿cuál es la diferencia entre el Líder y un Administrador o Directivo?

Abraham Zaleznik escribe:

“Es bastante fácil olvidarse del dilema de formar directivos, aunque puedan hacer falta nuevos líderes, o bien líderes a expensas de directivos, diciendo que la necesidad actual se resuelve con personas que puedan ser ambas cosas a la vez. Pero de la misma forma que una cultura directiva es diferente de una cultura emprendedora que se desarrolla cuando aparecen líderes en las organizaciones, así también líderes y directivos son tipos de personas muy diferentes. Difieren en motivación, en historial personal y en su forma de pensar y actuar.”⁸⁷

Efectivamente como señaló Zaleznik iniciando desde las trayectorias de vida todo es radicalmente diferente, es decir, inclusive desde las vidas de los propios líderes y las edificaciones de los administradores. Los procesos de construcción son particulares, pero, hay que hacer una aclaración sencilla

⁸⁷ Abraham Zaleznik, “Directivos y Líderes”, en Harvard Business Review: Liderazgo, España, Ediciones Deusto, 2002, p. 69.

sobre dichos juegos de términos. El empleo de la palabra líder es extenso pero por la naturaleza de sus funciones, un líder se construye y a raíz de un trabajo personal es congruente, se distingue y obtiene mérito por el efecto de su actividad. El administrador acuña a una profesión social formal con una trayectoria académica específica. El líder no, inclusive han existido líderes sin preparación por que el liderazgo es una función de fondo y la administración de forma. El líder rompe con el esquema social, el administrador se rige por el sistema social y muchas de las veces es producido por el mismo. En esa categoría aparecen los directivos, los directivos es otra adjetivación de la administración y el puesto de un directivo puede ser ocupado por un administrador, pero no necesariamente por un líder, pero a los líderes como han sido vinculados con trayectorias altas suelen estar asociados con los directivos y acuciar el término de líder a un director, pero la gestación de éstos es abismalmente diferente.

Los líderes traen una formación personal <moral> convincente al margen de una organización o sociedad por eso destacan, los administradores son educados al interior de las empresas o las sociedades. Los primeros son propositivos los segundos son reactivos, en ese mecanismo hay creatividad y en el otro hay regulación. Aunque hay líderes que ocupan cargos estratégicos en posiciones convencionales son formalmente designados y confundidos con directivos o gerente, y el líder que es un persona con motivaciones personales es frecuentemente malentendido con director o CEO que son títulos de cargos organizacionales. Sin embargo aunque un líder esté presente en una organización no equivale a decir que ocupa las posiciones más altas, ni siquiera éste es un requisito, se puede liderar desde cualquier zona de una célula organizacional.

John Maxwell se cuestiona: *“¿Necesita poseer el máximo título para lograr resultados y ayudar a que los demás sean productivos? ¿Debe ser el presidente o el director ejecutivo para poder enseñarles a las personas a ver, a pensar y a trabajar como líderes? Por supuesto que no. Influir en otros es asunto de disposición, no de posición... Cada nivel de una organización depende del liderazgo de alguien. Lo importante es esto: el liderazgo es una decisión que usted toma, no un lugar donde usted se sienta. Cualquiera puede*

escoger ser un líder donde quiera que se encuentre. No importa donde esté, usted puede marcar la diferencia.”⁸⁸

En ese sentido mucho del legado del pensamiento industrial está directamente relacionado con el ideal administrativo, las antiguas formas de conservación o gestión, el pensamiento inmutable son cuestiones más de construcción que de aceptar una realidad ya hecha.

Así mismo la intención emotiva de un líder está fundamentada en profundos e intensos deseos de generar un cambio o un bien, muchas ocasiones quizá no sin un toque de rebeldía. Por esa cuestión aunque permanezcan al interior de una organización no dependen de una incentivación moral, como dice Zaleznick: *“Los líderes... Son personas que se sienten distanciados de su entorno, pueden trabajar dentro de las organizaciones, pero nunca depende de ellas. La percepción que tienen de quién son, no depende de que sean miembros de una organización, del papel que desempeñan en el trabajo, o de otros indicadores sociales de la identidad”⁸⁹*

Probablemente eso se deba a como lo analizó el propio autor, que el proceso de formación del liderazgo se tienen que analizar dos historiales: el social, y el personal. El primero es generado por las influencias colectivas o el “deber ser” que corresponde al directivo y el segundo con un sentido psicológico individual asociado con el líder. Lo anterior debido a que la personalidad de un Directivo es de corte social, su forma de trabajo está muy relacionado con la gente y el líder probablemente procede de un sentimiento de distanciamiento profundo. La correspondencia que genera un directivo es de control hacia un subordinado, la de un líder es emocional y evoca respuestas emotivas intensas con sentido de identidad hacia el otro.

⁸⁸ John C. Maxwell, “Líder de 360”, E.U.A., Líder Latino, p.7.

⁸⁹ Abraham Zaleznick, “Directivos y Líderes”...op cit., pp. 81-82.

III

LIDERAZGO: RESILENCIA, MUJER, CONSTRUCCION CORPORAL Y METODOLOGÍA

*“Si hay que sufrir un desastre, lo sufriré,
si hay que enfermarse, me enfermaré;
si hay que morir, moriré”*

Ryokan

III.I Liderazgo y adversidad social: Resiliencia

Se ha mencionado con anterioridad que los tiempos modernos con las estructuras económicas recientes de la era industrial a la organizacional han desatado profundos cambios en la humanidad a nivel de crisis económicas mundiales tanto en sentido laboral como social, y a escala individual, manifestándose en la mayoría de las veces en un riesgo para la vida y la salud misma.

Los cambios son más frecuentes que los anteriores tiempos y difícilmente se detendrán, al contrario la tendencia va en aumento, y con este aceleramiento global de la cultura de la velocidad que todo lo permea ha llevado al ser humano a los límites de su propia audacia y decadencia para afrontar el conflicto.

¿Qué ha conducido al hombre a llegar a este estadio de desarrollo? si así se le puede mencionar. Su creación mediante el mercantilismo económico, la apropiación y acumulación de bienes materiales ha forjado al hombre a una vida egoísta al revolucionar todos los medios de su existencia queriéndolos simplificar al mínimo esfuerzo y rapidez en todo proceso como sea posible. La ideación por medio de la razón ha llevado al hombre a deponer su entorno natural, inclusive para su misma existencia; con tal de obtener logros tangibles, observables, en una cadena de perpetuación de estatus económicos y formas que por su vertiginosidad rara vez se preguntan si es necesario cuestionarlo.

La realidad tan compleja que se tiene que asumir en esta sociedad moderna, con sus múltiples contradicciones que deriva el mundo del ahora, se comporta de una vida centrada en la productividad para consumos o satisfacciones masivas. La globalización y la sociedad en medio de ella y las células organizacionales se mueven interdependientemente a dicho ritmo. Y en el interior de su proceso de conformación los sujetos afrontan diario retos en su vida particular como seres sintientes al verse expuestos a enfermedades crónicas, estados psicológicos permanentes y excesivos: depresión, estrés, etc., su historia personal, duelos, crisis económicas, desempleo o toda la serie de factores que con frecuencia ocurren de manera inesperada.

La industria y la entidad administrativa olvida la cualidad de ser humano en el mundo laboral, y por su filosofía elemental de productividad como centro del hombre soslayó que la cualidad de ser humano también se experimenta en el trabajo (de hecho se podría decir que es donde más se manifiesta), Por tales cuestiones existen las áreas de Recursos Humanos, impregnado de ciencias o modelos que difícilmente dan respuesta a las demandas de una trabajador en su ambiente real.

Es así que los modernos estudiosos del comportamiento humano en el ámbito laboral han asomado sus “geniales descubrimientos” en afirmar que los sujetos también necesitan ser respaldados, en sentido de pertenencia, protección social, psicológico, o cualquier otro rubro que genere una sensación de bienestar y solvencia mental.

Quizás en las sociedades con más “desarrollo económico” han puesto más atención en aspectos cruciales como en la salud e integridad mental de sus colaboradores, por que han estado expuestos a eventos que han llevado a tocar fondo sobre las verdades fundamentales como el sufrimiento humano; desde guerras, ataques terroristas, holocaustos naturales, epidemias, pérdidas cuantiosas humanas.

México por su parte en una economía mixta y envuelto en aspectos como una vida carente de valores, pobreza, marginación social, guerras, hambre, evoluciones de enfermedades y tasas de mortandad cada vez más altas. En la mayoría de las ocasiones ha sostenido un sistema reactivo, más que tener una

cultura emprendedora para dar fondo a una realidad social soslayada. Probablemente esté experimentado una fase embrionaria en la implementación a las necesidades de la vida cotidiana que saber que dichos eventos se deben a un solo rasgo en la forma de existir: la ruptura de la armonía con la vida.

La pérdida del equilibrio con el medio y nuestra separación de la tierra nos ha conducido a una condición de vida de escasa humanidad y espiritualidad con el mundo, con el otro, y en cualquier manifestación que involucre su presencia. El empoderamiento de la razón y la ceguera material, y monetaria han hecho reductos de una infinidad de posibilidades de creación de vida en simples relaciones económicas de estatus hedónico. En la pugna flagrante entre sociedades y nuestra propia sociedad. Marx escribió en su tiempo:

*“La historia de todas las sociedades hasta nuestros días es la historia de la lucha de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, señores y siervos, maestros y oficiales, en una palabra: opresores y oprimidos se enfrentaron siempre, mantuvieron una lucha constante, velada unas veces y la otra franca y abierta; lucha que terminó siempre con la transformación revolucionaria de toda la sociedad o el hundimiento de todas las clases en pugna.”*⁹⁰

Se podría decir que México no está vedado de tal mecánica, aunando a ello una ascendente desvalorización en el plano individual y social, nos enfrenta con ese verdadero reto ante una nación con ausencia de identidad colectiva y personal; crisis económicas, extrema pobreza, asesinatos por poder, robos, hacinamiento en cárceles, corrupción y la ignorancia de un pueblo que cada vez más pierde la fé en una élite política de conveniencia.⁹¹ Y ante dichas eventualidades sólo resta la queja como medio de acción, o protestas que no transgreden el tiempo, ni aun las acciones que se podrían considerar más radicales como las guerrillas han resultado efectivas en una transformación duradera.

⁹⁰ Carlos Max y Federico Engels, “Manifiesto del partido comunista” México, Editorial Progreso Moscú, 1978, p.30

⁹¹ O mejor dicho tiene la cultura de la delegación en el otro, como una especie de mecanismo para no asumir su propia responsabilidad personal e histórica.

Ante tantos estragos originados por nuestro transcurso en el forjamiento de la propia historia y sus efectos en el dolor humano y la experimentación con demasiada intensidad de sufrimiento en todas las esferas sociales en la nación ha generado en los habitantes como respuesta a tanta presión y dolor, respuestas de sobrevivencia en nuestra humanidad como alcoholismo, drogadicción, hurto, egoísmo y toda la serie de descripciones ya demasiado conocidas pero superficialmente exploradas.

La recuperación o el reincorporamiento hacia uno mismo es un tema crucial, que gana más fuerza en la actualidad ante estos tiempos degenerados.

Las investigaciones que ya no son tan recientes han apostado por la resistencia humana y la facultad de ser “resiliente” ante todas estas adversidades sociales y personales.

Hoy en día se ha vuelto una tendencia o moda por decirlo así la temática de la resiliencia o resistencia. Y los hallazgos que han encontrado en la línea del liderazgo es que los líderes tienen varios de ellos la capacidad resiliente y de generar un soporte que brinde armonía en medio del caos que se experimenta en la vida humana y cotidiana.

En términos generales la llamada resiliencia se acuña como la capacidad o destreza para sobreponerse a eventos traumáticos, negativos u hostiles con la cualidad o característica de que el sujeto que la experimenta logra sobreponerse, desarrollarse y triunfar ante tal adversidad inspirando a los demás.

Diane Coutu en su experiencia escribe al respecto:

“La mayoría de las teorías con las que me he encontrado en mi investigación son muy razonables. Pero también he visto que casi todas coinciden en tres cosas. La gente tenaz, definen, posee tres características: una aceptación de la realidad; una profunda creencia, muchas veces muy reforzada por unos valores muy defendidos, de que la vida tiene mucho sentido; y una habilidad sorprendente para improvisar. Uno puede recuperarse de un contratiempo con

sólo una o dos de éstas cualidades, pero pasa ser verdaderamente resistente se necesitan las tres. ⁹²

Como aceptación de la realidad la describe como el entendimiento de la situación y su asimilación al experimentar el hecho en su plenitud. El sentido de realismo con el que se concibe la situación en un carácter de asimilación más que de optimismo que conduce a una ilusión o un engaño. El sentido de la vida como una especie de significado en la existencia humana más allá de lo tangible, un espacio psicológico interno, el cual está reservado para la propia persona que tiene una gran influencia sobre el medio externo; propicia un sentido de propiedad y esperanza ante los efectos adversos.

Y la improvisación como una habilidad aplicada a la circunstancia mediante adaptabilidad y creatividad responsiva, utilizando los artífices o herramientas con que se disponen inmediatamente (no con los que se desearía) sean naturaleza de ejecución estrategia, orden psicológico, y también físico o material.

Según estos elementos puede jugar en consonancia para ejecutar acciones efectivas ante situaciones inusuales que se convierten frecuentemente en una norma. Inclusive Diane Coutu ⁹³ afirma en sus respectivos hallazgos que los individuos que inicialmente suelen ser más vulnerables psicológicamente, conforme se van desarrollando y exponiéndose en el medio suelen adquirir mayor resistencia en el tiempo a eventualidades adversas, que las propias personas que están dotadas ya de una fortaleza.

¿Pero cuál es el papel que debe adoptar un líder bajo los influjos de situaciones externas y traumáticas para una organización o una sociedad en su inmediato ambiente circundante? Los líderes en sí tienen una obligación, más que como deber moral dar respuestas que procuren el alivio momentáneo o duradero ante catástrofes inesperadas. ¿Por qué el líder? El líder en muchos de los casos tiene la facultad para ponderar las situaciones emocionales prioritarias, porque en su formativa personal él mismo ha experimentado en

⁹² Diane L. Coutu "Cómo funciona la resistencia", en Harvard Business Review: Desarrollar la resistencia de las personas y de las organizaciones, España, Ediciones Deusto, 2004, p. 15.

⁹³ Op., cit.

carne propia el dolor, el sufrimiento y los sentimientos desoladores que acompañan un evento traumático – Adelante se explicará este punto en la construcción corporal del líder. Los líderes como recordaremos se gestionan por el lado emocional y sus acciones pueden disminuir el impacto que generen alteraciones a los miembros afectados.

Los compromisos que adopte un líder ante la crisis están afectados por el contexto, la naturaleza del problema, los recursos, su historia en relación con los hechos, su propia experiencia, y la clase de personas involucradas.

Por ejemplo Peter Frost habla sobre de las emociones tóxicas que se experimentan en las organizaciones; y los líderes los centra como gestores de las mismas e indica que es mejor que se asuma tal compromiso como parte de una responsabilidad formal y de manera natural. Menciona:

“Distribuir el trabajo de gestionar la toxicidad entre varios líderes sirve para conseguir al menos tres cosas. En primer lugar, alivia parte de la carga de tener que combatir las toxinas organizacionales por partes de aquellos que lo han asumido simplemente porque no había nadie más que lo hiciera. En segundo lugar, asigna la responsabilidad de gestionar las toxinas a aquellos que tienen el poder, recursos, visibilidad y contactos, permitiendo intervenciones reales y efectivas cuando sea necesario, y eliminando la toxicidad de donde se ha instalado. En tercer lugar una organización que espera y refuerza la gestión de toxinas por parte de sus líderes crea una fuerza para experiencias positivas. Engendra de forma natural, un entorno laboral más sano...”⁹⁴

Para la gestión de las llamadas toxinas o emociones conflictivas, ambientes viciados” considera aspectos sumamente esenciales que son parte del repertorio de un liderazgo compasivo y las habilidades las enumera en puntos sencillos:

- Prestar atención
- Poner a la gente en primer lugar

⁹⁴ Peter J. Frost, “Los líderes y la gestión del sufrimiento”, en Harvard Business School Press: Emociones tóxicas en el trabajo; cómo abordar el sufrimiento y el conflicto los directivos compasivos, Ediciones Deusto, 2005, p. 176.

- Practicar la intimidad profesional
- Plantar semillas
- Hacer retroceder o frenar⁹⁵

En sí como tal se podría hablar de numerosas características descriptivas, sin embargo sería conveniente hablar más bien los puntos esencialmente señalados.

Poner atención a la gente: En una cualidad característica de personas o en este caso líderes que tienen de por medio responsabilidad con una organización, comunidad o sociedad, cuando se presta atención a los signos que muestran los demás es la manifestación del desarrollo de una habilidad que se apega a lo colectivo soslayando lo individual, la posibilidad de la apertura mental ocasiona dar cuenta de las situaciones y la ideación de cómo poder afrontarla. Esta habilidad del líder consiste en buscar las raíces emocionales que lleven a la manifestación del problema con las personas; la escucha de las manifestaciones de dolor y las implicaciones que guardan respecto a un sentimiento y emoción de una situación. Como dice Peter Frost: *“El trabajo del líder es buscar pistas y síntomas de dolor y responder a ese desasosiego con empatía y sin juzgar.”*⁹⁶

La búsqueda del sufrimiento en las personas remite necesariamente a algún o varios aspectos de su condición humana, desde rupturas de relaciones, crisis financieras, conflictos emocionales, etc, siempre repercutirán en el manifiesto total de la existencia del individuo y la atención adecuada en la interpretación sobre dichos estados dolorosos requiere mantener una mente vacía para poder profundizarme mejor en su situación. A veces las personas no tienen la habilidad de expresar sus sentimientos y emociones de manera natural, y generan otro tipo de manifestaciones encubiertas para canalizar el malestar. El sufrimiento tiene dos vertientes una es el sufrimiento expreso o manifiesto y el otro es el sufrimiento latente o encubierto, ambos son uno mismo; pero, a una observación más profunda nos conducirá a deducir que todo el tiempo se está sufriendo de mil formas. La conexión que se puede generar con la gente

⁹⁵ *Ibíd.*, p.177.

⁹⁶ *Ibíd.*, p.180

realmente requiere de un trabajo y una actitud personal más allá de una posición o una frontera organizacional. El bien no tiene nombre ni rango.

El hecho de colocar a la gente como aborda el autor en primer lugar es un tema particularmente bastante añejo, pero aun así no deja de perder relevancia hoy más que antes. Las personas como seres colectivos al interior de una organización o comunidad bien es sabido ya que el llamado rendimiento laboral o personal es mermado por las condiciones de sufrimiento. Cuando se desprende a las personas de una geografía laboral y retrocede a la condición misma del sentido humano, se logra comprender en un panorama más amplio las vicisitudes que pueden padecer los sujetos. El hecho de considerar a las personas es el principio de todo, es al mismo tiempo un desafío que consiente las posibilidades de un enfrentamiento consigo mismas, el cambio de condiciones, y el provocar reacciones múltiples que pueden ser no muy cómodas, pero al mismo tiempo saber que a pesar de la guía, la última decisión y compromiso para vencer un sufrimiento depende de la voluntad del individuo en turno que lo experimenta.

La forma de abordaje en la intimidad profesional es un rubro sumamente sutil que dependen tanto de las condiciones organizacionales, así como la habilidad del líder, y la apertura mental del colaborador. El comprender de una forma externa los problemas interiores más reconditos de una persona puede ser un proceso largo y consistir en una serie de aproximaciones que permitan una apertura equilibrada sobre los factores que ocasionan el sufrimiento y exponen a piel abierta las emociones. El comprender de forma general que todos padecemos de sufrimientos, aproxima a una posibilidad tomar posturas ecuanímes respecto a la sensibilidad personal sobre la línea social. La comunicación abierta y sincera de acuerdo a la necesidad de la experiencia proporciona una relación más franca y directa sobre la definición de los problemas y la urgencia en trabajar en ellos. De ahí que las habilidades de un líder como gestor del sufrimiento se base en su historia personal, sobre las situaciones que ha experimentado el dolor, su significación, la capacidad para detectar el sufrimiento en los demás y su posibilidad para poder tratar las emociones en sí mismo y los demás.

La necesidad creciente de crear una cultura o plantar semillas de una atención emocional resiliente en los terrenos organizacionales es una prioridad que motiva la generación de ambientes sanos en las crecientes orbes de estrés y desarmonía, enfermedades, tasas de muerte altas, tiempos de crisis y turbulencias; ante cualquier evento que amenace la condición de vida, tarea constante, que conlleva muchas de las veces esfuerzo, adversidad y trabajo constante, pero que sin dicho elemento la vida en organización no puede tener un florecimiento pleno, más allá de los estatus y las imágenes sociales impuestas. Es por ello que la antelación al hecho funciona como una pedagogía para sentar las condiciones anticipatorias de acción con los posibles riesgos ante la posibilidad de experimentar eventos catastróficos. En vez de un carácter reactivo que ofrezca respuesta cuando los hechos superan la situación. Además varios de los retos que afrontan los líderes en las organizaciones son las empresas sumamente burocratizadas y los lineamientos autocráticos y demagógicos para sortear que las necesidades del individuo empaten con las de la organización sin verse afectadas. Lo anterior debido a que la industria solamente piensa en la plusvalía y la rentabilidad que pueda tener en el mercado. El hombre no es reducto de la productividad, ni siquiera su vida es sinónima de la creciente enfermedad de la vida económica, es fruto de una existencia para vivir la vida y construir un panorama feliz; es por ello que inclusive se podría decir que el tipo de liderazgo compasivo llega a romper esas brechas por que entra en una función que toca fibras de carácter terapéutico al desarrollar respuestas que conforten la vulnerabilidad de los miembros. Porque son respuestas que humanas ante la deshumanización en ese sentido Eduardo Galeano escribió que la solidaridad se ejerce de igual a igual mientras la caridad se practica de arriba abajo.

Retroceder o frenar las fuentes tóxicas no solamente es afrontar con los medios externos, también es romper la propia cultura, la resistencia o comodidad al cambio que se instaura en una entidad social e individual en una baja moral de un trabajo acondicionado a un ritmo de vida y una remuneración como única expectativa de ello.

En un excelente artículo Jane Dutton y colaboradores explican a raíz de tres años o más de investigación cómo las organizaciones y sus diferentes

respuestas afectan a sus empleados, tanto en rendimiento como en nivel de compromiso y satisfacción en las empresas. Parte de una premisa sencilla: la compasión inspira y contagia compasión.

La divergencia entre una acción e intención que los mandos líderes pueden asumir ante su organización puede marcar la diferencia significativamente. Los eventos que marcan a los integrantes de una empresa en su vida cotidiana individual o grupal son variables según su historia, desde pérdidas de familiares queridos, enfermedades terminales, incendios, inundaciones, terremotos, guerras, secuestros, sufrimiento por ver personas que transitan por algún pesar etc. El impacto emocional que llevan consigo mismos de la vida personal a la indivisible línea del trabajo origina diferentes estados emotivos desde tristeza, miedo o ansiedad por la incertidumbre ante lo inesperado.

Los hallazgos los describen:

“Propagar la compasión por el entorno de trabajo no solo reduce el sufrimiento inmediato de aquellos que están directamente afectados por el trauma, sino que además les permitirá recuperarse más rápida y efectivamente de futuros contratiempos y reforzará los vínculos con sus compañeros y, por tanto, con la propia empresa. Para aquellos que son testigos o participan en actos compasivos, el efecto es también enorme; la gente que es compasiva contribuye a su propia resistencia y relación con la organización. Hemos descubierto que la inteligencia de un líder en permitir respuestas compasivas en una empresa afecta directamente a la confianza de mantener el alto rendimiento en momentos difíciles. Esta seguridad mejora además la capacidad de la compañía para recuperarse, aprender, adaptarse y destacar.”⁹⁷

No es suficiente bajo estas condiciones generar estados de apertura mental empática con las personas que experimentan dicho sufrimiento, es necesario generar contextos que abran la posibilidad de darle cabida a las emociones y las sensaciones que se vivencian para poder afrontarlo de una forma sana. El

⁹⁷ Jane E. Dutton, Peter J. Frost, Monica C. Worline, Jacoba M. Lilius y Jason M. Kanov, “Liderar en momentos traumáticos”, en Harvard Business Review: Desarrollar la resistencia de las personas y de las organizaciones, España, Ediciones Deusto, 2004, p. 31.

hecho de dar sentido a lo sucedido indica que puede provocar que la gente se someta a un sincero examen de conciencia.

Las tragedias o eventos traumáticos generan en los sujetos reflexión profundas, las crisis siempre conllevan a dar pautas a tomar otro tipo de cauce a las acciones otro tipo de visión de la vida, si se está preparado para tener una noción de afrontamiento ante la incertidumbre. Aunque también existe la posibilidad de generar mensajes de estancamiento y muerte. En cada sujeto se construye diferente, sus historias son realmente distintas no hay ninguna igual en el mundo.

Las respuestas efectivas que los líderes deben adoptar en tales casos de acuerdo a sus investigaciones se producen en dos estadios: *“el primer nivel es lo que denominamos **un contexto para el significado**. El líder crea un ambiente en el que la gente puede expresar y comentar libremente lo que siente y esto, a su vez le puede ayudar a darle un sentido a su dolor, a buscar o dar apoyo y a imaginar un futuro más esperanzador. El segundo nivel es el **contexto para la acción**: el líder crea un ambiente en el cual aquellos que sufren o son testigos del sufrimiento ajeno pueden encontrar la oportunidad de aliviar su sufrimiento y el de los demás. Hemos descubierto... que aquellos que son excelentes en liderar de una forma compasiva y efectiva, en tiempos de crisis se adhieren a un conjunto de prácticas compartidas que ayudan a la gente a dar sentido a los terribles eventos y a seguir adelante.”*⁹⁸

La necesidad vigente en la realidad organizacional o social requiere no solamente de una expresión de emociones sino también la creación de un contexto idóneo para la retomar el significado de los acontecimientos de que es susceptible en el sufrimiento humano, los eventos traumáticos ocasionan diferentes reacciones en las personas según su historial y puede mermar capacidades psicológicas y de salud si no hay un espacio que de asidero a la reconstrucción de lo sucedido; el contexto para el significado posee la facultad de enlazar las emociones expresadas con los individuos y congeniar que el

⁹⁸ *Ibid.*, p. 34.

dolor, o el malestar es común, a pesar de que sea diferente. La simple manifestación de los sentimientos entre una comunidad o grupo contagia una identificación entre los que lo experimentan, permite la fluidez del impacto emocional y al mismo tiempo da pauta para una reacción constructiva ante lo sucedido. El sentido de fuerza y apoyo mutuo que se expresa en la colectividad posibilita un significado diferente al ver que no solo en sentido individual se sufre, sino en todos los miembros que son afectados directa o indirectamente, al generar ese sentimiento de compasión expande la brecha y disminuye la actitud egoísta e individualista, en ciertos casos se olvidan las diferencias que lleguen a existir al ver como alguien está siendo expuesto a una situación de sufrimiento. El tener una apertura a voz abierta y expresar verbalmente o corporalmente el dolor a los demás en particular si son líderes, tiene un impacto profundo sobre los sujetos al mostrar esa cara del llamado "liderazgo compasivo"; cuando se es compasivo con los demás y las personas sienten ese confort psicológico hay más probabilidades según los estudios de tener respuestas de recuperación más prontas y sanas. El líder compasivo que abre el contexto y la significación de las emociones, atiende las prioridades más inmediatas con las que se puede responder en tales situaciones empáticamente; la creación de un ambiente realmente humano, dotando de fraternidad ante la catástrofe provee a la comunidad de sentido de valoración. Provocando en su organización más coactividad, fuerza y generación de significado ante la pérdida de dicho equilibrio. El líder compasivo sabe bajo estos contextos que toda persona <incluida él> están expuestas a innumerables sufrimientos y la muerte, todos venimos a este mundo a experimentarlo con más o menos constancia y mayor o menor intensidad, de diferentes formas y desde la propia constitución.

La significación abierta es indispensable para expresar y dejar las emociones que pueden destruir el cuerpo y la persona; sin embargo, no suficiente construir el significado a raíz del evento, es necesario pasar al afrontamiento y la acción, y su manifestación adquiere diferentes respuestas conjuntas de la organización según la necesidad será la pauta definitiva que hará la diferencia entre un crecimiento colectivo o estancamiento. Los líderes, dirigentes, directivos o agentes responsables de gente a su cargo e influencia que lleguen a soslayar

tanto el contexto de significado y la acción están poniendo no sólo en riesgo y detrimento de la comunidad y su fragmentación <si ésta no responde por su propio medio> sino su también a su posible anulación. La falta de asidero y expresión para las personas ocasiona resentimiento, pérdida de congruencia e inferencia ante quienes ignoran el sufrimiento humano.

En este sentido el contexto para la acción es la plataforma fundamental que se crea a raíz de la creatividad, la connotación de actividad es diferente según la situación, los medios y recursos que se pueden utilizar pueden ser la creación de redes humanas para la organización y cooperación ante un evento colectivo, o la gestión del sufrimiento puede ser apoyada desde tratamientos corporales o psicológicos que mermen el sufrimiento, o cualquier apoyo en el ámbito médico. Inclusive puede ser económico, legal, social. En México la historia de eventos críticos, ha estado siempre muy presente, tanto en crisis económicas, guerras físicas y psicológicas, enfermedades, holocaustos, eventos naturales, sometimiento humano, alcoholismo, drogas, emociones fuertes como la depresión, pérdida de seres amados por mencionar algunos de toda la serie que es amplia y no tiene fin. Inclusive en el área médica existen estudios avocados a la taxonomía del sufrimiento humano.

El apoyo en ese sentido de la gestión del sufrimiento no solamente es exclusivo de los líderes, las acciones de los voluntarios desde cualquier parte del mundo, cualquier ubicación de una organización, son demasiado inspiradores y respetables, deben ser alentados para su que todo el mundo cultive en su interior el sentido de ayuda humana. Jane Dutton y colaboradores⁹⁹ afirman sobre la compasión: *“De la misma manera que la compasión es contagiosa, también es la indiferencia que acompaña a una respuesta no compasiva”*. En sus hallazgos describen:

“Iniciamos nuestro trabajo en 1998, basándonos en la idea de que un acto compasivo inspira otro. Durante los siguientes dos años empezamos a comprobar qué hacían diferentes organizaciones con respecto al dolor y la compasión, y descubrimos diferencias sorprendentes en su capacidad de compasión. Esta capacidad resultó influir mucho la rapidez y efectividad con

⁹⁹ *Ibid.*, p. 45.

*que el personal de las organizaciones era capaz de recuperarse después de una tragedia*¹⁰⁰

Al final del día es una necesidad imperativa la gestión compasiva no solamente a nivel liderazgo sino común y habitual en cada miembro de una organización, la acción compasiva nace del deseo de querer liberar del sufrimiento a los demás, y la necesidad que han detectado de su incorporación a los repertorios en la gestión de los líderes crece conforme más se viven tiempos de degeneración social. Los eventos traumáticos siempre son mejores afrontados con una dosis de humanidad, y conciencia de que todos estamos expuestos a sufrimientos múltiples y que en dado momento llegaremos a nuestro fin.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p.47.

III.II En el liderazgo de la mujer

En la filosofía oriental se entiende a la mujer como un complemento del hombre. Una parte del orden del equilibrio entre las fuerzas del universo, su magnetismo está relacionado con la oposición y complemento de lo masculino.

Está asociada con la naturaleza y sus diversos componentes, sinónimo de la tierra y la fertilidad, la noche, la preservación, la tranquilidad, la restauración o regeneración, la humedad, el agua, lo oscuridad así como lo contractivo. Los términos de construcción femenina son diversos según la cultura, su familia y las apropiaciones que rodean su kinesfera en sus patrones de desarrollo y moralidad de la vida en particular derivada de los parámetros culturales.

Más allá de una competencia entre varones y mujeres desde siempre realmente han existido diferencias y similitudes en las convivencias y prácticas culturales de una sociedad que ahora pretende vivir homogeneizada por la mercadotecnia sobre los estándares de las líneas arquetípicas. Es de recordar que el papel de la mujer en el trayecto de una sociedad está legislado tanto por cuestiones de productividad en el campo laboral como en la esfera cultural, realmente son escalas de un mismo elemento social, incluido sus alcances familiares.

El papel de toda mujer en la existencia a nivel humanidad ha sido fundamental en aspectos más allá de lo positivo o negativo, de la pérdida o la ganancia. Hablar de la mujer implica hablar de las mujeres en general pero también en un grado particular, en donde la historia particular se funden con las historias colectivas y donde las construcciones de sus expectativas y sus cuerpos se ven involucrados por una serie de factores que edifican en sí lo bueno y lo pernicioso para ellas, desde la temática del “ser” en una visión individual, hasta en el sentido de proyección de logro social.

Pero la historia de la mujer es la historia del hombre y viceversa, no se puede desligar de la historia del desarrollo de una sociedad inserta en la existencia humana. En la que según su grado de desarrollo coloca a los diferentes individuos en estatus sociales. Genera imágenes sobre aspecto e idiosincrasia

que deben mostrar según las moralidades sobre la cultura y el trabajo. Actualmente todo sujeto más allá de la cuestión de género es susceptible de explotación e intercambio de cuerpo y sus potencialidades como materia de explotación o venta de su fuerza de trabajo. Entre mayor excedente de elementos de trabajo para la producción mayor ganancia y salarios a más bajo coste.

La mujer como tal siempre ha estado inserta en la sociedad en un campo o en otra esfera, el hecho que no tenga reconocimiento por las voces oficiales es otra diferencia, pero aun así negar el impacto que ha generado en toda clase de organizaciones sería una equivocación. Todo lo existente ha sido creado por todos desde los ingenios más magníficos hasta las ideas de orden más concreta.

Sin embargo cuando se habla de procesos de liderazgo en la mujer, es un tema que irremediamente tendrá que conducir al cuerpo. Pero ¿qué clase de liderazgo y para qué? ¿Para la producción? ¿Para la mujer oprimida? El liderazgo debe entenderse bajo un esquema de constante movilidad en la sociedad y de la corporeidad femenina, es decir: los diferentes procesos de cambio, desarrollo, regulación, crecimiento y equilibrio o enfermedad de su cuerpo. Entonces lo anterior habla de un proceso particular de construcción de una mujer, que por añadidura es paulatino y de diversas influencias desde el nacimiento, la infancia, la adolescencia, juventud, madures, senilidad y muerte. Pero entonces ¿por qué hablar del liderazgo femenino?

La conformación histórica de la mujer mexicana subyace de una cultura de igual manera que el hombre, del sincretismo de 300 años de colonización, vejación, y memoria corporal violentada, producto de una subalimentación y déficit de entendimiento de su cuerpo, sus emociones y sus vinculaciones en la cultura y la naturaleza, tanto por sí mismas, el varón, como por las demás mujeres, su núcleo familiar de relación directa, sus parejas, las células organizacionales de normatividad inmediata, las empresas, instituciones educativas, muchas de ellas sociedades instauradas al servicio de la demagogia en el poder.

Nos encontramos en una sociedad crítica a nivel, de moral y ética destruida, de la lucha de la equidad o poder entre hombres y mujeres - aunque ambos no entiendan que son complementos – y la búsqueda de las llamadas reivindicaciones femeninas en lo social, pero más allá de tales connotaciones de grados sociales la etapa corresponde a una respuesta de crisis en el entendimiento y la vivencia consigo mismas y con su cuerpo.

¿Por qué el cuerpo?, el Dr Sergio López Ramos hace alusión que es la única unidad material a través de la cual se puede llegar a ser, quien realmente se es, y no quién se desea producto de las conveniencias de la sociedad con sus respectivas escalas y gradaciones.

La mujer inmersa en las actuales épocas de violencia emocional, corporal, acompañada del desprendimiento de lo humano, con tratamientos vertiginosos en el giro médico, desprendimiento de su naturaleza en la sociedad y en la individualización se ha generado un vacío de existencia ante el mercado que ofrece imagen, atracción, fama y poder. Realmente si se puede hablar de un liderazgo femenino se tendrían que hacer las siguientes consideraciones:

- 1.- El entendimiento corporal de mujer y su construcción,
- 2.- De su concreción en lo social: el desarrollo, el trabajo, la familia, la pareja, la soledad, las expectativas, el logro, su salud o enfermedades, sexualidad, la relación con su cuerpo, alimentación, hijos, nivel de desarrollo socioemocional, a su significación corporal individual.
- 3.- La vinculación y relación de gestión emocional y humana con el género masculino y femenino. Tanto a nivel de convivencia e interrelación con los mismos, como el aspecto de edificación de relaciones sanas basadas en el equilibrio.

Todo ello conlleva a un punto específico: la gestión emocional y corporal femenina, es decir a nivel órganos – emociones, principalmente ello conduce a tratar el sufrimiento en la mujer y potenciar el crecimiento y la felicidad. Pero para poder plantear una gestión efectiva es necesario ser un conocedor profundo de la naturaleza tanto humana como femenina. Y para ello es necesario entender los constructos genéticos que materializan los sincretismos

sobre quién es la mujer, o más bien se debería partir quiénes son las mujeres, lo anterior se remite que aunque se comparte una historia social en común, también se vivencia una historia individual, en la misma, ambos son hilos de la misma línea de las existencias femeninas.

Cuando se habla de sufrimiento se habla en un sentido absoluto y relativo el término es demasiado amplio, desde las vejaciones, violaciones, maltratos personales, laborales, intercambios, usos, dotar de objeto a la mujer, violencia emocional, pérdidas de seres queridos, separación, enfermedades mortales y otras no tanto, depresiones, expectativas, deseos, estatus social, amor, cambio de humor, corporeidad, infidelidades, inseguridad, miedo, vejez, apego e inclusive auto maltrato.

Se vive en nuestra sociedad un sufrimiento enmarcado tanto por las crisis económicas, por las pretendidas revoluciones sexuales y de marketing, así mismo por las confrontaciones entre las generaciones emergentes y viejas que quieren brindar aires novedosos al mundo femenino en una empoderación que desemboca en términos en su mayoría de veces superficiales. Que en contraste con una liberación termina con una opresión más profunda sin ahondar en los verdaderos problemas subyacentes.

En el caso del terreno laboral la mujer quedó relegada por la subestimación, pero principalmente por el miedo en la sociedad moderna capitalista de concebir a una fuerza femenina en el campo del "éxito moderno". La idiosincrasia que permeó a la esfera corpórea de la mujer a la servidumbre del hogar sin mayores expectativas que el logro de objetivos de ser una buena mujer, esposa y creadora de los hijos del cual se supeditaban para tener éxito en la vida. Sin mayor aspiración en su desarrollo, logro personal, y de realización genuina.

Entonces nos encontramos en un punto en que tenemos que hablar de mujeres líderes y mujeres lideradas, dicotomía demasiado compleja, sin embargo tienen un punto en común ambas están construidas con la misma historia, pero el moldeamiento ha sido diferente.

La historia demuestra que siempre ha habido excepciones y no meramente el liderazgo ha sido asumido por figuras masculinas, ya que la coexistencia del humano en la tierra ha sido gracias a la combinación de estas dualidades femenino–masculino. Sin embargo los “vencedores” son los creadores de la historia, bien es sabido que sus acepciones no empatan la mayoría de las veces con la realidad, mayormente si se refiere al corte descriptivo positivista con tilde de objetividad.

Por ejemplo en las organizaciones Felice Schwartz hace alusión que allá por la década de los 80 en el caso de las empresas presentan un estilo de pensamiento como el siguiente:

“EL COSTE DE EMPLEAR A MUJERES en puestos directivos es mayor que el de emplear a los hombres... Un nuevo estudio realizado por una multinacional demuestra que el índice de movimiento de personal en los puestos directivos es dos veces y medio más elevado entre las mujeres que entre los hombres. Un importante productor de bienes de consumo informó que la mitad de las mujeres que cogía la baja de maternidad volvía a sus puestos más tarde o no volvía. Y sabemos que las mujeres también tienen más tendencia a interrumpir sus carreras, de forma que limitan su crecimiento y desarrollo.”¹⁰¹

Inclusive en el caso de la mujer en el mercado laboral inicialmente tuvo designaciones tanto secundarias como operativas en la era industrial, ya que los terrenos de las más altas esferas al menos en esos casos fueron ocupados por varones. Su posicionamiento ha sido paulatino en las diferentes áreas sociales tanto en el rubro productivo como en el derecho al voto –que de nada sirve en general-. Sin embargo para el hombre inmerso en el mundo capital jamás imagino o creyó verídico que la gestión de liderazgo de una mujer fuera igual de efectivo o superior que inclusive en el propio terreno masculino, ya que en buena parte se le ha asociado a la mujer con características dotadas de mayor flexibilidad y comprensión, aunque lo anterior sea realmente relativo.

Pues bien si lo analizamos en una lente sobre cómo se mueven los procesos económicos de monopolio capitalista, y las personas que lo incitaron no es de

¹⁰¹ Felice Schwartz, “Las mujeres ejecutivas” en Harvard Bussines Rewiew: Equilibrando trabajo y vida, España, Deusto, 2002, pp. 116-117.

extrañarse que los dueños del dinero, tengan sus propios estándares de cómo debe ser regulada una sociedad, su economía, sus parámetros sociales, morales y éticos, en que rubro deba entrar tanto un hombre y mujer de dinero, y para qué tipo de trabajos nacieron, en una especie de destino y determinación. Si bien la figura masculina ha estado durante mucho tiempo regulada y sometida a la operatividad de las tareas por su fuerza física y otras condiciones de explotación y degradación laboral como sueldos bajos, recortes, y competencia; que hasta hoy en día no se ha liberado de dicha opresión, la mujer sufrió de igual manera explotación y vejación tanto en fábricas como en lo social, obligando a decidir entre el cuidado de los hijos o el trabajo para su sustento. Al menos en Europa y América los hombres que iban a la guerra y ya fuese que murieran o no. Las mujeres fueron obligadas a incorporarse al mercado laboral y muchas de ellas ya no regresaron al hogar, inclusive niños y jóvenes también ante la ausencia de hombres como fuerza de trabajo por excelencia. Y en México por la colonización Europea y por sus ideologías extracontinentales también fue influyente un patrón inserto de extremado conservadurismo. Quizás con ciertas excepciones para el área del campo. Sin embargo en las concentraciones citadinas la moral y su arraigo de las mujeres de casa, mantenidas por el hombre en una relación que debía ser forzosamente estable y en el que estaba penado éticamente la separación de los mismos, ante la sociedad, la religión, los familiares. Para tales circunstancias el modelo de la mujer fue codependiente de un hombre, y no por el hecho de que carecieran de capacidad para despuntar en todos los niveles sociales, pero francamente su papel fue relegado secundariamente a objeto sexual, procrear hijos, cuidado, atención, casa servidumbre doméstica, como una medio más de dominación social entre otros muchos de cierta forma.

La actualidad en la gestión del conocimiento y la diversificación de las áreas que ha requerido mayor especialización y rapidez en el trabajo ha hecho que se requieran más manos y cabezas para que el sector productivo siga funcionando su engranaje, ello y los pequeños espacios que se han brindado al sector femenino han mostrado ante la ignorancia de las industrias y la sociedad, el potencial y efectividad de la mujer ante el prejuicio y conservadurismo de una sociedad capital.

Schwartz escribe:

“Pero aquí tiene otra verdad asombrosa: el coste mayor que representa emplear a una mujer no es el resultado de las inevitables diferencias de género. Las mujeres son diferentes de los hombres, pero lo que incrementa su coste para la empresa es principalmente el choque entre sus percepciones, actitudes, y comportamientos con los de los hombres, lo cual equivale decir, con las políticas y prácticas de las corporaciones lideradas por hombres.”¹⁰²

Añadido a ello son las cuestiones de riesgo biológico que las diferentes áreas de la sociedad prejuiciaron para una incursión tanto en gerenciamiento como en posiciones de liderazgo “formal”, la maternidad y el cuidado de sus hijos por un lado y por el otro el desafío de la competición contra una figura masculina al verse desplazado por un símbolo “soft” de la sociedad.

Ante este panorama de mayor desigualdad entre un sistema todavía a mayor escala desigual, es solamente uno de los factores a los que se enfrentó o sigue enfrentando actualmente el liderazgo femenino. Pero francamente si un sistema es obsoleto, discriminatorio, competitivo, hace la guerra, trafica con el empleo, y lucha diariamente para ser el primero a costa de los demás, no es genética de las figuras masculinas más bien es del humano y su monopolio en los medios de producción, su infelicidad, su egoísmo, su odio, o apego, y eso es cuestión tanto del hombre como de la mujer.

Una vez conocido este pequeño preámbulo pasemos a ver cómo se concibe el liderazgo femenino por las propias expertas en el campo.

Fabiana Gadow directora de Delloitte LATCO caracteriza el liderazgo femenino como menos gerenciador, ante un mundo competitivo, y altamente globalizado, interconectado e impredecible, en el que los desafíos permanentes y acelerados se vivencian dentro y fuera de una organización. Y para afrontar dichos retos se requirieron nuevas habilidades, justamente bajos esos entornos las mujeres comenzaron a asumir posiciones de mayor responsabilidad:

“Entre las cualidades del estilo de liderazgo femenino valoradas actualmente se encuentran las vinculadas con las habilidades interpersonales: aptitud para

¹⁰² *Idem.*

desarrollar buenas relaciones de trabajo, empatía, comprensión de las necesidades de los seguidores, sensibilidad hacia las personas y la capacidad para emplear la confrontación como herramienta para la construcción de compromiso y unidad. La capacidad de la comunicación verbal y no verbal que caracteriza a la mujer es un instrumento fundamental para motivar, delegar, facultar, pedir apoyo y generar confianza.

Produce un fuerte valor agregado su espontáneo estilo democrático, dialogante pedagógico, constructor de consensos y mediador: le predispone a delegar y estimular la participación. La capacidad de identificar desafíos y oportunidades de innovación, creación, cambio y mejora la coloca en un lugar privilegiado a la hora de resolver una gama amplia de problemas y de manejar un sinnúmero de variables simultáneamente, tanto personales como de gestión. Estratégicas y tácticas, propias del trabajo y de otras dimensiones de la vida.

Esto requiere flexibilidades en el enfoque de trabajo de manera de balancear la orientación de la tarea a los problemas y a las personas... Las mujeres incluyen la parte emocional también en el trabajo. En general están más capacitadas para tener en cuenta el lado humano de las personas, desarrollando para eso sus dotes intuitivas naturales”¹⁰³

Es importante destacar en las diferentes acepciones que han caracterizado el liderazgo femenino en sentidos de fortaleza pero con una increíble flexibilidad al mismo tiempo, capacidad para la resolución de los problemas, para guardar empatía y saber sincronizarse emocionalmente con la gente y gestionarla con su ayuda. En cierta forma lo anterior se comprende en el sentido de que una mujer ha formado parte de un sector oprimido y ha tenido que luchar el doble a diferencia de un hombre en un terreno social y de liderazgo (en un sentido formal), dotándola de esa sensibilidad, que ella misma ha desarrollado al haber experimentado problemas, discriminación o sufrimiento ante su interacción en la sociedad diaria. A diferencia de los líderes o jefes hombres que se desprenden de la era industrial en lo particular mayormente se han distinguido como tiranos, inflexibles, cortantes, y poca sensibilidad a los problemas o circunstancias ajenas que se desarrollan en el contexto del liderazgo. Podría

¹⁰³ Fabiana Gadow, “Desarrollo y coaching de mujeres líderes”, México, Granica, 2013, pp.74-75.

decirse de forma general que el varón por estereotipo ha estado relacionado con una dirección de corte militar, aunque la historia y su heterogeneidad muestren lo contrario a dicho patrón. Además recordemos que en el desarrollo de la industria de la vida moderna y su paso a la era organizacional tenían poca instrucción para manejar gente y por presión de productividad y feroz competencia se han tenido que ver obligados todos los que ocupan posiciones arriesgadas a hacer hasta lo imposible por lograr cadenas de producción y si en ello se tiene que maltratar al empleado están dispuestos a hacerlo. Actualmente este problema no ha cambiado, y mucho menos es una cuestión de género sino de la irracional aceleración de la producción del hombre.

Inclusive Loden en la década de los 80 indicaba puntos que distinguían diferencias entre liderazgo femenino y masculino:

- a) Uso del poder: las mujeres tienden más a empoderar los otros que a acumular poder personal.
- b) Resolución de problemas: las mujeres pueden integrar correctamente intuición y racionalidad.
- c) Habilidades interpersonales: las mujeres saben escuchar y generar empatía.
- d) Grupos de trabajo: las mujeres utilizan habilidades de los miembros del grupo.
- e) Dirección participativa: las mujeres están centradas tanto en el grupo de trabajo como en la organización como un todo.
- f) Asunción de riesgos: las mujeres asumen riesgos para perfeccionar la actividad.
- g) Atención a la diversidad: intentan tomar en consideración las características personales de cada individuo con el que interactúan.
- h) Resolución de conflictos: las mujeres buscan soluciones beneficiosas para todos.
- i) Desarrollo profesional: se involucran activamente en el trabajo de sus colaboradores, buscando el desarrollo grupal. ¹⁰⁴

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 77.

La polémica actual respecto al liderazgo femenino y masculino se genera con la pregunta: ¿Qué liderazgo es más efectivo? El asumido por los varones o las mujeres, en una sociedad de comparativa y competencia es fácil señalar alguno u otro, el femenino o masculino. Pero hay que hacer alguna advertencia ante tales peligros de las suposiciones sociales. Sea más efectivo en tal o cual competencia hombre o mujer, las dos clases de liderazgo son necesarios, son complementarios, el mundo de los negocios y la ganancia ha hecho rivalizar al propio humano y dentro de éste el género del hombre con la mujer ambos aportan cualidades particulares que hacen posible la existencia humana.

En un estudio realizado por Zenger y Folman¹⁰⁵ en el 2011 a 7.280 líderes mediante evaluaciones 360° encontraron interesantes hallazgos. Sus datos fueron generados a partir de líderes de algunas de las organizaciones más exitosas y “progresistas” a nivel mundial, tanto públicas como privadas, gubernamentales y comerciales, nacionales e internacionales.

Las evaluaciones fueron emitidas por individuos pares de líder a líder, jefes y subordinados directos, dentro de categorías de 16 competencias en las cuales ellos han considerado más eficaces de acuerdo a sus programas de aproximadamente 30 años de investigación para la eficacia global del liderazgo. Sus hallazgos estriban en que:

“La mayoría de los líderes (64%) siguen siendo hombres. Y cuanto mayor sea el nivel, más hombres se encuentran: En este grupo, el 78% de los altos directivos eran hombres, 67% en el siguiente nivel inferior (es decir, los altos ejecutivos que dependen directamente de los altos directivos), 60% en el gestor nivel por debajo de eso.”¹⁰⁶

Sin embargo en los estereotipos de papel de “crianza” destacan las mujeres en: desarrollo de los demás, la construcción de relaciones, la integridad y la participación en el desarrollo personal. En esas cuatro categorías las mujeres puntuaron más alto que los hombres.

¹⁰⁵ Jack Zenger y Joseph Folkman, “Are Women Better Leaders than Men?”, En Harvard Business Review: https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do?cm_mmc=email-newsletter-weekly_hotlist-hotlist031912&referral=00202&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist031912#.T2mnfCWfYZ.facebook Marzo, 2012.

¹⁰⁶ *Ídem.*

“Pero las ventajas de las mujeres no estaban en absoluto confinadas tradicionalmente a las fortalezas de las mujeres. De hecho en todos los niveles, más mujeres fueron calificadas por sus compañeros, sus jefes, sus subordinados directos, y sus otros socios como mejores líderes globales que sus contrapartes masculinas - y cuanto más alto es el nivel, más amplia es la brecha”¹⁰⁷

En suma en su investigación encontraron que de las 16 competencias las mujeres destacaron en 12 de ellas en un liderazgo sobresaliente (véase recuadro 1). Dos de los rasgos que las mujeres superaron a los hombres en mayores grados son: la toma de la iniciativa y conducción para la obtención de resultados a largo plazo; en contraste con lo que se pensaban como fortalezas de un liderazgo ejercido por el género masculino. Como se pensó hubo una sola competencia de la gestión de encuesta en que los hombres superaron a las mujeres: la capacidad de desarrollar una perspectiva estratégica.

The Top 16 Competencies Top Leaders Exemplify Most

	Male Mean Percentile	Female Mean Percentile	T value
Takes Initiative	48	56	-11.58
Practices Self-Development	48	55	-9.45
Displays High Integrity and Honesty	48	55	-9.28
Drives for Results	48	54	-8.84
Develops Others	48	54	-7.94
Inspires and Motivates Others	49	54	-7.53
Builds Relationships	49	54	-7.15
Collaboration and Teamwork	49	53	-6.14
Establishes Stretch Goals	49	53	-5.41
Champions Change	49	53	-4.48
Solves Problems and Analyzes Issues	50	52	-2.53
Communicates Powerfully and Prolifically	50	52	-2.47
Connects the Group to the Outside World	50	51	-0.78
Innovates	50	51	-0.76
Technical or Professional Expertise	50	51	-0.11
Develops Strategic Perspective	51	49	2.79

Source: Zenger Folkman Inc., 2011

Recuadro 1.

¹⁰⁷ *Ídem.*

En posteriores conversaciones fuera de las encuestas los investigadores pidieron sugerencias a las mujeres de la alta valoración de sus colegas en la puntuación de toma de iniciativa y desarrollo personal. A lo que sus respuestas apuntaron a posición aun tenue que sienten en el puesto:

"Tenemos que trabajar más duro que los hombres para demostrarnos a nosotras mismas."

"Sentimos la presión constante para no cometer un error, y para demostrar continuamente nuestro valor a la organización."¹⁰⁸

En sí las mujeres líderes encontraron en su opinión sobre el hecho de tener que enfrentarse constantemente con la discriminación y los problemas de machismo insertos en las culturas empresariales u organizacionales, lo anterior concebido con los retos que incluye su desempeño en las respectivas gestiones.

Ante tales cuestiones no en pocas ocasiones las mismas mujeres han requerido hacer espejo de su liderazgo centrado en actitudes y percepciones de carácter masculino. Fabiana Gadow lo describe:

<< Para adaptarse al entrono se comportan de manera más dura e implacable que muchos hombres, ya sea por personalidad o por imitación de modelos masculinos. Se debe entender que en la sociedad actual, tal como está organizada. A las pocas mujeres que están en el poder se les exige – o ellas lo suponen así – que demuestren su capacidad de “ser” como los hombres. Para llegar a estos cargos, han tenido que socializarse en una cultura machista y desarrollar patrones masculinos, así como mimetizarse con conductas y actitudes masculinas que la sociedad les ha hecho verse como adecuadas para conseguir el éxito. Han debido emplear los mismos métodos – o incluso más rigurosos – que los utilizados por sus competidores hombres. De lo contrario no hubieran sido admitidas. Pero, paradójicamente si se presentan como muy firmes y directas se las considera agresivas o con demasiadas aspiraciones, y

¹⁰⁸ Ídem.

si se desenvuelven en forma femenina se las etiqueta de débiles y poco exigentes. >>¹⁰⁹

Quizá lo que podría entenderse a la luz del género es que tales problemáticas que existen en circunstancias de discriminación y diferenciación femeninas son un síntoma más de las verdaderas enfermedades sociales. Hablando plenamente del hombre (varon-mujer) hay desigualdad y opresión en el mismo. Desde la coexistencia de la perpetuación de las clases sociales, éstas probablemente nunca dejarán de existir antes en caso de que fenezca la humanidad por completo. La discriminación hacia la mujer y el empoderamiento del hombre no es otra cosa que un estado de desequilibrio social e individual que se configuran en códigos y normatividades desde la infancia hasta la madurez que atentan contra la vida. Es el binomio hombre – mujer de la misma enfermedad. En verdad es un retroceso lo mismo que el sistema social actual.

Actualmente se habla demasiado de desigualdad de género siendo que quizá eso sea un fruto de raíces más profundas de un sistema económico social. En todo caso puede ser también una pista útil para el progreso de la humanidad pero no es el único camino ni el exclusivo.

Avivah Cox CEO de una de las primeras empresas consultoras de género, indica que es necesario replantearse la cuestión de género ya que cada vez más existen mujeres ocupando posiciones en la política, en la dirección empresarial, el sesenta por ciento de los graduados en el mundo son mujeres, toman influencia en las decisiones del control del consumo, y la mayoría de los países con que ha trabajado son prefieren un reclutamiento de personal femenino ya que superan a su par masculino.¹¹⁰

La cuestión según Avivah es dejar de preguntarse por qué las mujeres a pesar de mostrar mayor talento y capacidad no llegan a la cima, dejar de cuestionar ese tema de igualdad y plantearlo en forma de oportunidad de negocio masivo; en el que se presenten soluciones o planes de trabajo para que las empresas

¹⁰⁹ Op, cit., p.76.

¹¹⁰ Avivah Wittenberg-Cox, "It's Time for a New Discussion on "Women in Leadership", Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/03/its-time-for-a-new-discussion-on-women-in-leadership/> , Marzo, 2014.

estén equilibradas y éstas con los gerentes comprendan y se beneficien del desplazamiento de saldos globales de género.

Avivah indica:

“Los líderes inteligentes han entendido desde hace un tiempo que el equilibrio de género ofrece un mejor y más sostenible rendimiento. Que las empresas con más equipos de liderazgo con equilibrio de género supera el rendimiento de los que tienen menos. Mientras que los escépticos van a pasar otra década resistiendo este hecho con las demandas de probar su causalidad, los mejores líderes prefieren encabezando la tarea siguiéndolo. Así que ahora tendría sentido centrarse en las competencias de liderazgo que permiten a ciertos líderes construir organizaciones con equilibrio de género. Y tener en cuenta aquellos que no lo hacen, y empezar a llamarlos a cuentas.

La construcción de una organización equilibrada de género requiere habilidad, determinación y coraje. Puede ser enseñado, alentado y recompensado. Eso es lo que las mejores empresas hacen. Ellos pusieron el foco y la rendición de cuentas, donde se produce el cambio: en la primera línea. Al igual que con otras iniciativas de gestión del cambio, la responsabilidad recae en última instancia en los líderes.”¹¹¹

Sin embargo advierte que hoy en día muchos directivos desconocen el tema de género, y están guiados por el sentido tradicional de las competencias, e ignoran las cuestiones en diferencias de género como diferentes estilos de comunicación o carreras. No están acostumbrados a pensar en que el equilibrio en sí puede contribuir a las conexiones del rendimiento, innovación y atención al cliente. Por lo que es necesario educarlos y dejar de crear solo redes internas para las mujeres replazándolos por redes mixtas destinadas a equilibrar la gestión tanto para hombres como mujeres.

La visión anterior es muy audaz en el campo laboral, y de posiciones estratégicas, principalmente lo coloca en el aspecto de la producción, sin embargo la propuesta es táctica en cuanto al rendimiento y cooperación de hombres y mujeres al interior de la organización. En este sentido estará

¹¹¹ *Ídem.*

hablando de una gestión de equilibrio en la inserción igualitaria de la mujer en diferentes ámbitos principalmente en el empresarial directivo, que por las cualidades descritas las mujeres están despuntando en un mundo globalizado y competitivo.

Por otra parte Herminia Ibarra, Robin Ely y Deborah Kolb hablan de la realidad de la mujer secundada en las organizaciones, a pesar de que continuamente se comenta de la reivindicación de la mujer a diferentes niveles, la inclusión y la participación, existen brechas invisibles que se siguen superponiendo al desarrollo de las mujeres como líderes en las organizaciones:

“El problema con los enfoques de estos líderes es que no abordan el proceso a menudo frágil de venir a verse a uno mismo, y ser vistos por los demás, como líder. Convertirse en un líder es mucho más que ser un puesto en un papel de liderazgo, la adquisición de nuevas habilidades, y adaptar el propio estilo a las exigencias de ese papel. Se trata de un cambio fundamental de identidad. Las organizaciones socavan inadvertidamente este proceso cuando aconsejan a las mujeres a buscar proactivamente roles de liderazgo sin abordar también las políticas y prácticas que se comunican a una falta de correspondencia entre cómo se ven las mujeres y las cualidades y experiencias de la gente que tiende a asociar con los líderes.”¹¹²

Mencionan un punto interesante que es más sutil que la clásica exclusión de género, es decir, aunque tácitamente ya no se hable de diferenciación entre el hombre o la mujer, su inclusión o exclusión, se sigue estando presente en políticas y prácticas la indiferencia como factor invisible a la hora de ocupar cargos a niveles elevados. Las mujeres siguen siendo ignoradas al ocupar cargos de gestión de liderazgo.

Las soluciones implementadas convencionalmente por las empresas señalan que son insuficientes hacer caso al tradicional potencial alto, el mentoring o el tutorial y los programas de educación del liderazgo. A lo largo de sus investigaciones en empresas y docencia consideran que es necesario generar un sentido de identidad en el liderazgo, crear espacios de trabajo seguros,

¹¹² Herminia Ibarra, Robin J. Ely y Deborah Kolb, “Women Rising: The Unseen Barriers”, Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers/ar/1>, Septiembre, 2013.

(entornos de entrenamiento y desarrollo emocional abiertos) y la importancia del propósito del liderazgo.

Uno de los mayores retos que consideran enfrentar es el denominado “sesgo de segunda generación” como factor que puede socavar el desarrollo de la identidad de las mujeres en las empresas:

“La integración de liderazgo en la propia identidad central es particularmente difícil para las mujeres, quienes deben establecer credibilidad en una cultura que está profundamente en conflicto acerca de sí, sobre cuándo y cómo deben ejercer la autoridad. Prácticas que equiparan el liderazgo con comportamientos considerados más comunes en hombres sugieren que las mujeres simplemente no están hechas para ser líderes.”¹¹³

Apuntan que la investigación se ha centrado en la “segunda generación de sesgo” como los prejuicios de género como la primera causa de subrepresentación persistente de las mujeres en los puestos de liderazgo. Ese sesgo se erige como barreras invisibles y sutiles que se derivan de los supuestos culturales y estructuras organizativas, prácticas y patrones de interacción que inadvertidamente benefician a los hombres y ponen en desventaja a las mujeres, dentro de ellas están:

- ♥ **Falta de modelos a seguir para las mujeres.** Las aspirantes al liderazgo deben tener modelos y estilos de comportamiento de acuerdo a sus propias normas y relaciones con los demás. Menos mujeres significa menos modelos a seguir colocando a la mujer como un agente pasivo.
- ♥ **Carreras de género y trabajo de género.** Las estructuras y dinámicas de trabajo fueron diseñados para población masculina. Las investigaciones indican que las organizaciones ignoran las escenas del trabajo más propensas con el género femenino como construir un equipo o evitar una crisis a diferencia de los hombres que es mejor

¹¹³ Ídem.

recompensado el trabajo heroico. Indican que esa práctica no fue diseñada para ser discriminatoria pero a la larga tiene efectos acumulativos negativos en las mujeres.

- ♥ **La falta de acceso a las redes y patrocinadores de la mujer.** La cuestión de roles entre hombres y mujeres así como en sus carreras, y la tendencia a interactuar con su mismo género dan lugares más débiles en las redes femeninas. Los hombres tienen más posibilidad de obtener mentores, y desarrollo de hombres más jóvenes.
- ♥ **Unión de dobles.** En la mayoría de las culturas esta asociado la masculinidad y el liderazgo. Estrechamente vinculados como líder ideal, decisivo, firme e independiente, en contraste con las mujeres que son de carácter más amable, de cuidados y de desinterés. La falta de coincidencia entre cualidades tradicionalmente femeninas y cualidades que se cree necesario para el liderazgo pone a las líderes femeninas en un doble vínculo. Es decir las mujeres que se destacan en los dominios tradicionalmente masculinos son visto como competentes pero menos simpáticas que los homólogos masculinos. La autoconfianza en las mujeres suele parecer arrogante o abrasivo en los hombres. El estilo convencional femenino puede gustar pero no se respeta, y se consideran demasiado emocionales para tomar decisiones difíciles y demasiado blandas para ser líderes fuertes.¹¹⁴

En suma concluyen que es necesario replantear a nivel mujer y hombre una educación en las cuestiones de sesgo de género, a pesar de las buenas intenciones y la aparente apertura de las organizaciones que brindan cada día mayores espacios a las mujeres, sigue habiendo un comportamiento marcado en la reserva para posiciones de liderazgo o dirección hacia el hombre. Sugieren la posibilidad de trabajar con “pequeñas victorias” para cambiar el modo de gestión organizacional, en las cuales se reconozca con el propio trabajo de las mujeres su talento y aportación de éxito. Así como la necesidad imperante de un entorno laboral constructivo:

¹¹⁴ *Ídem.*

“...un espacio seguro para el aprendizaje, la experimentación y la comunidad es fundamental en los programas de desarrollo de liderazgo para las mujeres.”¹¹⁵

Así como el anclaje en el propósito del liderazgo que permite a las mujeres redirigir su atención a esfuerzos compartidos, y considerar qué tienen que ser, y considerar qué tienen que aprender con el fin de alcanzar esos objetivos. En lugar de definirse a sí mismas en relación de estereotipos de género, que se promuevan como masculinas o bien que se sientan inauténticas por arquetipo femenino, enfocándose en comportamiento que se centren a la promoción de los fines para los cuales se interponen.

El entrenamiento en las mujeres en el liderazgo si bien es importante señalarlo es potencial, tanto la presencia de mentores como espacios vitales que creen una red de cooperación. Así como tener presente las cuestiones de género, el coaching y el mentoring. Pero la realidad es que el mundo a pesar de que lleva un ritmo de cambio vertiginoso en sus procesos de operación tanto en organizaciones, empresas y sociedades económicas y políticas, la moralidad o los ejes idiosincráticos se mueven a un ritmo demasiado impar y lento, en el que las ideas progresistas tienen cabida con demasiadas dificultades, y su grado de desarrollo es paulatino en su mayor parte con muchos reveses. Tal es el legado del apego y brechas de corte generacional como todo trasfondo ideológico.

La noción de ir mas allá en un estado puramente de inclusión es insuficiente, por las condiciones que se han descrito que las mujeres hallan trabas en su desarrollo, gerenciamiento, liderazgo y talento conlleva en ir a la condición de la construcción en su entorno desde un ángulo corporal. Entender cómo se conforman las mujeres en su dimensión histórico social e individual permitirá tener una noción más precisa sobre su guía y su potencialización en su desarrollo.

¹¹⁵ *Ídem.*

La gestión del sufrimiento femenino es indispensable si se quiere iniciar como un punto de partida en el entendimiento de sí misma como una célula en la sociedad con la posibilidad de edificar en el mundo a través del conocimiento de sí misma y su cuerpo. Entendiéndolo como un principio de vida que puede dotar tanto para sí, como a los demás y que no es necesario un mérito o reconocimiento por su trabajo. Es necesario apaciguar ese primer peligro en que muchas mujeres desean sólo el reconocimiento por algo que hicieron bien, el reconocimiento es necesario pero no indispensable ni mucho menos vital para su realización en su existencia y menos en su felicidad. Un ambiente realmente humano puede sustituir eso donde se sientan valoradas por lo que son y no por logros exitosos.

El liderazgo se debe entender como un proceso aterrizado en el cotidiano de la existencia tanto en hombres como en mujeres, si se gestiona día a día prácticas congruentes, desde la alimentación, el cuidado rutinario del cuerpo, el ejercicio o alguna actividad que le procure resistencia y equilibrio mental puede ser un principio. El respeto y la tolerancia a los demás, y algún trabajo que de sentido espiritual y de armonía consigo mismos, y los otros seres así como a la tierra.

Quizá habría que ver también en la conformación y desarrollo de la mujer no solamente el característico patrón de opresión masculina que no la deja "ser". Sino más bien remitirnos a enseñanzas y procesos instaurados también por las propias figuras femeninas que las han formado o por sus influencias más directas en caso de que no hayan tenido una formación meramente por la mujer. Es decir los patrones de comportamiento femenino son también reproducidos y justificados por ellas mismas como responsables directas de su vida sean conscientes o no tanto de qué tipo de mujeres están formando desde su núcleo familiar hasta las esferas sociales. Es demasiado sencillo en la vida buscar culpables y rivalizar en lugar de aceptar y confrontar la situación propia y es que la cuestión de ser mujer es un constructo complejo en el que se transmiten códigos contradictorios desde que un varón debe asumir ciertas responsabilidades morales y económicas con una mujer, hasta otros que asumen a ésta como un ente más independiente.

También es prioritario analizar el papel que juegan entre las mismas mujeres, hoy en día es un factor importante el comportamiento que asumen las mujeres en relación con su propio género y su postura de unas ante las otras. Actualmente las esferas están permeadas no solamente de competencia por posiciones laborales, de mando o liderazgo sino también la rivalidad y competencia entre las mismas mujeres, inclusive ésta puede ser más voraz que la opresión de los hombres. La instauración del marketing de un deber ser ha también afectado la imagen individual y social de las mismas, sobre cómo ser, vestir, comportarse, llevar una relación, dirigirse en el trabajo y una serie de parafernalias ajustadas a una realidad ilusoria de falsas expectativas que al no cumplirse genera frustración e infelicidad.

Para la existencia de la mujer líder e inclusive para cualquier mujer necesariamente tendrá que trabajar con los esquemas instaurados desde su familia, su padre o su madre si estos se consideran perniciosos o frenan el desarrollo de su potencial. De repente se habla de un liderazgo o un desarrollo del mismo desde una fuente externa como un tutorial, coaching, etc. Sin embargo si no se trabaja con el cuerpo y su historia que bloquea su expansión seguramente no tendrá el mismo despunte.

El liderazgo de la mujer en México es un tema relativamente novedoso y según las cifras del CIMAD (Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección) a nivel organizacional los puestos de alta dirección en la mujer oscilan en un 14% y según su escasa participación en nichos niveles se deben a tres factores. Las mujeres que dan mayor atención a las prioridades de la familia. La sociedad como los patrones que restringen a la mujer en espacios de poder, y tercero las empresas requiere modificar sus modelos de trabajo y prácticas que soslayan a la mujer haciendo un entorno más incluyente.¹¹⁶

¹¹⁶ Ver en: <http://www.ipade.mx/centros-de-investigacion-del-ipade/Pages/talento-femenino-en-la-alta-direccion-en-mexico.aspx>

III.III El Líder y su proceso de construcción corporal

Mucho se ha hablado sobre el líder y el liderazgo, cual es la clase de líder más efectivo, qué liderazgo es mejor para tal o cual situación. Recordemos el panorama histórico que recorrieron los pioneros del estudio del Management, primero aludieron a los rasgos en el líder, cuando se dieron cuenta de las deficiencias que representó lo anterior, estudiaron el comportamiento, posteriormente las contingencias y las situaciones. Después llamó la atención el carisma, pero hubo más allá y apareció el líder transformacional. Toda esta clase de enfoques no hicieron más que rodear la forma de la superficie de un proceso que es más abisal que una simple serie de descripciones y características. Sin embargo es de reconocer que fueron en su momento dado y siguen siendo una luz en el oscuro horizonte del tema.

Actualmente el liderazgo se ha tratado de explicar desde los enfoques más evolucionados que la ciencia y la tecnología nos pueden brindar, desde las explicaciones más sofisticadas e impresionantes que existen en las élites de producción de conocimiento.

Pues para tratar de explicar el liderazgo ha pasado por diferentes baches los diversos estudios y se han basado en la forma de la personalidad, hasta otras características excéntricas, que de cierta manera no tiene nada que ver, lo cual asemeja a navegar en el movimiento de las corrientes del río sin sumergirse a las profundidades del mismo.

Actualmente se han acuñado diversos términos para darle un matiz más allá de lo usual y consta de impresionantes designaciones como por ejemplo: superliderazgo, metaliderazgo, neuroliderazgo, liderazgo evolutivo, liderazgo inteligentemente emocional, probablemente falte alguno que otro término, demasiados hay respecto investigación de varias fuentes y mayormente de producción norteamericana.

Las investigaciones más recientes en el campo del estudio del comportamiento humano se centran tanto en la genética como en las neuronas. Los hallazgos que encuentran en las neuronas al parecer son novedosos en la explicación de

las acciones humanas, en primer parte Goleman postuló en 1998 el concepto de inteligencia emocional en el liderazgo aplicado a los negocios, lo anterior se desprende de su publicación homónima en 1995, al cuestionar qué hace a un líder efectivo en el plano organizacional. Goleman analizó las relaciones de durabilidad, permanencia y efectividad de los líderes en las empresas y, en su estudio de modelos de competencia en aproximadamente 188 empresas detectó mediante la creación de 3 variables (capacidades): Destrezas técnicas, habilidades cognitivas y las habilidades de inteligencia emocional; que éstas últimas representaban un papel importante en la efectividad de una organización, especialmente en las altas esferas del liderazgo.¹¹⁷

La inteligencia emocional según Goleman está constituida por elementos clave como:

- Autoconciencia: Aptitud para reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.
- Autorregulación: Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.
- Motivación. Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.
- Empatía. Aptitud para entender el “maquillaje” emocional de otras personas. Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.
- Habilidades sociales. Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.¹¹⁸

Por un lado se sostiene que la inteligencia emocional es un componente derivado tanto de la genética o ciertos patrones con los que se “nacen” y por otro lado del aprendizaje como resultado de la crianza al desempeñar un rol

¹¹⁷ Daniel Goleman” ¿Qué hace a un Líder?” en Harvard Business Review América Latina,, Octubre, 2004, p 3.

¹¹⁸ *Ibid.*, p.7

con base según el análisis sincrético de las investigaciones psicológicas ya establecidas.

Sobre la inteligencia emocional Goleman escribe: *“...El problema es simple: (actualmente) se centran en la parte incorrecta del cerebro. La inteligencia emocional nace principalmente en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, que controla los sentimientos, los impulsos y los estímulos. Las investigaciones indican que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica prolongada y la retroalimentación. Compárese con el tipo de aprendizaje que se produce en el neocortex, que controla la capacidad analítica y técnica. El neocortex se encarga de los conceptos y de la lógica. Es la parte del cerebro que deduce cómo usar una computadora o hacer una llamada de ventas con sólo leer un libro. No resulta sorprendente (aunque sea erróneo) que también sea la parte del cerebro sobre la que se centran la mayor parte de los programas de entrenamiento para mejorar la inteligencia emocional. Mi investigación con el Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations ha demostrado que, en efecto, cuando dichos programas siguen un planteamiento neocortical, pueden tener incluso un impacto negativo en el desempeño laboral de las personas.*

Para mejorar la inteligencia emocional, las organizaciones deben revisar sus programas de entrenamiento para incluir el sistema límbico. Deben ayudar a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y establecer otros nuevos. Eso no sólo lleva más tiempo que los programas de entrenamiento convencionales, sino que requiere un planteamiento personalizado.”¹¹⁹

Más recientemente el mismo Daniel Goleman y Richard Boyatzis ¹²⁰ han afirmado:

“El hallazgo más destacado señala que ciertas cosas que los líderes hacen, - específicamente, demostrar empatía y adaptarse a los estados de ánimo de los demás - literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica

¹¹⁹ *Ibid.*, p.5

¹²⁰ Daniel Goleman y Richard Boyatzis, “La inteligencia social y la biología del liderazgo”, en Harvard Business Review, Septiembre, 2008, p 2.

entre líder y seguidor no se trata de dos (o más) cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar de aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un sólo sistema. Creemos que los grandes líderes son aquéllos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro. En el continuo neuronal, los ubicamos en el extremo opuesto a las personas con serios trastornos sociales, tales como el autismo o el síndrome de Asperger, que son caracterizados por el subdesarrollo en aquellas áreas del cerebro asociadas con la interacción social. Si estamos en lo correcto, se deduce que una manera potente de convertirse en un mejor líder es encontrar contextos auténticos en los cuales aprender los tipos de conductas sociales que refuerzan el sistema de circuitos sociales del cerebro.”

En la biología y su explicación del liderazgo en la inteligencia emocional resalta un papel muy influyente y activo por parte de las neuronas espejo, las células fusimormes, y los osciladores en una correlación neuronal del proceso.

Las células espejo las describen como las responsables de emular o reflejar lo que el otro hace, es decir que cuando de forma consciente o inconsciente el sujeto capta las emociones mediante la acciones éstas células espejo reproducen esas emociones. Los líderes que fomentan ambientes, emociones y exigencias en términos positivos permiten tener una conectividad más favorable con su equipo, así mismo la risa y un sentido de humor más relajado provocan que estas neuronas se activen y exista espontaneidad en las conductas.¹²¹

Las células fusimormes por su parte juegan un papel en el sentido intuitivo “del cerebro” para tomar decisiones y hacer juicios sobre los eventos cotidianos, las creencias y lo denominado como sistema de orientación social. Principalmente son las causantes (en conjunto con las células espejo) de la sintonía de un líder o su compenetración con el grupo a esto Goleman, asociados y Annie McKee le llaman “resonancia”.¹²²

¹²¹ *Ibid.*, p.3.

¹²² *Ibid.*, p.4.

Finalmente existe otro tipo de células denominadas oscilatorias, que son las responsables de coordinar físicamente cómo y cuándo dos cuerpos se mueven, actúan es una especie de sincronización cuando por ejemplo dos personas están a punto de darse un beso, gracias a estos osciladores permiten la sincronización de los hemisferios cerebrales con cada uno de ellos.¹²³

Para la activación de dichas “neuronas sociales” indican es necesario establecer contingencias positivas con los colaboradores, en caso de no existir estas condiciones, sugieren planes de entrenamiento en los cuales los aspirantes deben desarrollar una visión personal para el cambio y someterse a rigurosa evaluación de diagnóstico para identificar los puntos débiles y áreas fuertes en los rubros sociales.

Las ideas de Goleman sobre la inteligencia emocional, las neuronas y la biología del liderazgo son unas propuestas novedosas que explican desde ángulos audaces el funcionamiento del líder y su equipo, probablemente sus hallazgos desemboquen en lo que actualmente se conoce como Neuroliderazgo. Según las investigaciones neurológicas indican que el respeto, el elogio, las buenas relaciones, y la cooperación generan en el cerebro una química conocida como Dopamina que es una sustancia agente de la motivación y la recompensa. Según lo anterior produce aumento de atención, capacidad de resolución de tareas, y generación de nuevas ideas.¹²⁴ Sin embargo cuando sucede lo contrario en un individuo y hay rechazo físico o exclusión por parte de un jefe o una esfera social se activan las mismas regiones cerebrales que cuando se inflige un dolor físico.

Pero el líder y su proceso desde las perspectivas científicas lo han pretendido hallar en algún sitio: en la molécula del liderazgo, el gen del líder, si no lo encuentran en algún punto específico del cuerpo, lo hallan en la cabeza, y si no seguramente las repuestas deben estar el cerebro, en las neuronas, quizás posteriormente en los átomos de la materia. Probablemente piensen encontrar la respuesta mediante el microscopio, en estudios rígidamente controlados en

¹²³ *Ídem.*

¹²⁴ <http://www.escueladenegociosydireccion.com/blog/rrhh-blogs/702-neuroliderazgo-futuro-ochimera>

el laboratorio, la creatividad es demasiada ante un panorama que fragmenta el actual estudio del ser humano tanto en sus comportamientos como derivados.

Esa es la mentalidad actual de la ciencia y la medicina: la hiperespecialización en el campo del estudio del ser humano en segmentos demasiado finos y específicos, esperando hallar la verdad en alguna de sus partes, el humano dejó de ser, para convertirse en simples fragmentos de materia, sin conectividad ni espíritu. La objetivación del hombre ha reducido a átomos su estudio. La psicología y sus diferentes manifestaciones de investigación de igual manera: la conducta y sus contingencias, la personalidad, el pensamiento, las cogniciones, la psicología positiva, y sus respectivas intervenciones que cada uno ha adoptado, hasta ahora la moda de las terapias de mindfulness.

Nos encontramos ante dos divergencias y posiciones de liderazgo. La primera es estructural y su estudio contempla las formas, las causas y consecuencias del liderazgo, que viene reflejado en el rasgo, la conducta, la contingencia, el carisma, la neurona. Por otra parte una segunda alternativa es constructiva, y se remite a la formación de los procesos como tal, más que a meras correlaciones causales a es igual a b ; es decir se remite a la comprensión como un ser histórico y formativo, con un núcleo familiar específico, basado en relaciones psicológicas y corporales determinadas, así mismo exigencias contextuales diferentes y particulares.

Es decir mediante la comprensión de esas diversas interacciones analizaremos que realmente el liderazgo no es un asunto misterioso, enigmático y desentrañable inasequible a la luz de la verdad. Podemos comenzar experimentándolo como un arte, el arte y la ciencia tiene diferencias infinitas. Con el último se pretende llegar a la llamada verdad objetiva por los medios precisos, la unidad exacta, la medida puntual, el hallazgo puro fuera de impresiones personales, lo concreto fuera de lo abstracto. El arte en cambio puede ser un camino por el cual el hombre en calidad de humano puede pulirse a sí mismo, con la intención de acceder a la verdad última, a su propia verdad; y es necesario vivirlo, experimentarlo. Sin embargo en la actual época moderna que vivimos todo se encuentra por medio de la razón al menos en el occidente, el trabajo en su mayor parte esta designado por la mecanización, la

producción, la ganancia, y por la efectividad de la máquina; la investigación que se ha realizado sobre el líder y la forma de “hacer liderazgo” es análoga a esa condición y no está desprendida de esta clase de pensamiento. DT Suzuki dice:

“Mecanización significa intelección y, como el intelecto es principalmente utilitario, no hay esteticismo espiritual ni espiritualidad ética en la máquina... La máquina lo apura a uno a terminar el trabajo y alcanzar el objetivo para el que está hecha. El trabajo o labor no tiene valor por sí mismo salvo como medio. Es decir la vida aquí pierde su carácter creador y se convierte en un instrumento, el hombre es un mecanismo productor de bienes... la maquina lo es todo y el hombre queda casi completamente reducido a la servidumbre.”¹²⁵

Es decir el líder no equivale a ser un agente de producción económica; sin embargo en el entorno occidental se basan sus planteamiento para estudiar el liderazgo en el que solamente existen los líderes exitosos que generan plusvalía y los que se unen al campo del fracaso, pues bien contemplan escasamente los niveles de desarrollo de los líderes.

Dadas las repuestas que han generado actualmente los hombres de ciencia respecto al liderazgo habría que cuestionar seriamente el motivo de sus investigaciones, porque de ahí, dependerán sus conclusiones sobre la conformación de un líder y el proceso del liderazgo. Poniendo énfasis en antelación a lo ya mencionado, hay que distinguir tan peligrosos argumentos que en el nombre de las élites pueden acuñar según sus ciencias. Al extraer al líder de una condición meramente cotidiana y ordinaria, y llevarlo a la probeta pero, por más que se indague no hay linajes genéticos y neuronales con predisposiciones del líder. Es así que Suzuki menciona:

“La ciencia prospera con el dualismo; por eso los científicos tratan de reducirlo todo a medidas cuantitativas. Para este fin inventan todo tipo de instrumentos mecánicos. La técnica es la clave de la cultura moderna. Todo lo que no pueda reducirse a la cuantificación es rechazado como no científico o pre científico. Imponen una serie de reglas y todas las cosas que la eluden son descartadas

¹²⁵ D. T. Suzuki, “Budismo zen y psicoanálisis”, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p.16.

*como algo que no pertenece a su campo de estudio. Por finas que sean las mallas, mientras lo sean algunas cosas se les escapara sin duda y estas cosas, por tanto, no pueden ser medidas de ninguna manera. Las cantidades están destinadas a ser infinitas y las ciencias confesaran algún día su capacidad para apresar la realidad.*¹²⁶

Debido a tales cualidades en que el humano es un maravilloso ser tan perfecto pero imperfecto (incompleto) a la vez, de cualidad variable, como de posibilidad infinita diremos que tales investigaciones realizadas por hombres de ciencia, son hasta cierto punto verdad pero al mismo tiempo en su verdad habita la mentira, porque los procesos de análisis siempre son del todo incompletas especialmente si entienden los fenómenos por aislado. De tal manera que la manifestación de la vida y la creación del hombre es ilimitada, dar por terminado algo por obviedad sencillamente no puede ser aceptado, más aun es necesario un llamado a la búsqueda de otros enfoques que ofrezcan panoramas más amplios con sentidos de realidad congruentes con el medio.

Desde luego el liderazgo desde que tiene nombre ha surgido la eterna disputa y debate sobre si ¿el líder nace o se hace? La respuesta a esta pregunta es sencilla pero compleja y en nuestra experiencia lo concebimos como: "se construye". Habría más bien que dudar si esta pregunta es correcta para comprender lo que se quiere saber, porque de antemano con dicha interrogante se está predisponiendo a respuestas concretas y sin salida, que no permite hablar de otras opciones.

Al líder y su proceso de conformación hay que situarlo en condiciones concretas. En el mundo material donde nosotros pertenecemos existe la dimensión del tiempo y la dimensión del espacio. Qué quiere decir lo anterior, que nosotros estamos viviendo materialmente constituidos por esas dos variables y, estamos sujetos y regidos a un tiempo y un espacio en específico al cual nos hemos configurado, aunque no seamos eso.

Es decir el liderazgo no puede habitar en un espacio sin un tiempo ni existir tiempo sin un espacio, ambos específicos. Por lo mientras estamos obligados

¹²⁶ *Ibid.*, p.22.

como materia a tales condiciones de forma inevitable, condenados a morir cíclicamente en la tierra, pero al mismo tiempo sujetos a vivir y alinearse mediante las leyes de ésta.

El hombre está supeditado a una constante dialéctica porque de la misma manera está constituido todo lo materialmente existente en el universo e inclusive en el cuerpo y depende de la misma naturaleza; los sabios conocedores de la antigüedad nombraron a tales herramientas que componen uno solo pero a la vez son dos como el ying y yang. Y lo plasman de la siguiente forma:

- El tao engendra al uno, unidad e identidad de Todo
- El uno engendra al dos, escisión en opuestos
- El dos engendra al tres, síntesis
- El tres engendra a los seres, multiplicidad¹²⁷

Es así que ambas fuerzas contradictorias, complementarias no pueden ser la una sin la otra y los ejemplifican en el mundo de la siguiente forma:

YIN	YANG
Femenino	Masculino
Pasivo	Activo
Oscuro	Luminoso
Blando	Duro
Norte	Sur
Agua	Fuego
Plomo	Mercurio
Par	Impar ¹²⁸

Todas estas cualidades existen en el mundo, en una sociedad, en una organización. Y así mismo en el cuerpo, y del cuerpo al líder, y de éste al liderazgo y por sus múltiples combinaciones existen diferentes estilos de liderazgo. Se explicó que existe una dialéctica entre la administración y el

¹²⁷ Iñaki Preciado, "Tao te Ching", Madrid, Editorial Trotta, 2012, p, 89.

¹²⁸ *Idem.*

liderazgo, sin embargo dentro del liderazgo existe también una cualidad ying y otra yang, que del primero se puede derivar un liderazgo maternal, suave como el agua, y el segundo como uno activo y agresivo como el fuego, lo anterior lo determinan los factores contextuales como por ejemplo la paz y la guerra.

En así también que la presencia de la dialéctica en el injerto social se muestra como las contradicciones y luchas de clase, al desarrollo de un modo de producción que cuando llega este a su clímax pierde fuerza y da paso a nuevas formas económicas con base en otras relaciones de producción. La lección indica que donde hay quietud existe movimiento, y donde hay movimiento está la posibilidad de la quietud, dadas estas condiciones de interacción impermanente el líder navega en estos terrenos, y éste comúnmente asociado al Yang, el movimiento, el cambio lo asimila de manera más sencilla por que comprende la naturaleza de esas circunstancias de la temporalidad. Y por la fragilidad de la transformación se sabe que la generación de una armonía y paz pueden tornarse a los estados cambiantes de conflicto y guerra, y en ésta última también se muestra la dialéctica, Sunzi escribió en su famoso tratado del arte de la guerra:

*“La guerra es el arte de engañar. Así, si eres capaz, finge incapacidad, si estás preparado para entrar en combate, finge no estarlo, si te encuentras cerca, finge estar lejos; si te encuentras lejos, finge estar cerca. Si el enemigo es ávido en ganancias, sedúcelo. Si esta confuso, atrápalo. Si es consistente, prepárate. Si es poderoso, evítalo. Si es colérico, provócalo. Si es humilde, hazlo arrogante. Si está quieto, oblígalo a actuar. Si está unido, divídelo. Atácalo cuando no esté preparado, lánzate contra él cuándo no se lo espere...”*¹²⁹

Entonces se comprende que en todo proceso existe un equilibrio o una ruptura de éste, la dominancia de un lado y otro. En las condiciones de movimiento y cambio permanente existen procesos de construcción; se dice construcción por la sujeción de la elaboración de un proceso histórico de un líder como

¹²⁹ Albert Galvany, “El arte de la Guerra”, Madrid, Editorial Trotta, 2001, p.

individual, único e irrepetible, como las dimensiones del tiempo y espacio, los factores como la educación, los valores, su alimentación, el conflicto, la felicidad, y las serie de eventos que conformaron su infancia, las situaciones que marcaron su desarrollo, son radicalmente diferentes tanto en procesos como en significados, aunque existe la posibilidad de que haya una similitud en todas y no en pocos casos se ha escuchado de una niñez turbia o con sufrimientos. Realmente si queremos llegar al fondo necesitamos acudir a la historia de cada vida en particular, y saber de la propia experiencia qué procesos influyeron a actuar de forma tal que un líder tuviera la necesidad de crear por su propia mano un medio diferente al vivenciado, eso se traduce en desear un mundo mejor o hacer algo por los demás.

En un interesante estudio realizado por Bil George y colaboradores entrevistaron a profundidad a un grupo de 125 líderes de rango poblacional de 23 años a 93 años, los cuales fueron elegidos con base en sus reputaciones como líderes auténticos y eficaces, el grupo resultante se constituyó tanto de hombres como mujeres de diversas gamas de religiones, razas, nacionalidades y grupos socioeconómicos, así mismo la mitad de ellos son CEO (Chief Executive Officer), la otra mitad son líderes en organización con y sin fines de lucro, añadiendo a jóvenes líderes que empiezan sus carreras.¹³⁰

Tras entrevistar a este segmento de líderes llegaron a entender porque más de 1000 estudios realizados no lograron encontrar la tipificación ideal de un líder, y en su análisis de 3.000 páginas de transcripciones constataron asombrosamente que no identificaron alguna característica, rasgo o destreza o estilo universal que explicara su éxito. Sin embargo hallaron que el liderazgo emergió de sus historias de vida, sus descubrimientos llegaron a afirmar que no se necesita nacer con características específicas o rasgos de líder, mucho menos encontrarse en la cima de la organización. Al contrario requiere el compromiso de forjar a uno mismo, igual que un músico o un atleta, “dedicar toda una vida” a concretar dicho potencial.

¹³⁰ Bil George, Peter Sims, Andrew .N McLean y Diana Mayer, “Descubra su auténtico liderazgo”, en Harvard Business Review América Latina: La gestión y la administración para el mañana, Vol. 89, núm. 11, diciembre de 2011, p11.

Ahondado en la historia de vida de la serie de narraciones describieron lo siguiente:

“Aunque las historias de vida de los líderes auténticos, cubren todo el espectro de experiencias –incluyendo la influencia positiva de sus padres, entrenadores deportivos, profesores y mentores – muchos líderes señalaron que su motivación provenía de una experiencia difícil en sus vidas. Describieron los efectos transformadores de la pérdida de un empleo, una enfermedad, la muerte prematura de un pariente o un amigo cercano y la sensación de ser excluido, discriminado y rechazado por sus pares. Pero más que verse a sí mismos como víctimas, los líderes auténticos, utilizaron estas experiencias formativas para dar sentido a sus vidas. Reenmarcaron estos sucesos para sobreponerse a sus desafíos y a descubrir su pasión por liderar.”¹³¹

En un caso muy particular que llamó la atención de los investigadores por lo sinuoso de su historia de vida aparece ese efecto que se acaba de describir:

“Vasella nació en 1953 en el seno de una humilde familia en Friburgo, Suiza. Sus primeros años estuvieron marcados por problemas de salud que inflamaron su pasión por ser médico. Sus primeros recuerdos eran de un hospital donde fue internado a los cuatro años cuando sufrió una intoxicación por alimentos. Enfermo de asma a los cinco años, fue enviado solo a las montañas del este de Suiza durante dos veranos.

Permanecer cuatro meses separado de sus padres le resultó especialmente difícil, porque la persona que lo cuidaba tenía un problema de alcoholismo y era indiferente a sus necesidades.

A los ocho años, Vasella contrajo tuberculosis, seguida de meningitis, y fue enviado a un sanatorio por un año. Solo y nostálgico de su familia, sufrió mucho ese año, ya que sus padres rara vez lo visitaban. Todavía recuerda el dolor y el miedo cuando las enfermeras lo sujetaban para que no se moviera durante las punciones lumbares. Un día, llegó un nuevo médico que se tomó el tiempo para explicarle cada paso del

¹³¹ *Ibid.*, p.12.

procedimiento. Vasella le preguntó si podía tomar la mano de una enfermera, en lugar de ser sujetado. “Lo sorprendente es que esta vez el procedimiento no dolió”, recuerda Vasella. “Después, el doctor me preguntó: „¿Cómo estuvo?”. Me acerqué a él y le di un gran abrazo. Esos gestos humanos de perdón, preocupación y compasión causaron una profunda impresión en mí y en la clase de persona en la que quería convertirme”. Durante toda su niñez, la vida de Vasella siguió siendo inestable.

Cuando tenía diez años, su hermana de 18 años murió luego de padecer un cáncer por dos años. Tres años más tarde, su padre murió en una cirugía. Para sostener a la familia, su madre se fue a trabajar a una ciudad distante y volvía a casa solamente cada tres semanas. Sin nadie a su cuidado, él y sus amigos se dedicaban a tomar cerveza y se enfrascaban continuamente en peleas. Esto duró tres años, hasta que conoció a su primera novia, cuyo afecto cambió su vida.

A los 20 años, Vasella ingresó a la escuela de medicina, graduándose más tarde con honores. Durante su paso por la escuela, se especializó en psicoterapia para reconciliarse con sus primeras experiencias y no sentirse una víctima. Mediante el análisis, reenmarcó su historia de vida y se dio cuenta de que quería ayudar a una gama mayor de personas de las que ayudaría como médico individual. Al completar su período de residencia, postuló como médico jefe en la Universidad de Zurich; sin embargo, el comité de búsqueda lo consideró demasiado joven para el cargo.

Decepcionado, pero no sorprendido, Vasella decidió emplear sus habilidades para aumentar su impacto en la medicina.

En ese tiempo, sentía una creciente fascinación por las finanzas y los negocios. Habló con el jefe de la división farmacéutica de Sandoz, quien le ofreció la oportunidad de integrarse a la filial estadounidense de la empresa. En sus cinco años en Estados Unidos, Vasella floreció en un estimulante entorno, primero como representante de ventas y más

tarde como gerente de producto, ascendiendo velozmente en la organización de marketing de Sandoz.

Cuando Sandoz se fusionó con Ciba-Geigy en 1996, Vasella fue nombrado CEO de la empresa combinada, ahora llamada Novartis, a pesar de su juventud y limitada experiencia. En el rol de CEO, Vasella floreció como líder. Visualizó la oportunidad de construir una gran empresa global del cuidado de la salud que pudiera ayudar a las personas a través de nuevos medicamentos salvadores de vidas, como Gleevec, que se ha demostrado altamente eficaz para pacientes con leucemia mieloide crónica. Tomando como ejemplo a los médicos de su juventud, construyó una cultura completamente nueva en Novartis, centrada en la compasión, la competencia y la competición. Estas iniciativas establecieron a Novartis como un gigante en la industria y a Vasella como un líder compasivo.”¹³²

Es indispensable enfatizar en este punto porque es muy importante para la investigación en la formación de un líder, y más aun posiblemente en la genética misma del liderazgo, es decir los eventos tales como el padecimiento, el hambre, la guerra, el abandono, las catástrofes, la falta de afecto o la carencia en general son los factores en los que llevan al reconocimiento de cada persona a explorar sobre su verdadera condición de humanidad e ignorancia ante lo sucedido y las situaciones particulares que lo rebasan y enmarcan. Los líderes no son ajenos al sufrimiento, a los estragos y a la muerte, pero inclusive es necesario resaltar que muchos de ellos no en pocas ocasiones les ha tocado forjarse por dichas experiencias. Las cuales desencadenan sentimientos compasivos cuando el ego disminuye y logra ser sometido de cierta forma por el sufrimiento, es así, que ellos al vivir en carne propia todas las consecuencias y una serie de eventos aparentemente “desafortunados” desarrollan una sensibilidad hacia los demás, y son receptivos ante las expectativas de sufrimiento ajeno, por eso son excelentes

¹³² *Ibid.*, p.12-13.

empatizadores; de ahí se pueden observar dos puntos importantes: la experimentación del sufrimiento vívido y segundo la enseñanza misma por lo regular de otra persona o algo que les muestra a afrontar el dolor o la situación adversa y generar nobleza. Es decir el líder es formado socialmente. Si logran dominar sus emociones y transformar la negatividad en un catalizador inspirador se posicionan como líderes, generalmente este proceso lleva tiempo y es guiado por alguien o algo - de ahí lo referido de Goleman sobre la inteligencia emocional - y entonces se dice que los líderes son los conocedores profundos de la naturaleza humana, por su historia que yace de la sabiduría como parte de su esencia vital. Entonces los líderes pueden conocer a los demás a través de haberse conocido a sí mismos a raíz de su propia situación. De ahí que cuando llegan arriba y son reconocidos como tales lideren como dice Bill George: tanto con la razón como con el corazón. ¿Acaso alguno de ellos no experimentó algún evento que transformara su vida radicalmente? Por disposición de obra no se narrarán las biografías de destacados líderes reconocidos mundialmente, pero si ahondamos en detalles sobre su vida en particular, veremos que la conversión del sufrimiento como indicador de muerte fue un catalizador para accionar comportamientos en favor de la vida. Nos encontramos entonces en que un líder parte de principios que cultivan, alientan e inspiran la vida.

Las experiencias vividas son el material o el barro que sentó la base para su humanidad y las influencias por parte de maestros, colegas, extraños o cualquier ser que tuvo contacto de significado subjetivo importante con los líderes fueron como el artesano que dio sentido o forma a esa materia incandescente llena de experiencia vital, es así que como resultado se tradujo en un deseo de querer ser como esa persona, emular acciones en pro de ciertas causas, o querer hacer algo por el bien de la humanidad. O pelear contra un sistema descompuesto y decadente - si es el caso, ya que también existe el descontrol ante el poder y la fama -. Es así que mediante la profunda experimentación de sus emociones, resulta más sencillo percibir las impresiones sentimentales de los demás, y la sintonía emocional que el líder genera hacia el otro es indicio de la conectividad retrotraída del pasado de su historia de vida y de su memoria corporal.

Inclusive el propio sentimiento revolucionario –yang- y aparentemente caótico existe en la propia cualidad de un liderazgo bajo ciertas circunstancias, la rebeldía inclusive parte de los diversos matices del liderazgo, las cuales son conformaciones en las formas de expresión del líder; el famoso revolucionario Che Guevara verso en una de sus famosas frases:

"Déjeme decirle, a riesgo de parecer ridículo, que el revolucionario verdadero está guiado por grandes sentimientos de amor."

Lo anterior refleja una condición importante en la formación del liderazgo, ya que de hecho varios autores han explicado sobre el uso del recurso emocional y los factores de motivación intrínseca –como el amor- en las personas, y el lado extrínseco que al final del día son uno solo, pero en esa pequeña expresión guarda un poder vital derivado de un profundo autoconocimiento con base en sus experiencias personales que incluyen a los otros.

Es innegable que en cada personaje que se ha considerado líder ha sido conmocionado en lo hondo de su ser, la experimentación en su medio, sobre lo justo o lo injusto, el hambre y la sequía, las guerras, o la explotación humana, el abuso de la industria, las catástrofes, la pérdida de humanidad, la muerte, el detrimento de la ecología, el sufrimiento animal, la crisis económica, la diferencia de clases, la discriminación y el racismo, la miseria y todo el sufrimiento exponencial que no puede soslayar en su óptica. Es de tales circunstancias de donde viene la genética del liderazgo, cuando en verdad peligra la vida y se hace manifiesta la decadencia, y ahí surge la imperativa necesidad de hacer algo por cambiarlo. Hasta inclusive se podría decir que una de las funciones elementales de los líderes es venir a la tierra a gestionar un equilibrio mediante su huella ante el degenere humano en su caos y descontrol por las violaciones de los principios elementales de la naturaleza de la vida. De ahí su voluntad incorruptible. Por ejemplo Sakyamuni antes de convertirse en Buda cuentan los famosos eventos que impactaron su vida al salir de su palacio de su padre y ver con sus propios ojos el sufrimiento: la enfermedad, la vejez, y la muerte y así mismo su contacto con el ascetismo. Lo que le llevó a la determinación de buscar una solución a todos los males del ser humano, y en las prácticas ascéticas que lo condujeron a la iluminación o liberación de

todo sufrimiento. Se podría decir que el sufrimiento o el dolor, es un signo equivalente que dirige a la búsqueda de uno mismo, como una especie de brújula que indique nuestro sentido humano, al respecto Hozumi Gensho Roshi mencionó:

“El ser humano produce sus propios problemas, pero esto es el comienzo de su evolución... ¿Por qué tiene que conocer tantos problemas? ¿Por qué tiene que sufrir tanto? Así quiere liberarse de su desdicha. Sólo cuando enfrenta sus problemas se da cuenta de cuán tonto es en realidad. Así se cuestiona uno mismo y se investiga en el propio corazón.”¹³³

Y bajo esas circunstancias posiblemente sean las únicas bajo las cuales aleccione el hombre a olvidarse un poco de sí mismo y voltear a su medio. En verdad el sufrimiento y el dolor tienen sus sentidos nobles y supremos cuando retiran el velo de la ignorancia. Y en ese sentido hay que distinguir que el auto reconocimiento, de sí mismo y las experiencias conllevan a una disciplina. La disciplina y la congruencia son derivaciones de los impactos emocionales experimentados, mismos que se pondrán en temple al fuego en la gestión del liderazgo y dicha disciplina y valores personales son el eje del trabajo con el que se llega a realizar, antes de ellos no es posible. Es así que el trabajo bajo un concepto de evolución, desafío y transformación es llevado a los límites por los líderes que antes de obtener reconocimiento, o ser considerados bajo esa tilda, se realizan mediante el mismo y hacen posible lo que a los ojos comunes parece imposible. Ello es traducido como el logro de objetivos. Es decir son hábiles enfrentando la dificultad diaria.

Y al mismo tiempo tienen que enfrentarse consigo mismos. Un peligro que existe en la felicidad artificial y el bienestar propio estriba en el ego, el apego al ensimismamiento, que es cuando imposibilita tener una orientación hacia la comunidad, y el apego hace del líder la persona más importante sobre los demás” es donde Lao Tze advierte que para guiar a la gente hay que caminar detrás de ellos y lo expresa:

“Si cultivas el (tao) en tu propia persona,

¹³³ Hozumi Gensho Roshi, “Cultura zen practica y mensaje de paz” México, Cepac, 2006, p. 44.

*Tu virtud será verdadera;
 Si lo cultivas en el gobierno de tu familia,
 Tu virtud será sobrada;
 Si lo cultivas en el gobierno de tu aldea,
 Tu virtud será prolongada;
 Si lo cultivas en el gobierno,
 Tu virtud será abundante,
 Si lo cultivas en el gobierno del mundo,
 Tu virtud se hará universal.
 Por eso considera a los demás desde tu propia persona,
 Considera a las otras familias desde tu propia familia,
 Considera a las otras aldeas desde tu propia aldea,
 Considera a los otros estados desde tu propio Estado,
 Considera a los otros mundos desde tu propio mundo.”¹³⁴*

Aquel que entiende lo anterior es porque ha caído, y entiende los estados de dicha y sobriedad, pero al mismo tiempo comprende los infortunios de su legado histórico - social. Probablemente el mismo sufrimiento experimentado es inverso a un estado que trabajado puede conducir a la plenitud, en eso estriba el nacimiento de un líder que emerge de la sociedad. Lingyuan dijo:

*“El infortunio puede producir ventura, la ventura puede producir infortunio. Esto ocurre porque cuando uno se halla en situación de desastre y peligro, se es más profundo al considerar la seguridad, y cuando se está profundamente inmerso en buscar el orden, uno es capaz de seriedad y discreción; de él nace la ventura , y todo concuerda. Si la ventura produce infortunio, es porque cuando las personas viven tranquilamente dan rienda suelta a su codicia y pereza, y generalmente son despectivas y arrogantes; de ahí nace el infortunio.
 Un sabio dijo: <<Tener muchas dificultades perfecciona*

¹³⁴ Iñaki Preciado, “Tao te Ching” ...op cit,. p.436.

la voluntad; no tener dificultades arruina al ser.>>

Las ganancias están al filo de las pérdidas, las pérdidas son el corazón de las ganancias. Por ello la buena suerte no puede visitarnos una y otra vez, uno no puede esperar siempre el beneficio. Cuando estás en una situación afortunada y consideras la posibilidad del infortunio, entonces puedes preservar la felicidad; cuando ves las ganancias y consideras las pérdidas, seguramente llegarán los beneficios.

Por ello, una persona superior es aquella que cuando está en una situación segura no olvida el peligro, y que en tiempos de orden no olvida el desorden.”¹³⁵

Cuando hay construcción en el liderazgo se habla de procesos históricos porque es la fuente de las interacciones que constituyen la arqueología de un líder, la geografía, en que parte del mundo nació, bajo qué cultura, educación, núcleo familiar valores o disyuntivas, su alimentación y sus enfermedades. La historia de un líder jamás será igual a la de otro, por tanto, su “personalidad” variará, los objetivos en su vida serán distintos (aunque guarden estrechas relaciones entre ellos), las proyecciones de su actividad en la esfera social son distintivas y únicas, los enfoques para lograr sus objetivos serán diferentes, y los maestros de los que recibirán sus lecciones son lo que debían tener en su momento.

Por lo regular un líder está asociado a ser directivo o CEO de grandes organizaciones más en el mundo occidental, a ser visiblemente exitoso ante la óptica social, poseer riqueza, fama e influencia. Así mismo como tener poder de discurso y entusiasmo para encender las masas, el don de la negociación y la facultad de lograr objetivos y tener ganancia. Sin embargo históricamente esto no siempre ha sido así, han existido líderes en todo el mundo de diferentes estatus, razas, credos, lenguas, organizaciones y demás factores variables, y muchos de ellos han muerto sin ser distinguidos, ni siquiera llaman la atención, mucho menos corresponden a un estética de ataviarse a la vanguardia, y tampoco dependen de los cánones de la riqueza que da mucho

¹³⁵ Thomas Cleary, “El Arte del Liderazgo” España. Edaf, 2008, p. 69.

al traste de líder que socialmente se ha construido; es más algunos de ellos ni siquiera saben hablar ante el público, ni entusiasmar a las masas, de hecho hay quienes ni creen en la palabra, esto recuerda lo que dijo el maestro Zen Yuanwu:

*“La facultad de hablar no solo reside en la lengua, la elocuencia no es tan sólo una cuestión de palabras. Los iluminados desconfían de las palabras. Por ello la intención de las máximas de los antiguos maestros pretende ayudar a constatar la relación fundamental existente entre causas y condiciones”*¹³⁶

Es decir los recursos para efectuar el liderazgo son diversos pero en muchas ocasiones se ha encontrado la congruencia entre la personalidad del líder y sus logros derivados de sus acciones, cuando no hay vínculo alguno entre la palabra y actividad esta conexión se rompe y difícilmente se restablece la confianza en la comunidad, al menos jamás se olvida.

Las manifestaciones del liderazgo son demasiadas y únicas por eso mismo no está supeditado a una forma sino más a un fondo, a una construcción única psicológica y corporal. Pero para comprender esta historia de lo corporal hay que adentrarse en la epistemología cartesiana como la derivación de una filosofía que permeó en muchos sentidos la psicología y su estructura desde diversos ángulos en la gestación y su conformación como rama independiente de la filosofía. Sin embargo, la psicología como disciplina de estudio interdependiente de los campos filosóficos, reivindicó proposiciones demasiado serias respecto al humano como ser de existencia en el mundo, y con los pensamientos de una diferenciación entre una mente racional y un cuerpo como una máquina o una materia, en las cuales hay cierta ambigüedad si poseen una conexión específica o no. Así mismo se le da un peso importante de prioridad a la razón como ente por excelencia independiente del cuerpo respecto al ser o no ser en la existencia, y el cuerpo se conceptúa como una materia con ciertas funciones, algunas de ellas puramente fisiológicas. Es así que con la epistemología cartesiana ¹³⁷ a través de toda una filosofía racional literalmente dividió al ser humano en fragmentos en un intento de desambiguar

¹³⁶ Thomas Cleary, “La esencia del zen” España, RBA, 2006, pp.50.

¹³⁷ Para más detalle revisar: Juan Elias Campos Garcia, “El problema epistemológico de lo corporal”, México, Ceapac, 2011,

la comprensión del mismo. Hundiéndolo en lo más profundo de un abismo. En las ciencias de hoy en día permeadas por el pensamiento positivista puede apreciarse con mayor fuerza estos planteamientos. Al hiperespecializarse y dividir al cuerpo, arrancarlo de una cultura, desprenderlo de las emociones y desligarlo de su naturaleza esencial, en el cual los taoístas, los budistas, tibetanos y mesoamericanos concibieron como espacio único para cultivar la vida, ya que el mismo está regido por las leyes naturales del universo y en sí mismo es una representación micro del total del cosmos. El hombre de hoy día se niega a concebir estas ideas de cuerpo-cosmo, por que el exceso de la razón y la máquina lo ha hecho esclavo de ésta, y su voluntad de logro está mermada, la creencia en lo observable y lo comprobable se tornó como fundamento único coherente de la lógica de pensamiento actual.

El observar el poderío de la creatividad del ser humano ante la elaboración de una sociedad cada vez más tecnológica y supeditada a sus inventivas, desligó del sentido de la naturaleza humana al hombre, y de su trabajo con él, porque ya no tenía medios con que experimentar su relación con su condición de ser viviente en un mundo permeado por los elementos naturales; entonces las ciencias y la razón triunfaron ante ese vacío existencial de concepción de vida, ante el cual las fervientes religiones inclusive llegaron a perder la credibilidad de Dios. Es así que los procesos que constituye el actual pensamiento psicológico y corporal son demasiados extensos, no sólo de pensamiento también de vivencia; al final del día son históricos y tienen demasiado que ver con la ideología imperante de una hegemonía política. En México en la medicina dominó por la corriente positivista y en la psicología adquirió su expresión en la bandera del conductismo y derivados. Basta analizar si las actuales psicologías llegaron al fondo de lo que propusieron estudiar en una cultura producto de mezcolanzas de razas y hábitos, con una idiosincrasia particular y opresión en sus ancestros.

El líder y su proceso como tal es anexo a tales efectos debido a la interdependencia que rigen las sociedades, es decir es producto de esta actividad generacional que se concretiza en su núcleo familiar y social. La paradoja que hoy día pugna es cómo se entiende al cuerpo hoy día, que es del cuerpo, como se concibe, para qué existe. Los científicos lo concebirán como

un complejo sistema anatómico o biológico, fisiológico, neuronal, como sé lo quiera ver desde donde se analice. ¿Pero qué hubo antes de la ciencia y el positivismo? Que sabiduría imperaba en algunas culturas que tenían un culto al cuerpo como el espacio sagrado, único personal y espiritual. ¿Por qué hablar de lo último hoy día se escucha demasiado absurdo? La pregunta sería: ¿ahora que vivimos en época de ciencia somos más humanos que nuestros ancestros? ¿Ahora que existen tantos medios de comunicación electrónicos e instantáneos nos ayuda a fomentar una convivencia más profunda entre nosotros? La realidad que se tienen ante los ojos del panorama actual no sería difícil quizá dar una respuesta inmediata. Inclusive, las enfermedades que ahora padecemos en la era de la organización y post industria son más mortíferas y voraces que antes. Por qué la gente muere cada vez más rápido de forma más letal y con mayores sufrimientos. En verdad actualmente se ha llegado a dudar del papel de la ciencia en la salud sobre los cimientos de misma, y sus implicaciones que conllevan en el pensamiento político demagógico. Sobre la forma de gobernar, sus instituciones y las frecuentes crisis derivadas de un sistema capitalmente globalizado.

En la antigüedad por ejemplo en las diferentes culturas estaban arraigados al movimiento del universo y diferentes expresiones que se manifiestan en la tierra, como las estaciones, los climas, el suelo, la lluvia, el agua, la agricultura y cada uno de ellos estaba supeditado al otro, lo más curioso es que el cuerpo formaba parte de ese macro universo, integrado como un elemento más en el habitat de la tierra que cultiva la vida y, el arte de ser y perfeccionarse por medio del su realización en el trabajo como medio digno de una construcción personal y social. El ser humano está compuesto por los elementos que conforman el universo ejemplo de ello la Medicina Tradicional China, que explica la integración y correlación importante en el cuerpo humano a través de los órganos:

“Las relaciones complementarias del Yin y del Yang impregnan todo el universo, y su oposición elemental proporciona la tensión dinámica necesaria para cualquier cambio o movimiento. En la medicina china, por ejemplo, los diez órganos vitales se consideran divididos en cinco pares, cada uno de los cuales se compone de un órgano Yin «macizo» y un órgano Yang «hueco».

Los órganos Yin son más vitales que los Yang, y las perturbaciones de aquéllos son las que causan los más graves problemas de salud. Los órganos no están emparejados arbitrariamente, sino que los unen conexiones funcionales y anatómicas concretas...¹³⁸»

Es así que cada uno de ellos guarda una relación estrecha con otro en interdependencia, una función específica en la regulación del cuerpo, Reid especifica:

”Corazón. Llamado el «Jefe de los órganos Vitales», el corazón regula a los demás órganos por medio del control de la circulación sanguínea. Alberga el espíritu y rige los estados de ánimo y la claridad mental. El estado de la energía cardíaca se refleja en el color del rostro y la lengua: un rojo oscuro indica exceso, un gris claro deficiencia. El corazón está emparejado con el intestino delgado, que separa los subproductos de la digestión puros e impuros, controla la relación entre excrementos líquidos y sólidos y absorbe los nutrientes, que luego envía al corazón para que éste los distribuya por todo el cuerpo. Hígado. El hígado almacena y enriquece la sangre, y regula la cantidad enviada al torrente sanguíneo para la circulación general...El hígado es la sede metabólica del organismo y, por tanto, el más directo responsable de la vitalidad y el bienestar general de la persona. Las afecciones del hígado se reflejan en los ojos, en las uñas de manos y pies y en los músculos. El compañero Yang del hígado es la vesícula biliar, cuya estrecha relación funcional con el hígado es bien conocida por la medicina occidental. Páncreas. El páncreas controla la producción de las enzimas vitales necesarias para la digestión y el metabolismo. Esta función lo relaciona directamente con su compañero Yang, el estómago. Si el páncreas deja de producir las enzimas suficientes, el proceso digestivo se estanca, con lo que los alimentos fermentan y se pudren en el estómago en lugar de ser digeridos. El páncreas controla el atributo humano del pensamiento racional. Sus perturbaciones se reflejan en la demacración de la piel, carne y extremidades, escaso tono muscular, fatiga crónica, dificultades digestivas e incapacidad para concentrarse. Pulmones. «Los pulmones controlan el Qi», declaran los textos médicos chinos. Puesto

¹³⁸ Daniel Reid “ El tao de la salud el sexo y la larga vida” Barcelona, Urano, 1990, p 18.

que Qi significa tanto «aliento» como «energía», los pulmones gobiernan la respiración y la circulación de la energía. Cuando el aliento es deficiente, también lo es la energía. Los pulmones, Yin, están relacionados con el intestino grueso, Yang. Las afecciones del pulmón se reflejan en la piel, hecho bien conocido por la medicina occidental, pues la piel es en sí un órgano respiratorio, y tanto los pulmones como el intestino grueso son en realidad extensiones internas de la piel, una desde arriba y la otra desde abajo...
 Riñones. «Los riñones controlan el agua.» El exceso de agua y otros líquidos de desecho son enviados a los riñones y convertidos en orina, que luego pasa a la vejiga para ser excretada. Así, la vejiga está funcionalmente relacionada con los riñones, como órgano Yang hueco. Los riñones reciben la denominación de «puerta de la vida» porque son los que controlan el equilibrio general de los fluidos vitales en el cuerpo, que a su vez influye directamente en el nivel y el equilibrio de la energía. Los riñones son los principales equilibradores del Yin y del Yang en el organismo humano. Albergan el atributo humano de la fuerza de voluntad y controlan la médula ósea, el lomo y las regiones sacra y lumbar. Sus perturbaciones suelen traducirse en dolores de la parte baja de la espalda e incapacidad para enderezar la columna. Están estrechamente relacionados con la corteza suprarrenal (glándulas suprarrenales), que los envuelve y segrega a la corriente sanguínea cortisona, adrenalina y hormonas sexuales esenciales. Los riñones y glándulas con ellos relacionadas controlan así las funciones y la potencia sexuales. »¹³⁹

Al mismo tiempo cada órgano está relacionado con un clima, un sabor y una emoción sobre éstas en el corazón corresponde a la alegría y el sabor amargo, el hígado a la ira y el sabor ácido (agrio), al bazo a la ansiedad (pensamiento) y el dulce, el pulmón se asocia a la melancolía y el picante, y por último el riñón al miedo y lo salado.

Teniendo en consideración lo anterior, la constitución de un cuerpo humano se entiende como la relación armónica entre equilibrio o desequilibrio, y su relación que el sujeto tenga con él, en su historia y su campo social. Es del tal manera que un cuerpo reflejará un estado único de construcción y

¹³⁹ *Ibid.*, pp 18-19

manifestación psicológica, en un ambiente determinado, bajo relaciones sociales concretas. Siendo el cuerpo considerado por las filosofías antiguas como el único espacio ligado al hombre en el plano terrenal. Es por eso que en ningún estudio se ha llegado a encontrar la homogeneidad entre patrones de personalidad, conductas, contingencias, similitudes, neuronas. El proceso constructivo de un líder en el sentido corporal es indispensable referirse como una serie de relaciones que el individuo elige a la par con éste, de manera digámoslo consiente o no. Pero finalmente el cuerpo, su manifestación y constitución emocional y orgánica forma parte del todo, y es imprescindible aclararlo el liderazgo no se encuentra en el cuerpo, como podría acuñarse de una manera lógica en campo fisiológicos o biológicos, pero a través el cuerpo el humano se conforma, construye, edifica, hace obras de arte y al mismo tiempo puede destruir, competir y hacer la guerra. Por qué se entiende que a través del cuerpo mediante una serie de interacciones de órganos y emociones en armonía o desequilibrio se gesta la vida y la muerte, y no se busca causales en una neurona o un átomo, que finalmente éstos funcionan a la par como producto de las interacciones lo que quiere decir que no son los responsables directos de las conductas que adopte un líder. Es así que las relaciones de nuestro cuerpo humano en vinculación con la naturaleza y sus manifestaciones en los elementos se muestran de manera general en el siguiente diagrama.

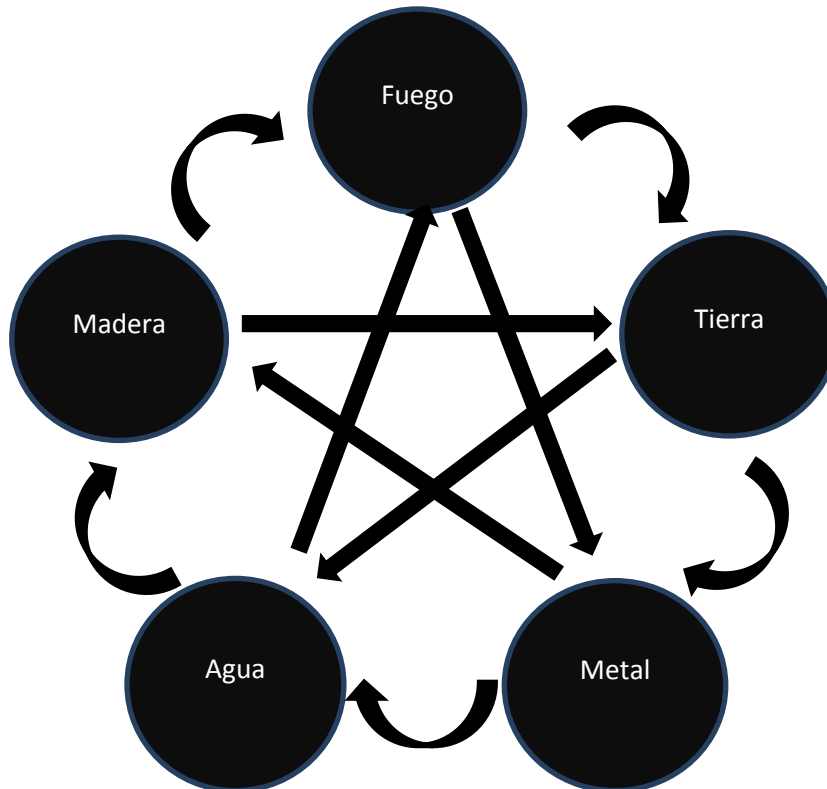


Figura 4. Muestra como los elementos; madera, fuego, tierra, metal y agua, interactúan mediante tres leyes: Primera Ley de Generación. Un elemento genera a otro, la madera al fuego y así sucesivamente. Segunda Ley Interdominio. Se representa con la estrella interior, por ejemplo el fuego domina al metal. Tercera Ley de Control. Si un elemento está en deficiencia aumentará al que domina y su hijo disminuirá. Si un elemento está en exceso, disminuye al dominado y aumenta su hijo.¹⁴⁰

Es así que por una parte las manifestaciones psicológicas tengan que ver con los órganos y sus emociones, en conjunto con la historia y su interacción, con el medio circundante, así mismo la relación que se mantengan en estos elementos mediante el equilibrio emocional y la alimentación. Para que se entienda de forma muy sencilla el líder carismático y transformador, está ligado al corazón y la alegría, los solitarios y melancólicos al pulmón o la tristeza, el líder compasivo por el bazo o la ansiedad, cuando se suscitan las adversidades y se procura reserva por el riñón o el miedo, y cuando es un líder férreo y está frente al combate sale el coraje por el hígado, de igual manera en aquellos que son demasiado inflexibles.

¹⁴⁰ Qu Jinxi y Wang Huanguo, "Masaje tradicional chino", España, RBA Coleccionables, 2007, pp. 8-10.

Lo anterior entra demasiado en contraste con las actuales tendencias psicológicas que están muy emparejadas con la neurona, o con miras hacia la concentración como el mindfulness, o en terapias de alternas de vida, pero al final del día el cuerpo sigue siendo secundado en todos los sentidos, la razón de tal o cual cosa o efecto sigue perdurando en la búsqueda lógica de los hechos en el comportamiento humano. En contraste cuando se habla de órganos y emociones se trata de una relación que el individuo ha construido con su medio y consigo mismo, y tales relaciones están supeditadas a un equilibrio o ruptura de éste a través de la manifestación emocional de los órganos. La cual tiene múltiples expresiones, es decir si hay desequilibrio en el hígado habrá un exceso de ira, o una tendencia de preferir alimentos ácidos existirá una relación con éste. La mayoría de nuestros actos se pueden comprender a raíz de nuestra relación que guardamos con el cuerpo. Hasta el exceso de lógica y estructura científica se puede entender desde el bazo que corresponde al pensamiento. De tal manera que cualquier realización humana es alcanzada sólo mediante su actividad plasmada a través de su cuerpo. La transformación del mono en hombre dijo Engels fue a través del trabajo y su cuerpo y la interacción con las herramientas que elaboró mediante la actividad creadora con la naturaleza; a raíz de necesidades sociales y económicas de vida.

De tal forma que también la construcción del cuerpo en un líder pende del campo social o empresarial en que esté injerto, y sabiendo esto en las organizaciones modernas las interacciones diarias están supeditadas a ritmos desenfrenados, demasiados cambios, y un esquema de relaciones irracional que atenta la vida, al supeditarse a sintonías económicas vertiginosas en que la industria enaltece el servicio rápido o en pausas lo más breves posibles, lo económico en costes o con menores pérdidas y con un rango de eficiencia alto. Por eso todos los empresarios y hombres de negocios en su mayoría están sumamente desgastados y preocupados. El cuerpo refleja éstas múltiples interacciones, en el rostro adquieren ciertos contornos o formas, la presencia por ejemplo de ojeras u oscurecimiento del parpado indica pérdida de la esencia vital del riñón, desgaste o estrés de la energía vital, o cuerpos flácidos por la inactividad y la dependencia de la oficina y la máquina. Pero más allá de

la forma en el fondo se refleja ese espacio viviente o sufriente: Las colitis, las gastritis, la diabetes, los paros cardiacos, las enfermedades crónico-degenerativas, el cáncer y las posturas antinatural que un cuerpo está obligado a ejercer en un periodo rutinario de una jornada laboral.

Por lo que lleva a un punto crucial en la vida moderna del líder como hombre productivo: la competencia por la plusvalía. Pero más allá de los análisis de los eruditos organizacionales ¿En verdad se habrán interrogado sobre los efectos que trae esta curiosa actitud nombrada competitividad? por que inclusive muchos de ellos solo apuestan el hecho de estar mejor calificado para una “mayor competitividad”. Esta noción que no es reciente por cierto, ha llevado al hombre a destruirse a sí mismo y a los demás. A quedar como reducto cuando se objetiviza el otro, entonces ya no es humano, solo es alguien que tiene que ser derrotado, que inclusive estorba. Y lo anterior se manifiesta desde obtener una simple licitación en algún mercado hasta en rivalizar e inmiscuirse en guerra como por ejemplo el caso del petróleo en países de medio oriente. No nos hablará acaso la competencia como la máxima expresión del ego, del yo gano, triunfo y tú pierdes, la victoria de este pensamiento está terminando con el sentido humano de vivir armonioso y pacífico. Y así mismo es una máxima atomización de lo que ha hecho la ciencia al fragmentarlo todo, desde lo social, al pensar en lo individual y no contemplar al otro, al ajeno, que al final del día imposibilita ver al otro en mí y en mi al otro. Pero también es menester que la competencia guarda su sentido noble cuando se hace en beneficio de los demás, cuando se compite para defender la vida, esmerarse en algún objetivo por un bien para una comunidad, para protegerlos, si en cierto caso la guerra deja posibilidad de algún lado humano quizá es en defender la vida como última instancia que han utilizado pueblos, y la creación que se deriva de ella en las artes marciales y su sentido profundo en el “Do” o el camino que enseñan. Sin embargo si hablamos de sentido de la competitividad eso quiere decir que existe su alterno opuesto: la cooperatividad.

Los taoístas hacen demasiado énfasis en el poder del agua, es especial Lao Tze, el agua fluye a todos los lugares, en cada rincón de la tierra, probablemente más de los que conocemos, adopta diferentes formas según el lugar que se encuentre y habita los lugares que el hombre inclusive desprecia.

Su manifestación es diversa y siempre está abierta para todo el mundo sin prejuicio alguno. A veces corre en pequeños ríos, a veces es basta e infinita en los grandes mares pero finalmente no deja de ser quien es. Aunque cambie su forma, su intención sigue siendo la misma, y el hombre la utiliza para quitarse la sed, para navegar o inmiscuirse dentro de ella y unirse con la tierra. La metáfora del agua la utilizan porque es sumamente poderosa, es así que sin queja ni discriminación alguna ésta brinda todos sus beneficios de la vida a todos los seres vivientes en el mundo. Y este mismo principio -han enseñado- existe en la profundidad humana. Éste es otro principio fundamental en el liderazgo que desea perdurar en las generaciones por bastante tiempo, pero no es el liderazgo en sí, es el acoplamiento a los principios que dicta una vida correcta y apegada con lo que somos, con nuestro origen: el planeta. Cuando se entiende que esta forma de vida es constructiva se vuelve la base de la felicidad. Pero inevitablemente el hombre tiene que doblegar su ego, para acceder a cooperar, Lao Tze dijo:

*“El sabio no tiene una mente constante
 Hace suya la mente del pueblo llano.
 Soy bueno con quienes lo son conmigo
 Y también con quienes no lo son:
 Así hago a los hombres mejores.
 Soy leal con quienes lo son conmigo
 Y también con quienes no lo son,
 Así hago a los hombres más leales.
 El sabio vive en el mundo
 En un sobrio no actuar,
 En su gobierno del mundo
 Hace (al pueblo) retornar a la sencillez
 Las gentes del pueblo fijan en él sus ojos
 Y el sabio trata a todos como niños.”¹⁴¹*

¹⁴¹ Iñaki Preciado, “Tao te Ching” ...op cit., p.431.

Es así que también encontramos dentro de la cooperatividad su lado opuesto, y dentro de ésta misma existe el hombre que coopera con su indiferencia ante el que muere de hambre, sufre en la calle, experimenta guerra, vive violencia, tira basura, fomenta la corrupción, la pereza, y otras miles de formas más.

Pero todos estos fondos dialécticos de cooperación y competencia tienen sus procesos de construcción y ellos se moldean en la historia personal y se instaura o materializan por efectos de movimientos, construcciones y significados en el cuerpo, el pensamiento y la acción de cualquier humano y del líder.

El punto psicológico crucial del que se quiere tocar es que no se puede hablar de liderazgo sin humanidad, la humanidad es un fondo y no una forma, como lo han querido tabular las mentes de ciencias en baremos de cual o tal característica de personalidad, ni mucho menos se hallará en las células espejo, o fusimormes, todos ello siguen siendo formas del producto de la misma interacción, las pequeñas explicaciones segmentadas de un todo que es el cuerpo. El hecho de hablar de humanidad es un concepto extremadamente sencillo pero a la vez demasiado complejo al vivirlo, y el vivir es un arte en todos los sentidos, y ahí entra la dura batalla de líder, que a diario se enfrenta consigo mismo, en vivir coherentemente bajo sus principios y, sus principios deben ser los principios de los demás, -como el agua- el servir a la gente con humildad. Recuerda lo que el maestro Zhatang dijo:

“Aquellos que poseen la virtud iluminada complacen a los demás; quienes carecen de una virtud iluminada, se complacen a sí mismos. Quienes complacen a los demás evolucionan; quienes se complacen a sí mismos perecen.

Hoy día muchos de los llamados dirigentes tratan con la gente en función de las preferencias y las aversiones. Cuando buscamos a aquellos que saben lo que es malo de lo que les gusta y saben lo que es bueno y de lo que les disgusta, pensamos que son raros. Por ello se dice: <<Quienes comparten las mismas penas y felicidad que la gente, lo

bueno y lo malo en la misma medida, son los justos.>>
¿Quién no tomaría refugio donde hay justicia?”¹⁴²

Posiblemente la finalidad del liderazgo consiste precisamente en eso en el arte del vivir, el arte correcto de vivir, y para ello el líder trabaja en su ignorancia, que él habiendo recorrido el camino puede enseñar a los demás a recorrerlo. En verdad esto es un arte y es muy complejo hacerlo, porque su grandeza estriba en la humildad y en un trabajo que comienza siendo pequeño y más disciplinado conforme envejece se vuelve magnánimo. De ahí el contraste de la palabra y la acción. La pedagogía por excelencia que utiliza el líder es la acción o el ejemplo, y en la acción hay disciplina y cuando hay logro hay crecimiento y esto hace más ruido que las palabras y el discurso del carisma que enerva a la gente, DT Suzuki dice:

“Para el Zen la encarnación es excarnación; el silencio ruge como un trueno” la palabra es no palabra”¹⁴³

El ejemplo de los líderes en sí es la evidencia, todos caminaron en esencia un camino y éste fue “similar” con idénticas dificultades, con los mismos pesares, responsabilidades, paradojas, con el mismo sufrimiento, la experimentación de toda sensación humana: la gratificación o sentido de pérdida. En sentido general quién está exento de dichas sensaciones. Pero paradójicamente esos fueron los recursos para cultivar la felicidad.

Sin embargo el apostamiento actual por el cual se compete es por llegar más lejos, el imperativo en los llamados líderes es al triunfo, escalar posiciones, beneficiar a los demás para un beneficio propio, actuar por poder, prestigio y privilegios, ser señalados por los medios; aunque hace demasiado tiempo los antiguos han advertido que ahí donde hay fama y ego hay ruina. Actualmente los dirigentes se preocupan más por una imagen que por un trabajo hacia la comunidad, por explotar a los de abajo para la repartición con los de arriba. En verdad es pobre el concepto de líder a la asociación de poder, manipulación y ganancia.

¹⁴² Thomas Cleary, “El Arte del Liderazgo”... op cit., p.62.

¹⁴³ D. T. Suzuki, “Budismo zen y psicoanálisis”...op.,cit. P.19.

Huanlong dijo:

“La posición del responsable mayor es la de ser un recipiente de cualidades iluminadas. Cuando los sabios de la Antigüedad establecieron las comunidades, asentaron los principios organizativos y dieron nombres y rangos, escogieron a un renunciante con cualidades iluminadas para el título de responsable mayor. Lo hacían porque ese responsable practicaría las cualidades iluminadas, no porque alguien tuviera ambiciones para ese cargo.”¹⁴⁴

Aquel líder que vive para sí mismo no dura demasiado en donde se encuentre y bajo la posición que detente, es una ley de la vida. Como ya se mencionó el sufrimiento hace de quien lo experimenta reconocer su sentido más hondo de sí mismo, ir hacia sí y darse cuenta en vida y en carne propia que las situaciones de conflicto vividas llevan a un estado de verdadero cuestionamiento del sentido profundamente humano, de la existencia propia. Y cuando se reconoce la órbita del sufrimiento propio, y su posibilidad ilimitada, es cuando se voltea a ver hacia los demás. Es así que tales vivencias son potencialmente simbólicas que se inscriben en el cuerpo como en el espíritu, y dotan de un carácter de significado vital al liderazgo en sí mismos. Aquél líder que no olvida el sufrimiento y conserva la memoria de su historia es aquel que difícilmente se corrompe.

Por ello aquellos líderes que enervan en su cuerpo la competencia por el mero gozo de competir, viven menos, su alcance es más corto y su mala fama es extensa. Sus órganos se destruyen, su vitalidad se acelera, y sus funciones se colapsan y se merman. El cuerpo entra en crisis y comienzan las enfermedades psicosomáticas. La competitividad si es con un fin mezquino e individual es la más letal, por que conlleva desgracias derivadas de su apego, al dinero a la fortuna, a la manipulación, y desemboca en la miseria. Sobre esos peligros Conger señaló en el líder carismático, como aquél ambicioso y

¹⁴⁴ Thomas Cleary, “El Arte del Liderazgo” ... op cit., p.54.

manipulador que utiliza a los demás para su beneficio, ese es el denominado lado “oscuro” del líder.

En el sentido cooperativo el liderazgo se puede entender como el tiempo que está asociado al cielo (Absoluto) y los seguidores o comunidades al espacio o a la tierra (relativo) es así que dichas dimensiones que deben ser conjugadas en sí mismas. Lo anterior recuerda lo que Huanlong dijo:

“Sólo los sabios pueden comunicar con los corazones de todo lo que existe bajo el cielo. Por ello, en los hexagramas del I Ching (El libro del cambio), cuando el trigramas del cielo está debajo y el trigramas de la tierra está encima, a este hexagrama se le llama seguridad [o paz]. Cuando el cielo está arriba y la tierra está abajo, este hexagrama se llama lo imposible [o el estancamiento]. Simbólicamente, la disminución arriba y el aumento abajo se llama prosperidad, mientras que la disminución abajo y el aumento arriba se llama decadencia.

Ahora bien, si el cielo está abajo y la tierra está arriba, sus posiciones son sin duda contrarias, pero se llama a esta posición seguridad, porque arriba y abajo se entremezclan. Si el anfitrión está arriba y el invitado abajo, sus significados están ciertamente en armonía, pero se llama a esta posición lo imposible, porque arriba y abajo no se mezclan.

Por ello, cuando el cielo y la tierra no se entremezclan, los seres no son grandes. Si los corazones humanos no se comunican, las cosas no son armoniosas. El significado de decadencia y prosperidad, perjuicio y beneficio también proceden de aquí.

Ahora bien, si quienes están por encima de otras personas son capaces de controlarse a sí mismos y, por ello ser generosos con los de abajo, los de abajo servirán alegremente a los de arriba. ¿Acaso no se llamaría a esto prosperidad? Si los de arriba desprecian a los de abajo y se complacen a sí mismos, los de abajo seguramente se volverán resentidos y se opondrán a los de arriba ¿acaso no puede llamarse a esto decadencia?

Así pues, cuando los de arriba y los de abajo se entremezclan, se produce la seguridad y la paz. Cuando no se entremezclan, algo va mal. Las personas que

se rebajan a sí mismas son un beneficio para los demás; las personas que se ensalzan a sí mismas son dañinas para los demás."¹⁴⁵

El liderazgo comúnmente ha estado asociado al logro, la voluntad, es decir, lo alto o el cielo. Lo luminoso, lo fuerte, lo duro, lo activo, enérgico, es decir lo yang, pero también tiene su lado suave o compasivo eso es el ying, incluyendo su parte contractiva.

Nosotros pertenecemos a todo esto, nuestro origen se encuentra en este espacio y en este tiempo que cada uno tiene que experimentar en la vida y la muerte. Los antiguos filósofos explicaron el origen de la constitución de todo lo existente, y detectaron que esas fuerzas como instrumentos de la creación eran conjugadas como unos opuestos y al mismo tiempo factores de equilibrio que permitían una conciliación entre ellos. La constitución de todo lo existente sigue permaneciendo pero con otros matices por la era industrial, pero en la antigüedad fue la naturaleza la que rigió el curso y la vida de la naturaleza y del hombre que es parte de ella. Pues estamos constituidos de noche y de día, de calor y frío, de humedad y sequedad, de alturas y profundidades, de lo mayúsculo y lo diminuto todo ello tiene una armonía que nos constituye independientemente de nuestra voluntad. Así mismo de la vida y la muerte. Ahí la inherencia al ligar al factor del liderazgo en las gestiones de la crisis, del cambio, hablar de liderazgo necesariamente nos remite al conjunto. Cada ser vivo, humanos como animales y naturaleza coexisten en un interdependencia en el medio del cual ninguno puede ser autónomo uno del otro porque todos son sólo uno. Toda la existencia es una, lo anterior es particularmente difícil de comprender. Especialmente en nuestra mente occidentalizada donde la individualidad y la competencia y el entendimiento intelectual nubla el panorama de nuestra naturaleza.

Quizá se remite a lo ascentral por que existieron en las diferentes culturas sabios que legaron una gama de conocimiento sobre su armonización del hombre con el todo, es decir lo que nos rodea -incluyendo lo visible de lo no visible- y, de esa forma para poder habitar y vivir correctamente es como sugirieron los maestros. Y fue imperativo seguir transmitiendo la sabiduría de

¹⁴⁵ Thomas Cleary, "El Arte del Liderazgo" ... *ibíd.*, p. 52.

generación en generación para habitar de forma tal que siguiéramos siendo uno con la naturaleza.

La metáfora real de todo esto estriba en que todo lo que existe afuera en la naturaleza está dentro de nosotros, los metales, el agua, los valles, el cielo, la tierra, el fuego, el viento, los mares, es decir somos un reflejo de lo exógeno en lo endógeno no como dos sino como extensión de uno de lo mismo. El movimiento del universo rige nuestro movimiento, lo que está allá en el macro existe en nuestro micro.

El hombre que rompe con su la naturaleza establecida se enferma, y su vida decrece la longevidad se acorta. Quien vive de acuerdo a lo preceptos de la natura su vitalidad se extiende. Es así que el liderazgo sigue los preceptos de las reglas de la vida. Por que comprende la verdadera naturaleza humana es como se mencionó con la definición de Hugo Landolfi, el líder como el conocedor profundo de la naturaleza del hombre. Pero lo anterior no es simple, nada sencillo y conlleva toda una existencia adentrarse en los secretos del regimiento del universo mediante uno mismo. En la actualidad podría ser que la tarea de los líderes será preservar la vida en diferentes intensidades y de diversas formas de ahí la creación de diferentes las vías, así como el “Do”, u orientaciones que reflejen el valor humano ante estragos, la guerra, la pérdida de humanidad. Quizá sería ambicioso afirmar que la tarea de los líderes es reequilibrar el degenere humano en que habitamos cada vez con mayor progresión. Cualquier acto que derive una esperanza a aquel que lo necesita puede ser útil.

Es así que las voces del liderazgo son infinitas como líderes hay demasiados, y sus expresiones han sido manifiestas en las distintas ramas de las organizaciones, tanto en la industria empresarial, como en organizaciones sin fines de lucro, en las comunidades, jefes de familia, o en la vida militar. La expresión del liderazgo estará en función del requerimiento contextuales de la necesidad inherente que demande socialmente. La clase de liderazgo requerido en cada segmento social será diferente, el caso el liderazgo más extremo o yang puede ser emulado por la rama militar y la precisión que requieren en entrenamiento, manejo de incertidumbre más si es época de

guerra, y generalmente es gestionado con mayor severidad, y la toma de decisión se hace en la neblina de información sesgada con implicaciones de vida o muerte y fuertes responsabilidades con consecuencias de recompensa o castigo. William Cohen ¹⁴⁶ referente a sus propios estudios habla por experiencia en personal y de organización militar en su nación (Estados Unidos) que los mismos principios que se viven en la industria de la guerra son los mismos que se suscitan en la vida organizacional y social; estos son:

- 1.- Mantenga absoluta integridad
- 2.- Conozca su negocio
- 3.- manifieste sus expectativas
- 4.-Muestre su compromiso absoluto
- 5.- Espere resultados positivos
- 6.- Cuide a su gente
- 7.- Anteponga el deber a la conveniencia
- 8.-Colóquese al frente.

Propone lo que llama como “modelo de liderazgo de combate” su máxima estriba que el liderazgo que se vive en las experiencias de guerra por las características que se juegan en el mismo de vida o muerte, son de la mayor exigencia que se podría imaginar en dificultad y aplicabilidad del mismo. Y de ahí su aplicación a las otras esferas sociales. Pero toda la vida social no está regida por tales determinantes aunque si deben ser tomadas como si lo fueran, aunque no se esté en periodo de guerra, se evidencian tiempos realmente difíciles, y ésta es la última expresión de la decadencia de las sociedades, precisamente es lo que juiciosamente se debe trabajar y evitar. Aunque sus experiencias y aportaciones son vitales, cada líder en su ramo aprenderá y actuará conforme el contexto y sus convicciones se lo permitan durante cierto tiempo. Los principios leyes y regimientos universales de la manifestación del liderazgo serán diferentes aunque sus fondos sean los mismos porque en ello radica la multiplicidad de manifestación constructiva en la vida de los líderes,

¹⁴⁶ William A. Cohen “El nuevo arte del líder”, México, Diana, 2003, p.21.

como variedad de formas de vida. Finalmente son procesos que constituyen una historia.

Pero es allí donde nacen las circunstancias críticas donde se ejerce el liderazgo en la cotidianeidad y en los grandes retos que se asumen en la vida diaria del estrés. Particularmente en la era de producción probablemente fue poco previsto las consecuencias que los ritmos de aceleración, y cambio frecuente traerían en el humano, y su relación con su salud y su vinculación o desvinculación de su cuerpo. La aparición de nuevas patologías, enfermedades, padecimientos psicológicos creados por entornos perturbados. En la década de los 80' Harry Levinson escribió acerca de los directivos "quemados" por jornadas de extenso agotamiento y presión. En el que se extendía por los niveles ejecutivos y directivos *"En uno o más casos las situaciones:*

- ♣ *Son repetitivas y prolongadas.*
- ♣ *Dan demasiadas responsabilidades a los directivos*
- ♣ *Exponen a los directivos al riesgo de un ataque por desempeñar sus trabajos, pero no les ofrecen la manera de defenderse contra ese ataque.*
- ♣ *Provocan emociones profundas de pesar, de miedo, de desesperación, de compasión, de impotencia y rabia; para sobrevivir, los directivos intentarán contener sus sentimientos y esconder su angustia.*
- ♣ *Abruman a los directivos con detalles complejos, fuerzas conflictivas y problemas contra los cuales se abalanzarán con gran intensidad, pero sin ningún impacto.*
- ♣ *Explotan a los directivos, pero les dan pocas oportunidades para demostrar que han sido las víctimas.*
- ♣ *Despiertan una ineludible sensación de incompetencia, y muy a menudo de culpabilidad.*
- ♣ *Dejan al directivo la sensación de que nadie sabe qué precio está pagando, qué contribución o sacrificio está haciendo, o que castigos está absorbiendo.*

♣ *Hacen que los directivos se pregunten <<¿para qué?>> como si hubieran perdido el sentido sus vidas.”¹⁴⁷*

Por lo que añade:

“La gente en estas situaciones se siente enojada, desamparada, atrapada y mermada: esta quemada. Esta experiencia es mucho más intensa de lo que comúnmente podemos entender por estrés. La característica que más define el agotamiento es que la gente no puede, o no podrá, afrontar lo que ha estado haciendo.”¹⁴⁸

Levinson apunta en observación de otro psicólogo Freudenberger que analizó el agotamiento asociado con signos psicológicos, como dolores de cabeza frecuentes y la imposibilidad de estar calmado, igual que síntomas psicológicos como enfadarse rápidamente y sospechar de los otros.

Así mismo refiere a Cristina Maslach comenta que la gente que sufre de agotamiento tiene las siguientes características:

“(1) Fatiga crónica, (2) enfado con los que exigen las cosas, (3) autocrítica por ser tolerante con las exigencias, (4) cinismo, negatividad e irritabilidad, (5) una sensación de estar sitiado, (6) demostración explosiva de sus emociones.”¹⁴⁹

Es decir que los directivos quemados transmitirán inadecuadamente su ira o emociones a sus subordinados, a la familia. Y según Levinson se distanciarán de la familia, trabajo y se refugiarán de las fuentes de presión mediante la enfermedad, el absentismo, las drogas o el alcohol, buscando refugio temporal, en meditación, biofeedback o autohipnosis. Así mismo estarán inmersos en matrimonios infelices, mostrarán indiferencia y hostilidad con sus amistades, adoptando conductas de personas rígidas o frías inclusive con sus hijos. En suma se convierten en individuos hostiles consigo mismos y con los demás, canalizando esa hostilidad a las tareas laborales y limitando sus esfuerzos.

Dentro de las causas probables que puede identificar están:

¹⁴⁷ Harry Levinson, “Cuando los directivos <<se queman>>”, en Harvard Business Review: Equilibrando trabajo y vida, España, Deusto, 2002, pp.76-77.

¹⁴⁸ *Ídem.*

¹⁴⁹ *Ibid.*, pp. 77-78

- ♣ Dirigir gente crea un estrés interminable en el directivo. Tratar con empleados deprimidos, desconfiados, rivales, egocéntricos y descontentos ya que tendrá que equilibrar dichas personalidades.
- ♣ Resolver conflictos, establecer prioridades, tomar decisiones sobre otras personas, aceptar y desviar la hostilidad y tratar con la frustración fruto de la interacción.
- ♣ Enfrentar increíbles presiones laborales con poco respiro, con días de trabajo más largos y duros.
- ♣ El aumento de incorporación de mujeres en el mercado laboral disminuye el apoyo que recibían los hombres en casa y éstas también reciben menos apoyo que los hombres. Lo cual lleva a sentimientos de culpabilidad por sacrificar parte de su vida familiar.
- ♣ Cuanto más complejas son las organizaciones más tardados a veces llegan a ser los procesos al pasar por diferentes áreas por lo que aumenta el estrés.
- ♣ El incremento en el número de gente o plantillas, es decir la gestión participativa, y los esfuerzos por la calidad de vida y trabajo.
- ♣ Edificar plantas, innovar productos, servicios, procesos financieros, de marketing o desarrollar recursos naturales puede que tenga que pasar por periodos de interacción violenta con los diferentes grupos.
- ♣ El crecimiento de las compañías, las fusiones, o reorganizaciones. Cuando se crea un nuevo puesto o asignación y los directivos están sobre cargados requiere el desarrollo de nuevas habilidades, se sentirán abrumados.
- ♣ El cambio implica que directivos reordenen puestos de trabajo, degraden subordinados o los despidan. La misión de cerrar plantas, o dolorosas negociaciones laborales por gestiones anteriores

Estás descripciones no soy muy diferentes a las correspondencias de ahora; los márgenes por los que se guían las organizaciones a nivel general son de drástica respuesta, la tecnología en buena medida ha hecho que se aceleren los procesos todavía más de lo que podía preverse con una revolución

industrial. Los márgenes de seguridad social que brindan las instituciones públicas y privadas muestran gran detrimento con el paso del tiempo y la globalización.

El sector laboral productivo laboral en sí es uno de los más afectados, expuestos a tensión, cambios, mecánicas repetitivas, explotación, desigualdad etc. Los líderes como piezas claves insertas en una sociedad y organización corren con el mismo riesgo de padecimientos o quizás más por responsabilidades.

Las enfermedades y los padecimientos que sufren las poblaciones insertas en contextos comunes guardan numerosas similitudes por mecanismo de ritmo e idiosincrasia productiva.

Los hábitos personales que adopten los líderes es sus respectivos campos de acción serán cruciales y determinantes en su mayoría de veces para el éxito o el fracaso de sus misiones o en una vida sana o llena de enfermedades, según sea el caso.

Sin embargo la construcción corporal de los líderes nos da una clase de referencia sobre cómo es su constitución personal y su interacción social con el medio, es decir: sus convicciones, el proceder consigo mismos y con los demás, las circunstancias que los orientan a tomar determinadas acciones. Sus enfermedades que están muy correlacionadas con sus emociones, los órganos y las situaciones que experimentan a lo largo de su desarrollo o en determinadas etapas de la vida, algunas muy difíciles o críticas. Lo anterior puede ser una brújula para mostrar la congruencia nuclear que puede tener un líder consigo mismo y con los demás y vaticinar su perpetuación o su caída.

El cuerpo es un mapa donde se graban las huellas del tránsito que ha construido en sí mismo un líder con la sociedad: con base en su carácter, ambiente y hábitos. Y bajo estas instancias se puede conformar una vida más o menos sana o con enfermedades y/o padecimientos de leves hasta crónicos. Teóricamente se diría que una vida sana es equivalente a una vida más longeva, y que una vida enfermiza conduciría a una muerte prematura, sin embargo, esto no siempre sucede así, pero puede conllevar a serlo.

Anteriormente se habló de situaciones de cooperación y competencia, en la cual los líderes están involucrados inmediatamente en su contexto. Ya sea que el líder elija dicha situación de competencia y estrés o esté sometido involuntariamente a tales circunstancias por motivos ajenos o específicos.

Los líderes mayormente competitivos, pueden enfermar por cuestiones de poder o ambición la llamada *hybris*, por presión o estrés, alcoholismo, drogadicción, infartos, etc., en buena medida eso merma su desempeño pero nos hace ver algo más: su nivel de desarrollo, su relación consigo mismo y con los demás, es decir, que se prevé que un líder que vaya generando enfermedades y padecimientos a lo largo de su gestión mermará no solamente su habilidades y posibilidades de construir la vida hacia los demás, sino que también su posible impacto tenga repercusiones negativas de leves hasta catastróficas, por la misma responsabilidad inherente que guardan en sus manos con la sociedad y el mundo. Más en un estatus social donde se enseña a ganar y sinónimo de éxito es tener dinero, derrotar un adversario, y medir los logros tangencialmente por lo material, las crisis económicas no sólo son materiales sino mentales y están nacen del apego, sutil peligro hoy día.

En una interesante investigación David Owen¹⁵⁰ muestra las clases de enfermedades que padecían algunos de los líderes políticos destacados del siglo XX antes o durante su gestión en un contexto la mayoría de veces muy comprometedor. En el que inmersos experimentaron grandes cambios políticos, guerras, convulsiones económicas, financieras, enfrentaron grandes enemigos y dirigieron naciones a pesar de sus padecimientos psicológicos y de enfermedades. Si de tales padecimientos se realiza un análisis constructivo con base en sus historias de vida podemos sondear las emociones preponderantes que dominaban con base en los órganos a través de la teoría de los cinco elementos, en su proceso de construcción, ya sea dominancia o déficit de los mismos según el caso, y tener una noción de los estados de equilibrio o ruptura psicocorporal. ¿De qué se enferman los líderes? ¿De que mueren los líderes? Las respuestas a estas interrogantes son muy diversas y

¹⁵⁰ Los ejemplos citados se encuentran en: David Owen, *“En el poder y en la enfermedad”*. España, Ojo del tiempo Ediciones Siruela, 2009. Parte I. pp. 31-165. Es necesario por otra parte aclarar que algunas de las muertes de dichos personajes fueron extraídos de extraoficialmente de otros medios.

cabe estudiar a conciencia cada biografía en sí, sin embargo puede que existan ciertas similitudes con base en los contextos y patrones. La forma de morir de los líderes está en función de cómo viven por más extrañas que parezcan sus muertes, aún en asesinatos, y no meramente éstos indican derrotas como en el caso de Gandhi. Pero si se trata de relación con enfermedades de impacto se tiene una conexión directa con los órganos y emociones, hábitos y contextos que detallan un estado corporal profundo en la personalidad de los mismos, en que lo social o externo probablemente hace perder conciencia del interior y de sí mismo.

Veamos algunas de las descripciones generales de algunos líderes con base en los datos biográficos, de sus comportamientos, hábitos y enfermedades que experimentaron:

Theodore Roosevelt

Presidente de Norteamérica ocupó a los 43 años la presidencia, se reeligió en 1904 renunció en 1909

- Sufrió de depresiones periódicas
- Se le asocia con Trastorno bipolar
- De infancia padeció: asma y diarrea crónica
- Sufrió pérdidas: fallece su madre y 14 horas después también su esposa de fallo renal tras el parto.
- Padeció de ataques de asma con su segunda esposa a punto de tener él bebe. Asociaron la ansiedad con la depresión y la bipolaridad.
- Practicó boxeo y perdió visión del ojo izquierdo.
- Temperamento temible, dominador, beligerante.
- Muerte Infarto de miocardio

Woodrow Wilson

Vigésimo octavo presidente norteamericano

- Antes de ser presidente padeció hipertensión y numerosos incidentes neurológicos de probable origen vascular.
- Se distinguía por un carácter intransigente y lleno de juicios mostrando signos de demencia y egocentrismo.
- Sufrió trombosis progresiva de la arteria del hemisferio derecho del cerebro.
- Tuvo daños cerebrales / parálisis completa del cuerpo hemisferio izquierdo (Embolia Cerebral) por lo que permaneció en reposo una semana en cama sin poder leer ni dictar.
- Muerte: física y moralmente agotado con base en el daño anteriormente descrito.

Adolf Hitler

Führer de Alemania autoproclamado tercer Reich

- Tenía episodios de enfurecimiento
- Presentaba un ánimo de resentimiento que de hecho era generalizado en Alemania
- Presencia de hybris a finales de 1941
- El Dr. Murray diagnosticó a Hitler, histeria, paranoia, esquizofrenia, tendencias edípicas, autodegradación y <<silofobia>> miedo a la contaminación de la sangre a través del contacto con mujeres.
- Langer un psicoanalista diagnóstico y en palabras del historiador Robert Waite la describe como un psicópata neurótico que rozaba en la esquizofrenia.
- Ingerió una mezcla de medicamentos, cafeína, cocaína, dexedrina, perivitina, (forma de anfetamina) estricitna y

deapropina. Aquella mezcla probablemente incremento su tensión.

- Un electrocardiograma reveló que las arterias coronarias se estaban cerrando, padeció de hipocondría e insomnio y tenía indicios de parkinson.
- El estallido de una bomba le rompió los tímpanos y perturbó su sentido de equilibrio, lo que hizo que incrementara su paranoia.
- Consumo de cocaína de manera habitual en aplicaciones nasales como en inhalaciones exacerbando sus pautas de conducta de irritabilidad y decisiones impulsivas
- Muerte probable suicidio con su esposa, ordena quemar sus cuerpos en el bunker alemán, aunque hay otras teorías que hablan de su huida.

Winston Churchill

Estadista y político Británico destacado de la segunda guerra mundial.

- Padece una infancia de soledad y tristeza.
- Churchill el 26 de diciembre sufre un ataque cardíaco (insuficiencia en arteria coronaria) en la casa blanca.
- Durante la guerra comía mucho, fumaba innumerables puros y bebía grandes cantidades de alcohol.
- Contrajo neumonía en diciembre de 1943 mientras visitaba el norte de África
- Toda su vida padeció de crisis de depresión. La familia de su padre tenía historial de ella. La cuestión médica concierne que probablemente era depresión maniaca o bipolaridad, presentaba humor volátil
- 1965 sufre un segundo ataque cardíaco que ocasionó una severa trombosis general, fallece nueve días después.

Franklin Delano Roosevelt

Presidente norteamericano por doce años y gobernador de Nueva York

- Contrajo polio a los 39 años, se quedó parálítico desde las dos piernas hasta la cadera.
- Recibió diagnóstico de hipertensión y anemia tan grave que recibió dos transfusiones de sangre pasando la mitad del mes en su habitación.
- El Dr. Brunenn encontró la presión sanguínea de Roosevelt 186 / 108, una radiografía mostro un corazón demasiado grande y le diagnosticó hipertensión, disfunción cardíaca hipersensitiva, insuficiencia cardíaca ventricular, y bronquitis aguda.
- En 1945 mostró un alternancia de pulso débil y fuerte, indicativo de una dolencia cardíaca muy grave, la insuficiencia del ventrículo izquierdo
- Causa de su muerte un derrame o accidente cerebrovascular provocado por insuficiencia cardíaca.

Josef Stalin

Dictador soviético que asumió el poder posterior a la muerte Lenin.

- Destaca su constitución mental paranoica que se intensificó con el asesinato de Sergey Kirov en 1934.
- En 1951 la hipertensión y la arterioesclerosis le estaban provocando “pequeños” ataques
- Mostró desconfianza y recelo duraderos siempre a lo largo de su vida.
- El magnetismo de Stalin ganaba devoción de amoraes, desenfrenados y psicópatas.
- A la muerte de Lenin comenzó su lucha desenfrenada por el poder, e impulso los asesinatos sistemáticos.

- Antes del desfile de la plaza roja en 1945 Stalin sufrió un ataque cardiaco, le diagnosticaron arterioesclerosis.
- Muere de ataque cerebrovascular.

Benito Mussolini

Dictador italiano

- En 1925 tuvo un colapso escupiendo sangre tenía una ulcera gastroduodenal.
- Padecía una creciente inseguridad, finalmente perdió contacto con la realidad, probablemente sufría bipolaridad.
- Periodos de nerviosismo y depresión.
- La hybris era evidente en todas las decisiones que tomaba en su gobierno: en el consejo, el senado, la cámara fascista eran accesorios y no contaban para nada.
- En 1942 Mussolini perdió la cuarta parte de su peso corporal en el espacio de pocos meses a causa no solo de sus úlceras del estómago, sino también de su arraigada depresión.
- Su grandilocuencia desapareció, no tenía reservas de fuerzas ni valor, pasó navidad y año nuevo en cama.
- En 1943 tuvo otra con dolores de estómago e insomnio exacerbada debido a que Italia estaba perdiendo la guerra. Se le empezó a ver nervioso, hablaba deprisa y perdió autoridad.
- Muere fusilado por partisanos italianos.

Dwight Eisenhower

Presidente de Norteamérica

- En 1943 siendo comandante aliado padeció de síntomas gastrointestinales, con periodos de calambres del estómago y diarreas repentinas. Le diagnosticaron ileítis (inflamación crónica del intestino delgado y/o grueso).

- 1955 Eisenhower jugaba golf, era un empedernido fumador de cigarrillos, sufrió de un dolor de pecho, Snyder determinó que era un ataque cardíaco (trombosis de la arteria coronaria)
- En 1957 le atacó una tercera dolencia: empezó con mareo y una pasajera debilidad en brazo y mano derechos, luego tuvo dificultad para el habla y encontrar las palabras correctas. Lo que indicase que se trató de un derrame cerebrovascular.
- En el verano de 1965 otro derrame se presentó así como depresión.
- En marzo de 1969 muere de un fallo cardíaco.

Mao Zdong

Líder y dictador comunista

- Mao en 1927 comenta haber presenciado escenas brutales de golpeados hasta morir con “ un éxtasis nunca antes experimentado antes... es maravilloso”
- Carácter marcadamente paranoide, guardaba rencor, imaginaba que le espían o envenenaban la comida. Probablemente sufrió depresión toda su vida.
- Mao se la pasaba meses en la cama según por preocupación pero probablemente se le asocia con trastorno bipolar. Ya que era capaz de recuperarse de sus indudables periodos depresivos con vigor.
- 1934 sufre de malaria cerebral
- En 1946 Melnikov enviado por Stalin solo reconoció agotamiento mental o tensión nerviosa término que utilizaban para denominar la depresión.
- En los años 70 cayó gravemente enfermo con insuficiencia cardíaca, congestión y retención de líquido en los pulmones y en las piernas.

- En 1973 ya tenía dificultad para el habla y necesitaba oxígeno buena parte del tiempo. Había dejado de nadar su pasatiempo favorito.
- Murió de un ataque cardíaco en 1976.

Margaret Thatcher

Política británica primera ministro del Reino Unido.

- Conocida por su carácter implacable y férreo
- Llevó la disciplina monetaria en Reino Unido al implementar impuestos de capitación, asociado a su hybris.
- Generó rispidez en el sector de gobierno, y algunos políticos llegaron a comentar que estaba “loca” o “mal de la cabeza”.
- Su trato rígido y determinante le valió el apodo: “la dama de Hierro” en enfrentamientos y oposiciones con otros políticos.
- Sufrió accidentes cerebrovasculares en el 2002
- Muere en el 2013 al sufrir un accidente cerebrovascular

Los detalles anteriores nos muestran cierta referencia de las similitudes de aquellos líderes que están en constante presión, exigencia y ambición de circunstancias muy férreas por las que enfrentaron en sus vidas. Será acaso coincidencia que en los padecimientos y las emociones descritas exista cierta similitud, tanto en la forma de vivir y comportarse como en la forma de morir, quizá el tiempo y su época lo exigió tuvieron ciertas correspondencias de obligación. Pero tales condiciones fueron construidas. Lo más enfatizado fueron cuestiones relacionadas al corazón o la pérdida del sentido de la alegría por la vida, la ambición y la disputa relacionada con el hígado, el estrés y presión por las diarreas o los malestares gástricos así mismo como el insomnio en relación al bazo- estomago. Que finalmente desembocaron en cuestiones cardíacas o cerebro vasculares ligadas al corazón. En las vidas de dichos líderes también relatan grandes períodos y fluctuaciones de depresiones y

cambios de ánimos exacerbados. Nos habla de un desequilibrio excesivo o déficit del pulmón y su relación con la depresión.

Esto sucedido en el caso de líderes competitivos que se manejan a la línea del fuego, también tenemos el caso de líderes cooperativos que se cifran en las grandes batallas sociales. Pero de acuerdo a su biografía o acciones que marcaron la historia

Existen personajes controversiales como el caso del Che Guevara, Gandhi o Nelson Mandela.

Che Guevara líder de la revolución cubana describen su infancia sufrida de cierta soledad y enfermedad como por el asma, misma que lo dejó en reposo varias veces en la cama y gracias a ésta pudo tener acceso a las diferentes lecturas que influenciaron parte de su vida. El asma fue un continuo en el trayecto de su vida, que según relatan los ataques lo orillaban a replegarse según su situación. Lo describen como un ser humano alegre y valiente, desapegado de bastantes placeres mundanos, con espíritu de sacrificio y de dadiva por los demás, prefería beber el café amargo y gustaba de los habanos, dormirá tarde y levantaba temprano, enfocado hacia la guerrilla y el trabajo físico y administrativo según la fase del movimiento revolucionario. Personaje descrito como muy congruente con sus principios, muere asesinado en Bolivia en la zona conocida como la Higuera.

En el caso de Gandhi su activismo político centrado en la visión política y pacífica que llegó a conmocionar a su propia nación, adoptando modales de nutrición vegetariana. Y asesinado también en 1948 a los 78 años de edad.

Nelson Mandela activista político desde su juventud y madurez, vivió hasta los 95 años que durante su vida luchó por la segregación y racismo social existente, fecundado en buena parte por la nación inglesa y las condiciones ya existentes entre las tribus de África. Distinguido por tener un carácter persistente, de sentido de emprendimiento, negociación y sortear las situaciones por la vía pacífica, sufrió aislamiento en la cárcel, experimentó tristeza y soledad, las celdas donde fue encerrado alguna de ellas la describe

permeadas de humedad. Gustaba de leche agria. Muere de una prolongada infección respiratoria en el 2013.

Sobre los hábitos personales de los líderes se sabe muy poco, sin embargo en una investigación realizada Victoria Clark y Melissa Scott nos detallan ciertos aspectos que ayudan a escarificar un poco más en las personalidades de líderes históricos.

En el caso de Adolf Hitler dicen era conocido por su vegetarianismo, según sus fuentes en el libro "Dictators Dinners"¹⁵¹ afirma que su comida favorita era: paloma rellena, con nueces, lengua, hígado y pistachos. Hitler no ingería carne debido a problemas gástricos que le provocaba flatulencias, y constipación crónica, según lo cual le llevó tomar 28 medicamentos diferentes para contrarrestarla. Según en el final de la guerra su dieta se reducía a puré de papas y caldo. Según lo anterior Hitler tenía a un grupo de 15 degustadoras durante los años de la guerra, en el que nada llegaba a su mesa hasta 45 minutos de corroborar que seguían vivas.

Benito Mussolini tenía un gusto especial por la ensalada de ajo crudo picado, con aceite y limón. Alimento que consideró mantenía fuerte y saludable su corazón. Por lo que su esposa le resultaba difícil acercarse a él después de su ingestión e inclusive había ocasiones que dormía en cuarto aparte con sus hijos. Mussolini indican no tenía gusto por la carne aunque alguna vez se vio tentado a probarla marinada con hiervas; también ingería pastas hechas de trigo.

Mao Zedong se dice que era un carnívoro apasionado en el que escribía a sus camaradas "*como mucho excreto mucho*".

En el caso de Stalin se distinguía por las fiestas en su casa de campo de Kuntsevo en el que servían especialidades georgianas con juegos abusivos de poder. Sus reuniones duraban entre cinco o seis horas, en las que se obligaban

¹⁵¹Lamentablemente no se pudo conseguir el texto directo. Véase en :
http://www.clarin.com/mundo/Hitler-Musolini-Kaddafi-comian-dictadores_0_1264673754.html

en una especie de tortura fina y obligada a participar en juegos de bebedores, canciones y danzas.¹⁵²

En el caso de Fidel Castro se le ha asociado mucho con el gusto por comer de joven caldo de tortuga, y la bebida en exceso. Las enfermedades que padece según los reportes noticiarios están relacionadas con el intestino grueso y problemas de colon.

De esta forma nos remitimos a la tabla 1¹⁵³ que nos muestra los cinco elementos con sus respectivos órganos, sabores y emociones, en las cuales manifiesta las asociaciones entre éstos.

Por ejemplo desglosando el caso de Musollini su carácter que lo distinguió fue férreo, ambicioso, e implacable con los otros, tendencia a los cambios de humor o bipolaridad lo cual está asociado al estómago, así como las crisis nerviosas, los padecimientos y alteraciones que sufrió de úlceras. Su relación con la depresión y la manifestación del pulmón. Así mismo la vinculación del hígado y su carácter con el sabor ácido de las ensaladas vinagretadas de ajo. Entre estos factores hay una cuestión de correspondencia y desequilibrio que se asocian con una emoción, un comportamiento y una enfermedad que se manifiesta en las ejecuciones de sus actividades. Si se revisará a detalle cada ejemplo se vería una correspondencia entre sus acciones y hábitos personales como manifiestan armonía o ruptura del equilibrio.

¹⁵² Véase también:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141204_dictadores_comida_finde_dv.shtml

¹⁵³ Basada en: Zhan Jun y Zheng Jing. "Fundamentos de acupuntura y Moxibustión de China", México, Editorial del Instituto Latinoamericano de Medicina Oriental, 2013, p. 10.

TABLA 1. Muestra la correspondencia entre órganos, emociones y elementos según la Medicina tradicional China.

5 Elementos	Zang	Fu	Sentidos	Tejidos	Emociones	Estación	Factores Ambientales	Crecimiento Desarrollo	Color	Sabor	Orientación	Voz
Madera	Hígado	Vesícula Biliar	Ojos	Tendón	Ira	Primavera	Viento	Geminación	Verde	Agrio Acido	Este	Grito
Fuego	Corazón	Intestino Delgado	Lengua	Vasos	Alegría	Verano	Calor	Crecimiento	Rojo	Amargo	Sur	Risa
Tierra	Bazo	Estomago	Boca	Músculos	Ansiedad	Verano tardío	Humedad	Trasformación	Amarillo	Dulce	Centro	Canto
Metal	Pulmón	Intestino Delgado	Nariz	Pelo y piel	Melancolía	Otoño	Sequedad	Cosecha	Banco	Picante	Oeste	Gemido
Agua	Riñón	Vejiga	Oído	Huesos	Miedo	Invierno	Frio	Almacenamiento	Negro	Salado	Norte	Gruñido

Dentro de ese pequeño recorrido por el tránsito de la historia en la vida y padecimientos de los líderes, hay ciertas similitudes y peculiaridades entre ellos. Hay que recordar que el siglo XX fue un período lleno de cambios y conflictos constantes por los líderes de las naciones y su repartición del mundo, tal es la cualidad o característica de la fase superior del capitalismo. Las obligaciones a los que estaban sometidos exigieron demasiada presión y temple para preservar un status o lograr objetivos demasiado difíciles y sinuosos. La vida de un líder que está expuesto a condiciones de alta presión, excesiva demanda, una imagen pública que cuidar, problemas de gran escala que depende la vida de otros, y el constante enfrentamiento entre enemigos y el balance de las fuerzas en su favor o en contra en verdad son tareas que consumen gran cantidad de energía tanto psicológica como corporal. Los estados de recuperación, o señalización que envía el cuerpo a veces no son tomados en cuenta y muchos de los hábitos de autocuidado son realmente pasados por desapercibido hasta que el cuerpo se colapsa y aparecen sus advertencias ante enfermedades que paralizan o inmovilizan al líder en acción física o psicológica. Los cuidados o la toma de medidas solamente son considerados bajo acciones aisladas por los médicos que les proveen diagnósticos y cuidados con la injerencia de medicamentos o intervenciones de urgencia.

Los líderes a veces por la pasión de vivir el mundo exterior se olvidan de su mundo interno que los forjó y ese cúmulo de vida es el microcosmos de su cuerpo, que al contrario de ser una máquina según la posición cartesiana es un cuerpo con vida propia y entrelazada con la naturaleza.

La excelente observación de David Owen en la vida de los gobernantes de los últimos cien años primordialmente se enfoca a la hybris o el deseo exacerbado del poder, reconocimiento, fama y manipulación que los conducen a su descenso en el medio. Los hábitos generados a raíz de un estilo de vida demasiado competitivo ocasionan un desgaste profundo en el organismo y enfermedades que tarde que temprano de pequeños síntomas se manifiestan como padecimientos crónicos que se vuelven mortales. El desequilibrio de un cuerpo se genera por alteraciones emocionales, en la que hay exceso o déficit en los órganos del cuerpo. La dominancia imperante de estados perturbados o

alterados en el cuerpo como en las emociones hace que el cuerpo haga evidente las amenazas de una vida irracional.

Los pequeños ejemplos muestran dos clases de líderes quienes trabajan para fines mezquinos en sí mismos y quienes procuran la vida de los demás, ambos pueden entrar a un terreno de competencia sin embargo esa dialéctica es diferente, hay quienes batallan por hacer dinero, aplastar una nación, humillar a la gente, generar poder a costa de otros, crear imperios capitales de dominio para unos cuantos y existen los líderes que actúan en pro de la vida, defienden a los demás los cultivan, arriesga sus vidas por un bien común, trabajan a diario por un mundo mejor, y están destinados con alegría a inspirar a los demás sea visible o no sus acciones. Lo anterior se refleja hasta en la forma de comer, con los ejemplos citados la forma de comer, y en lo que consumen encuentran su bienestar y su ruina. No se abordará el tema tan afondo solamente para dejar la consideración de que el consumo excesivo de carne está asociado, con un mayor grado de temperamento violento, agresivo, impulsivo y de difícil dominio de su cuerpo para el mismo líder, por lo regular muchas naciones o pueblos guerreros han estado asociados al consumo de carne y sangre, lo que provoca mayor tempestad en sus acciones como lo sucedido con Hitler, Stalin y Mao entre otros. Por el contrario una dieta vegetariana toma la energía que provee la tierra y el universo directamente para nutrir y estar en paz consigo mismo, acelerando los procesos de metabolización y energía en el cuerpo Gandhi fue promotor de dicha visión de ahí probablemente un factor para su longevidad. Los monjes shaolin a pesar de tener los más altos estándares como artistas marciales, considerados también como los más letales por sus sorprendentes capacidades físicas, llevan una vida rigurosa de entrenamiento y su dieta es vegetariana, apostando por una alimentación más pacífica y armoniosa con su entorno ya que provee además de gran cantidad de energía, un bienestar interior con su cuerpo y sin esta clase de alimentación especial no tendrían la alta concentración para lograr realizar sus más altas aspiraciones, aunque claro la alimentación vegetariana como factor particular no conduce a un humano más virtuoso, bien es sabido que ello es relativo.

Pero es en esa dinámica de la competencia y cooperación que tarde que temprano tiene sus efectos sobre los líderes en su irracionalidad o control sobre de sí, quién es, cómo se comporta, si el medio puede más que él. El poder, el ego o la vanidad, incluyendo sus propios hábitos alimenticios que la mayoría ignora el significado de lo que se lleva a la boca si nutre su cuerpo o lo destruye y la intensión que tiene sobre el mismo.

El líder es un ser vivo, un cuerpo material y un rastro de existencia particular su impresión en el liderazgo es una dialéctica, se habla demasiado sobre la formación de líderes; pero cuál es el sentido moderno que tiene el líder y el liderazgo en esta sociedad precursora de los cambios acelerados. Inclusive se puede hablar de un liderazgo ying y otro yang, y sus múltiples combinaciones.

Por ejemplo en occidente el liderazgo siempre lo orientan tendiente a los cambios, a la mejora de resultados, al afrontamiento de conflictos, a la beligerancia, la superación de enormes retos, e implícitamente o explícitamente a la ganancia capital y la imagen personal, o fama y su mecánica de acción suele ser del líder a la comunidad. Quizá en el oriente por su cultura se orienta a líderes conciliadores, constructores, pacíficos, adaptativos, su mecánica de acción está guiada desde la comunidad hacia el líder, por ello es más difícil que se venzan ante la ambición personal. De hecho ese tipo de liderazgo se encuentra en las culturas antiguas, los mesoamericanos, los indios nativos del norte (pieles rojas), los chinos, japoneses, las culturas Indúes y Tibetanas entre otras. Lo anterior debido a prácticas de naturaleza espiritual ligadas a los mecanismos de un respeto por su espacio de vida que es la tierra.

La actual sociedad por cuestiones decadentes ha apostado mucho a recurrir al liderazgo, invertir demasiados fondos en investigaciones y en descifrar el código del líder efectivo. Sin embargo eso no existe. Como cada ser humano que posee vida y que la cultiva o la destruye, un líder hace lo primero, esa sí es una ley inviolable del liderazgo: la preservación y cuidado de la vida, del tipo que sea, según su estilo de desarrollo. Porque él sabe que está unido al otro y en el otro esta él, son los principios del universo. Se ha hablado de líderes buenos y malos, efectivos y deficientes, pero en sí todo ello se reduce a un grado de desarrollo de los líderes que va más allá, de acuerdo a su

experiencia, que bajo ninguna métrica ni batería, ni Assessment Center, ni evaluación 360° se podrá medir sus alcances ni sus límites, porque el humano es infinito es dinámico y cambiante, dialéctico, retroactivo y expansivo, y en él están los códigos de vida y los principios de muerte.

La visión actual de liderazgo es de reconocimiento y fama social sin embargo hay quienes piensan más adecuadamente y observan que el liderazgo también no tiene que ver con una cuestión de reconocimiento ni de heroicidad. Lo anterior lo aprendo día con día de las enseñanzas que legaron los antiguos maestros Budistas y Zen. Joseph Badaracco habla actualmente del liderazgo silencioso creo es un punto de comunión y escribe:

“Todas las profesiones tienen sus grandes figuras, sus líderes y sus héroes. Piense en los hombres y mujeres, que han creado o transformado grandes compañías, en los líderes políticos que remodelan la sociedad, en los bomberos que arriesgan su vida para salvar a los demás. Ensalzamos a estas personas, las proponemos como modelos a imitar y celebramos sus triunfos. Pensamos que representan el auténtico modelo de liderazgo.

Pero ¿lo representan de verdad?... he observado que los líderes más efectivos rara vez son héroes conocidos y aclamados por todos. Estos hombres y mujeres no lo son, ni quieren ser, populares defensores de las causas nobles. No abanderan cruzadas éticas, se mueven de forma paciente y gradual. Hacen lo que está bien –para sus organizaciones, para la gente que les rodea – sin llamar la atención y sin ocasionar víctimas.

He denominado a estas personas los líderes que no hacen ruido porque su modestia y autodominio son en gran parte responsables de sus impresionantes triunfos. El liderazgo discreto, a pesar de su aparente lentitud, suele ser el modo más rápido de lograr que en una organización - y el mundo – sea un lugar mejor, puesto que muchos grandes problemas solamente se pueden resolver mediante prolongadas dosis de esfuerzos...

Schweitzer abandonó dos carreras profesionales muy prometedoras – una como músico y la otra como teólogo - que le habría llevado a vivir una vida más cómoda, establecida y segura. En cambio se convirtió en médico y misionero, y

pasó la mayor parte de su vida atendiendo a los leprosos y a las víctimas de la enfermedad del sueño en África Central. Sus muchos años de trabajo duro, solitario y, en ocasiones, peligrosos fueron recompensados con el Premio Nobel de la Paz en 1952. El dinero del premio lo empleó Schweitzer para ampliar sus hospitales, donde trabajó hasta su muerte, a la edad de 90 años.

Schweitzer cambió la vida de muchas personas y fue fuente de inspiración de otras tantas. Sin embargo, en su autobiografía escribió estas palabras sobre el papel que deben desempeñar los grandes individuos para cambiar el mundo:

<<Sólo una pequeña parte de la voluntad de la humanidad hacia un ideal puede manifestarse en forma de acción pública. Todo el resto de su fuerza debe concentrarse en acciones discretas y de menor importancia. La suma de éstas, sin embargo, es mil veces más poderosa que los actos de aquellos que reciben el reconocimiento público. Estas últimas, comparadas con las primeras, son como la espuma de las olas de un océano profundo.>>

El líder en su reconocimiento puede deberse a dos factores por trabajo, o por circunstancia de posicionamiento, realmente es un juego de fuerzas, sin embargo bien es sabido que la tendencia de la fama es muy peligrosa en el líder que no logra vencer las brechas de la ilusión y lo social. Realmente eso es una mentira. Ser a raíz de las voces sociales realmente lleva a su némesis parafraseando a David Owen. El líder verdadero no espera, o espera sin esperar, trabaja en sí, antes que ver el exterior de los otros. El desarrollo de los líderes es variado según su contexto y la oportunidad de ofrecer opciones que tiene para su crecimiento. Al final del día un líder se distingue a diferencia de los demás por su trabajo como diría el Maestro. Ya que no se nace con una cualidad o talento especial y en caso de que así fuera el trabajo da la posibilidad de equilibrarlo. El liderazgo se gesta en silencio y debe permanecer en el mismo lugar aunque se haga público, esa es su naturaleza.

Lo macro

¿Por qué hablar del líder como uno más en un todo? Típicamente se ha asociado al líder que ejerce desde arriba hacia abajo, pero en realidad aunque esa sea su posición formal o informal, el impacto de la actividad humana tiene influencia hacia todas direcciones. Por ejemplo la forma natural de una organización es como la tierra redonda, esférica, imaginémosos es un plano abstracto en un sentido original si en geometría se refiere como un símil al estado idóneo. Inclusive Black & Mouton señalaron: "...Para cambiar una compañía, es necesario cambiar toda la compañía. Para entender este propósito hay que concebir a la compañía como una masa en movimiento. Una masa tiene inercia. Es necesario vencer el momento de inercia antes de que pueda ocurrir un cambio en la dirección o velocidad del movimiento de la masa".¹⁵⁴ Al ser la organización un cuerpo se asemeja a la tierra, el humano ha habitado en el plano terrestre desde sus orígenes, se ha alimentado, cultivado material y espiritualmente, el espacio de dónde es, es aquí. La existencia del universo es infinita, pero éste es el originario de todos nosotros, nos hallamos vinculados estoicamente a él. Dado que somos de una genética terrestre, la naturaleza inherente de una forma macro mundial a una micro en un ámbito social o una célula organizacional es lo igual y de ahí al átomo. Partiendo de que no hay diferencia entre éstas el estado en equilibrio se representaría con una esfera. Entonces se habla de que la organización está representada por una especie de átomo que se vincula con las demás organizaciones de forma cooperativa o competitiva aunque al final sean interdependientes. Este es el efecto que generan los dirigentes o líderes y la gente al relacionar sus esfuerzos colectivamente puestos en movimiento. Es así que la interacción de la misma une o bien divide a una sociedad, una región, una geografía y así

¹⁵⁴ Robert Blake y Jane Mouton, "El modelo del cuadro organizacional Grid" E.U.A. Fondo Educativo Interamericano, 1973, p.13.

sucesivamente a la población mundial. Por ello es indispensable cuidar los actos individuales que se vuelven sociales, inversamente lo mismo.

Es necesario observar que la forma esférica de la organización representa el todo, y no solamente sus partes de la empresa, es decir considera el norte, el sur, el este, el oeste y el medio. Y no solamente el arriba y el abajo tradicionalmente conocido en una celular organizacional. Es decir, es inclusiva toma en cuenta a los de abajo, los de arriba, los de los lados, porque todo mundo es importante y cada elemento está en sintonía o desarmonía con la célula, y si alguno se halla en dificultades el resto inevitablemente también estará afectado –eso será siempre -, e inversamente por el factor benéfico aunque aquí la cuestión no es tan sencilla.

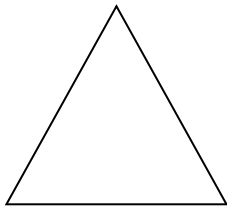
Cuando dicho equilibrio toma formas diferentes es signo de competición y estados en constante conflicto. Cuando la organización parte de una geometría piramidal (cónica) y todo el poder se concentra en la punta del triángulo se ejerce una relación de poder, de un cielo que se pierde de la realidad de la tierra. Entonces sucede tratos desiguales, ambiciones, clases, estatus, concesiones y demás artificios.

El triángulo simboliza la concentración de los poderes más esenciales y la distribución inequitativa de bienestar principalmente económicos, políticos, de nivel decisión e inclusive de creatividad. Bajo dicho esquema que predomina en nuestra sociedad contemporánea rompe con los estados habituales de la naturaleza humana partiendo de una condición individualista y de audacia para sobrevivir ante tal medio.

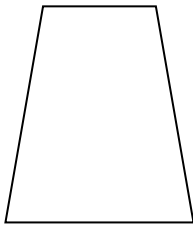
Inclusive si se puede hablar de liderazgo en un sentido estrictamente histórico esta figura representa muy bien el pensamiento de la época, por los matices dominantes.

Las tendencias que se visualizan según las descripciones del liderazgo se hallan de un sentido vertical a un plano cada vez más horizontal y equitativo según las suposiciones de los estudiosos.

Liderazgo Rasgos



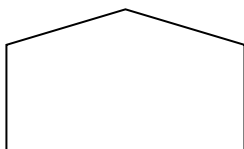
Liderazgo comportamiento



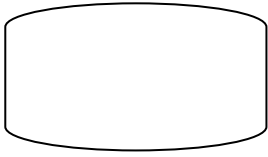
Liderazgo por contingencia



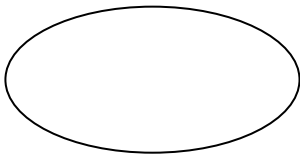
Liderazgo por Carismático



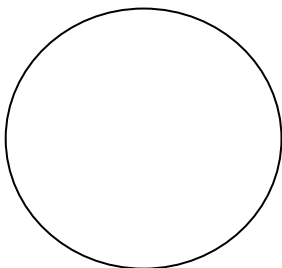
Liderazgo por Transaccional



Liderazgo por Transformacional



Célula organizacional



Partamos del hecho que el liderazgo así como cualquier acción o fenómeno humano son construcciones o designaciones que ha generado el humano o la mente humana como principio de un ente de estudio.

Las acciones humanas y los campos de fuerza de acción en que se ejercen en los individuos están supeditados al efecto de contacto inmediato o latente, el primero se refiere a la inmediatez de la percepción y el segundo a un efecto que se entra en contacto por medios indirectos. (Afectación de conductas en serie)

Si bien la industria y las organizaciones que se hallan en un modo de producción basado en el intercambio material y, las relaciones de producción sujetas a las formas de producción de la fase del desarrollo superior de capitalismo, o imperialismo, nos hallamos evidentemente ante una serie de condiciones que en sus bases estriban en la competencia en el sentido genérico como la persecución de objetivos rivalizando con uno o más competidores.

La experiencia dicta y más aún las investigaciones de carácter más reciente que el modo más evolucionado y terminado de conducta humana que simpatice con su medio y transite empático con el mismo está basada en la cooperación. La cooperación es el principio o unidad universal que permite una interacción óptima entre los seres sociales incluyendo los organizacionales.

Pero sin embargo desglosemos cuales son las características distintivas de un estilo competidor y de un estilo cooperativo.

El primero está basado en el triunfo y a decir verdad también en la derrota, ésta dicotomía estriba en el fondo de su engañosa estructura, nociones que traen consigo resultados perjudiciales para quienes las practican.

Como en toda victoria hacia un rival hay efectivamente un opositor que experimenta pérdida, ésta se puede deber a distintos factores, como las competencias o habilidades, factores situacionales, la experiencia etc., esta clase de cima temporal, cuando en miembros de la organización se torne opuesta generará los efectos de frustración, derrota, culpa y características inalicientes. O bien preparar el terreno para volver a incitar la competencia, camino que inevitablemente conduce a repetir patrones de confrontaciones de naturaleza infinita, a excepción de conocer otro método. Muchas de esta clase de indicios comportamientos actitudinales han llevado a escalas más enormes de competición como la guerra, el poder, la miseria humana etc.

El estilo de competencia parte de coerciones de poder y la sujeción de los miembros a ésta, enfermándolos, generando apego y sentidos de pertenencia, asimismo propiciando enfermedades corporales y estados de desgaste progresivamente psicológicos.

La cooperación tiene sus principios en la premisa de igualdad entre las organizaciones, sociedades, naciones, es decir el ser humano mismo. La cooperación plantea un sentido de fraternidad y civilidad. Es un estado de crecimiento y desarrollo hacia otra fase. La competencia permanente siempre estará avocada a la destrucción y la creación de nuevos ordenes similares. La cooperación lleva a uno sólo a la felicidad verdadera y absoluta.

No es el caso que la competencia posea en si una cualidad meramente fatalista sin embargo cuando se vuelve la única bandera de acción se transforma en las mismas nociones que predica, las consecuencias inevitablemente afectarán a todos los seres humanos. El liderazgo de cierta forma es por decirlo así como un antídoto de efectos reversibles de las formas de vida humanas perniciosas, pero para saber cómo ocurre este fenómeno es indispensable saber que es el liderazgo y cuáles son sus leyes.

El liderazgo en el sentido genético de su orientación y función en el mundo es de carácter dialectico en sus interacciones totales, ampliemos más esto a detalle:

Con dialéctica me refiero en un sentido que quizá asemeja a Hegel. Es decir existe una tesis y una antítesis, la combinación de estas (cooperación-competencia dialéctica) son el medio ante el cual resulta una síntesis. La confrontación ante estas dará como resultado no una ni otra, más sin embargo si una parte de ambas. Este nuevo orden se le considera como síntesis, y son el resultado de la creación de otra fase superior, con características nuevas.

En el caso del liderazgo ocurre un fenómeno singular, podríamos decir a manera de ejemplo que la administración es una tesis y el liderazgo una antítesis. Sucede que en el caso del primero se abocará a la conservación y preservación de una organización es un orden ya establecido, el liderazgo obedecerá a la ruptura de ese orden adoptando orientaciones desde las visiones más arriesgadas e ideas novedosas no puestas en práctica hasta ese entonces, quizá lo anterior no se cumpla basta efectuar los cambios necesariamente justos. La acción del liderazgo romperá ese determinado "equilibrio" de esa situación específica para crear como síntesis un orden alternativo de carácter superior producto de la administración y el liderazgo.

Las tendencias universales de la física y la naturaleza humana indican la movilidad y fluctuabilidad de su comportamiento, los grandes visionarios, se han dado cuenta ya de esta impermanencia y constante cambio en el entorno organizacional y empresarial. A diferencia de la era industrial en que se situó ciertas décadas en una aparente inmovilidad en las conductas y necesidades organizacionales para sus miembros, aunque sigan sobreviviendo, es arcaica hoy en día.

La globalización y las expectativas feroces de competencia, hará sucumbir a las organizaciones o empresas menos entrenadas ante tales cambios, y más aún a quienes no adviertan el peligro de los monopolios de imperios económicos.

Pues bien como primera característica y la más fundamental del liderazgo es dialéctico.

Como segundo indicio constará en su esencia la cooperatividad, como principio de evolución y desarrollo, no solo de ser humano sino de las especies y seres vivientes en general.

Al existir un proceso dialéctico en el curso interactivo de los miembros involucrados habrá sin lugar a duda un efecto revolucionario, todo orden mantenido por las serie de fuerzas propicias de una sociedad cuando se alteran en un sentido de cambio o ruptura dan espacio a una transición revolucionaria que dará conducción a un nuevo orden.

Las ideas del liderazgo por si mismas son revolucionarias, los actos que conlleva el liderazgo son revolucionarios, el liderazgo en sí mismo en un acto revolucionario. A condición de parecer absurdo los principios genéticos del liderazgo estriban en la vida y el amor, y por ende están enfocados a construir o crear condiciones superiores de las habituales ya dadas, generadas a raíz de una orientación, esta orientación mediante una visión organizacional son los iceberg que llevarán que se consume el acto revolucionario de liderazgo. Lo anterior no se refiere tanto a las revoluciones Kuhnianas, en las que cierto paradigma es desplazado por otro en cuanto surge con mayor validez y explicación. En el caso del liderazgo como acto revolucionario ocurre cuando

una realidad desplaza a otra en el momento en que ésta ha llegado a su mayor grado de desarrollo de vida, existencia (vigencia) y contrariedad, esa realidad pasa a ser desplazada por nuevas fuerzas y condiciones que dan lugar a una nueva situación. El liderazgo no es más que la sabiduría aplicada a crear condiciones cada vez más humanas en los habitantes.

Ese caso puede suceder cuando hay que resarcir los daños de una guerra, evitar las guerras en sí, implementar un sistema de gestión empresarial culturalmente diferente, guiar espiritualmente a ciertos seguidores de alguna religión, e inclusive construir imperios.

La esencia es la misma, la magnitud de la acción y la respuesta es lo que invariablemente cambiaría en los distintos fenómenos sociales.

Se podría hablar también del liderazgo como un antídoto para la decadencia y depresión humana hacia los instintos de muerte, ambición, poder, egoísmo, guerras, manipulación y condiciones de detrimento humano. El accionar el proceso de liderazgo a una condición de humanidad y espíritu es la esencia última de este, generar una esfera que diluya la ignorancia y permita acceder a todos los seres a una condición similar de vivir su propia felicidad.

III.IV Metodologías de entrenamiento del Liderazgo

Se han descrito las adversidades y la constitución histórica de entornos competitivos en la sociedad y la industria como algunos de los retos de la modernidad que tienen que enfrentar los líderes en una sociedad cada vez más degenerada. Los problemas y conflictos nunca terminan, al contrario se agudizan. Y cuando los problemas son demasiados, a dónde recurren los líderes, en quién se guían o basan para no desviarse en el vertiginoso camino: a otros colegas de trabajo, gente cercana como amigos o parientes, terapeutas, quizá en coaches o asesores, libros, en las religiones o Dios. El bagaje de las opciones es múltiple y en el mercado de la gestión hoy día cuenta con diferentes vías que prometen originar determinados resultados según sus metodologías.

La cuestión a analizar seriamente es que tipo de líder y bajo qué contexto está viviendo la naturaleza de las batallas diarias, cuál es su desarrollo psicológico y emocional, en qué medida necesita trabajar personalmente para crecer todavía más como humano. Cuál es su estado de salud, cuáles son sus hábitos, realmente corresponden al ritmo de actividad que se está enfocando, sea política, empresarial o personal. La sintonía social corresponde con la armonía personal.

Muchos estudiosos del Management o especialistas en consultoría han lanzado la pregunta si el liderazgo puede ser enseñado, probablemente dicha pregunta abra un mundo de posibilidades de respuestas paradójicas. En un sentido sencillo se puede decir que sí efectivamente puede ser aprendido, pero quizá no convencionalmente como un estudio académico establecido, sino más bien en las lecciones que conmocionan la vida individual. El maestro Huanglong dijo:

“El cuerpo universal de la realidad es tal sutil que no podrás oírlo por más que escuches y no conseguirás verlo por más que te esfuerces en ello. El conocimiento puro carece de maestro. ¿Cómo podrías, pues, alcanzarlo mediante el pensamiento y el estudio?”¹⁵⁵

¹⁵⁵ Thomas Cleary, “La esencia del zen” España, RBA Coleccionables, 2006, p34

Eso va más allá de la forma convencional que los altos ejecutivos y la gente del mundo de negocios plantea en sus métodos. El liderazgo es un proceso de experiencias de construcciones en la vida del líder, y son esas experiencias significativas las que marcaron un proceso de enseñanza por lo regular originarán tales actitudes que los hacen distintivos.

Sin embargo en la era moderna la tecnología frecuentemente está asociada a las inventivas generadas por la ciencia, a la enseñanza racional, al dominio del pensamiento absoluto, a la existencia del hombre con cabeza y sin cuerpo, al estoicismo de lo medible. Sin embargo al mismo tiempo afortunadamente hay métodos más genéricos como técnicas, o destrezas, oficios, que se convierten en un arte cuando se van puliendo a través del estudio de las diferentes disciplinas con que se forjan los diversos caminos para construir mejores individuos que se les llamen líderes eso es particular. Vías hay demasiadas y es particularmente individual intentar hallarlas.

En la historia de la humanidad en las diferentes culturas han aparecido distintas formas de la trasmisión de sabiduría o conocimiento vital para una existencia armónica entre los seres humanos, es así que por tradición o herencia de hombre a hombre, mediante códigos, palabras o métodos las diferentes enseñanzas eran transmitidas para un bien general común. La forma de comportarse y dirigir no era la excepción. Y en algunos casos las personas más honorables accedían a posiciones importantes por sabiduría y no por poder. Sin embargo esto no siempre ha sido así y mucho menos ahora.

En la actualidad en su mayor parte los sujetos que ocupan ciertos cargos con responsabilidad estratégica, son gestionados sin el dominio o conocimiento óptimo de las responsabilidades que se tienen frente a su posición, con su comunidad y con el mundo. El exceso de burocratización en las organizaciones mexicanas, y la supeditación a modelos económicos globalizados que por una lado han permitido el ingreso de políticas de sometimiento a la élite extranjera, privilegiando a una minoría en detrimento del resto; y por otro lado la excesiva individualización que ha generado terrenos de competencia y corrupción en la historia.

Los desafíos que los líderes y las personas en general enfrentan en una sociedad gestionada por la hiperactividad son demasiados, el descuido del sentido humano por el sólo interés en el acelerado intercambio material son el producto de una síntesis degenerada de la vida. La productividad por la productividad es un preocupante reducto de la actividad humana. Demasiada gente ha perecido en estos procesos de trabajo vertiginosos, exponiendo a riesgo propio su cuerpo, su salud misma y su integridad emocional.

Los expertos en el sector y el marketing al detectar esta clase de fatigas en los procesos de liderazgo han tomado enfoques paliativos en el asunto. Y aunque bien entrada la era de la modernidad y la ciencia; ésta desplazo al ascetismo y metafísica de la filosofía. Los hombres de las organizaciones y las empresas se dieron cuenta por experiencia propia, que los negocios vacíos y la vida en sí, sin una filosofía carecían de sentido ante una sociedad meramente productiva. Entonces surgen desde las teorías de la motivación e incentivación, hasta corrientes de pensamientos de orden positivistas (no me refiero a lo comtiano) en que el ser humano debería de ser optimista ante el mundo y sus catástrofes.

David Brendel por ejemplo escribe en su artículo “Como la filosofía te hace un mejor líder”¹⁵⁶, los beneficios que aporta el lado de la filosofía en la interacción del líder con su medio; es decir, genera un impacto positivo al observarse y observar su ambiente. Cualitativamente amplía el panorama de la visión líder respecto su comportamiento. Indica que la introspección y la reflexión sobre el carácter y las creencias de los líderes reciben menos atención en una sesión de entrenamiento típico que los beneficios observables del cambio del comportamiento. Su proposición aboga por una autorreflexión enfocada a través de una orientación, en una especie de asesoramiento filosófico, mediante consejeros que abordan desde diferentes ángulos los pensamientos, que pueden oscilar desde las ramas orientales, pasando por los occidentales hasta llegar a los tiempos contemporáneos; esto como métodos de desarrollo para alcanzar sus más altas aspiraciones e ideales humanos. Utilizan métodos mnemotécnicos basados en cuestionamientos de diversos filósofos como una especie de coaching.

¹⁵⁶ Brendel, D., How Philosophy Makes You a Better Leader, Harvard Business Review, 2014, <https://hbr.org/2014/09/how-philosophy-makes-you-a-better-leader/>

El coaching y el mentoring por su parte aparecen como unas propuestas o metodologías por excelencia en el hombre moderno para resarcir el daño ocasionado en una era productivamente decadente. Retomarán pensamientos desde los antiguos filósofos griegos, hasta las más recientes elaboraciones de teóricos exitosos basados en el dinero y otros artilugios. Dando de sentado que hay que procurar el sentido de ser humano como si dicho descubrimiento fuera una novedad. Pero habría que preguntarse qué denominan por sentido humano y que esperan de ellos. Pues más allá de las intenciones generosas de querer propiciar un bienestar, la mayoría venden remedios a costes elevados asegurando siempre mayor eficacia, para la productividad y competencia en el terreno y en el liderazgo, especialmente de equipos. Hay que resaltar que los enfoques a los cuales van dirigidos dichas metodologías se encuentran en las altas y medias esferas del CEO (chief executive officer) o gerencias; al cual una sociedad de masas marginal difícilmente pueden acceder por los costes y desarrollo.

Pero analizando el trasfondo de sus metodologías todas van hacia un mismo sentido: la productividad, poder tener dominio de uno mismo para destacar en las filas de la competitividad, ser exitoso, lograr convenios, reconocimiento, manipulación, obtención de adquisiciones económicas, siempre es ganar. O simplemente lograr un aparente bienestar, en una especie de felicidad individualista que no contempla a los demás más allá de una esfera recíprocamente aislada.

La realidad en el tiempo moderno se ha convertido en una moda el coaching y el mentoring como una idea desvirtuada y panaceaica del desarrollo en el liderazgo, pasando por la programación neurolingüística, neurocoaching, mindfulness o cualquier método novedoso que venda en el mercado o sea rentable según los fines de lucro. Soslayando en la mayoría de los casos de antemano cuestiones importantes como la historia, la cultura, la alimentación y otros procesos de construcción endógenos en los líderes.

Pero para llegar un poco al fondo hay que explorar en que consiste cada una de estas ramas que han cobrado importancia en la actualidad. Y analizar su

panorama de trasfondo y su verdadera genuinidad en un mundo permeado por la productividad.

En el caso del coaching tiene cierta diferencia entre las gamas de autores que se dedican a proporcionar este tipo de metodología, evidentemente hay variaciones de cultura a cultura, consultores, así como de posiciones, y clase de coaching.

Ciertamente no existe un consenso como tal, sobre la historia y sus posibles auténticos creadores. Se infiere que esta metodología es la suma del producto total del pensamiento humano por diferentes culturas cosificado en una estructura llamada coaching por sus rasgos característicos.

Leonardo Ravler aporta un sondeo más o menos histórico sobre el término coach:

“La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el „carruaje de Kocs“, símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania): “Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche”. De la ciudad Kocs, se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi). En una obra de Fonseca de 1569, “coche” aparece integrada en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729, s. v.).”¹⁵⁷

¹⁵⁷ Leonardo E. Ravler, “¿Cuál es la historia del coaching?” en Coaching Magazine (España), Número 1, Nov-Dic de 2005, p. 2.

Es decir la analogía de la palabra coach derivada de coche consiste su función de transportar personas de un lugar a otro; la meta del coaching como tal, indican que es llevar de un estado a otro al cliente o coachee, siendo éste el responsable de la decisión de su propio rumbo, el coach es un mediador para que el primero tome sus propias determinaciones.

Las influencias que Ravler¹⁵⁸ afirma constituyen el coaching son diversas sin embargo menciona algunas importantes como las siguientes:

- Sócrates. Mayéutica
- Platón. Los diálogos y preguntas, así como la educación.
- Aristóteles. Básicamente retoma que el hombre puede llegar a ser lo que desee. De lo que nos es dado o primera naturaleza, al deber ser o segunda naturaleza, dentro del mismo hay un camino que recorrer.
- Filosofía existencialista. Existencia individual.
- Método fenomenológico. Abstención de prejuicios con el cliente.
- Psicología humanista. Conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial.
- Constructivismo. Procesos.
- Entrenamiento deportivo. The inner game (el juego interior) de Timothy Gallwey

El abordaje del coaching de acuerdo a su propia metodología variará según la experiencia e historia que aborde el coach respecto a estos elementos y otros. Parten de la noción que el cliente, tiene la respuesta, el coach solamente ayuda mediante su gestión a revelar su verdad mediante diálogos y preguntas estratégicas.

El proceso de coaching según Villa y Caperan aborda los siguientes puntos:

- *Evaluación, diagnóstico y planteamiento de objetivos: empleo de herramientas como test, development center, evaluaciones 360, así como una entrevista de evaluación de perfil del coachee en profundidad.*

¹⁵⁸ Op., cit.

- *Entrenamiento. Plan de acción, aplicación y feedback: desarrollo de reflexiones socráticas y autorreflexión con ejercicios de apoyo... y puesta en práctica de acciones de mejora inmediatas.*
- *Postevaluación y seguimiento. Evaluaciones de resultados que demuestren al cliente o coachee que va alcanzando los objetivos inicialmente planteados por ambas partes. Así como realizar un seguimiento de los progresos y vicisitudes de los coachee en su práctica diaria del plan de acción.*¹⁵⁹

El proceso del coaching indican durará de tres a seis meses .inclusive hay autores que manejan un año- dependiendo la necesidad del coachee.

Se contempla la evaluación, diagnóstico y planteamientos de objetivos en una sesión presencial semanal, el entrenamiento, plan de acción, aplicación y feedback empiezan con una sesión semanal hasta pasar a cada 15 días, en la fase de feedback se programan sesiones online. Y la Postevaluación se programa cada mes presencial de igual manera con retroalimentación online cada semana.¹⁶⁰

Villagonga considera el coaching como “un proceso – modesto, que aunque desprovisto de complejos – que busca el máximo desarrollo profesional de una persona y que, cuando se realiza adecuadamente, ofrece una enorme fuerza transformadora”¹⁶¹

Indica que hay que hacer la diferenciación y reconocer coaching de calidad y reconocer aquellos que un coaching efectivo del que no, esto es cuando un programa de coaching no puede cuantificar su impacto económico en la cuenta de sus resultados, o bien mostrarlo a través de la evaluación del desempeño del directivo, se estaría frente a un coaching meramente decorativo¹⁶²

¹⁵⁹ Juan Pablo Villa y Jose Ángel Caperan, “Manual de Coaching, Como mejorar el rendimiento de las personas”, Barcelona, Profit Editorial, 2010, p.26.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 27.

¹⁶¹ Mariano Villalonga Elorza, “Cómo reconocer un coaching de calidad” en Executive Excellence: la revista del liderazgo, la eficacia y la productividad, Madrid, España, 2005, núm. 25, pp. 15.

¹⁶² Op cit.,

Es decir de acuerdo a su experiencia para que un programa de desarrollo de un directivo pueda llamarse *Executive Coaching* en su sentido genérico es necesario tener cuatro elementos definidos:

- a) Mapa de puntos débiles y fuertes. Utilización de Feedback 360
- b) Potencial de mejora real. El análisis sobre toma de decisión de éste.
- c) Seguimiento equilibrado. Diseño de un modelo de seguimiento y utilización de recursos
- d) Impacto en la empresa. Cuantificación o reflejos de rendimiento organizacional.¹⁶³

El coaching a final de cuentas en un asesoramiento consensuado con objetivos específicos de corto a mediano plazo se podría decir que se origina de acuerdo a una expectativa de objetivo entre el coachee y el coach. Algo se espera.

El mentoring se puede explicar sencillamente cómo la relación entre un maestro y un alumno, en un proceso de enseñanza, principalmente esto está orientado en la totalidad de la vida o un rasgo importante en particular que lo vincula en la misma.

Sin embargo la concepción de la actual mentoría ha sido permeada por una trasmisión de simple tutorial, en aspectos laborales o de competencia en las organizaciones o en cierta disciplina, reduciéndolo a conocimientos de utilidad pragmática.

Amy Gallo¹⁶⁴ menciona que el mentoring ha sufrido diferentes cambios en especial en los 50 años últimos por el gran cambio que se han originado en las industrias y el ritmo acelerado en que se mueven, las personas ya no pertenecen en una organización demasiado tiempo y según por ello la orientación ya no debe provenir meramente de un viejo sabio, sino que al contrario por los cambios de tecnología un joven puede enseñar a una persona mayor, y el conocimiento como tal no puede ser transmitido únicamente por un sólo maestro sino que diversas personas que denominan “red de desarrollo de mentoría” pueden ejercer dicha posición según la organización y la situación en

¹⁶³ *Ibid.*, pp. 16-17

¹⁶⁴ Gallo, A., *Demystifying Mentoring*, Harvard Business Review, 2011, <https://hbr.org/2011/02/demystifying-mentoring.html>

que se encuentre el sujeto que recibe las enseñanzas, por la variedad de las perspectivas que pueden aportar. Así mismo por la diversidad de cambios mencionados anula cada vez más la posibilidad de que un proceso de guía de mentorado sea extenso, sintetizándolo en simples asesorías que puedan ser solicitadas cuando se requieran.

Por otro lado Thomas DeLong indica que el mentoring es un proceso de flujo en ambos sentidos “no toda la responsabilidad corresponde a los socios. Demasiados empleados en las ESP [empresas de servicios profesionales] se rinden muy pronto y van a buscar mejores horizontes en vez de aprender cómo prosperar en una empresa moderna atrayendo la atención de socios y mentores. La verdad es que las ESP de hoy, con sus limitados recursos, los empleados ya no pueden simplemente esperar que se les asigne un mentor; también deben aprender cómo atraer uno de ellos.”¹⁶⁵

En ese sentido explica que el mentoring y el aprendizaje derivado de la retroalimentación de múltiples mentores es ventajoso para las carreras y también intensifican las destrezas de equipo entre los profesionales. Más aun cuando se tienen un grado de desarrollo determinado comienzan a trabajar como co-mentores en un sentido de trabajo más cooperativo.

Es de vital importancia considerar los subjetivo en los procesos de coaching y mentoring para el desarrollo de un líder, es decir su metodología oscilará según los alcances o diseños de quienes los proveen, así mismo del desarrollo socio-cultural de quien esté involucrado. Pero hay que reconsiderar las consistencias valorativas sobre sus propuestas que se venden hoy en día.

Respecto al mentoring o mentoría en sentido particular se acuña que esta metodología es la más antigua y universalmente utilizada desde los tiempos más remotos por las ancestrales culturas. Al igual que el coaching no tiene una autoría en particular, pero se puede rastrear que su origen va más allá de una simple articulación de teorías. Bien es sabido que en la creación y perpetuación de las diferentes naciones, pueblos y grandes culturas, los ancestros crearon

¹⁶⁵ Thomas J. DeLong, John J. Gabarro y Robert J. Lees, “La importancia de tener Buenos mentores en un mundo hipercompetitivo” en Harvard Business Review Latinoamerica, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008, Enero. P. 7

diversos métodos de aleccionamiento, algunos formados en instituciones, otros en generaciones de familias, clanes o patriarcados y mediante estos legaron a sus alumnos y a la humanidad un conocimiento especial denominado sabiduría, la sabiduría parte de principios en armonía con la tierra y el universo, y sus ejes se centran en saberes que incluso van más allá de la razón. En cambio el coaching trata de entenderlo todo, con el dominio de la emoción, con el intelecto, con la comprensión, con la cabeza. El verdadero mentoring utiliza la sabiduría y ésta rasga de tajo la posibilidad del límite y utiliza el núcleo del cuerpo para su vinculación con el mundo, el todo.

Lo que ahora en el occidente denominan coaching y mentoring están regidos todos ellos por la razón, por las teorías, la cultura, por las ciencias, por lo medible y por lo que sea más rentable económicamente. Sin embargo dichos reductos no siempre fueron así y no deben serlo, hay una distancia abismal al menos en la mentoría de lo que podrían llegar a investigar y concluir las mentes más brillantes o científicas del Management, sencillamente por han quitado el peso de una cultura ancestral del cual se derivan y se han querido desprender de la naturaleza del mundo con la razón, los progresos y la civilidad. Han querido modificar la tierra y su clima, los procesos, la humanidad, el hombre con relación a su enfermedad y sus padecimientos, la forma de ver y sentir la vida. Pero ¿cuándo se ha querido modificar el hombre a sí mismo? En verdad ello es demasiado cuestionable, al contrario hace falta preguntar si no nos ha hundido más en la animalidad, la discapacidad o el menor esfuerzo, y el ensimismamiento de la egolatría del hombre.

Analizando el coaching como sus gestores indican es una sincretismo de elucubraciones teóricas de diferentes tiempos, muchas de éstas desconexas de su sentido genérico y las practicas endogámicas. La mentoría tiene sus bases arraigadas en profundos códigos de orden cultural supeditados a una estructura armoniosa, a una región geográfica en particular. La trasmisión de maestro a alumno por generaciones de las diferentes culturas es realmente ancestral y por lo regular procuran utilizar diferentes pedagogías para no deformar la enseñanza, pero la esencia de la misma es lo relevante según la característica de la transmisión.

Aunque el coaching utiliza diversas técnicas para lograr objetivos, éstos se enfocan a metas muy particulares de tareas concretas; la enseñanza de la mentoría está diseñada para un aprendizaje en general de fondo más que de forma, y aunque la auto reflexión del coaching se orienta a una generación de autoconciencia, el mentoring se enfoca hacia la comprensión del individuo en la vida, y la aplicación de preceptos que puedan ser justos y duraderos, en respeto hacia el mundo, que puede afectar bastantes generaciones y regiones, no solamente situaciones inmediatas. La mentoría por lo regular es una relación de bastante tiempo, entre el maestro y el alumno, a veces pueden ser bastantes maestros. Lleva demasiado tiempo, y se experimenta sufrimiento ante la ignorancia, y en su mayoría de veces los métodos de enseñanza pueden ser demasiado estrictos, al menos eso es lo que se predica en la práctica Zen.

La autoreflexión del coaching como lo dicen su objetivo es generar conciencia de sí mismo, pudiéndose comprender, asimilar, romper esquemas mentales, ideas irracionales. La mentoría se enfoca al descubrimiento de la verdad, al rompimiento de la propia ignorancia, y aunque en la mentoría puede haber inclusive dinámicas de preguntas, no es su método por excelencia, el campo de la mentoría realmente es más amplio. Inclusive se puede aludir que de cierta forma una parte de lo que llaman coaching es un brazo de los mil que utilizaría la mentoría para la transmisión de la enseñanza, es decir el aprendizaje con el cuerpo.

En el caso de las antiguas enseñanzas la mentoría Zen es un ejemplo realmente radical a lo que existe en la sociedad occidental a todos los niveles. Los actuales consultores retoman todas las filosofías tanto occidentales como orientales, pero hay un pequeño detalle, las primeras se entienden con la razón y el estudio, las segundas se asimilan con la experiencia, y la intuición, si no existe la experiencia no se inicia el camino a la comprensión. Como un valde roto al que se vierte agua. La intelectualidad en el ciudadano mundo productivo es la dominante, y se podría decir que lo que denominan coaching a través de sus poderosos interrogantes, son una tenue sombra de lo que utilizan en monasterios los antiguos maestros Zen: éstos son los denominados koans. Roshi dijo:

“El maestro pone a prueba un estudiante y le exige la respuesta de un Koan (una pregunta paradójica), la enseñanza de koan es una técnica para descubrir la iluminación en la que el maestro zen se dirige a las situaciones naturales en las que se encuentra un estudiante... Encontramos en las “palabras zen” ejemplos de la naturaleza, de la vida diaria y un sentimiento activo que contesta en nosotros mismos... Los koans no se pueden entender con “la cabeza” sino que es la propia experiencia la que forja la respuesta. Esta respuesta no surge solo del entendimiento y la razón, sino del cuerpo y del alma. Esto es experiencia o conocimientos propios, generados en nosotros mismos.”¹⁶⁶

Los caminos para la realización son demasiados, el desarrollo humano dicen los maestros no tiene límites ni posibilidades, ni está cerrado únicamente a una estipe social ni mucho menos a una clase, en definitiva debe ser general, hay una verdadera diferencia entre las prácticas que ofrecen los mercados occidentales actuales y las escuelas antiguas de transmisión de sabiduría. Las primeras quieren guiar al liderazgo, la segunda pretende que por experiencia propia se llegue a ser más humano.

Si somos estrictos estas manifestaciones no sólo se dan en el pensamiento, también se manifiestan en las formas de concebir la vida y el trabajo. Las concepciones del trabajo y sus aproximaciones entre estos pensamientos son radicalmente diferentes, de ahí sus metodologías. Los occidentales trabajamos por productividad económica y necesidad muchas de las veces por salarios desvalorados, sometidos al tiempo, el reloj, el estrés, el hacer más para obtener más ganancia al capital, los orientales guardan una mística con el trabajo y ven en el mismo la realización y perfeccionamiento del hombre y también el trabajo adquiere además una connotación de arte, y en ella estriba felicidad en el opuesto lado del planeta equivale a estrés y desgaste. De ahí que el mundo occidental se preocupe por que se entrene el elemento productivo en ese caso el líder, tenga mayor competencia, habilidad, conocimiento etc., para ganar, y los segundos se preocupan por fomentar ciudadanos con un sentido humano de pertenencia a la comunidad.

¹⁶⁶ Hozumi Gensho Roshi, *“Cultura zen: práctica y mensaje de paz”*, México, Ceapac Ediciones, 2006, pp. 35-36.

Volviendo a la mentoría en esencia tiene miles de rostros y su enseñanza es más sutil que una comprensión que salga de la razón e ingenio, en el zazen por ejemplo las respuestas brotan de las entrañas mismas del ser y su existencia, a veces muchas de ellas ni en palabras se pueden entender, solamente son. Las respuestas que llegan del mentoring llegan de la chispa de reacción, hay diferencias entrañables, todo depende que se quiera entrenar. Es así que por más filosofías que se impregnen en los diferentes entornos laborales no aseguraran una forma o vía duradera si no hay una armonía que permita hacer contacto con la congruencia organizacional y la realidad de cada individuo.

La preocupación de un verdadero maestro estriba en la perpetuación de una vida feliz y correcta entre la comunidad, los seres sintientes y la tierra. La prioridad de un coach por su parte es el logro de objetivos concretos y satisfactorios con tiempos determinados hacia el coachee, en un convenio de incentiación económica. Hay un relato que versa así:

“Un día Huitang vio al gran Maestro Huanglong con un aire infelicidad, y le preguntó al respecto. Huanglong dijo: <<Todavía no he encontrado a alguien que pueda ser el administrador del monasterio.>>

Huitang le recomendó entonces al ayudante del superintendente, Gan.

Huanglong dijo: << Gan es todavía inexperto; temo que las personas mezquinas puedan intrigar contra él.>>

Huitang dijo: <<El asistente Hua es, por el contrario, honrado y prudente.>>

Huanglong dijo: << Aunque Hua sea honrado y prudente, no es tan bueno como Xiu, el supervisor de patrimonio.>>

Lingyuan pregunto una vez a Huitang: <<Cuando Huanglong necesitaba un administrador, ¿Por qué se preocupó tanto tiempo?>>

*Huitang respondió: <<Quienes tienen la responsabilidad de naciones y quienes tienen la responsabilidad de la familia siempre han hecho que ése sea un punto esencial. ¿Fue sólo Huanglong así? Los sabios de la Antigüedad también actuaron de ese modo.>>*¹⁶⁷

¹⁶⁷ Thomas Cleary, “El Arte del Liderazgo” España, EDAF, 2008, p.49.

Volviendo al punto central en su sentido genérico y como actualmente se conoce el mentoring realmente se ha tergiversado demasiado por el sentido capital, o más bien lo han adaptado a ese contexto, y aun mayormente en el mundo de los negocios y los entornos laborales altamente competitivos. Lo anterior podría ser una serie de contradicciones porque hay una diferencia entre una capacitación para aprender técnicas para competir y ejecutar una tarea y un proceso de mentoría que hace confrontarse al alumno con él mismo cada vez más y tiene como base la vida para cooperar. El conocimiento si bien hoy día es una herramienta que entre más instruido esté un líder o un colaborador, mejor remunerado estará en el mercado. Sin embargo tanto conocimiento no asegura que lo resguarde del sufrimiento que conllevan las actuales gestiones. Ni más libros leídos es garantía de una guía correcta en su vida y una dirección con los otros. La sabiduría por el contrario asegura larga vida, sana y duradera. Pero difícil es acceder a ella, hay que trabajarla y pulirla.

Practicar una vida realmente humana se podría decir que es el camino que enseña la mentoría, ningún conocimiento sirve si no hay humanidad en el mundo, el entrenamiento de habilidades para un fin inmediato o mezquino que no servirá a la comunidad es como dicen arar la tierra y no cultivar en ella la semilla. Están tocando la superficie de un problema más de fondo. Se olvidan que un proceso de resultados es de gestación naturalmente lenta a un ritmo, haciéndolo con el corazón y la actividad genuina rinde frutos, mientras que el mundo acelerado y de resultados rápidos asegura las pérdidas a la larga con cuantiosas ganancias inmediatas.

¿Entonces se podría hablar de desarrollo de líderes? La psicología ha mostrado que cualquier individuo con disposición a generar otros panoramas de enriquecimiento es susceptible de lograr lo pretendido, es decir aprender nuevas formas de ver y hacer la vida, más allá de simples segmentos de conductas, en verdad es posible crear un mundo alterno, el factor disposicional efectivamente es clave. Todo el mundo puede aspirar a ser humano, en tanto también puede aprender habilidades, la cuestión es que cada uno se conforma diferente, y una misma enseñanza no se puede aplicar de la misma manera a dos personas por qué no lo concebirán de la misma forma.

Es más probable que el líder tenga una ruta de aprendizaje propio en la vida; sin embargo adherir hábitos más saludables y loables en el medio del propio líder eso puede ser también factible por un lado, teniendo en cuenta que el ambiente al cual estará enfrentado un líder por lo regular está permeado por entornos cambiantes, desafíos imprevistos, trabajo con recursos determinados, negociaciones con colegas o con clientes, con diplomáticos de otras naciones, gestionar la crisis en un organización o sociedad, enfrentar su propia enfermedad, guiar en la guerra, tomar decisiones cruciales que afectan a otros, y principalmente vivir en condiciones de estrés.

Loehr y Schwab por ejemplo hacen alusión al desempeño comparativo de un alto directivo con un atleta de alto rendimiento y en sus respectivas investigaciones asociadas al deporte encuentran similitudes interesantes, y descubren elementos importantes que son de suma efectividad en planes de entrenamiento con diversos directivos, mediante los cuales les ayudan a replantear y sustituir hábitos deficientes en sus rutinas diarias por hábitos que generen una vida saludable y por ende resistente.

En su artículo: *“La formación de un atleta empresarial”* escriben:

“Los teóricos de la dirección empresarial hace tiempo que intentan definir con precisión qué es lo que hace a algunas personas florecer bajo presión y a otras marchitarse. Nosotros sostenemos que sólo han encontrado respuestas parciales: fuertes recompensas materiales, la cultura adecuada, la dirección por objetivos

El problema de la mayoría de los enfoques es, en nuestra opinión, que consideran a las personas sólo desde el cuello para arriba, vinculando el alto rendimiento principalmente con la capacidad cognitiva. En los últimos tiempos se ha prestado una creciente atención a la relación entre la inteligencia emocional y el alto rendimiento.

Unos pocos teóricos han estudiado la dimensión espiritual, o sea, la influencia sobre el rendimiento de los valores profundos y el sentido de tener un propósito. Casi nadie le ha prestado atención, al papel jugado por la capacidad física. Un exitoso enfoque del alto rendimiento sostenido, en nuestra opinión debe incluir todos estos elementos y considerar a la persona como un todo. De

ahí que nuestra teoría integrada de la gestión del rendimiento tenga en cuenta el cuerpo, las emociones, la mente y el espíritu. A esta jerarquía la llamamos la pirámide del rendimiento."¹⁶⁸

Sus planteamientos se basan en aproximadamente dos décadas de trabajo con atletas de nivel mundial, y posteriormente diseñaron técnicas asimiladas a directivos enfrentados a grandes demandas de trabajo. Por lo cual se percataron que dichos directivos eran <<atletas empresariales>> y debían de tener un alto rendimiento en todo momento por lo cual debían de entrenarse de manera sistemática en diferentes niveles como los propios atletas de orden mundial. Mediante sus implementaciones hallaron la mejora drástica, de rendimiento, salud, mejora emocional y felicidad en sus vidas.

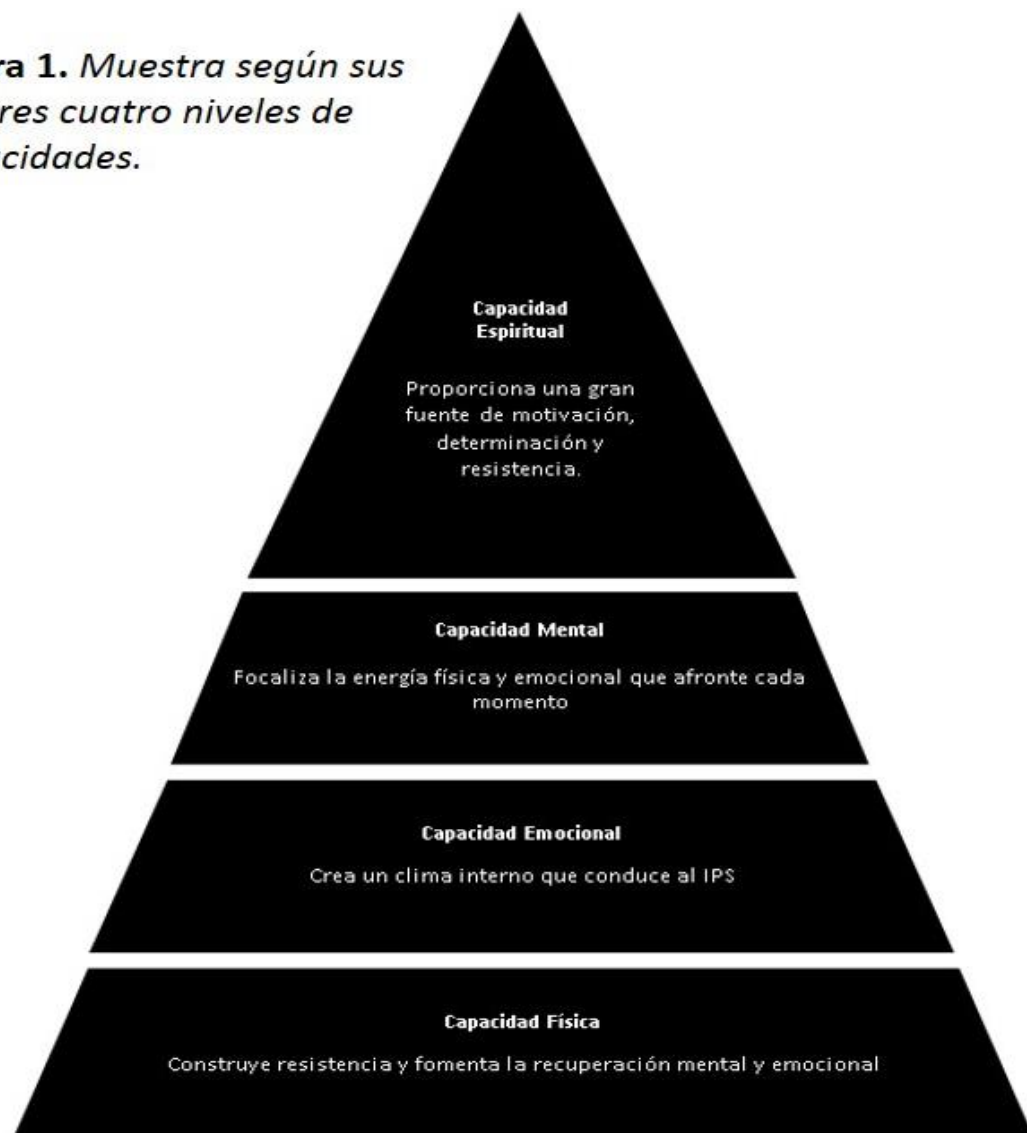
“Nuestros esfuerzos se dirigen, en cambio, a ayudar directivos a desarrollar su capacidad por lo que podrían llamar habilidades de apoyo o secundarias, entre ellas, la resistencia, la fuerza, la flexibilidad, el autocontrol y la concentración. Aumentar la capacidad a todos los niveles permite que, tanto los atletas como los directivos, pongan en uso la totalidad de sus talentos y habilidades, y mantengan un alto rendimiento sostenido, una condición que nosotros llamamos *Ideal Performace State* (IPS, o estado de rendimiento ideal)¹⁶⁹.

La proposición de su investigación se basa en diferentes multiniveles centrados en aspectos correlacionados que dependen mutuamente y no pueden ser excluyentes. Véase Figura 1.

¹⁶⁸ Jim Loerhr y Tony Schawtz, “La formación de un atleta empresarial” en Harvard Business Review: Directivos de alto rendimiento, Barcelona, Ediciones Deusto, 2004, pp. 80-81.

¹⁶⁹ *Ibid.*, p. 82.

Figura 1. Muestra según sus autores cuatro niveles de capacidades.



En la explicación de su pirámide de alto rendimiento: mencionan:

“El alto rendimiento en los negocios se ha presentado a menudo como una cuestión de mero poder cerebral, pero nosotros vemos el rendimiento como una pirámide. En la base está el bienestar físico. Luego viene la salud emocional, la agudeza mental y en la cúspide, un sentido de propósito. El

estado de rendimiento ideal – rendimiento máximo bajo presión- se alcanza cuando todos los niveles están, trabajando juntos.”¹⁷⁰

Su propuesta es audaz y se refiere a dos tipos de movimientos. El primero es el movimiento rítmico entre el consumo de energía (tensión o estrés) la renovación de energía (recuperación) que denominan oscilación.

Los rituales que promueven la oscilación –rítmica tensión y recuperación – son el segundo componente del alto rendimiento. Es decir con base de pirámide mostrada han trabajado con directivos que en primera requieren de un espacio de asidero en el cual se implementan actividades de carácter físico (base piramidal). Por sugerencias de sus investigaciones recomiendan las pesas por excelencia en cuanto a recuperación corporal del desgaste del estrés. Sus hallazgos se centran en que los directivos que trabajan la capacidad física con el tiempo adquieren mejoría de salud y resistencia que se traduce en capacidad para concentrarse, dar mejor respuesta en ejecución del trabajo e inclusive acortar las agendas de los directivos que los absorbían en desgastantes detalles, mostrando mayor habilidad práctica para hacerles frente especialmente cuando se trabaja bajo presión. Hacen hincapié de una modificación de hábitos alimentarios que muchos de ellos son deficientes, la mayor parte de los asesorados y eso es comúnmente en personal de oficina por ejemplo que ingieren cualquier alimento que tienen a la mano, y no precisamente es saludable en el cuerpo, y acorta la longevidad de la persona como su desgaste energético durante la jornada laboral.

Sobre la capacidad emocional mencionan: “Del mismo modo que las emociones positivas encienden la energía que provocan un alto rendimiento, las emociones negativas –frustración, impaciencia, rabia, temor, resentimiento y tristeza – la agotan. Con el tiempo estos sentimientos pueden ser literalmente tóxicos. Subir el ritmo cardíaco y la presión arterial, aumentar la tensión muscular, constreñir la visión y consecuentemente estropear el rendimiento- los atletas que sienten ansiedad o temor tienen más probabilidades de ahogarse en la competición, mientras que la rabia y la frustración sabotean su capacidad

¹⁷⁰ *Ibid.*, p. 83.

de concentración en calma.”¹⁷¹ De estos puntos esenciales son donde se hace hincapié en los líderes cuando contraen enfermedades de carácter crónico degenerativas, que conlleva a muertes prematuras o padecimientos demasiado dolorosos. Los investigadores proponen que mediante procedimientos de biorretroalimentación y el establecimiento de rituales emocionales pueden disminuir los efectos tóxicos de desgaste emocional.

La capacidad mental su entrenamiento va enfocado a aumentar la capacidad cognitiva, como la atención, la gestión de tiempo, y habilidades para pensar de forma positiva, por ejemplo indican que la dispersión de la atención disipa la energía. Sugieren de manera práctica que elementos como la meditación y la respiración pueden restablecer la atención plena apaciguando la mente, las emociones y el cuerpo recuperando la energía. La capacidad espiritual se refieren simplemente a la energía liberada al recurrir a los valores propios más profundo que definen un fuerte sentido de propósito y dotan de una potente fuente de motivación, concentración elasticidad y determinación ante la adversidad.

La conclusión de sus experiencias en trabajo e intervención con este segmento de la industria, les lleva a concluir que precisamente al menos para el desarrollo de un directivo, los niveles descritos en sus investigaciones no pueden ser soslayados unos de los otros. Y cuando se toma a las persona como un todo que necesitan ser asesorado sobres los hábitos recurrentes que en la mayoría de los casos no son de higiene en salud mental, espiritual y física, que es más probable la obtención de resultados positivos; sin embargo las actuales adopciones se enfocan en la capacitación del plano cognitivo hacia dicho sector son realmente deficientes y no dan respuesta a los requerimientos verdaderos.

Es de esta manera que si en una metodología sobre el desarrollo de líderes no se consideran en buena medida factores como los descritos esta llamada a ser deficiente en su campo de acción sobre todo cuando se desgasta la salud en el terreno de la competencia y las decisiones agiles que se deben de realizar en

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 91.

campos sinuosos y contradictorios, muchas veces estrechos de opciones cruciales,

Es entonces que nos encontramos ante unas metodologías para la enseñanza del liderazgo competitivo y otro para la salud o cooperativo; y éstas pueden repercutir de aquellos que están asumiendo posiciones arriesgadas liderando naciones, organizaciones o simplemente algún grupo reducido de gentes que pueden ser uno o dos.

La enseñanza sobre el liderazgo es un poco paradójica ya que es una actitud ante la vida que no puede ser instruida en el campo académico como un tema teórico, su campo es vivencial es decir se aprende a través de la experiencia.

Sin embargo hay diferentes caminos que se pueden escoger para la perfección del ser humano. Las personas que han adoptado actitudes de cooperatividad y compasión con el otro son debidas a profundas lecciones que heredaron en sus tiempos de infancia, juventud o madurez.

Culturalmente existen vías que pueden ser generosas para inculcar el amor, la disciplina, el sentido del esfuerzo constante, el respeto a los mayores, el no hurto, y la civilidad. Primordialmente el centrar la salud en el cuerpo del líder. Existen por ejemplo las artes marciales, en sus diversas expresiones: Tae Kwon Do, Tai Chi, Kyudo, el Kendo. DT Zuzuki explica:

“Uno de los factores esenciales en la práctica del tiro al arco y de otras artes que se cultivan... es el hecho de que no entrañan ninguna utilidad. Tampoco están destinadas a brindar goce estético, sino que significan ejercitación de la conciencia que ha de realizarse con la realidad última. Así pues, el tiro al arco no se realiza tan sólo para acertar en el blanco; la espada no se blande para derrotar al adversario; el danzarín no baila únicamente con el fin de ejecutar movimiento rítmicos, ante todo se trata de armonizar lo consciente con lo inconsciente”¹⁷²

Respecto de las metodologías se podría pensar cuál es más efectiva todo depende de a donde se quiera llegar, y que se quiera hacer, si es situacional la adversidad o verdaderamente es de raíces profundas bajo la tierra. El coching

¹⁷² Véase en Eugen Herriguel, “Zen en el arte con el tiro del arco” Argentina, Editorial Kier, 2007, p.9.

puede proporcionar el darse cuenta de cómo se piensa bajo un esquema de lógica, lo que puede ser un primer paso, la mentoría en un camino que se practica durante más tiempo; la cuestión está en encontrar al maestro adecuado. De ahí que “el maestro llegue cuando el alumno este listo”.

La cuestión consiste en tomar al cuerpo y su relación con las emociones como el centro de todo, porque del mismo partirá el desempeño adecuado o incorrecto en las situaciones de alto cambio, estrés, guerra, caos e inclusive cuando exista el mismo orden. Los desbalances generados a raíz de un vida sin rituales que permitan tener una vida más sana, desembocaran en patologías físicas y emocionales desde las magnitudes más intensas hasta las manifestaciones más pequeñas, pero no por ello éstas no darán un fruto mayor que atente a la vida misma si no son corregidas. Lo que lleva a replantear en la vida actualidad si existe alguna forma de vida idónea que hay adoptar para tener un estado sano más allá de las profundas enfermedades y mercadotecnias de nuestra sociedad.

Existen así mismo hasta prácticas sencillas como plantar un árbol, hacer comunicación con la tierra, ayudar fortuitamente a quien se presente en el camino, quizás a veces sencillamente sonreír, pero hay quienes sostienen con el ejemplo como el Maestro Sergio López que la vía más sencilla pero estricta a la vez es el Zazen...

El maestro indica que cualquier camino de educación, pedagogía y logro en la determinante humana debe estar determinada por un trabajo corporal. Hemos descrito como algunos líderes se enferman con base en sus experiencias, altas presiones, demandas de energía psicológica y corporal, que desgasta los órganos y por ende la salud. Aquel líder que descuide su cuerpo o no tome en consideración las señalizaciones que éste le advierte sufrirá tarde que temprano consecuencias irreversibles. Es imperante que los líderes impliquen dentro de su entrenamiento una metodología que ayude a mantener un equilibrio de la mente, el cuerpo, su alimentación y su balance en el medio. Esto ayudará de poco en poco a tener congruencia con su vida. La manifestación de una vida sana da apertura a nuevas formas de expresión e inclusión sobre los demás. Los programas de desarrollo de liderazgo están

enfocados en su mayor parte a la resolución de problemas, al balance emocional pero sin ir más allá, al uso correcto de la palabra, el bien vestir, el sortear y resolver conflictos engorrosos y el saber negociar con la gente, así como parámetros que inciden directamente en la producción, soslayan la unidad nuclear que es el cuerpo como base para lograr de todo lo que se proponga. Y preponderan la racionalidad excesiva y el pensamiento, López Ramos Escribe:

“Se dice que el pensamiento es la enfermedad de la mente humana, claro que es una metáfora, pero con mucho de verdad; las formas de realizarlo marcan la diferencia. Mientras que para los occidentales el pensador de Rodin es una figura solitaria, perdida en el pensamiento y corpóreamente contorsionada, remota y asilada de si misma. Tipifica el estado opuesto, es decir, la angustia de la racionalidad, querer explicarlo todo con la razón; la compulsión de una sociedad de consumo hace que los seres humanos no tengan tiempo para darse la oportunidad del autoconocimiento y son consumidores de un conocimiento que de nada les sirve para vivir. Para el zen, eso no tiene mucha importancia, no se explican las cosas, solo se pueden vivir, y si suceden, y si no suceden, también. Eso no quiere decir que uno sea pasivo, eso no está dentro de la propuesta del zen, es todo lo contrario, se deben hacer cosas, siempre hay que estar haciendo algo, el zen se vive o se ejercita. Por eso se dice que el maestro que no enseña con el ejemplo es un charlatán...”

La práctica del zen no es sólo una posición sino también una actitud ante la vida; en occidente, quienes la hemos practicado hemos visto como se abren otras posibilidades de convivencia y de pensamiento en la vida cotidiana, y sobre todo la tranquilidad que se puede alcanzar en una sociedad profundamente competitiva que hace que los individuos tengan la posibilidad del suicidio y no la posibilidad de construir vida.”¹⁷³

Lo anterior nos lleva a explorar la propuesta derivada de la práctica del zazen y otros caminos, no solamente para despejar la mente de tanta neblina, sino para mover la memoria, alcanzar la felicidad y brindar mayor calidad como ser

¹⁷³ Sergio Lopez Ramos, “Zen y cuerpo humano”, México, Verdehalago, 2000, pp.46-47.

humano y revalorar con el cuerpo la concepción del liderazgo en su actuación con el mundo.

En un estudio realizado por Salazar¹⁷⁴ y colaboradores de Harvard en un hospital de Massachusetts documenta los cambios de la regeneración de la materia gris del cerebro que ocurren al realizar meditación por media hora diaria en ocho semanas en un grupo muestra de 16 participantes, en los cuales se les aplicó resonancias magnéticas en sus diferentes fases del procedimiento. Según sus hallazgos se encontraron mayor densidad en la materia gris después de los experimentos en el hipocampo conocido como el área que corresponde al aprendizaje la memoria, las estructuras asociadas a la autoconciencia, la compasión, y la introspección. Así mismo informando una reducción importante en el estrés.

La consideración de la meditación como el zazen puede ser un importante punto de partida para la implementación en programas de entrenamiento corporal hacia el líder. Y más allá de ello como un hábito propio que forja un carácter bondadoso en este acelerado mundo. Es imprescindible recalcar la señalización de Maestro López Ramos de ir al cuerpo en cualquier implementación de desarrollo humano, y tratarlo como un ser vivo más allá de una racionalización mórbida.

¹⁷⁴ <http://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eight-weeks-to-a-better-brain/>

CONCLUSIÓN

Hay que concebir que el liderazgo es parte de una construcción social, tanto en acción como en designio, el término o la palabra líder y liderazgo no son más que nombramiento a personas y los efectos que tienen en sus acciones con la cualidad de que por una u otra forma destacan y son visibles al lente óptico de la sociedad, una comunidad u organización.

Es indispensable observar que a pesar de que los numerosos investigadores han hecho énfasis en la vida del líder al parecer no lo toman tan en serio y siguen errados en buscar explicaciones científicas fuera de su historia, su cuerpo, un contexto, las enseñanzas, su forma de aprender y concebir el mundo, que de ahí partirá la importancia de sus acciones y su carácter que será distintivo a la hora de ejercer su liderazgo en el campo social. De hecho la frontera de lo individual y lo social no debe ser enorme ni acaso distinta. Al menos eso han legado los maestros zen, la congruencia individual y social, el rostro íntimo y la cara pública, hecho que necesita ser disciplinado. Pero volviendo al punto los investigadores como se mostró ahora abogan por una neurona o un gen de liderazgo siendo que éstos son un efecto de reacción que viene desde atrás, las neuronas no funcionan por sí solas, son un elemento interactivo en el medio, algo parecido con los órganos.

El líder que se concibe desde una línea del cuerpo es fruto de una de las tantas vertientes que ha generado el Maestro Sergio López Ramos en las investigaciones realizadas en campo de los órganos y las emociones. Lo anterior como un entendimiento revolucionario pero a la vez ancestral sobre la concepción del cuerpo y la reconciliación con el mismo. Ya que él es uno de los únicos en nuestra actual era moderna que entendió por experiencia propia los secretos y el potencial que encierra el ser humano a través de lo que concibe el cuerpo como el singular espacio para poder llegar a ser.

Es así que sus enseñanzas versan sobre la escucha del cuerpo con el cuerpo más allá del entendimiento. En tanto su legado en las investigaciones sobre lo somático y la epistemología de concebir el hombre moderno fue inspiración para cifrar esta dialéctica de cooperación – competencia en el líder.

Efectivamente demasiados estudios arrojan resultados contundentes sobre el degenerare que pone en riesgo la vida del humano en la actualidad, es decir, la rapidez en todo, deterioro de nuestro cuerpo por el estrés, y su degradación de los órganos que son nuestro único tesoro para continuar expresando nuestro amor por la vida. La comida sintética, las prácticas desbocadas, el apego y la infinidad de deseos mundanos que no se acaban. Es así que para poder entender al líder y el liderazgo en un cultura mexicana hay que remitirnos a nuestros ancestros y nuestra memoria e identificar que la opresión en nuestra cultura continua vigente, la llamada conquista espiritual, cultural y corporal a la que se sometieron nuestros antepasados está viva, de ahí que entendamos la actitud del mexicano hacia el trabajo, en familia y su vida como un todo y no desligado uno del otro, y al líder como personaje que inserto en ese contexto está permeado por los mismos procesos de construcción social. De ahí que se entienda, que el mexicano se incline ante el extranjero, se corrompa demasiado fácil ante el dinero, y que promueva en primera instancia su porvenir propio en lugar de lo colectivo, en contraste como lo fue en la época prehispánica. Pues eso se comprende cuando el indígena para vadear el hambre y los castigos impuestos por los extranjeros, tuvo que adoptar esas conductas de robo e individualidad para salvar y continuar su vida y la de su familia; sin embargo esos matices son tan sutiles hoy día que son difíciles de percibir, parte porque la ciencia ha hecho lo suyo con el pensamiento mecánico y fragmentario. Es así que si se puede hablar de una cultura de liderazgo en esta nación es aun precaria. Lo anterior porque se tiene el estigma que el líder es aquel que está en la cima de una organización, gana mucho dinero, tiene presencia y distinción. Y más aún existe el prejuicio que cualquier cargo formal relacionado con el CEO, las gerencias o alguna otra posición que detente autoridad es sinónimo de "ser" líder, cuando la realidad es demasiado diferente, cuando en verdad éstos se centran sólo en la ganancia y la pérdida, esa es la preocupación de casi todas las industrias. Además sería absurdo no pesarlo así, cuando esa filosofía es inherente a su existencia y es el único eje de supervivencia. Pero también hay algo de cierto que los males nunca se terminarán mientras se vean a los demás como rivales, tanto otras industrias, otras naciones, como familias, hermanos. Es por ello que el liderazgo no se halla en la célula del cerebro porque el simple sentido de humanidad no

corresponde a la forma, y el verdadero liderazgo como diría el Che Guevara esta guiado por profundos sentimientos de amor, ese es nuestro absurdo.

La necesidad del estudio de este rubro me hizo cuestionarme en verdad si era necesarios realizarlo a riesgo de escribir muy soñadoramente, en el actual mundo que los negocios corren demasiado rápido y como diría Marx se rigen con el cálculo frio de pago al contado. Sin embargo he experimentado y he observado como en numerosas ocasiones la gente pierde sus empleos, enferma de padecimientos letales, se preocupan o sufren por familiares, no hay empleo, existen crisis económicas, políticas, la pérdida de sentido dignidad e identidad, inclusive de soberanía. Donde algunos mexicanos se han supeditado a las acciones gubernamentales esperando el anhelado cambio que jamás llegará, viendo cómo pasan generaciones de vidas y transcurre todo con una aparente normalidad impregnada de resignación. Somos un hervidero de sufrimiento. Es así que ésta es una pequeña célula de inspiración que quizás algún día tenga eco.

Por otro lado es indispensable generar nuestra propia investigación en nuestro terreno fuera de los estigmas de las élites de pensamiento y consumo. Es así también que el maestro Sergio advirtió que cualquier actividad que se desee realizar no se logrará si no va directamente al cuerpo como principio.

Realmente lo que aquí se haya plasmado no hay nada nuevo, ni mucho menos algo que no se haya dicho o haya tenido presencia, sin embargo tampoco se puede dar todo por terminado. El comprender al líder como un proceso de construcción y formación es sencillo y complejo a la vez. Y probablemente su genética se pueda rastrear en la experimentación de un dolor o sufrimiento, posiblemente la cualidad benéfica o el motor de éste sea el reconocernos tal y como somos sin apariencia ninguna ni sombra. Y en verdad no he hallado otra distintiva de un líder sin humanidad, ni humildad, aunque también existe la cara de la manipulación, y se ha visto como éstos hacen más daño y perduran demasiado poco.

Y en cierta forma el hablar de liderazgo es errado, porque el hacer “un bien” no tiene nombre, se puede hacer de mil maneras, y en estos instantes mucha gente está trabajando, otros están luchando por un mundo mejor, es así que

ante todo esto es preferible guardar silencio. Por que quién en verdad se preocupa por el sufrimiento ajeno no tiene título, rango, ni reconocimiento, ni está hablando está haciendo. Es así que algo se puede puntualizar del liderazgo es que también su impacto llega a generar un equilibrio... nunca sabremos cuando una pequeña acción en pro de la vida o de otro pueda afectar a los demás, sin embargo la lección del maestro siempre es no esperar nada <demasiado complejo por cierto>.

La vida por su conformación y su funcionamiento en la naturaleza tiene connotaciones opuestas y contrarias. Lo frío y lo caliente, lo suave y lo duro, lo grave y lo agudo, las leyes que los antiguos estudiaron para descifrar las relaciones en el universo. Ésta dialéctica está presente en todo lo que conforma nuestra existencia, de forma natural interactuando a la invisibilidad de nuestros ojos y demás sentidos, esa paradoja del equilibrio conforma tanto las emociones, como el cuerpo, la tierra, sus diferentes climas, las enfermedades, las edificaciones, lo visible y lo invisible y está presente también en el líder y el liderazgo.

Cuando se habla de líder y liderazgo según la experiencia propia tiene que remitirse a la dialéctica, y cuando alguien va en vías de desarrollo de ejercer el liderazgo como tal tiene que actuar en principios de equilibrio.

El equilibrio en sí mismo son las acciones que conllevan a un vivir en armonía aunque se esté en conflicto. Y todo ello conlleva con una preparación corporal y el ser cada vez más atento a las acciones, emociones, hábitos y enfermedades que se manifiestan en el cuerpo.

Al parecer en esta sociedad del dinero hay una especie de pasión por la investigación en el liderazgo que ofrece producción y ganancias, siempre ser mejor que los demás, ganar o perder, humillar o ser humillado; y no es para menos porque así son sus vidas. Un desarrollo en el liderazgo para los ricos, los CEO's o los entornos de las altas esferas. Los pobres son pobres y así seguirán siendo: operativos, desvalorizados, manos y brazos - como diría Eduardo Galeano – los nadie, explotados, la producción. El liderazgo en un sentido formal de investigación está en las altas cumbres y con escaso esfuerzo llega a los de abajo, en la tierra, ¡es necesario bajarlo del cielo!. Con

nuestra gente, con nuestro pueblo que presenta siglos de opresión: cultural, corporal, espiritual y económico. Y no es innegable decir que no existen líderes con nosotros que están haciendo algo invisible en calidad de la vida de un mundo y un futuro incierto que no perdemos la esperanza de transformarlo.

Pero si a lo largo de este pequeño esbozo encontré es que el líder genuino tiene un principio inviolable y universal y ese es la de su congruencia para cultivar la vida. En este pequeño principio se encuentra todo lo demás que deriven y quieran entender sobre el liderazgo, tanto con el raciocinio como con el cuerpo. La congruencia y el bienestar no solamente de los líderes sino de cualquier ser que quiera realizarle es empezar a trabajar en sí mismo, en uno mismo, desde las prácticas de alimentación, ejercicio, comunión con la tierra y los demás, el maestro recalco que cualquier trabajo debe involucrar el cuerpo, en un sentido pedagógico. Aquel que no sea bueno cuidándose a sí mismo no podrá tener a larga distancia un cuidado integral y congruente de los demás. La salud y el mapa del cuerpo todo esto lo revela.

La finalidad de un líder en la tierra, ésta tierra, es venir a equilibrar las fuerzas de acción en su medio, entre tanta decadencia, deshumanización, apariencias e ilusiones que parecen cambiantes y eternas. El acto más supremo de los líderes es cultivar todas las formas de vida que permiten crecer, en sus contextos, con sus formas, según sus capacidades, en el silencio con su alegría, en su verdad.

El reconocimiento y el poder no son más que la tentación por una inconformidad consigo mismo y la necesidad de ser movido por un medio en lugar de moverlo a él.

En verdad los líderes son conocedores profundos de la naturaleza humana, y ésta es sumamente compleja, porque está inserta en un medio en un contexto, con una historia y una significancia particular. Esta huella individual es la que la ciencia ha querido pero no ha podido borrar en la posibilidad de la creación de un espacio individual en la edificación con el cuerpo.

Probablemente la formación de líderes no se puede hacer hablando ni enseñando "liderazgo" ni entrenando habilidades, que éstas pueden ser útiles

en contextos. Quizás hay que ir más a fondo fomentando principios de humanidad, con prácticas sencillas que involucren una interacción con la tierra, los seres y humanos, en cada acto cotidiano que hace que este mundo sea en verdad un mundo extraordinario.

BIBLIOGRAFIA

- Abendroth, Wolfgang. "Historia social del movimiento Europeo", Barcelona, Editorial Estela, 1970, p. 12.
- Aizpuru, Mikel. "Manual de historia social del trabajo", España, Siglo XXI de España Editores, S.A., 1994, pp. 31
- Bass, B. "Transformational Leadership" Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2006, p
- Bennis, Warren. "Creatividad y colaboración para líderes con experiencia" México, Panorama Editorial, 2006, p.12.
- Bil George. "Descubra su auténtico liderazgo", en Harvard Business Review América Latina: La gestión y la administración para el mañana, Vol. 89, núm. 11, diciembre de 2011, pp. 10-17-.
- Blake Robert y Mouton Jane, "El modelo de cuadro organizacional Grid" México, Fondo Educativo Interamericano, 1973, pp 20-21
- Brendel, D. "How Philosophy Makes You a Better Leader", Harvard Business Review, 2014, <https://hbr.org/2014/09/how-philosophy-makes-you-a-better-leader/>
- Campos Garcia, Juan Elias. "El problema epistemológico de lo corporal", México, Ceapac, 2011.
- Cardona, Pablo. "El liderazgo centrado en la misión" en Harvard Business Review , Barcelona. Ediciones Deusto, 2008, p
- Chiavenato, Idalberto. "Comportamiento organizacional", México, McGraw Hill, 2009, p, 349.
- Cleary, Thomas. "El Arte del Liderazgo" España, EDAF, 2008.
- Cleary, Thomas. "La esencia del zen" España, RBA Coleccionables, 2006, p34
- Conger, Jay. "El líder carismático", Colombia. McGraw Hill, 1991, pp.42-43.
- Coutu, Diane. "Cómo funciona la resistencia", en Harvard Business Review: Desarrollar la resistencia de las personas y de las organizaciones, España, Ediciones Deusto, 2004, p. 15.
- Daft, Richard. "La experiencia del liderazgo", México, Thomsom, 2006, p.47.

DeLong, Thomas. "La importancia de tener Buenos mentores en un mundo hipercompetitivo" en Harvard Business Review Latinoamérica, Harvard Business School Publishing Corporation, 2008, Enero. P. 7

Diez, Jose. "Administración de Empresas", España, Pirámide, 2002.

Dutton, Jane. "Liderar en momentos traumáticos", en Harvard Business Review: Desarrollar la resistencia de las personas y de las organizaciones, España, Ediciones Deusto, 2004, p. 31.

Engels, Federico. "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre", México, Ediciones Quinto Sol, 2005.

Fiedler, Fred. "Liderazgo y Administración efectiva", México, Trillas, 1991, pp. 13-14

Frost, Peter. "Los líderes y la gestión del sufrimiento", en Harvard Business School Press: Emociones toxicas en el trabajo; cómo abordar el sufrimiento y el conflicto los directivos compasivos, Ediciones Deusto, 2005, p. 176.

Gadow, Fabiana "Desarrollo y coaching de mujeres líderes", México, Granica, 2013, pp.74-77.

Gallo, A., "Demystifying Mentoring", en Harvard Business Review, 2011, <https://hbr.org/2011/02/demystifying-mentoring.html>

Gallo, Miguel Angel. "Historia moderna y contemporánea 2", México, Ediciones Quinto Sol, 2001, p. 70.

Galvany, Albert. "El arte de la guerra", Madrid, Editorial Trotta, 2001.

Garcia Morente, Manuel. "Lecciones preliminares de filosofía", Buenos Aires, Edición Losada, 2004, pp. 11-12

Gil, Daniel. "Liderazgo una decisión personal", México, Mc Graw Hill, 2004, pp.

Goleman, Daniel. "La inteligencia social y la biología del liderazgo", en Harvard Business Review, Septiembre, 2008, p 2.

Goleman, Daniel. "¿Qué hace a un líder?" en Harvard Business Review América Latina, Octubre, 2004, p 3.

Herriguel, Eugen. "Zen en el arte con el tiro del arco" Argentina, Editorial Kier, 2007, p.9.

Hozumi Gensho Roshi, "*Cultura zen: práctica y mensaje de paz*", México, Ceapac Ediciones, 2006, pp. 35-36.

<http://www.ipade.mx/centros-de-investigacion-del-ipade/Pages/talento-femenino-en-la-alta-direccion-en-mexico.aspx>

Ibarra Herminia , Ely Robin y Kolb Deborah “Women Rising: The Unseen Barriers”, Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers/ar/1> , Septiembre, 2013.

Jinxi, Qu.”Masaje tradicional chino”, España, RBA Coleccionables, 2007, pp. 8-10.

Jun, Zhang. “Fundamentos de Acupuntura y Moxibustión China” Mexico, Editotial del Instituto Latinoamericano de Medicina Oriental, 2013, pp. 3-8.

Kaufmann, Alicia “Líder global: en la vida, en la empresa.” Madrid, Universidad de Alcalá de Henares, 1999, p. 83.

Kohn, Alfie. “Por qué no pueden funcionar los planes de incentivos”, en Harvard Business Review: La remuneración y los sistemas de incentivos, España. Ediciones Deusto, 2002, p. 41.

Kotter, John. “Lo que en verdad hacen los líderes”, en Harvard Business Review: Liderazgo, España, Ediciones Deusto, 2002, p 40.

Landolfi, Hugo. “La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del liderazgo” Buenos Aires, Dunken, 2010.

Lascano, Enrique. “La clase obrera en la historia de México de la colonia al imperio”, México, Siglo XXI Editores, 1996, pp. 19-21

Lazar Sara en <http://news.harvard.edu/gazette/story/2011/01/eight-weeks-to-a-better-brain/>

Lopez Ramos, Sergio “ Zen y cuerpo humano”, México, Verdehalago, 2000, pp.46-47.

Lopez Ramos, Sergio “La construcción de lo corporal y la salud emocional”, México, Editorial Los Reyes, 2013, pp. 29.

Malone, Thomas. “La era de la Hiperespecialización”, en Harvard Business Review: Cómo hacer más y mejor, (En español) Vol. 89, No 7, Agosto del 2011, pp. 6-16.

Marx, Karl “Salario, precio y ganancia”, México. Editorial Progreso Moscú, 1972, pp. 27.

Marx, Karl. “Manifiesto del Partido Comunista”, México, Editorial Progreso Moscú, 1978, p. 33.

Maxwell, John. “Líder de 360”, E.U.A., Líder Latino, p.7.

Miao Tsan, “El origen es puro”, Houston, Texas, Bright sky press. 2012. Pp. 11-12.

Mon, Alvares. "Paradigmas del liderazgo claves de la dirección de las personas". España, Mc Graw Hill, 2001, p. 113.

Neuroliderazgo futuro o quimera?
<http://www.escueladenegociosydireccion.com/blog/rrhh-blogs/702-neuroliderazgo-futuro-o-quimera> , Manuscrito inédito.

Owen David, "*En el poder y en la enfermedad*". España, Ojo del tiempo Ediciones Siruela, 2009. Parte I.

Palací, Francisco. "Psicología de la Organización" España. Prentice Hall, 2005, p. 186.

Pla, Alberto "Introducción a la historia general del movimiento obrero", México, Editorial Tierra del Fuego, 1984.

Preciado, Iñaki. "Tao te Ching", Madrid, Editorial Trotta, 2012, p, 89.

Ravier, Leonardo. "¿Cuál es la historia del coaching?" en Coaching Magazine (España), Núm. 1, Nov-Dic de 2005, p. 2

Reid, Daniel. "El tao de la salud el sexo y la larga vida" Barcelona, Urano, 1990, p 18.

Robbins, Sthepen. "Administración". México, Prentice Hall, 2005, p. 424

Rodriguez Estrada, Mauro. "Psicología del Mexicano en el trabajo" México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, p.81

Sanchez, Francisco. "Liderazgo teorías y aplicaciones", Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, 2010, p. 21.

Sanchez, Ivan. "Estilos de liderazgo y dirección en las organizaciones", Colombia, Universidad del Valle Programa Editorial, 2009.

Schein, Edgar. "Psicología de la Organización", México, Prentice Hall International, 1982, p.107.

Schwartz, Felice "Las mujeres ejecutivas" en Harvard Bussines Rewiew: Equilibrando trabajo y vida, España, Deusto, 2002, pp. 116-117.

Suzuki, D. T. "Budismo zen y psicoanálisis", México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p.16.

Tannenbaum, Robert. "Liderazgo y Organización", Argentina, Troquel, 1971, pp.29-30.

Villa, Juan Pablo. "Manual de Coaching, Como mejorar el rendimiento de las personas", Barcelona, Profit Editorial, 2010, p.26.

Villalonga Elorza, Mariano. "Cómo reconocer un coaching de calidad" en Executive Excellence: la revista del liderazgo, la eficacia y la productividad, España, 2005, núm. 25,

Wittenberg-Cox, Avivah "It's Time for a New Discussion on "Women in Leadership", Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/03/its-time-for-a-new-discussion-on-women-in-leadership/> , Marzo, 2014.

Zaleznik, Abraham. "Directivos y Líderes", en Harvard Business Review: Liderazgo, España, Ediciones Deusto, 2002, p. 69.

Zenger Jack y Folkman Joseph, "Are Women Better Leaders than Men?", En Harvard Business Review: https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do?cm_mmc=email_-_newsletter_-_weekly_hotlist-_hotlist031912&referral=00202&utm_source=newsletter_weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist031912#.T2mnfCWFzYZ.facebook Marzo, 2012.