



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LAS ESTRUCTURAS DRAMATICAS Y MITICAS, FACTOR  
IMPORTANTE DEL LIDERAZGO DENTRO  
DE LA ADMINISTRACION”

Tesis que para obtener el título de  
Licenciado en Administración presenta:

Alvaro Sánchez Ortiz

Asesor: Dr. Francisco Ballina Ríos

Ciudad Universitaria, D.F., 2000

28/6/00



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.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres todas las facilidades que me brindaron para realizar mis estudios, pero sobre todo, por la actitud hacia el estudio que han cultivado en mí, que se ha convertido en una verdadera sed de conocimientos.

Agradezco a la Universidad Nacional por permitirme vivir su grandeza y por creer en mí.

Agradezco al Doctor Ballina, quien, desde mi punto de vista, es el asesor perfecto: por su sinceridad, su confianza y su seriedad y profesionalismo.

A Martha gracias, por ser la estrella en mi horizonte.

Agradezco a mis maestros y a los funcionarios de la Facultad de Contaduría y Administración, por haberme apoyado para la realización de mis sueños.

Agradezco a los familiares que contribuyeron a mi formación.

Mi gratitud a quienes les debo agradecer en privado.

# CONTENIDO

## INTRODUCCION X

### CAPITULO I. Estudios sobre liderazgo organizacional 1

Introducción	1
Teoría de los rasgos	2
Teorías personales-conductuales	5
Teorías situacionales	9
Modelo de la contingencia	10
Modelo de la orientación a objetivos	15
Teoría situacional de Hersey-Blanchard	19
Liderazgo carismático	21

### CAPITULO II. Elementos básicos del drama 25

Introducción	25
Elementos dramáticos básicos	26
Elementos fundamentales de actuación	30
El fenómeno dramático	32

### CAPITULO III. El mito 35

Introducción	35
Concepto de mito	35
El mito como fenómeno psico-social	37
Conceptos principales relacionados al mito	42

### CAPITULO IV. Las estructuras dramáticas como factor del liderazgo 47

Introducción	47
El drama en el liderazgo	48
Realidad dramática	57
Los guiones principales de la realidad dramática	61
Las estructuras dramáticas como elemento motivador, de preservación de valores y delineador de conductas	62

<b>CAPITULO V. Las estructuras míticas, factor del liderazgo</b>	<b>64</b>
Introducción	64
El mito del héroe	66
Otros mitos y arquetipos	69
Los elementos mágicos	72
Las estructuras míticas como elementos motivadores, de preservación de valores y delineadores de conductas	74
<b>CAPITULO VI. Principios generales de las estructuras dramáticas y míticas aplicadas al liderazgo organizacional</b>	<b>77</b>
Introducción	77
Principios del liderazgo dramático	78
<b>CAPITULO VII. Proceso de creación e implantación del liderazgo dramatizado y mitificado</b>	<b>88</b>
Introducción	88
El principio de Pigmalión	91
Creación de concepto	93
Transformación	97
Transmisión (sistemas de entrega)	98
Sostenimiento	101
Mitologización	104
<b>CAPITULO VIII. Perspectivas a futuro sobre la utilización de estructuras dramáticas y míticas como factores del liderazgo</b>	<b>106</b>
La evolución del concepto de liderazgo	106
El liderazgo dramático y la evolución de las teorías administrativas	109
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>126</b>

## INTRODUCCION

Sergei Koussevitzky fue un gran director de orquesta. Considerado entre los 7 mejores directores de todos los tiempos, se distinguió por su energía y precisión al dirigir. Hombre serio y formal, tuvo que huir de la Unión Soviética después de la revolución socialista de 1917, lo cual no le impidió continuar dirigiendo. Fue asignado a la Boston Symphony en los Estados Unidos, con la que obtuvo reconocimientos, no solamente de la crítica, sino de otros directores; incluso hoy día, directores como John Elliot Gardiner y Sir George Solti le han otorgado calificativos como “era una ley en sí mismo”, “estupendo director, quería dirigir lo que no podía expresar con palabras”, etc.<sup>1</sup>

Sergei Koussevitzky extendió su amor por el arte a la docencia. Fundó una escuela en Tanglewood, Massachusetts, donde estudiaron alumnos que después se convertirían a su vez en grandes directores, baste mencionar a Leonard Bernstein, el creador de “West side story” y a Claudio Abaddo, actualmente director de la Berliner Philharmoniker.

Pareciera increíble después de leer lo anterior, pero el hecho es que a la fecha es prácticamente imposible conseguir discos compactos de Koussevitzky; su nombre es difícil de recordar, aún para quienes se han acercado a la música clásica; consultando en Internet, se han obtenido 1,933 respuestas al utilizar su nombre como criterio de búsqueda<sup>2</sup>.

Herbert Von Karajan, el director de orquesta más laureado de todos los tiempos, nació en Salzburgo en 1908. En 1934, a los 26 años, una edad extremadamente temprana para un director de orquesta, comenzó su carrera; hay quienes sostienen que para dicho cargo obtuvo ayuda del Partido Nacional Socialista alemán. Fundó la orquesta Filarmonía de Londres, con la que obtuvo sus primeros reconocimientos. Y en la década de los 50's,

---

<sup>1</sup> “El arte de dirigir”, video, Once TV

<sup>2</sup> Investigación realizada por el autor

obtuvo la dirección artística de la Wiener Philharmoniker, la segunda mejor orquesta del Mundo.

En 1955 Karajan sucedió a Wilhelm Fürtwangler como director artístico de la Berliner Philharmoniker, la orquesta sinfónica número uno a nivel mundial. No abandonaría su cargo hasta 1989, después de haber realizado más de 100 grabaciones con ella y de haberla llevado a un grado de perfección tal que, cuando grababan una pieza, lo hacían en una sola toma y quedaba perfecta.

Karajan era un ególatra. Dirigía siempre con los ojos cerrados y sin necesidad de partitura, centrando en sí mismo toda la energía de la orquesta. Desafió los cánones de su época, al presentarse con atuendos negros modernistas a los conciertos, cuando la tradición era que el director se vistiera de etiqueta. En la totalidad de sus grabaciones, supervisó personalmente que se utilizara la tecnología más avanzada disponible (fue el primer artista clásico que hizo grabaciones digitales, en 1981). Tenía perfecta conciencia del espectáculo y aún del rito que es un concierto de música clásica, llegando a dirigir conciertos televisados en Japón para un auditorio de 25 millones de personas, que él proclamó que llegaría a 200 millones en 3 años. Añadiendo más cuerdas a sus orquestas, le daba al sonido mayor resplandor, alcanzando la cumbre al crear lo que se conoce como el “sonido Karajan”, largas y fluidas líneas, donde no había un solo elemento discordante, envueltas en una armonía perfecta, la herencia de Fürtwangler. Su personalidad, más emocional que intelectual, le valió tantos detractores como defensores, pero la perfección y luminosa belleza de su música le garantizó una popularidad duradera.

Hoy en día, 11 años después de su muerte, existen diversas colecciones de grabaciones de Karajan en disco compacto. Los precios de sus discos están por encima de los de cualquier otro director. Existen imágenes y biografías de él en más de 11,733 sitios en la Internet<sup>3</sup>. Sus grabaciones son consideradas por la mayoría de los críticos como las grabaciones definitivas, el ejemplo a seguir para las generaciones posteriores de directores.

---

<sup>3</sup> Investigación realizada por el autor

¿Por qué está más valorado Karajan que Koussevitzky? Karajan era un egocéntrico, que después de haber recibido la admiración del público huía en su automóvil, nunca enseñó a nadie su arte y existe más de una polémica respecto a su vinculación al partido Nazi. Koussevitzky, en cambio, era una persona sencilla, que amaba a la música más que a sí mismo y que se preocupó por transmitir sus conocimientos. No se puede decir que Karajan era mejor director que Koussevitzky, puesto que ambos han sido reconocidos como directores de excelencia; y sí, en cambio, Koussevitzky era mejor persona que Karajan. ¿Dónde reside, entonces, la diferencia?

La respuesta estriba en la cuestión central del presente estudio: Karajan era un personaje, Koussevitzky era una persona promedio. Deliberadamente, Von Karajan acentuó ciertos aspectos de su personalidad y atenuó otros; creó polémicas cuyos efectos había calculado; estableció una serie de símbolos y particularidades alrededor de él. Hizo de su vida una novela, con conflictos y antagonistas, con un principio, un conflicto, un clímax y un final. Manipuló hábilmente el significado mítico de los espectáculos orquestales, que atacan los niveles más primitivos y, por ende más poderosos, de la conciencia. Karajan aplicó las estructuras dramáticas y míticas para acrecentar su liderazgo.

Es equivocado pensar, no obstante, que Karajan basaba su liderazgo únicamente en las estructuras dramáticas y míticas. Por el contrario, Karajan hizo todo lo necesario para ser líder.

El liderazgo es el resultado de la acción simultánea de diversos factores. Algunos de estos factores han sido estudiados ampliamente. Otros, como los de la presente tesis, no tanto. Ello no quiere decir que no sean importantes. Al contrario, la razón de esta tesis es llamar la atención de los administradores sobre estos factores para que puedan mejorar su manejo y creación de liderazgo.



Comencemos por definir el liderazgo. Se ha escrito mucho acerca de él, y existen estudios que son materia obligada para los estudiantes de Administración, como los modelos de Fiedler y de Likert. No obstante, dichos modelos han sido criticados por partir de un concepto de liderazgo definido como “un intento de utilizar tipos de influencia no-coercitivos para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo”<sup>4</sup>. El liderazgo es mucho más que eso, ya que, en su nivel más auténtico, se encuentra relacionado con la autoridad carismática.

El problema es que la autoridad carismática no puede ser concebida en una organización puesto que, por naturaleza, se opone a los sistemas racionales en que están constituidas. Así, en vez de ser aprovechado su potencial, se limita paulatinamente su importancia y como consecuencia, el comportamiento individual decrece como poder creativo<sup>5</sup>.

Sin embargo, el líder informal es el verdadero gestor del cambio organizacional, puesto que su legitimidad es moral, no se debe al poder de posición<sup>6</sup>. De igual forma, es quien genera innovaciones. Es legítima la preocupación de Weber por el destino de las “sociedades administradas”, por la desaparición de las fuerzas carismáticas y extrarracionales que son las únicas capaces de poner en marcha una verdadera dinámica organizacional.

Parecen surgir dos alternativas: confiar ciegamente en los sistemas racionales-tecnológicos o volver a los tiempos primitivos del liderazgo sobrenatural del líder tribal.

En realidad, ni la una ni la otra son opciones convenientes. No se puede rechazar todo lo que la teoría organizacional ha aportado a la Humanidad, que ciertamente ha sido mucho. Las visiones organizacionales de la Administración, (para no usar el término “utilitarista”, que tiene connotaciones negativas) han hecho posible aumentar la productividad, obtener mayor calidad y satisfacción del cliente, enriquecer el trabajo, aprovechar mejor los recursos. En síntesis, nos han dado la posibilidad de sentirnos orgullosos de nuestras

<sup>4</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly. Las Organizaciones, 8ª edición, McGraw Hill, 1998.

<sup>5</sup> Ballina Ríos. Revista “Contaduría y Administración”, No. 182, julio-septiembre 1996.

<sup>6</sup> Idem

empresas y organizaciones; la Administración es bella. El problema es que, en la cuestión del liderazgo, no han dado el último paso: entenderlo como una necesidad psico-social.

El liderazgo consta de muy diversos factores: maestría técnica, habilidades comunicativas, visión, capacidad motivadora, etc. Todos ellos fundamentados en la concepción del Hombre como un ser racional, anhelante de satisfacer necesidades básicas y de orden superior en el trabajo y de encontrar un desafío interesante en su labor. Nadie niega el valor de lo anterior. No obstante, los seres humanos también tienen un nivel de conciencia más primitivo, aquel donde reside el miedo irracional, el instinto de supervivencia, y, de especial interés para la presente tesis, el mito.

El mito es un conjunto de concepciones mentales universales que, bajo la sensibilización adecuada, pueden surgir en prácticamente cualquier persona, y que pueden motivar o desalentar conductas. El mito es la esencia de todas las historias; es la misma historia que, transformándose continuamente, permanecerá maravillosamente inmutable<sup>7</sup>.

La importancia del mito para la Administración, una de las dos tesis centrales de este estudio, reside en que la necesidad del mito es innagotable. Los germanos primitivos tuvieron a Sigfrido; los escandinavos a Erik, el rojo. Ahora, hemos tenido a Luke Skywalker, a Hugo Sánchez, a Neil Armstrong. Las sociedades necesitan héroes que les recuerden los valores fundamentales, que ejemplifiquen lo que es una vida digna, o simplemente, que representen la identidad de algún grupo o conjunto de individuos.

Las organizaciones no escapan a esta necesidad. Lee Iacocca, Henry Ford, Steve Jobs, Bill Gates, todos ellos son, para sus seguidores, héroes. Recibieron el llamado, descendieron a las profundidades, vencieron al dragón, tal vez con ayuda del hechicero, y volvieron victoriosos. La misma historia, transformándose continuamente, permanece maravillosamente inmutable.

---

<sup>7</sup> Joseph Campbell. El poder del mito, 5ª edición, Emece, 1998

Véase el caso de Iacocca. Era un joven diferente, con un ideal, ser vicepresidente de la Ford antes de los 35 años. Aún en la oscuridad del anonimato, tenía el deseo, o en términos del mito: había recibido el llamado. Al ser el elegido, logra su meta de manera espectacular, antes de lo previsto. Se allega artilugios mágicos, baste recordar la leyenda del nacimiento del Mustang<sup>8</sup>. Sobreviene la desgracia, el tirano emperador lo despide y le ofrece colgar la espada a cambio de una jugosa pensión; desciende a la caverna. Como buen héroe, rechaza la oferta, él ha de servir a los valores superiores. Se lanza a la reconquista. Muestra su magnanimidad al liderar a quienes fueron sus enemigos y los dirige contra el dragón.

Chrysler sigue siendo la número dos, el héroe ha fracasado. Pero eso a sus seguidores no les importa, para ellos su héroe es el campeón. Se sienten orgullosos de ser sus discípulos, y mientras aquellos que combatieron junto a él rememoran sus hazañas, se adoctrina a las nuevas generaciones para seguir su ejemplo.

El ejemplo anterior puede resultar exagerado, en realidad Iacocca enfrentó duras críticas a su manera de dirigir y no dejó contentos a todos. No obstante, es cierto que realizó una labor más grande que todos sus predecesores en Chrysler, y que es más recordado y ha contribuido más a la imagen de Chrysler que todos ellos juntos.

El mito es una fuerza poderosa que, como se demostrará en la presente tesis, puede ser utilizado como un factor motivador de conductas, preservador de valores organizacionales y ejemplo para quienes se integren a la organización. De ahí su valor para la Administración.

La capacidad de transformarse en un mito, de actuar como figura mítica para un determinado auditorio, muy difícilmente se dará en forma espontánea. Su impacto y duración serán más fuertes si se apoya en diversas técnicas de transformación. Además, no

---

<sup>8</sup> "La leyenda de Detroit dice que él, personalmente, salió de la ciudad abordo de su ágil automóvil y se perdió en la noche. Deteniéndose tan solo para repostar combustible, Iacocca llegó a Connecticut 13 horas más tarde. Cuando finalmente salió del coche, buscó un teléfono y llamó a su equipo de diseñadores para decirles que su creación era un triunfo, un ganador". William Meyers. Los creadores de imagen. 1ª edición. Planeta, 1987.

todos los líderes organizacionales pueden ser héroes; en ocasiones se requiere la caracterización de otros tipos de personajes. La mayoría de dichas técnicas y la creación de personajes son aplicaciones directas o traslaciones de conceptos de la teoría dramática con la que se desarrolla la creación literaria.

Es conocimiento común de la teoría dramática desde hace mucho tiempo que es imposible trasladar la vida de una persona real directamente a la ficción, o incluso crear a un personaje como si fuera una persona real. La personalidad de los seres humanos, entendiéndola como el conjunto de características únicas e irrepetibles de cada ente individual, es demasiado compleja, amplia y contradictoria incluso, como para servir para el objetivo esencial del drama: demostrar una premisa<sup>9</sup>. Es por ello que se hace necesario mostrar únicamente aquellas características de las personas que sirven a la intención del drama, a la demostración de la premisa. Así, desconocemos por completo los hábitos alimenticios del ávaro de Molière, porque no son vitales para demostrar la premisa, y en la creación literaria está prohibido desperdiciar papel<sup>10</sup>. Por supuesto que en una persona no se pueden eliminar las conductas que sean incompatibles con el personaje interpretado. Lo que se hace, igual que en el caso de un actor, es atenuarlas cuando se está frente a los auditorios. Volviendo a nuestro ejemplo inicial, probablemente Karajan-la persona gustaba de sentarse con una cerveza a ver un partido de balompié; no obstante, Karajan-el personaje nunca lo hubiera hecho, y en consecuencia, si es que Karajan bebió cerveza durante la transmisión de un partido, nunca lo sabremos; y el personaje, el mito, se preserva.

Observando el fenómeno como un todo, obtenemos una teoría interesante. El liderazgo es un fenómeno que es imposible eliminar de los sistemas organizacionales, al contrario, debe aprovecharse. El liderazgo está compuesto de diversos factores, muchos de los cuales han sido ampliamente estudiados. Sin embargo, al ser realizados bajo enfoques funcionales, la mayoría de dichos estudios han dejado fuera dos factores importantes para que exista un

<sup>9</sup> Ver Lajos Egri "Cómo se escribe un drama", Editorial Bell, 1947. John Howard Lawson, "El proceso creador del film", Centro Universitario de Estudios Cinematográficos

<sup>10</sup> Varios autores "Writer's Digest handbook of short story writing I&II", 1ª edición WD Books, 1991.

verdadero liderazgo: las estructuras dramáticas y las míticas. Las estructuras míticas atañen a la primitiva necesidad de los seres humanos de encontrar historias que comuniquen lo esencial de la vida; el mito es la misma historia, transformada continuamente, que permanece maravillosamente inmutable. La necesidad de mitos sigue existiendo, y las organizaciones no son la excepción. Se hace entonces necesario que los líderes sirvan como figuras míticas para los miembros de la organización. Para lograr este objetivo, se requiere una transformación de la persona de manera que cumpla con la función de personaje mítico. En una variante del caso, se utiliza la teoría dramática para volver personajes a los líderes. Para lograr estos objetivos, se utilizan las estructuras dramáticas. En esencia, las estructuras dramáticas y míticas son un factor tan importante para el liderazgo como el conocimiento académico o la buena comunicación.

Obviamente, en esta introducción han sido analizados muy someramente los temas de estudio de la presente tesis. Para desarrollar el tema de forma completa, se ha diseñado la siguiente estructura para el trabajo:

## **PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO**

- ◆ *Capítulo I. Introducción al estudio del liderazgo.*- En este capítulo se ofrece una síntesis de las teorías administrativas más relevantes sobre liderazgo: teoría de rasgos, modelo de Likert, modelo de Fiedler, modelo de la orientación a los objetivos, modelo situacional de Hersey-Blanchard, modelo del liderazgo carismático.
- ◆ *Capítulo II. Elementos básicos del drama.*- Se explican los conceptos básicos sobre teoría dramática que se utilizarán a lo largo de la tesis referentes a la actuación y la dramaturgia. De igual forma, se analiza brevemente el fenómeno dramático, con aportaciones de diversos autores.
- ◆ *Capítulo III. El mito.*- Se hará una introducción al concepto del mito, su función e importancia, así como sus características principales.

## **SEGUNDA PARTE: LAS ESTRUCTURAS DRAMÁTICAS Y MÍTICAS, FACTOR IMPORTANTE DEL LIDERAZGO**

- ◆ Capítulo IV. *Las estructuras dramáticas como factor del liderazgo.*- El drama en el liderazgo: conductas, actitudes, símbolos, imagen, historia dramatizada. Realidad dramática. Los principales guiones de la realidad dramática. Conclusión: las estructuras dramáticas como elementos motivadores, de preservación de valores y delineadores de conductas.
- ◆ Capítulo V. *Las estructuras míticas como factor del liderazgo.*- El mito del héroe aplicado al liderazgo organizacional. Otros mitos y arquetipos: el anciano sabio, el ave Fénix, etc; los elementos mágicos, aplicación del mito a las cosas. Conclusión: las estructuras míticas como elementos motivadores, de preservación de valores y delineadores de conductas.
- ◆ Capítulo VI. *Principios generales de las estructuras dramáticas y míticas aplicadas al liderazgo organizacional (liderazgo dramático).*- Se enuncian y explican los principales principios de la relación entre las estructuras dramáticas y míticas y el liderazgo, así como las consideraciones que hay que tener en cuenta para su aplicación.
- ◆ Capítulo VII. *Implantación del liderazgo dramatizado y mitificado en las organizaciones.*- El principio de Pígalión. Generación de conceptos. La transformación. Transmisión del liderazgo dramatizado y mitificado (sistemas de entrega). Sostenimiento de los factores dramáticos y míticos. Mitificación.

## **TERCERA PARTE: CONCLUSIONES**

- ◆ Capítulo VIII. El futuro de las estructuras dramáticas y míticas como factores del liderazgo.- Relación entre las nuevas corrientes administrativas, el liderazgo y las estructuras dramáticas y míticas.
- ◆ Conclusiones.

## **OBJETIVOS**

Por medio de la presente tesis, se pretende lograr los siguientes objetivos:

- ◆ Demostrar que las estructuras dramáticas pueden actuar como un factor del liderazgo (capítulos II y IV).
- ◆ Demostrar que las estructuras míticas son aplicables como un factor del liderazgo (Capítulo III y V).

- ◆ Señalar la importancia de las estructuras dramáticas y mitológicas aplicadas al liderazgo como un instrumento motivacional, de preservación de valores organizacionales y delineador de conductas dentro de la organización (capítulos IV y V).
- ◆ Establecer principios teóricos sobre el funcionamiento de las estructuras dramáticas y míticas como factores del liderazgo (capítulo VI).
- ◆ Disertar sobre los posibles mecanismos de implantación de las estructuras dramáticas y míticas dentro de las organizaciones (capítulo VII).
- ◆ Teorizar sobre el futuro de las estructuras dramáticas y míticas como factores componentes del liderazgo (capítulo VIII).

# CAPITULO I. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

## INTRODUCCION

El liderazgo ha sido uno de los temas más frecuentemente estudiado por los teóricos de la Administración. De hecho, mientras que modelos como la Administración Científica lo consideraban como una característica otorgada por el sistema, los modelos actuales como el Desarrollo Organizacional y la Administración para la Excelencia, consideran al liderazgo como un factor esencial para el éxito de las organizaciones.

El quid del liderazgo, entonces, es el hecho de que el liderazgo no se asigna, sino que se gana. Es decir, el hecho de ser director no implica ser líder, y muchas veces se cree lo opuesto, lo que lleva a diversas clases de conflictos organizacionales<sup>1</sup>. La causa de ello es que las organizaciones están compuestas, esencialmente, por las personas que en ellas laboran, y las personas necesitan algo más que una posición en un organigrama para ser líderes.

Estas conclusiones son resultado de un largo proceso de investigación, aún inconcluso, sobre el liderazgo. En el presente estudio se proponen dos elementos nuevos, muy relacionados entre sí, que se deben añadir a los considerados en los modelos ya existentes de liderazgo. Se trata de las estructuras dramáticas y míticas. Es muy importante recalcar que se habla de "añadir" y no de "sustituir", puesto que ello, en vez de facilitar y mejorar el liderazgo organizacional, lo obstaculizaría. Es por ello que antes de hacer propuestas, es necesario elaborar un marco teórico sobre los principales estudios y modelos que se consideran al tratar el tema del liderazgo.

---

<sup>1</sup> Balfma Ríos, "Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo", Revista Contaduría y Administración No. 182, julio-septiembre de 1996.



El presente capítulo analiza en forma general las principales corrientes y modelos de liderazgo que estudian los administradores. La mayoría de estos modelos son ampliamente conocidos por los administradores y son los que han guiado sus acciones respecto al liderazgo. Se considera a todos ellos como valiosos. El panorama que a continuación se presenta tiene como objetivo ofrecer una visión general de los estudios sobre liderazgo con el objeto de que el lector perciba la injerencia de los factores dramáticos y míticos, que se verán más adelante, en los procesos de liderazgo.

El capítulo comienza con la Teoría de Rasgos, un primer intento por definir el liderazgo; aunque es un enfoque extremadamente limitado, no puede dejar de mencionársele. Continúa con las teorías personales-conductuales propuestas por Likert y los realizados en la Universidad de Ohio.

Posteriormente, se estudia el liderazgo situacional y el modelo de contingencia de Fiedler, que es uno de los modelos más completos y más importantes que hay sobre el liderazgo.

Finalmente, se presentan otros tres enfoques importantes: el modelo de orientación a objetivos, tal vez el más práctico de todos; el modelo situacional de Hersey-Blanchard; y las teorías sobre liderazgo carismático, que son las más relacionadas con el presente estudio. Es muy importante recalcar que, como se podrá apreciar, es posible establecer modelos y principios respecto al liderazgo carismático.

## 1.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

Gran parte de los primeros estudios e investigaciones sobre el liderazgo se concentraron en tratar de investigar los rasgos intelectuales, emotivos, físicos así como otras señas personales de los líderes eficaces. Este enfoque asumía que se podía llegar a identificar un

---

<sup>2</sup> A partir de aquí, el capítulo se basa principalmente en Gibson/ Ivancevich/ Donnely, "Las Organizaciones", 8ª edición; McGraw Hill, 1998. Se complementa con: Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", 5ª edición; McGraw Hill, 1995, y Stoner/ Freemann/ Gilbert, "Administración", 6ª edición; Prentice Hall, 1999.

número finito de rasgos individuales de los líderes más eficaces. Además de haber sido estudiados por el análisis de recursos humanos, lo ha sido también por la observación de la conducta en grupo, por la elección de los asociados (votaciones), por el nombramiento o puntuación de observadores y por el análisis de datos bibliográficos.

#### • *Inteligencia*

En un estudio sobre 33 casos Ralph Stogdill observó que los líderes eran más inteligentes que los subordinados. Uno de los resultados más significativos del estudio señaló que las diferencias más altas de inteligencia entre líderes y subordinados podrían ser disfuncionales. Por ejemplo, un líder con un coeficiente de inteligencia relativamente alto que intentara influir en un grupo cuyos miembros tuvieran un coeficiente intelectual medio podría ser incapaz de entender por qué los subordinados no llegaban a comprender un problema. Por otra parte, ese líder podría tener dificultades para comunicar sus ideas y políticas. Ser demasiado inteligente puede ser un problema.

#### • *Personalidad*

Los resultados de algunas investigaciones sugieren la asociación de algunos rasgos de la personalidad como la viveza, la originalidad, la inteligencia personal o la autoconfianza, con la eficacia del líder. Edwin Ghiselli descubrió algunos rasgos de la personalidad asociados a la eficacia de los líderes. Ghiselli observó, por ejemplo, que la habilidad para iniciar una acción independiente estaba relacionada con el nivel que tenían las personas encargadas dentro de la organización. Cuanto más alto fuera el nivel de la persona en la organización, más importante resultaba este rasgo. Ghiselli observó también que la seguridad personal estaba relacionada con la posición jerárquica dentro de la organización. Observó asimismo que las personas con rasgos individualistas eran los líderes más eficaces.

#### • *Características físicas*

Los estudios sobre la relación entre un liderazgo eficaz y características como la edad, la estructura, el peso o la apariencia han dado resultados contradictorios. Ser más alto o más fornido que la media del grupo no es, en modo alguno, una ventaja para alcanzar una

posición de liderazgo. No obstante, hay algunas organizaciones que creen necesaria una persona de gran envergadura física para asegurar el respeto de los miembros del grupo. Esta idea se basa claramente en el poder coercitivo. Sin embargo, individuos como Truman, Gandhi, Napoleón o Stalin se caracterizaban por su baja estatura, a pesar de lo cual alcanzaron altas cotas del liderazgo.

• *Habilidad para dirigir*

Utilizando la escala de rendimiento de los líderes, Ghiselli observó una relación positiva entre la habilidad del supervisor y su nivel dentro de la jerarquía del liderazgo. La habilidad de supervisor se define como la autorización efectiva de cualquier práctica de gestión indicada para manejar los requerimientos específicos de una situación. Una vez más, es necesaria una medida válida de este concepto, un problema difícil de resolver. El éxito en el liderazgo no es, en principio ni a la larga, la función de estos rasgos u otros.

Aunque los rasgos han servido para diferenciar a los líderes eficaces de los no-eficaces, las investigaciones siguen mostrando resultados contradictorios debido a múltiples razones. En primer lugar, la lista de rasgos potencialmente más importantes no tiene fin. Cada año aparecen nuevos rasgos como el signo del zodiaco, la caligrafía y el orden de nacimiento, que se suman a la personalidad, las características físicas y la inteligencia. El resultado de esta suma continua es una mayor confusión para quienes se esfuerzan por identificar los rasgos del liderazgo. En segundo lugar, los resultados de los exámenes de los rasgos no ofrecen ninguna seguridad predictiva sobre la eficiencia de los líderes. Los rasgos de estos, más que influir en sí mismos sobre los demás miembros, actúan de forma combinada. Esta interacción influye en la relación líder-miembro. En tercer lugar, los modelos de conducta más eficaces dependen en gran manera de cada situación, la conducta del liderazgo que resulta eficaz en un banco puede no serlo en un laboratorio. Por último, el enfoque de los rasgos falla en cuanto a proporcionar una visión interna sobre las funciones que un líder

eficaz realiza en el trabajo. Se necesitan más datos que describan la conducta de los líderes eficaces e ineficaces.

A pesar de estas creencias, no es posible invalidar por completo el enfoque de los rasgos. Kirkpatrick y Locke, por ejemplo, encontraron pruebas de las diferencias de los líderes eficaces sobre el resto de la gente. Su estudio puso de manifiesto que el impulso, la motivación, la ambición, la rectitud, la integridad y la autoconfianza son rasgos clave del liderazgo. Estos autores piensan que no es necesario que los líderes tengan una inteligencia privilegiada para llegar a triunfar, sino más bien ciertos rasgos que les lleven a perseguir esa eficacia. Estos pueden encontrarse en líderes de cualquier envergadura física, edad, religión, sexo o raza.

Stogdill ha captado de forma precisa el valor del enfoque de los rasgos: la teoría del liderazgo es completamente situacional en sus orígenes y no existen características que puedan predecir el liderazgo. Después de haber especulado e investigado sobre los rasgos del liderazgo, aún no se ha llegado a identificar el conjunto de sus rasgos, por lo tanto, el enfoque de los rasgos, a pesar de su interés, no parece ser lo suficientemente efectivo para identificar y predecir el liderazgo potencial.

## 1.2 TEORIAS PERSONALES-CONDUCTUALES

A finales de los cuarenta, los investigadores comenzaron a examinar la noción de cómo los actos de personas determinan la eficacia del liderazgo. En lugar de dirigir sus investigaciones a los rasgos, examinaron las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados.

- *Los estudios de la Universidad de Michigan; liderazgo centrado en el trabajo*

Rensis Likert comenzó en 1947 sus estudios sobre cómo conducir los esfuerzos de los individuos para alcanzar los objetivos de rendimiento y satisfacción deseados. El propósito de las principales investigaciones sobre el liderazgo del equipo inspirado por Likert en la

Universidad de Michigan (UM) fue descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia utilizados en casi todos los estudios incluían:

- Productividad por hora trabajada u otras medidas similares del éxito de la organización para alcanzar sus objetivos de producción
- Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización
- Bajas, ausentismo y tasa de quejas
- Costos
- Pérdida del material retirado para el uso
- Motivación de jefes y empleados

Los estudios se llevaron a cabo en diferentes tipos de organizaciones: químicas, electrónicas, alimenticias, fabricantes de maquinaria pesada, aseguradoras, petrolíferas, de servicios públicos, hospitales, bancarias y agencias gubernamentales, obteniéndose datos de millares de los empleados que realizaban distintos trabajos, desde lo menos calificados hasta los de desarrollo e investigación que requerían una alta preparación.

Se identificaron dos estilos de liderazgo: los centrados en el trabajo y los centrados en los empleados. Los centrados en el trabajo realizan una supervisión muy próxima al empleado, de manera que éste realiza su trabajo siguiendo unos procedimientos muy específicos. Este líder se vale de la coerción, las recompensas y el poder para influir sobre la conducta y el rendimiento de los subordinados. La preocupación por la gente se contempla como un lujo que un líder no siempre se puede permitir. El líder centrado en los empleados piensa que debe delegar la toma de decisiones y ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades creando un entorno de trabajo de apoyo mutuo. Este tipo de líder se muestra sensible a los avances personales, los logros y los éxitos de los trabajadores, asumiendo que estas acciones conducen a la formación y el desarrollo del grupo.

Las series de estudios de la UM no muestran de forma clara que un estilo particular del liderazgo resulte más eficaz, e incluso examinan únicamente dos aspectos del liderazgo: la conducta laboral y la personalidad.

• *Los estudios de la Universidad estatal de Ohio; estructuración inicial y consideración*

Entre los programas más importantes de investigación sobre el liderazgo desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial destaca el realizado por Fleishman y su equipo en la Universidad Estatal de Ohio (UEO). El objeto de este programa fue desarrollar una teoría de liderazgo de dos factores. Una serie de estudios llevaron a la identificación de dos factores de liderazgo, conocidos como estructuración inicial y consideración. La estructura inicial supone una conducta según la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer modelos y canales de comunicación bien definidos y explicita la forma de realizar el trabajo. Los líderes con una alta tendencia a la estructuración inicial enfocan su atención a los objetivos y a los resultados. La consideración supone una conducta que muestra amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y entendimiento entre el jefe y los trabajadores. Los líderes con un nivel alto de consideración apoyan la comunicación abierta y la participación

Estas dimensiones se miden a través de dos cuestionarios distintos; el Cuestionario de Opinión de Liderazgo (COL) indica cómo piensan los líderes que se están comportando en sus roles de liderazgo. El Cuestionario Descriptivo de Conducta de los Líderes (CDCL), sirve para medir la conducta de los subordinados, compañeros de trabajo o supervisores.

Los resultados de la estructuración inicial y de la consideración se obtienen a partir de las respuestas, proporcionando una forma para medir el estilo de liderazgo. A partir de estas primeras investigaciones realizadas para el desarrollo del cuestionario, ha habido numerosos estudios sobre las relaciones entre estas dos dimensiones del liderazgo y los diversos criterios de eficacia. En un estudio realizado en International Harvester, los científicos comienzan a encontrar algunas interacciones más complejas de ambas dimensiones. Los supervisores con un resultado alto en estructuración inicial no solo

obtenían valoraciones más altas de sus supervisores sino también más quejas de sus subordinados. Un resultado alto en la consideración se relacionaba con valoraciones más bajas de la eficacia y menos ausencias.

Otros estudios han servido para examinar la utilización que los líderes masculinos y femeninos hacen de la estructuración inicial y de la consideración, este mostró que los líderes masculinos y los femeninos mostraban los mismos niveles de estructuración inicial y de consideración y tenían subordinados igualmente satisfechos.

Se ha tachado de demasiado simple la teoría personal-conductual por contener sólo dos dimensiones de liderazgo, así como por ser poco generalizable y basarse en las respuestas a un cuestionario para medir la eficacia de los líderes. Los investigadores se han mostrado cautos cuando se trata de medir por medio de cuestionarios los factores iniciales del liderazgo. Una razón convincente es que cuando los que hacen mediciones conocen el rendimiento del líder, las medidas suelen distorsionarse sustancialmente. Así, las correlaciones entre el rendimiento pasado y la calificación de la conducta, pueden reflejar distorsiones inducidas del rendimiento en la evaluación de la conducta, así como efectos causales reales de la conducta anterior sobre el rendimiento.

Es llamativa la simplicidad de la visión del liderazgo bajo los criterios de la estructuración inicial y de la consideración. No obstante la mayoría de los investigadores opina que las variables medioambientales desempeñan algún papel en la eficacia del liderazgo. El enfoque de la Universidad de Ohio no señala hacia ninguno de los factores medioambientales

• *Sinopsis de las teorías personal-conductuales*

Cada teoría intenta aislar las dimensiones más notorias de la conducta del liderazgo. Su lógica parece consistir en que las multidimensiones confunden la interpretación de la conducta del liderazgo y complican los diseños de la investigación.

La medición del estilo de liderazgo por las dos teorías se realiza normalmente mediante respuestas apuntadas con un lápiz en las hojas de un cuestionario. Este método de hacer mediciones es, naturalmente, limitado y controvertido. Estos enfoques han proporcionado a los investigadores información sobre las conductas que los líderes deben poseer. El resultado de estos conocimientos ha sido el establecimiento de programas de entrenamiento para los individuos que han de ejercer el liderazgo. Cada enfoque se asocia, también, con reconocidos teóricos, investigadores y consultores, habiéndose estudiado en distintos ambientes organizativos. Sin embargo, ninguna de las dos teorías personal-conductuales ha llegado a conclusiones definitivas sobre los lazos que existen entre el liderazgo y esos indicadores tan importantes del rendimiento como pueden ser la producción, la eficacia o la satisfacción.

### 1.3 TEORÍAS SITUACIONALES

La búsqueda del “mejor” conjunto de rasgos o de conductas no ha conseguido descubrir un componente y un estilo de liderazgo válidos para todas las situaciones. Así, las teorías situacionales del liderazgo consideraron que la eficacia del liderazgo depende del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder, actitudes y percepciones. Son numerosos los enfoques sobre el liderazgo orientado a las situaciones que se han publicado y estudiado; dos de los primeros son el modelo de la contingencia de Fiedler y la teoría de la orientación a los objetivos.

Sólo después de múltiples resultados contradictorios y poco concluyentes en las investigaciones sobre los rasgos personales-conductuales comenzaron los expertos en liderazgo a considerar la situación de una forma más seria. Los investigadores reconocieron finalmente que la conducta del liderazgo necesaria para mejorar el rendimiento dependía en gran medida de las situaciones; el liderazgo eficaz en una situación puede resultar incompetente y desordenado en otra. El tema situacional del liderazgo, dada su importancia, merece una orientación valiente para su implantación. Sus fundamentos



básicos proponen que un líder eficaz debe ser lo bastante flexible para adaptarse a las diferencias provocadas por sus subordinados y por las situaciones.

La decisión de cómo inducir a los demás individuos no es fácil y requiere un análisis de líder, del grupo y de la situación. Los directores seguros de conocer las fuerzas a las que se enfrentan serán capaces de modificar sus estilos de dirección para hacer frente a los cambios del entorno laboral. Hay tres factores de especial importancia: las fuerzas de los directores, las de los subordinados y las de la situación. Tannenbaum y Schmidt resumen el tema institucional del siguiente modo:

“No se puede caracterizar en principio a un jefe que sea eficaz en el manejo de los individuos como un líder poderoso o como uno permisivo, sino que será más bien un jefe capaz de mantener un alto nivel de acierto al evaluar las fuerzas que determinan cuál debe ser la conducta más apropiada en cada momento y ser capaz de obrar en consecuencia”.

A medida que se conoce mejor la importancia de los factores situacionales y la capacidad de evaluación de las fuerzas por lo líderes, más sistemáticas se van haciendo las investigaciones sobre el liderazgo, comenzando a aparecer los modelos de contingencia en los tratados de gestión y de conducta en las organizaciones. Cada modelo tiene sus defensores y cada uno de ellos intenta identificar las conductas más apropiadas de los líderes en una serie de situaciones. Cada modelo intenta asimismo identificar los modelos líder/situación más importantes para un liderazgo eficaz.

#### **1.4 MODELO DE LA CONTINGENCIA**

El modelo de la contingencia del liderazgo eficaz desarrollado por Fiedler supone que el rendimiento de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorables que sean las situaciones. Así pues, el liderazgo se contempla como una relación basada en el poder y en la influencia.

El modelo de la contingencia considera dos importantes cuestiones:

1. ¿Hasta qué punto las situaciones proporcionan al líder el poder y la influencia necesarios para que pueda ser eficaz?
2. ¿Hasta qué punto puede predecir el líder los efectos de su estilo de dirección sobre la conducta y el rendimiento de sus subordinados?

• *Estilo de liderazgo*

Fiedler trató de elaborar un método para medir la orientación al liderazgo de los individuos y desarrolló la escala de menor preferencia por un compañero de trabajo (EMPCT) para medir dos estilos de liderazgo:

1. El liderazgo de tarea (control, estructura)
2. El liderazgo de relación (pasivo, considerado)

Quienes respondan a la escala completa EMPCT sumarán los resultados obtenidos en los 18 elementos puntuales bipolares, obteniendo una puntuación total entre 18 y 144. Según Fiedler, quienes obtengan 64 puntos o más serán personas del alto EMPCT, individuos capaces de trabajar con gente difícil. Este tipo de personas son sensibles a las necesidades de los demás y pueden clasificarse como líderes “motivados por las personas”. Una puntuación de 57 o inferior indica un líder de bajo EMPCT, una persona tendiente a clasificar a los compañeros de trabajo menos preferidos en términos negativos. Las personas con bajo EMPCT son líderes motivados por el trabajo. Una puntuación de 58 a 63 indica una mezcla de motivación por las personas y por el trabajo.

Fiedler propone tres factores situacionales para determinar si los líderes con alto o con bajo EMPCT son más tendientes a alcanzar la eficacia: relaciones líder-miembros, estructura de la tarea y poder del puesto. Tanto desde puntos de vista teóricos como intuitivos, la relación interpersonal líder-seguidor tiende a ser la variable más importante para

determinar el poder y la influencia. El factor relaciones líder-miembro indica el grado de confianza y respeto que los seguidores sienten por el líder. Esta variable situacional refleja la aceptación del líder; la influencia del líder depende en gran parte de la aceptación de sus seguidores. Si estos siguen al líder por su carisma, su pericia o por el respeto mutuo, el líder no tendrá necesidad de apoyarse en la estructura del trabajo o en una postura de poder. Sin embargo, si los seguidores no confían en el líder y lo ven en forma negativa, la situación será mucho menos favorable en la teoría de Fiedler.

• *Estructura de la tarea*

Es la segunda medición más importante sobre lo favorable de las situaciones. Esta dimensión incluye los siguientes componentes:

1. Claridad de los objetivos: grado de claridad con que las tareas y deberes del puesto de trabajo se han hecho saber a quienes van a realizarla
2. Multiplicidad de los medios para conseguir los objetivos: grado en que se pueden solucionar los problemas encontrados en el trabajo mediante procedimientos alternativos
3. Capacidad de la verificación de las decisiones: grado en que se puede demostrar lo correcto de las soluciones o de las decisiones tomadas en un trabajo mediante la apelación a la autoridad, a los procedimientos lógicos o mediante retroalimentación. Un inspector de control de calidad puede señalar las partes defectuosas e indicar claramente porqué devuelve esa pieza para que vuelva a ser trabajada.
4. Especificidad de la decisión: grado en el que se presenta generalmente más de una solución correcta. Un contador que prepara un balance tiene pocas alternativas, mientras que un investigador científico puede tener numerosas alternativas correctas para elegir.

Poder del puesto en el modelo de contingencia indica el poder inherente a la posición del liderazgo.

• *Favorabilidad de la situación*

Los tres factores situacionales que parecen más importantes para determinar el poder y la influencia de un líder son:

1. Si las relaciones líder-miembros son buenas o malas
2. Si las tareas están relativamente estructuradas o desestructuradas y
3. Si el poder del puesto es relativamente fuerte o débil

Fiedler sostiene que un estilo permisivo, menos severo (orientado a la relación) es el más adecuado cuando la situación es moderada, ya sea en sentido favorable o desfavorable. En este caso, si un líder fuera medianamente apreciado y poseyera algún poder y el trabajo de los subordinados fuera algo vago, un estilo de liderazgo de orientación a la relación sería el que alcanzaría los mejores resultados.

Por el contrario, cuando la situación es muy favorable o muy desfavorable, un enfoque orientado hacia la tarea suele producir los resultados deseados.

Fiedler recomienda a los líderes que hagan algo con sus situaciones y les sugiere que lleven a cabo cambios que den lugar a otras situaciones más favorables.

• *Investigaciones sobre el modelo de Fiedler*

Fiedler sugiere el tipo de liderazgo más conveniente para cada situación. Los líderes orientados a la tarea son más eficaces que los orientados a la relación en las situaciones muy favorables y en las desfavorables. Los líderes orientados a la relación desarrollan mejor sus funciones que los orientados hacia la tarea en situaciones ni muy favorables ni muy desfavorables. Estos datos apoyan la idea de que cada tipo de líder es más eficaz en determinadas situaciones.

- *Aplicación del modelo de Fiedler*

Una aplicación es el programa de entrenamiento LEADER MATCH; la mayoría de los programas de entrenamiento tratan de que el líder modifique su personalidad para adecuarse a las situaciones, sin embargo, este sistema de aprendizaje programado ejercita a los líderes para que modifiquen sus situaciones de liderazgo sin cambiar su personalidad. En la práctica del LEADER MATCH, los participantes leen un libro de ejercicios, completan la escala EMPCT, analizan y discuten las situaciones de liderazgo y evalúan su rendimiento en el análisis de situaciones. Hasta ahora, este programa se ha utilizado con directores, personal militar y estudiantes. En la mayoría de los estudios, los líderes entrenados con el sistema LEADER MATCH han obtenido mejores calificaciones por parte de sus supervisores que los que no lo fueron.

- *Crítica del modelo de contingencia de Fiedler*

El modelo de Fiedler y las investigaciones realizadas sobre él han provocado diversas críticas y dudas. Primero fueron Gaen y sus colegas quienes aportaron pruebas sobre el débil apoyo investigativo del modelo, especialmente si se examinan los estudios de los investigadores asociados a Fiedler. El entusiasmo y el apoyo inicial al modelo provenía de Fiedler y sus estudiantes, que llevaron a cabo numerosos estudios sobre los líderes. Segundo, los investigadores consideran escasa la validez del rigor del cuestionario EMPCT. Tercero, no está demasiado claro el significado de las variables presentadas por Fiedler; por ejemplo, ¿en qué punto se convierte una tarea estructurada en una desestructurada?, ¿quién puede definir o precisar ese punto? Por último, los críticos dicen que la teoría de Fiedler puede dar cabida a resultados que no estén de acuerdo con ella. Este punto ha sido expuesto de la siguiente manera por un investigador: Fiedler es un genio en dos sentidos, el primero, imaginando el modelo, que comparado con los modelos de liderazgo previos es como comparar el cálculo con la aritmética; el segundo, al mostrar su habilidad para integrar nuevos descubrimientos en ese modelo.

A pesar de sus detractores y de sus seguidores, el modelo de contingencia de Fiedler ha contribuido notablemente al estudio y la aplicación de los principios de liderazgo. Fiedler llamó la atención sobre la naturaleza situacional del liderazgo, visión que estimuló numerosos estudios de investigación y amplios debates sobre la dinámica de la conducta del líder. Con toda seguridad, Fiedler ha desempeñado un papel prominente animando a los científicos a estudiar el liderazgo en los ambientes laborales. Señaló el camino e hizo que los demás se sintieran ocupados por la complejidad del proceso del liderazgo.

### **1.5 MODELO DE LA ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS**

Como en otros enfoques situacionales o contingentes sobre el liderazgo, el modelo de liderazgo de la orientación a los objetivos intenta predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. De acuerdo con este modelo, desarrollado por Robert J. House, los líderes son eficaces por su impacto positivo sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción de sus subordinados. Se denomina a esta teoría “orientación a los objetivos” porque se centra en cómo el líder influye en la percepción que tienen los miembros del grupo de los objetivos del trabajo, los objetivos de autodesarrollo y los caminos para alcanzar dichos objetivos.

La base de la teoría de la orientación a los objetivos radica en la teoría de la motivación de las expectativas. Algunos de los trabajos anteriores sobre la teoría de la orientación a los objetivos sostenían que la eficacia de los líderes se basa en las recompensas que pueden ofrecer a sus empleados y en la contingencia que pueden conseguir en las mismas con relación con los empleados que consigan logros específicos. Se dice que una parte importante del trabajo del líder es indicar a los subordinados la conducta más adecuada para alcanzar los logros propuestos, a esta actividad se la conoce como aclaración del camino.

Este trabajo llevó al desarrollo de una teoría compleja que incluía cuatro conductas específicas de los líderes (directiva, de apoyo, participativa y de logros) y tres actitudes

subordinadas (satisfacción en el trabajo, aceptación del líder y expectativas sobre las relaciones esfuerzo-rendimiento-recompensa). El líder directivo tiende a hacer saber a sus subordinados que se espera de ellos. el líder apoyador trata a sus subordinados como a iguales. El líder participativo consulta a sus subordinados antes de tomar una decisión. El líder orientado a los logros establece objetivos retadores, espera que sus subordinados tengan el rendimiento más alto posible y busca continuamente mejoras en ese rendimiento.

Empleados profesionales de organizaciones de desarrollo e investigación fueron objeto de diversos estudios bajo este modelo de orientación a los objetivos. Los resultados indicaron que la necesidad de claridad modera las relaciones entre el intento de claridad del líder y la satisfacción de los empleados. Cuanto mayor sea la necesidad de claridad entre los subordinados, mayor será la relación entre la estructuración inicial del líder y la satisfacción en el trabajo.

Ciertas investigaciones proponen también que estas cuatro conductas puede practicarlas el mismo líder en diferentes situaciones. Estos resultados son contrarios a la teoría de Fiedler sobre la dificultad de alterar el estilo. El enfoque de la orientación a los objetivos ofrece más flexibilidad que el modelo de la contingencia de Fiedler.

• *Proposiciones principales de la orientación a los objetivos*

La teoría de la orientación a los objetivos ha llevado al desarrollo de dos importantes proposiciones:

1. La conducta del líder es eficaz en la medida en que los subordinados la perciben como una fuente de satisfacción inmediata o como un instrumento para futuras satisfacciones.
2. La conducta del líder es motivadora en la medida en que se consigue que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea contingente con un rendimiento eficaz que complementa el entorno de los subordinados,

proporcionando la guía, la claridad de dirección y las recompensas necesarias para un adecuado rendimiento.

De acuerdo con la teoría de la orientación a los objetivos, los líderes deben aumentar el número y el tipo de recompensas a sus empleados, además el líder debe ofrecer guía y consejo para aclarar las formas en que se pueden obtener esas recompensas. Ello significa que el líder debe ayudar a los subordinados a adoptar expectativas realistas y a reducir las barreras que impiden el cumplimiento de los objetivos previstos. Por ejemplo, aconsejar a los empleados sobre sus posibilidades de ascenso en una posibilidad realista es con toda seguridad una conducta apropiada de liderazgo. El líder trabaja haciendo que las vías hacia los objetivos aparezcan lo más claras posible, de forma que se pueda seleccionar y aplicar el mejor estilo. Por tanto, el enfoque de la orientación a los objetivos requiere flexibilidad por parte del líder para utilizar el estilo más apropiado para cada situación.

#### • Factores situacionales

La teoría de la orientación a los objetivos considera dos variables situacionales o contingentes: las características personales de los subordinados y las presiones y demandas del entorno con que deben actuar los subordinados para cumplir satisfactoriamente las tareas propuestas.

Una característica personal importante es la percepción del subordinado de su propia pericia. Cuanto más alto sea el grado de pericia percibida con relación a las demandas de la tarea, menor será la probabilidad de que el subordinado acepte un estilo directivo del líder, estilo que se vería como demasiado vigilante.

Las variables del entorno incluyen factores que están fuera del control del subordinado, pero que son importantes para la satisfacción o para la habilidad de lograr un rendimiento eficaz. Entre esos factores se incluyen tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el trabajo de grupo. Cualquiera de estos factores del entorno puede servir para motivar o desmotivar al subordinado. Las fuerzas del entorno también pueden servir



como recompensa para los niveles más aceptables del rendimiento. Por ejemplo, el subordinado podría estar motivado por el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros por hacer un trabajo dentro de las normas grupales.

La teoría de la orientación a los objetivos propone que la conducta del líder es motivacional en la medida que ayuda a los subordinados a vencer las incertidumbres del entorno. Un líder capaz de reducir la incertidumbre del trabajo puede ser considerado como un motivador porque aumenta las expectativas de sus subordinados de que sus esfuerzos conseguirán las debidas recompensas.

La teoría global aún no ha sido sometida a una comprobación total. Sin embargo, algunas partes del modelo se han comprobado en el campo. En uno de los estudios realizados, se observó que cuando la estructura de las tareas era baja, la conducta del líder directivo estaba directamente relacionada con la satisfacción. Asimismo, cuando la estructura de las tareas era alta, el liderazgo de apoyo estaba directamente relacionado con la satisfacción; con niveles pobres de la estructura de la tarea, no había ninguna relación entre la conducta del líder apoyador y la satisfacción.

• *Crítica del modelo de la orientación a los objetivos*

Un investigador sugirió que el rendimiento de los subordinados podría causar cambios en la conducta del líder y a la inversa. Un repaso del enfoque de la orientación de los objetivos sugiere que el modelo solo se ha traducido en unas pocas hipótesis. Estos críticos apuntan también al conjunto de resultados investigativos inconsistentes que se asocian con el modelo. Sostienen estos críticos que la investigación ha mostrado de forma consistente que cuanto mayor sea la estructura de tareas de los trabajos subordinados, mayor es la relación entre la conducta del líder apoyador y la satisfacción de los subordinados. No obstante, también sostiene que la segunda hipótesis principal del modelo de la orientación a los objetivos no ha recibido un apoyo consistente. Esta hipótesis: cuanto más alto sea el nivel de la estructura de tarea, más baja la relación entre la conducta del líder directivo y la satisfacción de los subordinados; ha recibido muy poco crédito

En el lado positivo, debemos admitir que el modelo de la orientación a los objetivos supone una mejora sobre las teorías de los rasgos y la personal-conductual, ya que intenta indicar qué factores afectan a la motivación para ser más eficaces. Por otra parte, el enfoque de la orientación a los objetivos introduce factores situacionales y diferencias individuales cuando examina la conducta del líder así como resultados como la satisfacción y el rendimiento. El enfoque se esfuerza por explicar por qué un estilo particular de liderazgo funciona mejor en una situación dada. A medida que se obtengan más resultados de las investigaciones, este tipo de explicaciones tendrá mayor utilidad práctica para todos los interesados en el proceso de liderazgo en los entornos laborales.

#### **1.6 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD**

Una queja frecuente por parte de los jefes es que las teorías esotéricas no les sirven de ayuda para mejorar el trabajo en la línea de producción, en la oficina o en un laboratorio de desarrollo e investigación, por lo que solicitan algo que pueden aplicar en esos entornos. Hersey y Blanchard desarrollaron una teoría de liderazgo situacional que ha llamado la atención de muchos jefes. Tanto las grandes compañías como los pequeños negocios han utilizado la teoría del liderazgo situacional (TLS) y se han mostrado entusiasmados con ella.

El énfasis de la TLS recae sobre los seguidores y su nivel de disposición. El líder debe elaborar juicios certeros, aunque sea de forma intuitiva, sobre el nivel de madurez de los seguidores, y a continuación, utilizar el estilo de liderazgo que mejor vaya con él. La disposición se define como la habilidad y la voluntad de la gente para tomar responsabilidades de cara a dirigir su propia conducta. Es importante considerar dos tipos de disposición: laboral y psicológica. Una persona con un alto nivel de disposición para el trabajo tiene los conocimientos y la habilidad suficientes para realizar el trabajo sin que el supervisor tenga que estructurarlo o dirigirlo. Una persona con un alto nivel de disposición

psicológica tiene la motivación y el deseo de hacer un trabajo de calidad; tampoco esta persona tendrá necesidad de un supervisión directa.

Hersey y Blanchard utilizaron los estudios de la Universidad de Ohio para seguir desarrollando cuatro estilos de liderazgo para los jefes:

1. Comunicador: el líder define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice a los seguidores dónde, cómo y cuándo llevarlo a cabo.
2. Vendedor: el líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas aunque también es apoyador.
3. Participativo: el líder y los seguidores comparten las decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad.
4. Delegante: el líder proporciona una mínima dirección próxima y apoyo personal específicos a los seguidores.

Al determinar el nivel de disposición de los seguidores, un jefe puede elegir uno de esos cuatro estilos de liderazgo.

Blanchard ha respondido a algunos críticos de la TLS revisando el modelo original. Ha retitulado algunos términos llamando a la conducta de la tarea, conducta directiva, y a la conducta de la relación conducta de apoyo, los cuatro estilos de liderazgo se denominan ahora S1 director, S2 preparador, S3 de apoyo, S4 delegante. La disposición se denomina ahora nivel de desarrollo de los seguidores. El nivel de desarrollo se define en términos de la preparación y el compromiso de los seguidores para hacer el trabajo.

En los programas de entrenamiento, Hersey y Blanchard utilizan la escala encuestadora del Análisis de conducta del Líder para determinar las actitudes de los participantes del liderazgo. Consiste esa encuesta en 20 preguntas que han enseñado a los participantes a determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado.

Aunque los directores se sienten atraídos por la TLS, aún quedan algunas cuestiones importantes por resolver. La más notoria es: ¿funciona realmente el modelo? La comprobación del modelo veinte años después de su creación todavía es limitada. Incluso sus creadores Hersey y Blanchard, no han podido proporcionar pruebas de:

1. que se puedan realizar predicciones y
2. de qué estilo es mejor.

Otra cuestión gira en torno a la idea de que un líder pueda cambiar o adoptar su estilo para acomodarlo a un seguidor o a un grupo.

A pesar de las palabras que alertan de la limitación de las investigaciones y de la flexibilidad, son los jefes los que aprecian la TLS, al considerarla práctica, significativa y visible en los entornos de entrenamiento. Mientras se mantenga la atención del liderazgo en las organizaciones, la TLS continuará siendo una forma extendida de expresar lo que los líderes deben hacer en el trabajo.

## 1.7 LIDERAZGO CARISMÁTICO

Personajes como John F. Kennedy, Winston Churchill, Mikhail Gorbachov y Walt Disney poseían un atractivo que les permitía diferenciarse de los demás ciudadanos empleados o seguidores. Su tipo de liderazgo se conoce como Liderazgo Carismático. Max Weber sentó la teoría de que algunos líderes están dotados de cualidades excepcionales (carisma) que les permite motivar a sus seguidores para conseguir unos rendimientos excelentes. Se describe a ese tipo de líder carismático como un individuo capacitado para fomentar los cambios.

Sam Walton es considerado por muchas personas como poseedor de cualidades carismáticas. Walton trabajó duramente para explicar su decisión de las ventas al por menor del servicio al cliente, visitando continuamente los almacenes Wal Mart para

informar a sus asociados (los empleados) de que el servicio al cliente es la primera, segunda y tercera prioridad en sus acciones, de manera que la empresa sea reconocida como la mejor en ventas al por menor. A medida que la gente respondía a su visión y objetivos, Walton se apresuraba a reunirse con otras gentes y comunicarles sus puntos de vista. Walton atendía a sus empleados y a sus clientes (los actos humanos de su negocio). Walton tenía el don de hacer que otra gente se sintiera bien, tanto trabajando para el como comprando sus productos y servicios.

El carisma ha sido relacionado con conceptos como la visión o la ética.

#### • *Modelo de Conger*

Conger ha propuesto un modelo para ilustrar cómo evoluciona el carisma, en cuatro etapas. En la primera etapa, el líder evalúa continuamente el entorno, adopta y formula su visión de lo que debe hacer. Los objetivos del líder están establecidos. En la etapa dos, el líder comunica su visión a los seguidores, utilizando cualquier medio que crea necesario. En la etapa tres, resalta el trabajo para lograr la confianza y el compromiso. Hacer lo inesperado, correr riesgos y ser técnicamente eficaz son aspectos muy importantes durante esta etapa. En la cuarta etapa, el líder carismático sirve como modelo de rol y de motivador. El líder carismático utiliza la alabanza y el reconocimiento para atribuir en sus seguidores la creencia de que pueden conseguir el objetivo.

#### • *Conducta del liderazgo carismático*

Se han llevado a cabo algunos intentos limitados para desarrollar y probar las cualidades carismáticas, como la visión, los actos heroicos o la capacidad de inspiración. Sin embargo, en la mayoría de los casos se suele ignorar la composición específica de lo que conforma una conducta carismática.

Numerosos estudios empíricos han analizado la conducta y los atributos de los líderes carismáticos, como la capacidad de articulación, el afecto de los seguidores, su capacidad de inspiración, su personalidad dominante y su necesidad de influir sobre los demás. Sin embargo, los teóricos, investigadores y profesionales no han aceptado de forma general un

conjunto específico de comportamientos y atributos. Basándose en resultados empíricos se ha conseguido un marco de trabajo conductual descriptivo, que asume que el carisma debe contemplarse como una atribución que hacen los seguidores dentro del contexto del trabajo.

• *Dos tipos de líderes carismáticos*

Es posible distinguir dos tipos de líderes carismáticos. Partiendo de la idea antes expuesta de que los líderes carismáticos son, básicamente, personas visionarias, se infiere que el líder carismático se encuentra en contra del *status quo*. A pesar de esta característica común, existen al menos dos maneras de agredir a dicho sistema establecido, los dos tipos de liderazgo que a continuación se exponen: el liderazgo visionario y el liderazgo de crisis.

Liderazgo visionario. La mayoría de los estudios sobre liderazgo carismático resaltan el término visión. Se dice que el primer requisito para ejercer un liderazgo carismático es expresar una visión compartida de lo que puede ser el futuro. Sirviéndose de su habilidad de comunicación, el visionario, el líder carismático, une las necesidades y los objetivos de sus seguidores a los objetivos de trabajo de la organización, es más fácil si éstos no están satisfechos o si la situación en la que se encuentran no les motiva suficientemente.

Los líderes carismáticos orientados a las situaciones de crisis tienen su mayor impacto cuando el sistema debe manejar situaciones para las que los conocimientos, los recursos y los procedimientos existentes no son los adecuados. El líder carismático que aparece en las crisis comunica claramente las acciones que se deben tomar y las consecuencias de las mismas.

Liderazgo de crisis. La gestión de las crisis es un campo creciente de estudios e investigaciones. Los tiempos de crisis hacen surgir líderes carismáticos para enfrentarse a ellas. En primer lugar, en condiciones de estrés, ambigüedad y caos, los seguidores entregan el poder a los individuos con el potencial suficiente para corregir la situación o

resolver el problema, en muchas ocasiones se le permite al líder utilizar cualquier medio que considere necesario.

Las crisis permiten también al líder promover acciones no-tradicionales para animar a los seguidores a buscar maneras para salir de las mismas. Algunos de los métodos procedimientos y tácticas adoptadas por los seguidores pueden ser desordenadas, caóticas y estar fuera de los límites de acción normales; sin embargo, en una situación de crisis, el líder carismático suele animar y apoyar la acción de sus seguidores.

Nuestro conocimiento sobre el liderazgo carismático todavía es algo abstracto y ambiguo. A pesar del concepto de Weber acerca de la autoridad carismática, del marco de trabajo de Conger sobre cómo evoluciona el liderazgo carismático y de la definición y proposiciones de House acerca de las características de los líderes carismáticos, así como de los resultados ilimitados de algunas investigaciones, todavía es mucho el trabajo teórico y de investigación por hacer. Existe un gran vacío en la comprensión de si los líderes carismáticos puede ser peligrosos al expresar visiones que sean irreales o inexactas en la forma en que enfrentan una crisis. Drucker afirma que el carisma se convierte en el motivo de la caída de los líderes, la evidencia sugiere que los líderes carismáticos pueden producir mayores errores, degradaciones de personalidad y llegar a objetivos trágicos que el líder promedio. En el mundo de los negocios John de Lorean, utilizando sus cualidades para persuadir e impresionar, consiguió cientos de millones de dólares para su aventura fallida de construir automóviles, promoviéndose a si mismo como un genio innovador.

## CAPITULO II. ELEMENTOS BASICOS DEL DRAMA

### INTRODUCCION

El drama, como las demás artes, no es totalmente espontáneo, cuenta con principios e instrumentos que permiten su mejor expresión. Se ha discutido mucho sobre la validez de la inspiración en el proceso artístico. No obstante, la conclusión siempre es que, si bien la inspiración puede ayudar notoriamente a que la obra del artista sea sobresaliente, difícilmente se puede depender exclusivamente de ella. Si un creador dramático se niega a aprender cuáles son y cómo funcionan los elementos fundamentales del drama, así como la teoría de la estructura dramática, lo más probable es que su obra: se estanque (caiga en un punto en que la trama no avanza), se afloje (pierda interés debido a que se le da información inútil al lector), se vuelva mediocre (no logre exponer la premisa o resolver el conflicto de forma contundente), etc. No por algo, se dice que: "Escribir es re-escribir"<sup>1</sup>.

Y es que la esencia del drama es la demostración de una premisa, que es un enunciado sobre la condición humana. El autor dramático, al contrario del científico, no está obligado a demostrar la validez de su premisa, pero sí está compelido a presentarla de forma consistente. Su obra puede presentar al tema elegido, cualquiera que sea, como algo bueno o malo, pero tiene que hacerlo de forma correcta, es decir, con belleza, que es el objetivo último de todo arte.

Aunque para quienes la ejercen tiene su particular belleza, la Administración no tiene a dicho concepto como objetivo último. No obstante, los administradores, los líderes organizacionales, sí requieren demostrar premisas, o en términos administrativos: afianzar y preservar los valores organizacionales, motivar a los subordinados y colegas y estimular

---

<sup>1</sup> Dorothy Bryant, "Writing is rewriting" en "Writer's Digest handbook of novel writing", 1ª edición; WD Books, 1991.



determinadas conductas. Porque éstas son las premisas básicas de la cultura organizacional que, se supone, deben dirigir la conducta de los miembros de la organización.

La introducción de herramientas psicológicas en la Administración a veces no ha resultado satisfactoria por la falta de comprensión del tema por parte de algunos gerentes<sup>2</sup>. Con la dramaturgia podría ocurrir lo mismo, si no se ofrecen con claridad los conceptos y principios necesarios.

En este capítulo se definirán los principales elementos de la creación dramática. Luego se explicará brevemente su funcionamiento. Por último, se explorará el fenómeno dramático y su importancia psico-social.

## 2.1 ELEMENTOS DRAMATICOS BASICOS

### • *Personaje*

La palabra “personaje” proviene del latín “personae”, que quiere decir “persona”. Un personaje es una reducción de características de una persona. Para un personaje solamente se utilizarán aquellas características que son esenciales para demostrar la premisa. No es que no existan otras características, más bien se elige resaltar unas sobre otras para que la obra resulte más consistente. Por ejemplo, en “El Jardín de los Cerezos” de Chéjov, el personaje de Lopajin es un ambicioso, y sobre su ambición se centra cada aparición suya en escena<sup>3</sup>. Los líderes organizacionales, de igual modo, deben ser consistentes para generar una imagen más sólida en los miembros de la organización.

<sup>2</sup> Koontz y Wehrich en su libro “Elementos de Administración” afirman, al hablar de motivación, que no se trata de que los gerentes se conviertan en psicólogos aficionados que traten de “diagnosticar” a sus empleados, sino de que sean capaces de aplicar las teorías psicológicas para motivar a las personas. Lo mismo se propone en el presente estudio con la dramaturgia, que los gerentes utilicen sus principios para convertirse en verdaderos líderes

<sup>3</sup> Chéjov, “La gaviota - Tío Vania - Las tres hermanas - El jardín de los cerezos”, Porrúa “Sepan cuantos . ”

Ahora bien, los personajes deben tener características únicas que los hagan atractivos al espectador. Difícilmente alguien podrá olvidar la locura genial de Peer Gynt<sup>4</sup>, el nombre de Anna Karenina, la fortaleza excepcional de Hércules o la macabra máscara de Darth Vader. Con el último ejemplo pretendo establecer que tanto en la antigüedad como en el mundo actual los personajes necesitan características únicas que los hagan destacar entre el mar de creaciones dramáticas y literarias que se nos presentan a diario.

De hecho, cada generación crea sus propios personajes únicos. Los personajes utilizan estas cualidades únicas para destacar y, más importante aún, para lograr que su público se identifique con ellos. La emulación de las particularidades de un personaje es un indicador de su grado de atracción sobre el auditorio. Y lo mismo ocurre en las organizaciones: los líderes que llegan a ser emulados es seguro que podrán motivar a los miembros de la organización y moldear sus conductas.

Los elementos únicos de los personajes pueden ser de cualquier tipo: nombre (Flash Gordon), vestuario (el Zorro), características físicas (el fantasma de la ópera, el hombre-lobo) y características psicológicas, que son las más fuertes, como los celos de Otelo. De acuerdo con este concepto de triada en el que se ubica a los personajes, se pueden crear líderes organizacionales tridimensionales.

#### • *Historia*

En términos dramáticos, la historia es la sucesión cronológica de eventos en la que participan los personajes involucrados en una obra. Es decir, si la historia comienza el lunes y termina el miércoles, la historia estaría constituida por todos los eventos ocurridos en esas 72 horas en las que cualquier personaje que aparezca en la obra estuviera involucrado.

---

<sup>4</sup> Personaje principal de "Peer Gynt" de Henrik Ibsen

• *Trama*

Otro de los puntos esenciales del drama, la trama es la presentación que hace el autor de los eventos de la historia<sup>5</sup>. Sería imposible mostrar en una película o una obra todos los eventos ocurridos a todos los personajes, por lo que el autor hace una selección de aquellos que contribuyen a uno o más de los siguientes criterios: caracterización del personaje, avance del conflicto y ubicación de la acción. Asimismo, la trama de la historia puede no ser lineal; se puede regresar a eventos del pasado a través de remembranzas (flashback) o comenzar justo antes del final y contar la historia hasta llegar a ese punto, entre otras figuras literarias. La habilidad del escritor hace que una historia común se convierta, a través de la trama, en una obra que atrapa al lector y que capta toda su atención (por ejemplo, las historias de suspenso). La aplicación de este concepto en la Administración es obvia: las historias tal vez aburran a los empleados, las tramas no. Y la historia de la organización y de sus líderes, sus valores y acciones heroicas, pueden ser contados a través de tramas.

• *Conflicto*

Drama quiere decir acción, y lo que provoca la acción es el conflicto. El conflicto es el encuentro de dos voluntades irreconciliables y opuestas entre sí<sup>6</sup>. Es por ello que todo protagonista tiene un antagonista. No tiene ningún sentido, para términos del drama, que el héroe logre todo lo que se propone, debe vencer obstáculos, pues solamente así el público se emocionará con sus acciones y llegará a la catarsis. En las empresas, la rutina aburre. La solución es crearse antagonistas y hacer sentir a los empleados que su esfuerzo es parte de un acto heroico; ello los entusiasmará. Dicha labor corresponde al líder.

<sup>5</sup> Dennis Whitcomb, "What is Plot" en Writer's Digest handbook of short story writing I, 1ª edición; WD Books, 1991

<sup>6</sup> Egri, "Cómo escribir un drama", Ed. Bell, 1947.

- *Protagonista / Antagonista*

Son las dos voluntades opuestas. El protagonista representa la premisa que el autor desea demostrar, el antagonista su opuesto. Para que su interacción sea efectiva, deben tener fuerzas similares (los antagonistas demasiado débiles no convencen al público); deben definir claramente sus motivos y sus intenciones, de manera que la oposición de uno al otro sea evidente; y alguno de los dos debe vencer al final. En el mundo empresarial, por cuestiones estratégicas y sobre todo en industrias maduras, las empresas representan valores opuestos entre sí; por ejemplo, Pepsi se identifica con la juventud, mientras que Coca-Cola lo hace con la familia. Son, en esencia, antagonistas. Y de acuerdo al presente estudio, los líderes organizacionales pueden manejar dichos antagonismos para motivar y mejorar la productividad de su personal.

- *Estructura dramática*

La estructura dramática es la manera como se cuenta una historia en un drama. El paradigma generalizado consta de tres partes fundamentales: un principio, donde se presenta a los personajes (motivación y objetivos) y se plantea el conflicto central; un desarrollo en el que protagonista y antagonista luchan entre sí, cada vez con más intensidad; y un final, que se divide en dos secciones: el clímax, que es el momento de resolución del conflicto y la conclusión, en la que se presenta el nuevo orden al que se ha llegado. Existen más elementos dramáticos en la estructura, como las historias secundarias y las pinzas dramáticas<sup>7</sup>, pero van más allá del alcance de este estudio, cuyo objetivo primordial es entender los conceptos básicos del drama para aplicarlos en la generación de liderazgo organizacional.

---

<sup>7</sup> Syd Field, "Manual del guionista", Plot ediciones, 1998.

- *Catarsis*

Es el resultado final del drama en el espectador y el actor. Se define como la sensación de vivencia e involucramiento durante toda la obra dramática. Para efectos de la presente tesis, lo importante de la catarsis es que durante el desarrollo de la obra crea una identificación entre el espectador y el actor; y al final de la misma, produce un sentimiento de simpatía en el mismo sentido. Aplicada a las organizaciones, la catarsis lograda entre los líderes y sus subordinados por medio de estructuras dramáticas provocará en el empleado sentimientos de satisfacción en el trabajo, motivación para la productividad e identificación con los valores organizacionales.

## 2.2 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ACTUACION

- *Sentido de verdad*

La esencia de la actuación es el sentido de verdad. El tener la total convicción de que lo que se hace es real y de que se es en realidad el personaje<sup>8</sup>. Se rechaza rotundamente el actuar a actuar, puesto que sus resultados son artificiales y carentes de vitalidad. Sin embargo, este principio no quiere decir que el actor sea absorbido por el personaje. Al contrario, sus propósitos son meramente representativos, por lo que el actor debe ser capaz de abandonar su papel en cuanto caiga el telón. Trasladado a la organización, a ningún líder se le va a pedir que renuncie a su personalidad en beneficio de la organización, sería anti-ético, lo que sí se puede hacer es adiestrarlo para que, en beneficio de sus propios resultados y los de su grupo, acentúe verazmente ciertos aspectos de su persona durante el tiempo dedicado a la actividad laboral, pudiendo abandonar dicha actitud en cuanto ya no sea necesaria. Lo importante, y eso se tratará con detalle en el capítulo concerniente a la implementación, es que la imagen que se requiere que proyecte el líder debe surgir a partir

<sup>8</sup> Stanislavsky, "El arte escénico", 7ª edición, Siglo XXI editores, 1980

de su personalidad original, de otro modo le será imposible darle el sentido de veracidad requerido para que el uso de estructuras dramáticas tenga éxito.

• *Posesión del personaje*

La posesión del personaje es el conjunto de técnicas para alcanzar un alto grado de sentido de verdad. No es posible para un actor desarrollar una caracterización sólida si antes no se ha ejercitado en la adquisición de su personaje. Básicamente, se trata de visualizar al personaje, de imaginar cómo habla, se viste, camina y, lo más importante, cómo piensa. Esto se puede lograr a través de ejercicios de visualización, haciendo que el propio actor responda preguntas de la forma en que lo haría el personaje, creándole una biografía, ensayando cada vez más y más peculiaridades del personaje, etc. Las mismas técnicas pueden aplicarse a los líderes organizacionales que busquen aprovechar los conocimientos dramáticos en beneficio suyo y de sus organizaciones. Un personaje tan sólido como el que se creó alrededor de Frederick Taylor, de quien tenemos la imagen de que llegó al extremo de enseñarle a sus hijos el procedimiento más eficiente para bañarse, no se construyó de la noche a la mañana. Probablemente al principio solamente era un ingeniero extravagante que hacía cálculos para aumentar la productividad de sus obreros. Su imagen final, la que ha llegado a nosotros, tal vez sea la conjunción de muchas conductas y actitudes aisladas que se fueron concretando en un todo conforme el mismo Taylor consolidaba su visión sobre la Administración.

• *Personalización del personaje*

De la misma manera que dos directores no conducen igual la misma sinfonía, dos actores no caracterizarán<sup>9</sup> igual a un mismo personaje. Aún cuando la base, partitura o libreto, sea la misma, existe un margen de libertad interpretativa cuyo éxito depende del criterio del ejecutante. Al respecto, resulta interesante lo que el fallecido director Leopold Stokowsky manifestaba sobre el tema: "No tenemos forma de plasmar en papel todo lo que es la música. Hemos creado un idioma que todos pueden entender, pero que es todavía muy

<sup>9</sup> La caracterización es el aspecto físico que el actor presenta al público del personaje. Es la manifestación tangible de la triada de características del personaje, por ello es que no se le dio un apartado propio.

imperfecto. Es por ello que al interpretar una obra debemos encontrar lo que había en la mente y el alma del compositor cuando la creó<sup>10</sup>. De la misma forma, los líderes organizacionales que quieran emular una o varias características de un determinado personaje, por ejemplo el valor de Simbad el marino, pueden ajustar el modelo esencial de Simbad a su contexto particular. Es decir, se conserva el espíritu del aventurero incansable de buen humor y capaz de encontrar la riqueza y la emoción después de un naufragio, pero se elimina la noción de que Simbad pierde toda su fortuna cada vez que regresa a tierra.

### 2.3 EL FENOMENO DRAMATICO<sup>11</sup>

El teatro es, posiblemente, tan antiguo como la Humanidad; se asocia en sus orígenes a las celebraciones de carácter religioso o social. A diferencia de otras artes, las representaciones teatrales se dirigen a grandes grupos, algunos de ellos heterogéneos en cuanto a su conformación.

El teatro griego se inicio hacia el siglo VI A.C., durante las fiestas dionisiacas, en las que un grupo de hombres disfrazados de sátiros o chivos entonaban ditirambos<sup>12</sup> en honor a Dionisos, con temas sencillos y alegres.

La tragedia, aunque obtuvo su nombre de dichas celebraciones, abordó temas más profundos y tuvo propósitos políticos y religiosos.

Su recurso principal fue lograr la empatía del espectador, con el fin de que los espectadores alcanzaran la catarsis, entendiendo ésta como la purificación de sentimientos ante el terror que provoca el destino del héroe.

<sup>10</sup> Video "El arte de dirigir", escrito por Stephen Wright.

<sup>11</sup> Esta sección se basa en Varios autores, "Teorías y técnicas de dirección teatral", Ed. Gaceta, 1985. Pavis, "Diccionario del Teatro", 1ª reimpresión, Paidós, 1990

<sup>12</sup> *Ditirambo*. En la antigua Grecia, himno en honor de Dioniso Elogio exagerado. Diccionario Grijalbo.

En la Edad Media, los autos sacramentales se usaron para difundir la religión católica a grandes grupos de personas, muchas de las cuales no sabían leer ni escribir. Los autos se presentaban en las catedrales y en los atrios de las iglesias.

En el siglo XVII, el teatro isabelino inglés y el teatro español del Siglo de Oro empezaron a exaltar los valores individuales y nacionales de los recién formados estados europeos.

En el siglo XVIII Francia da al teatro un carácter didáctico, busca educar a través de la tragedia y corregir los vicios de la sociedad a través de la comedia; la razón y la verdad generan el sentido de la existencia.

El teatro del romanticismo tiene como protagonistas a hombres y mujeres capaces de luchar por sí mismos y por los demás, en busca de la libertad. Baste recordar a las grandes figuras del teatro de Schiller: Guillermo Tell y la Doncella de Orleans. Es importante destacar el valor tan elevado que adquieren los sentimientos en esta etapa del teatro.

El realismo propone un análisis casi científico de la realidad. En el teatro realista, se hacen reflexiones sobre la conducta humana y sus motivaciones. Las violentas reacciones que provocó el teatro de Ibsen, por ejemplo, nos permiten valorar el enorme impacto que produce el teatro en los espectadores.

El teatro del siglo XX tiene una gran variedad de las modalidades, entre las que sobresalen: el teatro surrealista, el teatro del absurdo, el existencialista, entre otros; hablar en detalle de cada uno de ellos sería demasiado amplio y ajeno a este ensayo, pero no se puede pasar adelante sin mencionar brevemente algunas aportaciones fundamentales:

- *Lo dramático y épico de Bertolt Brecht.*

Brecht afirma que para representar los nuevos temas se precisa de un teatro nuevo, permitiendo que se dé una distancia entre el espectador y el espectáculo. Así, el primero mantendrá un estado de alejamiento para que pueda emitir su juicio objetivo. Este teatro



tiene un propósito muy definido: describir la realidad social y contribuir a su transformación.

- *El teatro pobre de Jerzy Grotowski.*

Propone una puesta en escena con recursos limitados, al extremo de que una vez iniciada la función no se pueden agregar objetos al escenario. La fuerza de la comunicación teatral reside en la interpretación del actor y sustituye cualquier recurso técnico.

El teatro se ha usado como medio de propaganda política, como testimonio, como ruptura con la realidad; se presenta en grandes escenarios o en las calles, sin que pierda nunca su potencial de comunicación colectiva.

Este somero recorrido por la evolución del teatro en Occidente, tuvo como propósito mostrar la influencia y el impacto que puedan causar los mensajes teatrales ante un grupo y, en consecuencia, la importancia que tendría el aplicar dichos principios a la Administración, en particular al ejercicio del liderazgo.

## CAPÍTULO III. EL MITO

### INTRODUCCION

En este capítulo se pretende establecer un panorama general del mito como sistema simbólico universal, como una creación natural de la mente humana, presente en todas las personas, que sirve para armonizar la relación con el Mundo, o para efectos del presente estudio, las relaciones entre el líder organizacional y su grupo, a través de la preservación y alabanza de determinadas conductas y valores. También se tratará, como se hizo con el drama, su importancia como fenómeno psico-social. Finalmente, al igual que en el capítulo anterior, se explicarán los conceptos básicos relativos al mito, de manera que exista un acuerdo en su significado.

### 3.1 CONCEPTO DE MITO

Al contrario de los términos dramáticos, el mito se vuelve un tanto insustancial al tratar de definirlo. Si el mito fuera simplemente una estructura básica inmutable para contar una historia, se confundiría con las miles de estructuras literarias básicas que resultan atractivas siempre que son expuestas, como lo es la historia de Romeo y Julieta. Dicha obra es una tragedia y comparte con todas las otras tragedias una serie de elementos fundamentales: el protagonista trágico es un ser complejo (Romeo es más maduro y reflexivo que los otros muchachos del mismo modo que Anna Karenina, otra protagonista trágica, es más consciente de la frivolidad que sus amigas); el protagonista trágico transgrede el orden establecido (Romeo se enamora de una Capuleto; Anna pretende vivir con su amante); el protagonista muere a causa de su atrevimiento (Romeo se suicida; Anna, también)<sup>1</sup>. La diferencia entre esta estructura dramática aplicable a todas las tragedias y el mito reside en que mientras que los géneros literarios son formas de contar una historia, el mito es la

<sup>1</sup> Rivera, "La composición dramática", Gpo. editorial Gaceta.

historia en sí. Es una estructura, es cierto, pero no es ni cómica, ni melodramática, ni pertenece a ningún otro género; es un mito. Se puede contar un mito en tono trágico o melodramático, pero las acciones fundamentales, que se analizarán más adelante en este capítulo, permanecen constantes. Lo contrario ocurriría si, por ejemplo, una tragedia fuera transformada en comedia por un escritor suficientemente capacitado, las acciones fundamentales del protagonista sí se modificarían.

El mito puede definirse por los caminos de la psicología. Decía Freud que: “Las verdades contenidas en las doctrinas religiosas aparecen tan deformadas y tan sistemáticamente disfrazadas, que la inmensa mayoría de los Hombres no pueden reconocerlas como tales... Hemos llegado a la convicción de que es mejor prescindir de estas veladuras simbólicas de la verdad”<sup>2</sup>. El mito es el conjunto de verdades contenidas bajo la figura de la mitología<sup>3</sup>.

La existencia del mito se apoya en la prevaencia de símbolos completamente análogos en las mitologías más diversas del Mundo. Es un hecho que cada cultura adereza los mitos de acuerdo a su peculiar cultura, pero invariablemente aparecen elementos estructurales comunes. Incluso, y esto es lo más interesante, el mito aparece en los sueños de personas que no tienen conocimiento de las estructuras míticas<sup>4</sup>. Es un elemento universal a todas las personas.

Lo anterior es un dato esencial para los líderes organizacionales. Hasta ahora, no se ha encontrado un elemento motivador común, ni siquiera el dinero<sup>5</sup>. La razón de este fenómeno es que las diferentes culturas, y aún los individuos dentro de una misma cultura, se rigen por un sistema personal de valores, deseos y preferencias. Los individuos tienen un conjunto de características únicas, su personalidad, en base a la cual actúan. Al ser único dicho conjunto, se vuelve casi imposible encontrar elementos motivadores comunes.

---

<sup>2</sup> Freud, “El porvenir de una ilusión”, Ed Biblioteca Nueva

<sup>3</sup> Campbell, “El héroe de las mil caras”, 1ª edición, 6ª reimpresión, Fondo de Cultura Económica, 1998.

<sup>4</sup> *Idem*.

<sup>5</sup> Koontz y Wehrich, “Elementos de Administración”, 5ª edición; McGraw Hill, 1995

El mito llena ese hueco al constituirse en un bagaje simbólico universal. En todas las culturas, y en las organizaciones, enfocándolas como un sistema con su propia cultura, existen héroes, sabios, monstruos, artículos mágicos, etc. Es, entonces, de suponerse, que es posible utilizar al mito como un instrumento para mejorar el desempeño organizacional. A las personas les gusta participar en una aventura, ver reafirmados sus valores. Especialmente, les gusta seguir a un líder con el cual se identifican, su líder

La mencionada aplicación del mito como instrumento organizacional no es imposible. Requiere, en principio, de los mismos elementos que requiere cualquier proyecto administrativo: un objetivo definido, una planeación que oriente su implantación, un esfuerzo consciente y dirigido, y una evaluación que conduzca a su refinamiento; todo ello conocimientos que son naturales en un administrador. Ahora bien, sus requisitos específicos son básicamente dos: el conocimiento del mito como fenómeno psico-social, osea el entendimiento de lo que el mito representa para las personas, y la familiarización con los elementos que lo constituyen, de manera que el director pueda manejarlos para convertirse en un verdadero líder. Ambos aspectos se exploran a continuación.

### **3.2 EL MITO COMO FENOMENO PSICO-SOCIAL**

Una vez definido el mito como una estructura, creación natural de la mente humana, presente en todas las personas, que sirve para armonizar la relación con el Mundo, es posible iniciar su estudio como fenómeno psico-social. Este estudio nos mostrará lo importante que puede ser el mito para el éxito de un líder organizacional.

Los seres humanos tenemos necesidades y deseos. De acuerdo a Maslow, las necesidades se pueden clasificar en un esquema jerárquico piramidal (Fig. 1), en el cual las necesidades fisiológicas ocupan el nivel más bajo y la necesidad de autorrealización, el más alto<sup>6</sup>. La aplicación del mito satisface la necesidad de afiliación de los miembros de la organización,

---

<sup>6</sup> Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", 5ª edición; McGraw Hill, 1995.

mientras que para el líder satisface la necesidad de autorrealización, ya que maximiza el potencial, a veces oculto, del individuo.

En el primer caso, se obtiene una solución de uno de los problemas fundamentales de las organizaciones: la inducción de las personas a la cultura organizacional. Es tema común en la literatura administrativa que las organizaciones tienen una cultura organizacional, un patrón de conductas aceptadas, creencias compartidas y valores comunes<sup>7</sup> a todos sus miembros. Cuando se integran individuos a la organización, surge el problema de inculcarle a esas personas la cultura organizacional.

El anterior no es simplemente un problema de inducción de personal, es un factor crucial para el éxito y la productividad de los individuos. Aunque es un tema que se había analizado poco en relación con otras cuestiones administrativas, los nuevos sistemas administrativos lo toman muy en cuenta. Baste mencionar al Desarrollo Organizacional (DO), que al cimentarse sobre la administración del cambio lleva la relación individuo-organización a un plano más complejo, en el que es necesario el crecimiento del individuo para lograr la eficiencia organizacional. No son exageradas las nociones de que los directores son, en esencia, gestores de valores<sup>8</sup>, o de que sólo quienes concuerdan sumamente bien con la ideología básica de una compañía encontrarán que ella es un gran lugar para trabajar<sup>9</sup>. Las organizaciones se están convirtiendo en tribus, o si se quiere, en microsociedades con sistemas de valores muy definidos. Ha quedado atrás, y por mucho, la idea de que las personas solamente trabajan por dinero en un intercambio meramente mercantil.

Las personas, en consecuencia, desean satisfacer algo más que sus necesidades fisiológicas. El mito es un fenómeno psico-social capaz de satisfacer las necesidades de afiliación de los individuos.

---

<sup>7</sup> Obra citada en el 6.

<sup>8</sup> Peters, Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición; Lasser Press, 1990.

<sup>9</sup> Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Norma, 1995

El mito sirve para establecer cuatro funciones: la mística, la cosmológica, la sociológica y la pedagógica<sup>10</sup>. En la presente tesis nos interesa exclusivamente la sociológica.

• *Función sociológica del mito*

Fundamentar y validar un cierto orden social. No en términos absolutos, sino relativos. Se puede crear una mitología favoreciendo la innovación (por ejemplo, en 3M) y en otra organización una alabando la tradición (por ejemplo, chocolate Morelia).

Asimismo, en la mayoría de los mitos, la hermandad está conminada a una comunidad limitada. En las comunidades limitadas, la agresión está proyectada hacia afuera. Los mitos son metáforas de la potencialidad humana, que afianzan un sistema de valores. Es decir, los mitos, o más correctamente la mitología, los ritos y los héroes, son medios para afianzar un sistema social con valores definidos, principio aplicable a una organización.

En un mundo en el que los eventos se suceden vertiginosamente, las personas tienen la necesidad de ver sus valores reflejados para no sentir que el flujo de los eventos se los lleva contra su voluntad. La personificación de esos valores se encuentra en los mitos, y es por esa razón que la gente los asimila, que se convierte en parte del grupo del héroe. He allí el sentido social del mito.

En cuanto a la función que el mito cumple con respecto al líder, se trata de la satisfacción de una necesidad aún más alta: la autorrealización, entendiéndola como la explotación máxima del potencial de la persona. El mito le permite al líder convertirse en el símbolo de valores universales y a la vez ejemplifica la conducta deseada en una determinada organización. Frederick Taylor es el símbolo de la búsqueda de la productividad, un valor universal, y a la vez es el estandarte de la administración científica.

---

<sup>10</sup> Toda la sección está basada en: Campbell/ Moyers, "El poder del mito", Emece, 1998 y Campbell, "El héroe de las mil caras", 1ª edición, 6ª reimpresión; Fondo de Cultura Económica, 1998

Las cosas han cambiado desde la época de Taylor, y actualmente sería muy difícil que un mito no-planeado resultara en un simbolismo lo suficientemente sólido para cumplir con sus objetivos organizacionales como motivador, impulsor de conductas y preservador de valores. Por ello es que se hace necesario conocer los fundamentos del mito en pos de lograr una aplicación efectiva.

En el aspecto psicológico el mito tiene implicaciones importantes. En primera instancia, actúan como referencias. Los héroes se incrustan en las mentes de las personas como modelos a seguir, puesto que constituyen la referencia tangible sobre determinados valores. Por ejemplo, Superman representa, entre muchos otros atributos, el sentido de la humildad. Puede ser Clark Kent o Superman, pero nunca perderá su amabilidad hacia los demás. Del mismo modo, Diego Maradona, un jugador no muy alto y algo obeso, simboliza la preponderancia de lo mental sobre lo físico, incluso alguien físicamente limitado como él puede tener éxito gracias a su talento. El mundo empresarial no es la excepción, Reginal Lewis, gerente de la TLC Beatrice, es un empresario negro a quien la revista "Black enterprise" constantemente hace referencia como ejemplo de superación de prejuicios<sup>11</sup>, también existen muchos ejemplos de personas que pasaron de la calle a la oficina en el penthouse merced a una férrea voluntad y un gran esfuerzo. Los héroes son, entonces, maestros que enseñan las conductas y los valores que se deben preservar. Más importante aún, existen y pueden fabricarse héroes para un determinado grupo social, una organización de cualquier tipo.

Los héroes, que son los protagonistas de los mitos, son el *alter ego* para muchas personas en todas las actividades humanas. Esto se explica porque es más fácil tener una referencia concreta que un concepto abstracto puro. Para un investigador químico es más fácil inspirarse en Luis Pasteur que en la idea abstracta de "ser un investigador que revolucione la química". De manera análoga, muchos estudiantes de Administración toman modelos, osea héroes, para inspirarse en lo que desean alcanzar. "tan rico como Bill Gates", "sagaz

---

<sup>11</sup> Gibson, Ivancevich, Donnelly, "Las organizaciones", 8ª edición, McGraw Hill, 1998.

como Michael Porter”, “carismático como Lee Iacocca”, son expresiones que no es difícil escuchar o descubrir en los alumnos, y aún en los profesionales que ejercen.

Ahora bien, si una persona llegara a ser “tan...” como uno de sus héroes, probablemente se desilusionaria, puesto que no es posible adaptarse totalmente a un mito. Más ello no es lo importante, la persona puede desarrollar su propia imagen de héroe de acuerdo a lo que se vio en el capítulo anterior sobre estructuras dramáticas, el punto es que un héroe es capaz de inspirar conductas en los individuos, y este principio es aplicable en el mundo de los negocios. Para ejemplificar, se presenta el siguiente diálogo pronunciado por Sam Walton en la TV por satélite durante un discurso a cien mil empleados de Wal Mart, a mediados de los 80’s:

“Levanten todos la mano derecha- y recuerden lo que decimos en Wal Mart, que promesa que hacemos es promesa que cumplimos. -y repitan conmigo: de hoy en adelante, prometo solemnemente que cada vez que un cliente se me acerque a tres metros de distancia, le sonreiré, lo miraré a la cara y lo saludaré. *Y que Sam me sirva de testigo* (las cursivas son agregadas)”.

El hecho de utilizar a Sam Walton como testigo implica que él es importante como autoridad aceptada para los empleados de Wal Mart. Es un héroe que inspira a sus empleados.

Este heroísmo empresarial tiene otra consecuencia psicológica importante: hace a los subordinados sentirse importantes de trabajar con el líder. El heroísmo es hacer lo que los demás no se atreverían a hacer: matar al dragón, arriesgar la vida para salvar a un niño o creer en una idea comercial por la que nadie da tres centavos. Y el trabajar con alguien especial, único, le da a los colaboradores una sensación de estar en un proyecto importante y de ser parte de él. Por ello es que muchos niños desean ser bomberos o soldados, quieren participar de ese proyecto tan noble e importante.



El mito vuelve a cumplir una función dual: para el líder, le da la oportunidad de realizar acciones extraordinarias en las que pueda desatar su creatividad y librarse de las reglas, para los subordinados, les otorga la facilidad de sentirse colaboradores en un proyecto que en sí mismo les parece importante, independientemente de los beneficios materiales que las acarree. Las aplicaciones administrativas de este principio podrían resultar muy importantes. Por ejemplo, la motivación del empleado en un negocio que está acabando puede afectarse<sup>12</sup>. No obstante, si a dicha unidad de negocios se le asignara un director que actuara como un héroe arriesgándose a sí mismo, aunque sea simbólicamente, para salvar el negocio, los empleados podrían sentir que están participando en una aventura que exige lo mejor de ellos y que es necesario apoyar al líder con su máximo esfuerzo. Como se puede apreciar, no se está plantenado nada nuevo, simplemente se está observando bajoun nuevo enfoque. El uso de estructuras míticas en la Administración no fabricará líderes, más bien re-enfocará las acciones de los directores para ayudarlos a convertirse en héroes, tal vez la forma más auténtica de liderazgo.

### 3.3 CONCEPTOS PRINCIPALES RELACIONADOS AL MITO

Al igual que se hizo con el drama, existen una serie de conceptos básicos necesarios para entender y manejar el mito. Existe mucha literatura sobre el tema y va más allá de los alcances del presente trabajo analizar exhaustivamente al mito. Es por ello que se presentan exclusivamente aquellos conceptos necesarios para la aplicación administrativa del mito.

- *Mito*

Sistema simbólico universal. Creación natural de la mente humana, presente en todas las personas, que sirve para armonizar la relación con el Mundo.

---

<sup>12</sup> Hill/ Jones, "Administración estratégica", 3ª edición; McGraw Hill, 1998

• Héroe

Protagonista del tipo principal de mito: el viaje del héroe. Es un ser con características ejemplares respecto a determinados valores; los simboliza.

• Viaje del héroe

Es la estructura básica de la historia del héroe. Consta de 3 fases: partida, iniciación y regreso; cada una de las cuales se divide en etapas. Está presente en todas las mitologías de héroes y si falta, el mito se pierde.

### ETAPAS DEL VIAJE DEL HEROE

#### La partida

La llamada de la aventura.- Es la forma de inicio de la aventura. Una ligereza, aparentemente accidental, o un suceso extraño, revelan un mundo insospechado y el individuo queda expuesto a una relación con poderes que no se entienden correctamente. Ejemplos del llamado de la aventura son el joven que escucha a un maestro de la música y descubre su vocación o el estudiante que encuentra una relación en un balance y se interesa por las carreras de negocios.

La negativa al llamado.- A menudo, el héroe no responde la primera llamada a la aventura. No desea abandonar su estilo de vida actual, satisfactorio, aunque limitado. No obstante, como la llamada ha sido hecha, comienza a crecer en la mente del individuo un hostigamiento motivado por la parte de él que cree en el llamado. En el caso de nuestro héroe empresarial podríamos ejemplificar esta etapa con la negativa de los padres a que su hijo se dedique a esa carrera<sup>13</sup>.

La ayuda sobrenatural.- Una vez tomada la decisión de aceptar la llamada, el primer encuentro de la jornada del héroe es con una figura protectora que proporciona al aventurero amuletos contra las fuerzas que debe aniquilar. Ejemplo claro de esta etapa es lo que ocurre en la película "Highlander, El Inmortal"<sup>14</sup>, donde el protagonista recibe de su mentor, otro inmortal, una espada toledana de características perfectas, que le da ventaja sobre cualquier rival<sup>15</sup>. La utilización de este elemento en el mundo de los negocios es sutil pero existente. En su obra "En Busca de la Excelencia"<sup>16</sup>, los autores afirman haber retomado las teorías de Elton Mayo y Chester Barnard que habían permanecido despreciadas durante 30 años. Con ello, invisten a su investigación de un carácter mítico

<sup>13</sup> Es curioso observar cómo este detalle aparece frecuentemente a la inversa en las biografías de artistas. Se habla de que determinados músicos o cantantes desarrollaron su carrera aún con la oposición de sus padres, que deseaban que realizaran una carrera universitaria. El ejemplo inverso planteado aquí, en cambio, es poco usual.

<sup>14</sup> Highlander, Russell Mulcahy, 1986.

<sup>15</sup> De hecho, esta imagen viene desde el Rey Arturo y su espada "Excalibur".

<sup>16</sup> Peters/ Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición; Lasser Press, 1991.

que atrapa al lector.

**El cruce del primer umbral.** - El héroe avanza en su aventura hasta que llega a la entrada en la zona de la fuerza misteriosa; la división entre el mundo normal y el mundo místico. Generalmente hay un guardián que es vencido por el héroe en la primera demostración de su habilidad excepcional. En "La Historia Sin Fin"<sup>17</sup>, Atreyu, el héroe, debe cruzar entre un par de esfinges que incinerarán con rayos emitidos por sus ojos a quien sea impuro; Atreyu, el salvador de Fantasía, logra cruzar sin ser aniquilado. Un ejemplo organizacional es lo que le pasó a Micorsoft cuando vendió el sistema operativo MS DOS a IBM. En ese momento se separó del grupo de minicompañías de software que inundaban California para convertirse en protagonista.

**El vientre de la ballena.** - La idea de que el paso por el umbral mágico es un tránsito a una esfera de renacimiento queda simbolizada en la imagen del vientre de la ballena. El héroe en vez de conciliar o conquistar la fuerza del umbral es tragado por lo desconocido y parece que hubiera muerto. En la película "Laberinto"<sup>18</sup>, Sarah, la protagonista, después de haber superado el primer nivel del laberinto, cruza una puerta y cae en un abismo hasta llegar a un sótano que no lleva a ninguna parte. En el caso de las empresas, tenemos a 3M, cuyo propósito inicial era abrir y operar una mina para extraer corindón como abrasivo y suministrárselo a los fabricantes de ruedas de esmerilar. El negocio fracasó después de vender una tonelada de material<sup>19</sup>.

### **La iniciación**

**El camino de las pruebas.** - Una vez atravesado el umbral, el héroe se mueve en un paisaje de ensueño poblado de formas curiosamente fluidas y ambiguas, en donde debe pasar por una serie de pruebas. El héroe es solapadamente ayudado por el consejero, los amuletos y los agentes secretos. Existen miles de ejemplos míticos de esta etapa, como las pruebas a que es sometido Hércules debido al asesinato de Lino. Del mismo modo, cualquier organización enfrenta pruebas, como fue el caso de la crisis del Tylenol para Johnson & Johnson. Alguien ajeno a la organización envenenó frascos de Tylenol con cianuro. La empresa recurrió a uno de sus elementos míticos más fuertes: el credo de Johnson & Johnson, y bajo esa guía, decidió retirar todo el Tylenol que se encontrara a la venta<sup>20</sup>.

**La tentación.** - Después de varios éxitos, es común que el héroe caiga en una tentación muy fuerte que se aprovecha de alguna debilidad oculta que tiene. Un ejemplo clásico es el canto de las sirenas que tentaron a Odiseo. En otros ámbitos, Texas Instruments se puso a hacer calculadoras de bolsillo baratas y relojes digitales desechables en los años 70. Era una oportunidad que Hewlett-Packard pensó en no dejar pasar. No obstante, al final se apegó a sus ideales y optó por no entrar en el mercado de los artículos baratos puesto que no ofrecía la oportunidad de hacer una contribución.

**La reconciliación.** - Justo cuando aparentaba caer en la tentación, el héroe renuncia a ella y vuelve con más fuerza que nunca a sus convicciones, preparándose para la batalla final y decisiva. En "La Guerra de las Galaxias", en la secuencia final, Luke Skywalker, abordo de su nave, duda de sí mismo y activa la mira electrónica. Recibe el llamado de su mentor que lo lleva de nuevo a sus ideales. "Usa la fuerza", le dice. Luke se recupera de su tentación y

<sup>17</sup> Michael Ende, "La historia sin fin", Juvenil Alfaguara, 1984.

<sup>18</sup> "Labyrinth", Jim Henson, 1986.

<sup>19</sup> Collins, Porras, "Empresas que perduran", Norma, 1995

<sup>20</sup> Hill/ Jones, "Administración estratégica", 3ª edición; McGraw Hill, 1998

apaga la mira electrónica, listo para realizar el disparo final que acabará con el enemigo. Es lo mismo que hizo Lee Iacocca cuando aceptó trabajar para Chrysler. Sumido en la comodidad de un retiro con un acuerdo por el que Ford le pagaba un millón cien mil dólares a cambio de no trabajar para otra compañía automotriz<sup>21</sup>, se reconcilió con su imagen de audaz al renunciar a dicho seguro y trabajar para la Chrysler.

**Apoteosis.**- El héroe se enfrenta en una última batalla a su oponente y lo vence usando como arma principal los valores y las fortalezas que lo definen. Es el caso del príncipe que vence al dragón que mantiene prisionera a la princesa. Para un líder empresarial, la apoteosis es parte de los obstáculos que vence para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, el área de ventas que logra superar los ingresos de la competencia, como cuando General Motors alcanzó a Ford a mediados de los 30. Lo más importante, sin embargo, es que lo logra a través de la aplicación de sus valores fundamentales; es decir, no cualquier medio es válido, solamente aquel que es moralmente correcto, de acuerdo con el sistema ideológico del héroe.

**La gracia última.**- Es el premio que recibe el héroe por su victoria. La boda entre el héroe y la princesa de los cuentos. También es el caso de los viajes que reciben los vendedores estrella de IBM como premio a su esfuerzo<sup>22</sup>.

#### **El regreso**

**El cruce del umbral del regreso.**- El héroe regresa al mundo cotidiano, que no es sino una dimensión olvidada del mundo que conocemos. Esta es una de las claves principales para entender el mito. El héroe regresa sabio y triunfador. Es el regreso victorioso de Ricardo "Corazón de León" de las cruzadas, por ejemplo. Del mismo modo, es el día después a que se ha cerrado la venta más importante del año o se ha terminado un proyecto especial. Se ha vuelto a la rutina, pero las personas se encuentran renovadas y entusiasmadas por haber demostrado su capacidad.

**La posesión de los 2 mundos.**- Consiste en la libertad para atravesar en ambos sentidos la división de los mundos que solamente el héroe tiene. Sus habilidades permanecen latentes para cuando vuelva a necesitarlas. Clark Kent tiene la capacidad de transformarse en Superman en cuanto sea necesario. De manera análoga, todos esperan grandes cosas en el próximo proyecto de Bill Gates, un líder sobresaliente.

Con esto concluye nuestro análisis del mito para fines de aplicarlo administrativamente. Como se puede apreciar, existe un gran potencial para darle forma de mito a los eventos de una organización, de la misma forma que se les puede proporcionar forma dramática. Esto no quiere decir que dichos eventos tengan en sí un carácter de ese tipo, más bien se trata de un enfoque bajo el cual se les trata para hacerlos funcionar, como se propone en la presente

<sup>21</sup> Meyers, "Los creadores de imagen", 1ª edición, 5ª reimpresión, Planeta, 1987.

<sup>22</sup> Peters/ Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición, Lasser Press, 1990.

tesis, como motivadores, preservadores de valores y modelos de conducta. En los capítulos posteriores se analizarán los mecanismos administrativos para alcanzar estos objetivos.

## CAPITULO IV. LAS ESTRUCTURAS DRAMATICAS COMO FACTOR DEL LIDERAZGO

### INTRODUCCION

En la primera parte de la tesis se ha ofrecido un marco teórico que abarca las tres principales fuentes de información de las que parte esta tesis: los estudios administrativos sobre el liderazgo, los fundamentos dramáticos, y el mito y sus características, así como su estructura básica.

A partir de este capítulo y durante toda la segunda parte se estudiarán los elementos dramáticos y míticos ya dentro del contexto del liderazgo organizacional. El presente capítulo se ocupa de las estructuras dramáticas como factor del liderazgo.

Como se mencionó anteriormente, no son los hechos en sí los que tienen carácter dramático, es el enfoque que el autor les da el que les otorga esa cualidad. Tómense, por ejemplo, las novelas históricas. El hecho puede hallarse narrado en libros de Historia sin que despierte en los lectores sentimientos de identificación y catarsis. Es a través de la creación de personajes, tramas y todos los aspectos analizados en el capítulo II que se puede convertir un evento en un drama.

El liderazgo no es la excepción al principio anterior. Las conductas, actitudes, símbolos, imagen y biografía de un líder, o de una organización (entendiendo biografía como historia) pueden ser colocados dentro de una estructura dramática para hacerlos más atractivos para los demás miembros de la organización. De esto se trata la primera sección del presente capítulo.

Dramáticamente existen historias que se repiten una y otra vez, manteniéndose iguales en la estructura, pero cambiando en los detalles; como lo que sucede con las telenovelas, en las que el cuento de Cenicienta se repite una y otra vez con diferentes matices. Cambia el aspecto de los personajes, la ubicación temporal y geográfica de la escena (setting, por su nombre en inglés), pero la estructura es constante.

En el liderazgo también existen “guiones prefabricados”. Se han identificado una veintena y podrían ser más. Incluso, pueden combinarse para dar lugar a híbridos que se adapten mejor a las circunstancias de la organización. Este asunto también se tratará en el presente capítulo.

Finalmente, el capítulo concluye abordando el tema de las estructuras dramáticas como medio para cumplir tres objetivos del liderazgo organizacional: motivar a los miembros de la organización, preservar los valores de la organización y delinear conductas, de manera que sea factible lograr los objetivos.

#### 4.1 EL DRAMA EN EL LIDERAZGO

“Si cada hoja en cada árbol pudiera contar una historia, ese sería un milagro”<sup>1</sup>. La capacidad para crear narraciones ha llegado a ser vista como una cualidad misteriosa e inalcanzable para la mayoría. Ciertamente no es fácil, requiere de entrenamiento mental y mucho estudio<sup>2</sup>. Sin embargo, la tendencia actual es considerar que todos somos creativos<sup>3</sup>. Además, es difícil pensar que exista una persona con absolutamente ningún elemento sobresaliente en su vida; a cualquier nivel social, en cualquier sociedad, se escuchan historias personales sobre logros extraordinarios, sucesos curiosos, etc.

<sup>1</sup> Tomado de la canción “The miracle”, de Queen (1989).

<sup>2</sup> Ver las 18 características que conforman la “actitud correcta” de un escritor en Bickham, “Writing and selling your novel”, WD Books, 1996.

<sup>3</sup> Grossman/ Rodgers/ Moore, “Innovación, S.A.”, 2ª edición, Ed. Panorama, 1997

El liderazgo dramático se manifiesta en diversos aspectos, entre otros: conductas, actitudes, símbolos, imagen, e incluso gestos (recuérdese los golpes de zapato de Kruschev en la ONU). Los líderes manejan “tipos” sociales y ajustan su biografía a un modelo dramático. Todos estos aspectos serán analizados en el presente capítulo. Comenzaremos por los elementos del líder dramático y, en una sección particular, se estudiará la dramatización de la biografía.

#### • *Conductas*

La semilla del liderazgo dramático se encuentra latente en las vidas de los líderes organizacionales. Eventos importantes que fueron dictados por sus convicciones más profundas. Dichos eventos son visibles tanto en líderes de épocas antiguas como en los actuales: Hernán Cortés quemó sus barcos bajo la idea de vencer o morir, pero nunca volver derrotado, y ello quedó asentado en la Historia<sup>4</sup>; en un programa televisivo sobre su biografía, nos enteramos que una secretaria de Bill Gates estuvo a punto de llamar a la policía en su primer día de trabajo cuando lo encontró dormido en el escritorio<sup>5</sup>, algo que para él era parte de una dedicación “normal” al trabajo.

Es de notarse que las acciones extraordinarias de los líderes no lo son necesariamente para ellos. Los líderes deben tener una conducta particular, puesto que difícilmente los grupos aceptarán como líder a alguien que pueda ser remplazado sin problemas por cualquier persona. Ahora bien, dicha conducta particular no tiene como objetivo la singularidad en sí, no se trata de hacer las cosas de diferente forma por el simple hecho de ser diferente. Y en ello interviene el segundo principio del liderazgo dramatizado: la conducta de los líderes, como la de los personajes, es motivada por un objetivo ceñido y claro; que generalmente va más allá de los principios de productividad, por la razón de que los líderes dramatizados, como las compañías visionarias, están en general más motivados ideológicamente y menos por las utilidades<sup>6</sup>. Se trata de un ciclo de autoreforzamiento (ver figura).

<sup>4</sup> Hernán Cortés, “Cartas de relación”, Porrúa.

<sup>5</sup> Programa “Biografía”, Canal Mundo (2000).

<sup>6</sup> Collins, Porras, “Empresas que perduran”, Ed. Norma, 1995.



Cabe mencionar que para que el liderazgo dramático resulte efectivo para la organización, ella misma debe tener y manejar una serie de principios y valores que sirvan como guía en la toma de decisiones y en su manera de hacer negocios. De otro modo, se corre el riesgo de que el líder sea el estandarte de sus propios valores, no de los de la organización. Como se aprecia en la figura, el primer paso es que el líder y la organización hagan una conciliación entre sus principios y valores. Es decir, el liderazgo dramático comienza desde la selección de la persona que fungirá como líder, ya que el líder dramático no es una mutación de la persona en la imagen prototípica del líder que desea la organización, sino un ajuste de sus propias características individuales a lo que la organización requiere. Un personaje, como se mencionó en el capítulo II, no es una sustitución de características, sino una reducción. Y si una persona ha de fungir como personaje, son sus propias características las que han de ser reducidas. Con ello, el liderazgo dramático se diferencia de la teoría de rasgos, puesto que aquella parte del molde del líder para tratar de ajustárselo a las personas, mientras que el liderazgo dramático parte de las características de la persona con el fin de resaltar aquellas que sean acordes con los principios organizacionales, de manera que haya un beneficio mutuo. Además, solamente si el líder siente un compromiso propio (no impuesto) hacia los principios que proclama, será capaz de motivar su conducta como líder con la suficiente consistencia para que los demás miembros de la organización crean en su motivación y, por ende, en su autenticidad.

Lo anterior es un punto importante: el líder dramático sólo lo es cuando está frente a su auditorio, en este caso sus subordinados. Cuando se encuentra fuera de la visibilidad no es necesario que continúe con las conductas específicas que el personaje le dicta. No se le puede exigir a una persona que renuncie a ciertas características de su personalidad simplemente porque no se adaptan a su personaje; igual que sucede con los actores, el personaje se queda en el teatro. Los líderes organizacionales deben tener autonomía sobre su personaje, es decir, tener la capacidad de vivir sin depender de él. Los personajes se desarrollan, como por ejemplo, James Bond, que en sus primeras películas era una persona cercana a los 55 años, y mucho menos dinámica que el Bond actual. Con los líderes

organizacionales sucede lo mismo: los pesados dirigentes de juntas directivas de los años 20 han cedido su lugar a adultos dinámicos y entusiastas, por poner un ejemplo (simplemente compárese a Henry Ford con Donald Petersen).

• *Actitudes*

La actitud es la manera de reaccionar de las personas frente determinados estímulos, algo así como el conjunto de políticas mentales que dirigen la actuación del individuo. En los personajes, la actitud está determinada por el género de la obra y por la triada de características físicas-sociales-psicológicas que el autor le ha definido. Otelo, un personaje trágico, explota con ira ante lo que él cree es una infidelidad de su esposa. Esa es la reacción lógica en Otelo, no necesariamente la mejor. Con los líderes organizacionales se aplican los mismos principios: su actitud está determinada por el guión que estén utilizando como soporte (aspecto que se analizará en otra sección) y por sus características particulares; los líderes organizacionales no siempre hacen lo mejor, porque en Administración no existe algo único que sea lo mejor, hacen lo que su motivación (la conciliación de cualidades propias y valores y principios organizacionales) les dicta que hagan. David Ogilvy, confundador de la agencia de publicidad Ogilvy & Mather, leía un libro diario durante sus tres semanas de vacaciones porque eso era lo que le dictaban sus principios, tenía la actitud de la educación continua y de aprovechar el tiempo.

La actitud es muy importante puesto que se convierte, cuando existe consistencia en la actitud del líder, en el elemento que los subordinados tratarán de imitar de su líder. Es posible pensar que entre los gerentes de la Ford hay quienes desean imitar el genio para la ingeniería de Henry Ford, hacer algo equivalente a la revolución que ocasionó la línea de producción cuando se introdujo para el modelo T. Los subordinados intentarán lograr un nivel igual de actitud, más no de conducta, porque a las personas les gusta personalizar sus acciones. De los gerentes que mencionamos anteriormente tal vez no haya ninguno que quiera ser como Henry Ford en cuanto a vida personal.

## • Símbolos

Los líderes infunden a su actividad señales que dramáticamente hacen resaltar y muestran hechos confirmatorios que de otro modo permanecerían ocultos u oscuros<sup>7</sup>. Una manera en que los líderes dramáticos dan a conocer su personaje es a través de la utilización de símbolos exclusivos. Las organizaciones exitosas utilizan en gran medida estos símbolos, como el traje obligatorio en IBM o el Credo de Johnson & Johnson. Son símbolos porque representan los valores de la empresa, los ejemplifican. Los símbolos tienen la fuerza de perdurar aún después de que sus creadores han desaparecido y tienen una longevidad admirable, tal es el caso del vaquero del mundo Marlboro, que ha estado en las campañas publicitarias de Marlboro durante décadas. Como se puede apreciar, los símbolos son capaces de proyectar los valores de la organización tanto hacia adentro como hacia afuera; sirven tanto para la gestión interna de la empresa, como para atraer y motivar al cliente a tener preferencia por la empresa. En la presente tesis nos ocuparemos del primer caso.

Los símbolos son útiles porque son más efectivos y fáciles de imbuir en las personas que otros medios de infundir ideas. Una declaración de valores de 16 cuartillas tendrá más dificultades para ser aceptada que el Credo de Johnson & Johnson o la misión de Disney: "Hacer feliz a la gente"<sup>8</sup>. La razón es que un símbolo es más sencillo de captar, y si las imágenes que se captan son claras y precisas, se actúa con decisión y eficacia. La rapidez con la que se forman imágenes mentales gobierna la celeridad de nuestras acciones<sup>9</sup>. Los símbolos efectivos son imágenes claras y precisas, y por ello son tan poderosos para lograr los objetivos del liderazgo. Independientemente de su contexto, la cruz gamada de los Nazis constituye un ejemplo excelente de lo que es un símbolo efectivo. Entre miles de estandartes de guerra que ha habido a lo largo de la historia, la cruz gamada es uno de los más famosos. En parte se debe a que el siglo XX, con sus avances tecnológicos logró una mayor difusión de las cosas que la que se había dado en siglos precedentes. No obstante, la cruz gamada ha vencido a símbolos de guerra del mismo siglo XX. Ni en la Tormenta del Desierto ni en Vietnam los estadounidenses tuvieron un símbolo tan claro y difundido

<sup>7</sup> Rein/ Kotler/ Stoller, "Gran visibilidad", 1ª edición, Ed. Diana, 1989.

<sup>8</sup> Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Norma, 1995

<sup>9</sup> McCay, "La Administración del Tiempo", 1ª edición; Ed. Diana, 1979.

como la cruz gamada, aún cuando ya habían pasado algunas décadas de avances tecnológicos.

En los negocios, también hay excelentes ejemplos de lo que es un símbolo efectivo: la manzana en el escudo de Apple computers, los arcos dorados de McDonald's y el pentágono de Chrysler. Más aún, los líderes tienen su propia simbología como personas, más allá de los iconos organizacionales. Al Ries y su palabra "posicionamiento"<sup>10</sup>, Donald Trump y su casino en las Vegas, Charles Renault y su frase "No podría hacerle eso a Citroën"<sup>11</sup>, Peter Drucker y la Administración Por Objetivos (APO), e incluso rasgos físicos, como la abundante barba de Karl Marx, que ha sido imitada por muchos intelectuales socialistas. Los símbolos son heterogéneos en su forma, como se deduce de la lista anterior, ideas, frases, lugares, costumbres, todo sirve para crear símbolos.

Esta heterogeneidad es importante para crear símbolos originales. Cuando un símbolo no es original, cae en el cliché y pierde toda su efectividad. Son tantas las empresas que garantizan la satisfacción y tantos los gerentes que proclaman "aquí se da un esfuerzo del 200%", que ni los clientes ni los empleados, respectivamente, sienten que haya una gran diferencia frente a otras cadenas de almacenes u otros gerentes.

Los símbolos son extremadamente longevos. Son como una cápsula del tiempo que encierra todo lo que las organizaciones, o sus líderes, representan. El regreso del Mustang es, hasta cierto punto, el regreso de lo que Ford representa: espíritu deportivo, vanguardia, autos de los que uno se puede sentir orgulloso. Es importante cultivarlos porque ese efecto de longevidad ayuda a preservar los valores (el premio Deming es un símbolo de lo que la calidad significa para Japón, y la mayoría de las empresas japonesas se adhieren fanáticamente a ese valor), motivar a los individuos (el índice de innovación de 3M es el resultado de la ideología creada por productos-símbolo: la cinta mágica, post it, etc) y

<sup>10</sup> Es interesante notar como Al Ries, al separarse de Jack Trout, y sabedor de los beneficios de los símbolos únicos, cambió su palabra clave de "Posicionamiento" a "Enfoque", escribiendo un libro sobre el tema, que ya no firmó con Trout.

<sup>11</sup> Renault pronunció esa frase cuando se le ofreció en venta la compañía Citroën. Tomado del programa "Automóviles", Canal Mundo (1999).

delinear conductas (la limpieza que Ray Kroc, fundador de McDonald's, buscaba, al grado de agacharse él mismo a remover un chicle de debajo de una mesa<sup>12</sup>, hace que los empleados actúen con limpieza, ya que sienten que, de otro modo, estarían violando la armonía en la compañía).

• *Imagen*

Acaso la imagen sea el aspecto más tangible de un líder. La manera en que un líder se viste, camina, habla, sus ademanes particulares, son el tipo de cosas que se vuelven más visibles. La imagen del líder dramático es importante porque, como el vestuario y el maquillaje de un personaje, son un reflejo de su interioridad.

El aspecto de un personaje puede hacer la diferencia entre que sea recordado durante varias generaciones o sea olvidado rápidamente. De la inmensidad de novelas escritas durante el romanticismo, pocas han llegado hasta la actualidad con la vitalidad de "El Jorobado de Notre Dame"; muchos héroes románticos son intercambiables, comparten exactamente las mismas características; Cuasimodo, en cambio, tiene la singularidad de su joroba. Podrían citarse infinidad de personajes cuya efectividad se ha debido en gran parte a su imagen. Ello se debe a que los escritores saben que no es suficiente escribir que la princesa era "la más bella entre todas las princesas del Mundo", porque miles de cuentos ya han utilizado esa frase. Buscan características únicas que hagan resaltar a su princesa de entre la multitud de bellas hijas de rey que pueblan los cuentos.

Existen arquetipos excesivamente sobretabajados en el mundo de los negocios. No es difícil encontrarse mesas de juntas sobrepobladas de ejecutivos atléticos, vestidos con trajes de corte europeo, de amplia sonrisa y mucha seguridad en sí mismos. También abundan las personas que se identifican con los "emprendedores" y en consecuencia, arreglan su imagen a dicho arquetipo: utilizan ropa casual y pantalones de mezclilla para estar listos para el trabajo duro, nunca se rinden y siempre están trabajando su actitud con frases positivas. No es malo que las personas se adhieran a dichos arquetipos, incluso es

<sup>12</sup> Meyers, "Los creadores de imagen", 1ª edición, Ed. Planeta, 1987.

conveniente, como en el teatro, que los individuos respeten las convenciones del medio. El problema es que se vuelven indistinguibles unos de otros y ello tiene efectos adversos en el auditorio. Las personas en una organización, como los espectadores en un teatro, tienden a desconfiar de los personajes demasiado tipificados, consideran que carecen de credibilidad, y pierden el interés en ellos, puesto que sus acciones se vuelven predecibles. No es motivante seguir a un líder igual al que se puede encontrar al lado.

Los líderes organizacionales, en consecuencia, deben buscar, dentro de sus propias características, aquellos elementos de imagen que favorezcan su personaje como líderes. Al principio puede parecer difícil encontrar dichas características. No obstante, como se mencionaba al principio de este capítulo, en algún sentido las personas tienen características únicas; no importa si se trata de la forma de hablar, la estatura, el peso, un ademán, un saludo, etc.

El manejo de la imagen suele cuidarse más en el medio artístico. Aún así, se pueden hallar muchos ejemplos de imágenes que favorecieron el liderazgo de algunas personas. Albert Einstein es un caso de reforzamiento de concepto a través de la imagen: con su cabellera despeinada y su suéter con bolsillos a los lados, Einstein creó (es justo decir que tal vez lo hizo sin querer) una imagen que le dio la vuelta al Mundo, capaz de reforzar su estilo como el genio demasiado absorto en sus teorías para preocuparse de lo material. En el otro extremo se encuentra Niels Bohr. A pesar de que su contribución se puede considerar igual de importante que la de Einstein, muy poca gente será capaz de recordar su nombre al ver una fotografía suya.

En el ámbito empresarial los ejemplos son más sutiles, pero ello no quiere decir que no existan, tal es el caso de Lee Iacocca. Lo que sucede es que los auditorios de los líderes empresariales son más pequeños que los de las personas del medio artístico o político. No existen muchos administradores que, como Iacocca, hayan difundido su imagen a través de medios masivos de comunicación, puesto que en la mayoría de los casos no era necesario. El auditorio primordial de los gerentes son los miembros de su empresa; es en sus

subordinados en quien tienen que reforzar su imagen de liderazgo. A pesar de todo ello, es un hecho que en economías como Estados Unidos, es cada vez mayor el número de gerentes que toman cursos de oratoria, se cambian el nombre o acuden a asesores de imagen para consolidar su apariencia y hacerla más consistente con sus propósitos como líderes<sup>13</sup>.

• *Biografía dramatizada*

Todas las personas han vivido eventos singulares a lo largo de su existencia. Han recibido oportunidades inesperadas, han triunfado y fracasado en sus propósitos, han conocido gente interesante y han vivido experiencias graciosas. Todo ello es material para acomodar dentro de una biografía estructurada de acuerdo al paradigma dramático explicado en el capítulo II.

Los objetivos, sobre todo cuando son resultado de una planeación cuidadosa, pueden resultar fríos para las personas, gerentes y empleados, encargadas de llevarlas a cabo. Esto ocurre no porque fijar objetivos sea malo, al contrario, plantear objetivos se considera algo muy importante<sup>14</sup>. Lo que sucede es que, dada su necesidad de ser objetivos, se convierten en enunciados que, en ocasiones, pierden totalmente su significado motivador.

El liderazgo dramático incluye a los objetivos dentro del entramado de una historia, se vuelven puntos argumentales de cuyo éxito depende el triunfo del protagonista, que como se definió en el capítulo II, puede ser un ente colectivo. Es decir, los objetivos e vuelven parte de una aventura personal orientada a su logro. Las historias básicas de las que puede partir un líder para desarrollar la suya propia se presentan en la siguiente sección.

<sup>13</sup> Kotler/ Rein/ Stoller, "Gran visibilidad", 1ª edición; Ed. Diana, 1989.

<sup>14</sup> Véase. Peter Drucker, "La gerencia de empresas", 1ª edición 5ª reimpresión; Herrero Hermanos, 1997  
Odiorne, "Administración por Objetivos", 1ª edición, 3ª reimpresión; Limusa, 1977.

## 4.2 REALIDAD DRAMÁTICA

Para involucrar a los auditorios con el líder, aparte de la conducta, uno de los instrumentos más fuertes es la realidad dramática. La manipulación y la promoción de sucesos de la vida de los líderes, hasta el punto de crear historias que se ajustan a las estructuras dramáticas, con el objeto de motivar a sus subordinados a participar en el logro de los objetivos organizacionales es extremadamente interesante. Ciertamente hay personas cuya vida es en sí dramática, como es el caso del Papa Juan Pablo II, cuyos padres murieron cuando él no estaba presente, sin que hubiera oportunidad de despedirse<sup>15</sup>. No obstante, no todas las personas alcanzan o desean ese grado de dramatismo en su vida. Además, la dramatización, cuando es utilizada para los objetivos propuestos en esta tesis, se realizará en función de los objetivos del líder, no como un testimonio sobre su vida. Es un testimonio, pero ese no es su objetivo más importante, su verdadero ideal es que el líder se refuerze como tal y pueda utilizar su liderazgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La realidad dramática consiste en hacer resaltar los elementos dramáticos de la vida real del líder y/o la mezcla deliberada y estratégica de la vida real de la persona con elementos ficticios<sup>16</sup>. Su propósito es cuádruple:

- *Estimular la imaginación del auditorio*

Crear en los subordinados la sensación de participar en algo importante: una aventura, algo jamás realizado, la búsqueda de un trofeo especial, una venganza contra la competencia, etc. La imaginación es uno de los más excelentes motivadores. De hecho, todo lo que hoy día es una realidad, en algún momento sólo existió en la mente de una persona, en su imaginación<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Vidas ejemplares, "Su Santidad, Juan Pablo II", Ediciones Paulinas, 1999

<sup>16</sup> La sección se basa en: Rein, Kotler, Stoller, "Gran visibilidad", 1ª edición; Ed. Diana, 1989.

<sup>17</sup> Grossman/ Rodgers, Moore, "Innovación, S.A.", Panorama.



- *Reforzar la credibilidad del líder*

La realidad dramática, aún cuando incluye elementos ficticios, debe partir de y sostenerse con hechos. Las acciones del líder deben ser consecuentes con la imagen que su realidad dramática proyecta de él. La ventaja de utilizar la realidad dramática es que, a partir de que comience a utilizarse, los subordinados verán los actos del líder bajo el enfoque de dicha realidad y los interpretarán de acuerdo al personaje construido en torno al líder. Más aún, sabrán qué reacciones esperar de él, y en consecuencia, sus expectativas respecto a ellos. Es un hecho que el conocimiento de las expectativas del líder respecto a ellos por parte de los subordinados es un elemento altamente motivador. Incluso teorías no relacionadas con el liderazgo aceptan dicho precepto<sup>18</sup>.

- *Incrementar el interés del auditorio en el líder*

El interés es un motivador muy poderoso. Las conferencias de Philip Kotler sobre mercadotecnia agotan localidades porque a los mercadólogos les interesa saber lo que Kotler tiene que decir respecto a un determinado tema de mercadotecnia. Los líderes interesantes, atraen buenas opiniones de quienes están en puestos superiores, de los subordinados, de los empleados potenciales de la compañía, etc.

- *Crear en la conciencia del auditorio la ilusión de que tiene cierta relación con el líder*

El involucramiento, “ponerse la camiseta”, es uno de los logros más importantes del liderazgo. Sin embargo, es uno de los objetivos más difíciles y esquivos, puesto que no se puede obligar a nadie a involucrarse con los objetivos organizacionales. No obstante, como ya se analizó en los capítulos II y III, a las personas les gustan las emociones catárticas resultantes del drama. Y si la catarsis se logra como espectador, con más razón se logrará formando parte del elenco de un drama organizacional.

<sup>18</sup> Por ejemplo: “El autocontrol incluye tres elementos: las personas deben tener conocimiento de lo que se supone deben hacer . . .”, Juran/ Gryna, “Análisis y planeación del control de calidad”. “Al tomar una decisión, el siguiente paso del control adecuado estriba en asegurarse de que quienes ejecutan el trabajo conocen exactamente lo que se espera de ellos y por qué”, Schoenberg, “El arte de dirigir”, 3ª edición; Gpo. Editorial Sayrols, 1998.

Lo que permite que la realidad dramática funcione es la creciente necesidad de los auditorios para hacer que la información le sea transmitida en forma de relato. Como se analizó en el capítulo III, vivimos en un mundo desmitologizado, dada la velocidad de los eventos, que hace imposible establecer mitologías<sup>19</sup>. La otra parte de la dualidad es que, al no existir mitologías, las personas las crean en donde pueden, puesto que la necesidad sigue existiendo. Así, los héroes son ahora deportivos, políticos, etc.

Idealmente, la realidad dramática parte de la propia vida del individuo. No obstante, en un afán por satisfacer a su auditorio, el líder organizacional puede establecer una serie de principios que guiarán su actividad, de manera que refuerzen su personaje.

La realidad dramática debe comunicarse por la mayor cantidad de canales de distribución dentro de la organización, ya que si un líder tiene una realidad dramática que solamente unos cuantos subordinados conocen, de poco le servirá dicha estructura dramática para afianzar su liderazgo en términos de motivación, ejemplo y preservación de valores.

El éxito de la realidad dramática depende, además de la distribución, de dos factores esenciales:

- *La estructuración del relato*

La historia del líder organizacional, para que sea efectiva, debe ser consistente con los principios que pretende promover (los personajes son coherentes con las motivaciones que les asigna el autor. Por ejemplo, Romeo no engaña a Julieta aprovechando su viaje a Mantua, porque eso destruiría la imagen que se le dio a Romeo en escenas anteriores como un amante fiel, dispuesto a todo por Julieta). Asimismo, el relato dramático debe ser lo suficientemente particular para que no se confunda con otros. Es decir, el personaje debe ser lo suficientemente único para distinguirse de personajes similares. Ello se logra por medio de signos, eventos especiales, frases, actitudes, cualquier característica de la triada de personaje analizada en el capítulo II. La historia del personaje debe ser interesante a su

<sup>19</sup> Campbell/ Moyers, "El poder del mito", 5ª edición, Emece, 1998.

auditorio, es decir, debe presentarse a través de una trama que capte la atención del auditorio. En la organización, esto se logra llevando a cabo eventos especiales, ceremonias, liberando la información importante al entregar un premio, etc. Por ejemplo, Sam Walton visitaba cada una de sus tiendas al menos una vez al año. Lo hacía por sorpresa, porque esa era la forma coherente con su estilo; es decir, la trama coherente con su personaje<sup>20</sup>.

Como se analizó en el capítulo II, existen otros requerimientos dramáticos. La idea de una historia con planteamiento, desarrollo y final es relativamente fácil de aplicar una vez que se ha adquirido cierta práctica, puesto que es una estructura que, hasta cierto punto, sigue las funciones administrativas de planeación, organización (planteamiento), dirección (desarrollo) y control (final).

• Alinear los valores organizacionales con los principios motivadores del personaje del líder

Así como se afirma que los individuos solamente responderán a un líder que les permita satisfacer sus propias necesidades<sup>21</sup>, las organizaciones solamente apoyarán a aquellos líderes que promuevan los valores organizacionales. Un líder, como un autor dramático, busca demostrar una premisa. Como se mencionó, no existen las premisas “correctas”, se puede promover la innovación más que la buena distribución o viceversa. Además, normalmente, no se puede demostrar una premisa positiva sin apoyarse en otras. Es decir, un héroe difícilmente será valiente si no es noble. Del mismo modo, el hecho de que un líder tenga como premisa principal de su personaje la innovación, no quiere decir que no pueda promover una actitud de no-desperdicio. Lo importante es que la motivación del personaje del líder no violente los valores y principios de su organización, pues perderá el apoyo. debe atender las preferencias de su auditorio.

<sup>20</sup> Peters/ Austin, “Pasión por la excelencia”, 14ª edición; Lasser Press, 1991.

<sup>21</sup> Stoner/ Freeman/ Gilbert Jr, “Administración”, 6ª edición, Prentice Hall, 1999

### 4.3 LOS GUIONES PRINCIPALES DE LA REALIDAD DRAMÁTICA.

Si bien cada realidad dramática es única del mismo modo que cada auditoría administrativa es única, existen estructuras dentro de las que se pueden englobar la mayoría de las historias de realidad dramática de los líderes organizacionales. Pueden presentarse combinados los guiones aquí expuestos. A continuación se enlistan estos guiones junto con ejemplos organizacionales que podrían englobarse en ellos<sup>22</sup>, a saber:

1. *Primero en su tipo*. Frederick Taylor, Tom Peters.
2. *El talento triunfa*. Walt Disney
3. *Exito/ adversidad/ éxito*. Lee Iacocca.
4. *Restringida de la grandeza*. Ray Kroc.
5. *Gran rivalidad*. Administración japonesa vs estadounidense.
6. *Las huellas de mamá y/o papá*. Henry Ford III, George Merck II, Emilio Azcárraga.
7. *La gran oportunidad*. La industria de la moda y la apertura de Europa del Este.
8. *El encuentro accidental*. Steven Jobs y Steve Wozniak.
9. *El gran maestro*. Michael Porter, Philip Kotler, Michael Hammer.
10. *La proeza increíble*. El resurgimiento de Volkswagen.
11. *El arquetipo puro*. Bill Gates.
12. *Necesidad de probar algo (convicción)*. W. Edwards Deming.

Como se puede apreciar, muchos de los nombres que aparecen en esta lista podrían estar en más de uno de los apartados, puesto que sus características se los permitirían. No obstante, es conveniente que el líder se mantenga enfocado en un número reducido de guiones y que sólo cuando el auditorio exiga saber más de su personaje, amplíe el guión y libere más información; de otro modo, el auditorio podría sufrir una saturación de información y perder el interés en el personaje.

<sup>22</sup> Es interesante notar que en ocasiones los líderes organizacionales no buscan conscientemente acoplarse a dichos guiones. No obstante, las necesidades dramáticas de las organizaciones y sus miembros ajustan la vida del líder a un modelo dramático

La selección más apropiada de uno de los guiones depende de las aptitudes del líder. Es decir, no se puede forzar a una persona dentro de un personaje. El líder y su imagen dramatizada deben partir de las características del líder y de los valores organizacionales que desean promoverse.

#### **4.4 LAS ESTRUCTURAS DRAMÁTICAS COMO ELEMENTO MOTIVADOR, DE PRESERVACION DE VALORES Y DELINEADORES DE CONDUCTAS**

A manera de resumen, a continuación se presentan los principales puntos del presente capítulo.

##### **• Motivación**

Las estructuras dramáticas se pueden aplicar a los líderes organizacionales, convirtiéndolos, para fines laborales, en personajes. Dichos personajes motivan porque satisfacen una necesidad de filiación, que es la de sentir que se pertenece a un grupo. No solo eso, por medio del liderazgo dramatizado, que presenta los planes disfrazados de historias, los subordinados pueden encontrar motivación en el hecho de que forman parte de la historia, y que de ellos depende su desenlace. Es decir, se les da la oportunidad de vivir una catarsis más intensa, puesto que intervienen en el relato.

Al líder, por su parte, se le permite desarrollar sus potencialidades en beneficio propio y de la organización, ya que el modelo del liderazgo dramatizado concilia sus aptitudes con los intereses de la organización. Es decir, le da la oportunidad de cumplir con los objetivos organizacionales a su estilo.

Finalmente, hay que hacer dos comentarios más: los subordinados pueden hallar motivación al encontrar que trabajan para un líder único; por su parte, los consumidores pueden encontrar en un líder organizacional que actúa bajo sus mismas motivaciones, una razón más para adquirir los productos de una compañía específica.

- *Valores*

Los personajes del liderazgo dramatizado actúan, como todos los personajes, de acuerdo a motivos muy específicos. Es posible alinear dichos motivos con los valores organizacionales. Dicho de otra forma, los líderes pueden promover los valores de la organización de una manera más contundente y natural que una declaración de valores. Asimismo, se forma un círculo virtuoso, puesto que los personajes limitan la actuación del líder dentro del contexto de los valores organizacionales, y a la vez, la demostración con hechos de los valores refuerza éstos.

- *Conducta*

Una política es un lineamiento de la conducta que se debe observar en la organización. Un líder dramatizado es el ejemplo tangible y vivo de dichas políticas. Por tanto, tiene más posibilidades de éxito como delineador de conductas un líder dramatizado que una política escrita. No es que se opongan, lo que sucede es que la claridad de nuestra acción depende de la claridad de la percepción<sup>23</sup>, y una anécdota que se viva con el líder es una percepción más fuerte que la lectura de una política.

<sup>23</sup> McCay, "La administración del tiempo", 1ª edición; Diana, 1979

## CAPITULO V. LAS ESTRUCTURAS MITICAS, FACTOR DEL LIDERAZGO

### INTRODUCCION

Dentro de la misma línea de las estructuras dramáticas, se encuentra la influencia de las estructuras míticas en el liderazgo. Ambas forman parte de la propuesta de la presente tesis en el sentido de que parte del liderazgo es contar una historia, la del líder, e involucrar a los miembros del equipo en ella, ya sea como participantes activos, o como en el caso del mito, como observadores pasivos.

La distinción entre la participación en el drama y la pasividad cuando se aplica el mito, se explica por la siguiente razón: las estructuras dramáticas, al involucrar más al subordinado, son más aplicables al presente; las míticas, al pasado; y se puede contemplar el pasado, pero no participar en él. La causa de que el mito difícilmente sea aplicable al presente reside en que los avances en el mundo actual son demasiado vertiginosos para que algo se alcance a establecer como un mito. Es por ello que por medio de las artes, sobre todo la cinematografía, la sociedad tiende a mitificar tiempos pasados<sup>1</sup>, puesto que ninguna sociedad puede existir sin mitología, ya que es con ella como preserva o modifica sus valores fundamentales.

En nuestra sociedad hay rituales mitológicos en vigor. Uno es el matrimonio, otro es el juramento de un juez, ingresar en el ejército, ponerse un uniforme, es otro<sup>2</sup>. En las organizaciones, lo ideal sería que también existieran mitologías. En la sociedad se ve cómo los mitos ayudan a unificar criterios y conservar valores. Las organizaciones administradas,

<sup>1</sup> De las 3 últimas películas ganadoras del Oscar, 2 han sido filmes sobre eventos pasados "Shakespeare apasionado" y "Titanic".

<sup>2</sup> Campbell/ Moyers, "El poder del mito", 5ª edición, Emece, 1998.

como micro-sociedades, requieren también de sus propios mitos, aquellos que alenten la cultura organizacional, que le den vida, que es la función del mito<sup>3</sup>.

En el presente capítulo se analizará la utilidad de aplicar al liderazgo el modelo supremo del líder: el héroe. Los héroes gozan de una aceptación generalizada, aún cuando hayan cometido errores. Además, sus enseñanzas prevalecen sobre el paso del tiempo. Si uno de los nuevos paradigmas de la Administración es lograr la creación de un conjunto de creencias ideológicas que prevalezcan a través del tiempo, dirigiendo el progreso de la organización, se justifica lo suficiente la búsqueda del heroísmo organizacional. Los beneficios no son solamente intangibles (satisfacción de necesidades de filiación de autorrealización), también parece haber una tendencia a sobresalir económicamente por parte de las empresas que actúan para desarrollar una ideología<sup>4</sup>.

El capítulo continúa con el análisis de otras figuras míticas susceptibles de aplicarse a la organización, como son el Ave Fénix, el anciano sabio y otros. No es posible disertar sobre todas las figuras mitológicas aplicables a la organización, puesto que abarcaría demasiado espacio, así que solamente se analizarán algunas aparte de la más importante, que es el héroe. No obstante, hay que llamar la atención sobre este hecho, puesto que abre la posibilidad a que cada organización, una vez decidida a aplicar el heroísmo organizacional, opte por el modelo mitológico que más se ajuste a sus características. Al igual que el drama, visto en los capítulos II y IV, el mito es ajustable a casos particulares.

Finalmente, se habla de los elementos mágicos, que es la aplicación del mito a las cosas. Con un poco de imaginación, es posible encontrar en las empresas equivalentes de las espadas mágicas, las pociones milagrosas, los polvos encantados, etc. También ellos forman parte de la mitología organizacional. Se concluye con un comentario sobre las posibilidades del mito como motivador, preservador de valores y delineador de conductas.

---

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Véase: Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Ed. Norma, 1995; Peters/ Austin, "Pasión por la excelencia", 22ª edición, Lasser Press, 1990



## 5.1 EL MITO DEL HEROE

El mito del héroe, con todas sus etapas, fue analizado en el capítulo III, y se dieron ejemplos de su aplicación a la organización. No obstante, queda por estudiar el manejo de este mito heroico por parte de un líder y su organización.

La función de dirección es una de las más importantes de la Administración. Se ha escrito mucho sobre ella, y en pos de su logro máximo, se ha emprendido el estudio del liderazgo. Es algo que se presenta a diario en las organizaciones, sin importar del tipo que sean.

La dirección requiere del liderazgo porque parece existir una necesidad de que la dirección sea algo más que lograr una contribución al logro de los resultados de un grupo de trabajo a través de influencias no-coercitivas<sup>5</sup>. A la par de la estructura formal de las organizaciones, existe una organización informal que, incluso inconscientemente, puede contribuir a resultados conjuntos. Las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales<sup>6</sup>.

La organización informal implica una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí<sup>7</sup>. Esto quiere decir que la organización informal satisface necesidades de filiación que no son satisfechas formalmente. He ahí precisamente el punto donde la aplicación del mito al liderazgo puede hacer la diferencia. Los héroes y las figuras míticas dan un sentido de filiación a los miembros de una organización. Los mitos no son letras muertas, cuando una persona encarna un modelo para vidas ajenas, ha entrado en la vía de la mitologización<sup>8</sup>. Es decir, los mitos, junto con el drama, en la organización, pueden resolver el problema, aunque sea

<sup>5</sup> Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", 5ª edición; McGraw Hill, 1995.

<sup>6</sup> Chester Barnard, citado en: Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", McGraw Hill

<sup>7</sup> Keith Davis, citado en: Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", McGraw Hill.

<sup>8</sup> Campbell/ Moyers, "El poder del mito", 5ª edición, Emece, 1998.

en parte, del sesgo de propósitos entre la organización formal y la informal, puesto que son modelos de conducta para quienes los siguen.

Un héroe es un modelo de conducta para un grupo social que ejemplifica los valores de dicho grupo. Es la función social del mito, que es susceptible de aplicarse al liderazgo.

El heroísmo organizacional no es un ente separado o que rompa con la Administración. De hecho, parte de los objetivos organizacionales, más concretamente de la misión y de las políticas. En algunas organizaciones existen declaraciones de valores, en otras no, pero normalmente se puede encontrar una línea de acción, una “forma de hacer los negocios”. El estilo de un líder, por otra parte, es una manifestación categórica, consistente, coherente, y sobre todo, consciente de su persona, es la imagen que ofrece al exterior<sup>9</sup>. Se habla de consistencia porque el estilo del líder debe ser coherente con el de la organización, deben estar alineados.

La importancia de esta concordancia reside en que el efecto que produce un líder sobre quien conoce sus hazañas es el de una revelación sobre una verdad trascendente. En el caso más drástico, la historia de un héroe puede modificar la forma de pensar y de actuar de las personas. Y en ello reside el objetivo de aplicarlo a la Administración.

El héroe es trascendente en el tiempo, aún después de su muerte puede motivar a los miembros de la organización. Incluso, el tiempo tiene un efecto benéfico en los héroes, puesto que se convierte en un filtro que transmite únicamente aquellas anécdotas del héroe que coinciden con la leyenda que se ha formado alrededor de él. Un administrador democrático será recordado como tal aunque haya tenido una época autoritaria. Como ejemplo, podemos decir que Jack Welch siempre será recordado por su labor en General Electric; lo que haya hecho antes y después nunca tendrá tanta importancia. Elton Mayo siempre será recordado en esencia por los experimentos de Hawthorne, aún cuando haya realizado otros, incluso más sobresalientes.

---

<sup>9</sup> Schoenberg, “El arte de dirigir”, 3ª edición, Grupo Editorial Sayrols, 1998

No obstante lo anterior, el héroe tiene un problema con el tiempo. Conforme las sociedades evolucionan, cambian los estilos de vida. Ello produce un efecto de obsolescencia en los héroes, puesto que dejan de hablar, vestirse e inclusive actuar como lo hace la gente contemporánea<sup>10</sup>. Es entonces cuando el mito se reviste de modernidad y surge una nueva personificación. Como se mencionó en la Introducción, el mito es la misma historia contada de mil formas diferentes. Los héroes necesitan renovarse, es por ello que ya no hablamos de Sigfrido ni de Roldán o el Rey Arturo, sino del Hombre Araña, Superman y el Ché Guevara.

Parece contradictorio, pero los héroes eternos tienen un sistema de renovación propio que es muy conveniente para el liderazgo administrativo. No es conveniente que las organizaciones dependan de un líder en particular para preservar su ideología, puesto que en cuanto éste se muera, la compañía dejará de tener un estilo propio de hacer negocios y corre el riesgo de perderse en la mediocridad. Tener una gran idea o ser un líder carismático visionario es “dar la hora”; crear una compañía que pueda prosperar más allá de varias generaciones de líderes y a través de múltiples ciclos de vida de productos es “construir un reloj”<sup>11</sup>. Lo que pretende el liderazgo mitificado, o más correctamente, el heroísmo organizacional, es crear un “reloj” capaz de hacer de los líderes organizacionales, héroes que preserven los valores de la organización, motiven al personal a rendir a su mayor nivel de productividad y delimiten las conductas que ha de seguir el personal en la organización. No se trata de encontrar líderes carismáticos, sino de crearlos, partiendo de que el carisma no es un don intangible sino simplemente una serie de conductas y una imagen de parte del líder consistente con lo que el auditorio desea<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Cuando se habla de actuar, no se refiere a la conducta en sí del héroe, puesto que ella es inmutable, sino a las costumbres de la época en que el héroe se encuentra. El Cid es valeroso, y sus sucesores no han modificado ese rasgo, pero ciertas actitudes de dominación a la mujer de la Edad Media presentes en el Cid, han sido desechadas por los nuevos héroes.

<sup>11</sup> Collins/ Porras, “Empresas que perduran”, Ed. Norma, 1995.

<sup>12</sup> Kotler/ Rein/ Stoller, “Gran visibilidad”, 1ª edición; Ed. Diana, 1989.

Existen personas con una tendencia natural al dramatismo y a la elaboración de mitos, personas teatrales, por llamarlas de algún modo. Dichas personas, cuando están en la posición de líderes organizacionales aprovechan los factores dramáticos y míticos para reforzar su posición. No obstante, la mayoría de las personas no tienen dichas aptitudes en grado lo suficientemente elevado para manejar estos factores con sentido común. No es económico que las organizaciones busquen entre las personas a estos líderes con inclinaciones histriónicas; tampoco sería adecuado rechazar a un gran director por no contar con dichas características. La solución reside en utilizar las estructuras dramáticas y míticas de manera científica para administrar la creación de liderazgo apoyado, entre otros elementos, en estructuras dramáticas y míticas. No se trata de buscar líderes carismáticos, sino de crearlos.

En el capítulo VII se estudiarán más a fondo los mecanismos de implantación del heroísmo organizacional. Lo que se puede decir desde ahora es que se trata, como la planeación estratégica, de un ajuste; en este caso, eventos reales son organizados de acuerdo a los valores de la organización y a la personalidad del líder, para crear un mensaje consistente con la ideología organizacional y el estilo del líder, que motive a las personas, preserve el núcleo ideológico de la organización y dirija las conductas dentro del marco deseable de acción. Con un poco de práctica, resulta relativamente sencillo adaptar el viaje del héroe a los eventos reales de la vida profesional de un líder organizacional (en el capítulo III se analizo fase por fase el viaje del héroe aplicado a los líderes organizacionales).

## **5.2 OTROS MITOS Y ARQUETIPOS**

Aún cuando el mito del héroe es el más adecuado para el liderazgo organizacional, existen otras estructuras míticas que también son susceptibles de utilizarse en el ámbito organizacional. De hecho, una vez comprendidas las bases esenciales del funcionamiento del mito, casi cualquier figura mitológica puede adaptarse al ámbito organizacional. El único límite es la creatividad. En el presente estudio, a manera de ejemplo, se presentan tres arquetipos: el anciano sabio, el Ave Fénix y el doble.

- *El anciano sabio*

Tal vez sea el segundo arquetipo mítico más utilizado. Retrata a un hombre sumido en sus investigaciones, ajeno a la realidad del Mundo que lo rodea. Un hombre totalmente dedicado a su trabajo, recluso en un cubículo o en un lujoso laboratorio, poco importa. Es fanático, tal vez obsesivo, peligroso cuando se le perturba y se la aparta del objetivo esencial de su vida, la misión a la que entrega su existencia<sup>13</sup>. Este arquetipo está presente en muchas organizaciones, aunque, dadas las necesidades actuales de dinamismo de las organizaciones, la parte de “anciano”, a veces se omite. Un ejemplo generalizado de este arquetipo de sabio es uno de los más grandes iconos del Siglo XX: Albert Einstein. Einstein es un ejemplo de una imagen de sabio extremadamente consistente; con su suéter de botones, su cabello despeinado y su fórmula  $e=MC^2$ , dejó una imagen que la gran mayoría de las personas pueden recordar.

Un ejemplo organizacional del sabio, se encuentra en los investigadores de 3M, por ejemplo, Arthur Fry, el inventor de Post-it. Los empleados de investigación de 3M y Kodak son personas que siempre están en búsqueda de innovaciones. Cabe mencionar que los “sabios” organizacionales salen de vez en cuando del laboratorio para comunicarse con los clientes, pero ello no les resta su esencia como posibles arquetipos míticos. Otro ejemplo de sabios administrativos es Peter Drucker, quien se labró una reputación como una persona de amplios conocimientos en el mundo de la Administración. Tanto así que se dice que él inventó la Administración en su forma moderna con el libro “The Practice of Management” y que Nixon dijo de él: “Peter Drucker dice que el gobierno moderno sólo puede hacer dos cosas bien: entablar guerras y provocar inflación. Es la meta de mi gobierno demostrar que el señor Drucker está equivocado”<sup>14</sup>. Actualmente, con más de 90 años a cuestas, Peter Drucker es un anciano sabio de la Administración.

<sup>13</sup> Bassa/ Freixas, “El cine de ciencia ficción”, Paidós, 1999.

<sup>14</sup> Beatty, “El Mundo según Peter Drucker”, 1ª edición, Ed. Hermes, 1998

• *El Ave Fénix*

El Ave Fénix es el pájaro maravilloso que muere y resurge de sus propias cenizas. Se identifica perfectamente con la estructura de éxito/fracaso/éxito analizada en el capítulo IV. Es un arquetipo muy fuerte, puesto que, al implicar una caída, tiene un alto sentido de realidad<sup>15</sup>. Es más creíble para las personas que alguien se equivoque a que todas sus acciones sean perfectas. Entre los ejemplos más notables de usos del arquetipo del Ave Fénix están los resurgimientos económicos de Alemania y Japón después de la Segunda Guerra Mundial. En un plano netamente empresarial, uno de los ejemplos más claros es la Odisea de Lee Iacocca al frente de Chrysler, después de su caída en Ford. Otro ejemplo es la recuperación de la productora Disney a principios de 1990, donde a continuación de un periodo de mediocridad que siguió a la muerte de Walt Disney, produjo un éxito tras otro, como "La Sirenita" y "El Rey León"<sup>16</sup>.

• *El doble*

En muchas culturas y muchas épocas se ha tratado la temática del doble, donde un extremo se constituye en el Némesis del otro. Hasta cierto punto, el héroe siempre ha de enfrentar a su Némesis al final de su aventura, pero en esta variante, la contradicción forma parte de la personalidad del líder, sin la influencia de elementos externos; tal es el caso del Doctor Jekyll y Mr. Hyde o de María II, la siniestra mujer-robot de Metropolis, idéntica a María, la líder de la rebelión en la futurista ciudad tema de la película<sup>17</sup>. En la introducción se trató el caso de Herbert Von Karajan, grandioso director de orquesta cuestionado por sus puntos de vista políticos y filosóficos.

En el liderazgo moderno es posible encontrar dicho arquetipo. Henry Ford fue un innovador de la Administración, pero el mecanicismo de su sistema y las sangrientas disputas

<sup>15</sup> Es interesante notar que un compositor totalmente alejado del romanticismo como lo es Stravinsky, haya compuesto un ballet inspirado en el Ave Fénix, bajo el título de "El pájaro de Fuego".

<sup>16</sup> Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Ed. Norma, 1995.

<sup>17</sup> Fritz Lang, "Metropolis", 1926

laborales de la compañía hacen contraparte a dicha imagen. El objeto de esta dualidad es crear una cierta controversia que haga notable al líder. Es importante cuidar que el nivel de controversia sea manejable por el líder, ya que, de otro modo, el balance del auditorio podría resultar desfavorable para el líder. Karajan Y Ford han sido “perdonados” por la Historia, que ha decidido concentrarse en sus virtudes. Otros líderes no han corrido la misma suerte: Hitler levantó a Alemania de la depresión económica, pero el Holocausto impide que exista una imagen favorable de él.

### **5.3 LOS ELEMENTOS MAGICOS (aplicación del mito a las cosas)**

Aunque parezca exagerado a primera vista, a las cosas, llámense instrumentos administrativos, políticas o herramientas, se les puede mitificar hasta cierto punto. De una u otra manera, esta cualidad ha sido utilizada por las organizaciones, aunque sea de manera esporádica. Por ejemplo, véase el caso del anuncio de Philips en el que cerraban con el slogan “Philips, el inventor del Compact Disc”. Los therbligs asemejan más símbolos de una civilización antigua, que una herramienta para la optimización de procedimientos. Lo que se propone en esta sección es que dichos elementos sean deliberadamente utilizados como símbolos de la organización, y más importante aún, de los líderes

La línea de producción es un símbolo de Ford, pero más importante aún, es un símbolo de Henry Ford, al igual que las piezas intercambiables. De igual forma, la palabra “Posicionamiento” es un símbolo de Al Ries, como “Excelencia” es una insignia de Tom Peters. En cualquiera de los 3 casos, es posible apreciar que dicha simbología ha repercutido en la creación de prestigio para quien se identifica con dicho símbolo. Además, ofrece beneficios monetarios.

El punto anterior es importante, no se trata de crear símbolos como un fin en sí mismo, sino de darle un valor simbólico a los elementos de la administración de una organización en la medida de lo posible. Aquellos elementos que no sean eficientes no podrán ser simbolizados, puesto que la efectividad de algo como símbolo está determinada por su

utilidad práctica. Sin resultados, no hay mito. Los círculos de calidad, por ejemplo, son un símbolo de la Administración japonesa, pero su prestigio se sostiene gracias a los resultados obtenidos con ellos, de otro modo, se crean charlatanerías administrativas, como por ejemplo, el caso de Miguel Angel Cornejo con su idea de que los ejecutivos son los encargados de Dios para distribuir la riqueza<sup>18</sup>. No existen argumentos sólidos ni pruebas suficientes para respaldar una teoría tan arbitraria<sup>19</sup>, y por tanto, en vez de ser un símbolo que refuerza a su autor, se convierte en un símbolo demasiado polémico para generarle beneficios<sup>20</sup>.

En ocasiones, los elementos mitificados adquieren un valor implícito mayor que su valor explícito. Es decir, tienen más utilidad como elemento motivador, que como instrumento funcional. La línea de ensamble de Ford ya no le representa ninguna ventaja competitiva, pero el hecho de haberla desarrollado sirve como motivador para los empleados de la compañía, que sienten que tienen la obligación de mantener el liderato en la industria automotriz. Tal vez post-it ya no sea el producto estrella de 3M, pero es un símbolo de su espíritu innovador.

Debe advertirse sobre el riesgo de no simbolizar los elementos organizacionales. Como se mencionó arriba, Philips es el inventor del CD, sin embargo, los resultados de dicho anuncio fueron magros, puesto que Philips no hizo nada para que el CD fuera identificado con su marca como post-it lo es con 3M; el anuncio apareció cuando la enorme mayoría de los sistemas de audio incluían reproductores de discos compactos, algunos mejores que el de Philips; no hay historias en los libros sobre quién y cómo inventó el CD, como las hay de Arthur Fry y Post-it. No hay mito, ni magia.

Como se puede apreciar, los elementos mágicos se constituyen más en símbolos de la organización que de un líder en particular. No obstante, los líderes también pueden

<sup>18</sup> Cornejo, "Liderazgo de excelencia", Ed. Grad

<sup>19</sup> Salvo que se tome en cuenta la "entrevista con Dios" que el autor sostiene en uno de los capítulos

<sup>20</sup> Ello no quiere decir que los símbolos tengan que demostrar su efectividad científicamente en todos los casos. Por ejemplo, las teorías de Tom Peters sobre la excelencia tienen un fundamento anecdótico, no obstante, al ser menos arbitrarias, logran obtener aceptación.



beneficiarse de dichos elementos. Macintosh es el símbolo de Apple Computers, más, Steve Jobs también se benefició con dicha invención, reforzó su liderazgo con los símbolos de Apple, y por ello puede lanzarse a la aventura con su nueva compañía NeXT, Inc<sup>21</sup>.

#### 5.4 LAS ESTRUCTURAS MITICAS COMO ELEMENTOS MOTIVADORES, DE PRESERVACION DE VALORES Y DELINEADORES DE CONDUCTAS

Como se analizó a lo largo del capítulo, las estructuras míticas, principalmente el mito del héroe (cuyas etapas se revisaron con detalle en el capítulo III), pueden tener funciones administrativas cualitativas, orientadas sobre todo a reforzar la cultura organizacional.

##### • *Motivación*

El mito es una poderosa fuente de motivación puesto que, al ser una estructura mental generalizada, puede ser estimulada en cualquier persona. El mito produce la sensación de estar inmerso en algo importante, puesto que el viaje del héroe, y en general cualquier mito, implica una revelación sobre una verdad fundamental, un valor positivo que hará mejores personas a quienes se adhieran a él. Además, es algo ya conocido, que, sin embargo, no pierde interés, puesto que aún cuando su contenido es inmutable, renueva su forma cada vez que se le aplica.

El mito crea cohesión, puesto que tiene la función sociológica de promover un determinado sistema de valores y conductas aceptables. Al diferenciarse de los demás, el grupo del héroe adquiere una sensación de estima y refuerza su individualidad. Es decir, aún cuando los seguidores formen parte de un grupo de miembros indistinguibles entre sí, se sentirán únicos, puesto que no hay otro grupo como el suyo.

El mito motiva a los líderes porque les permite crear un personaje surgido de su alter ego, no de fuentes externas. Paradójicamente, la idea de crear un personaje a partir de una

<sup>21</sup> Véase al respecto el perfil de Steven Jobs presentado en: Hill/ Jones, "Administración estratégica", 3ª edición, McGraw Hill, 1998.

persona, es más respetuosa de su individualidad y más auténtica, que el querer implantar el estilo de liderazgo de una organización que puede no coincidir con el del individuo. Por ejemplo, la teoría de rasgos intenta determinar unas características fundamentales que pueden no coincidir con las del individuo; la teoría situacional, puede requerir que el líder cambie su estilo de liderazgo. El heroísmo organizacional y el liderazgo dramatizado no obligan al líder a ninguna de estas cosas; si el líder es autócrata, puede seguir siendo autócrata, si es consistente con su personaje, los subordinados podrán trabajar con él sin problemas. La razón es que un personaje es más predecible que un ser humano, y aún cuando tenga defectos y aspectos negativos, las personas ya saben qué esperar de él. Ello también reduce los conflictos laborales, puesto que los empleados ya saben qué piensa su líder respecto a una determinada situación.

- *Preservación de valores*

Los héroes representan valores, y las verdades fundamentales que descubren son valores, también. No hay lealtad como la del Cid, valor como el de Alejandro Magno, fuerza como la de Hércules. Tampoco hay sentido de optimización como el de Henry Ford, de la estandarización como el de Ray Kroc, de contacto con los empleados como el de Sam Walton, etc.

Lo más importante es que los personajes mitológicos son valores vivos. Se pueden crear héroes para cualquier grupo social en cualquier época. Y eso no es todo, los valores promovidos por los héroes, y ellos mismos probablemente, sobrevivirán más allá de su rango temporal. Los héroes son inmortales; y si no, pueden crearse nuevos líderes más acordes con el contexto social. Volviendo al caso de Ford, después de Henry Ford, ha tenido otros héroes, como Lee Iacocca y Don Petersen.

- *Delinear conductas*

La función sociológica del mito en la organización es proporcionar un marco moral, acorde con la ideología de la empresa y la personalidad de los líderes, para limitar la actuación de los miembros de la organización.

Los héroes son el ejemplo de lo que hay que hacer para alcanzar el grado máximo de involucramiento con la organización y llegar a la cima. Los héroes ayudan a los miembros de la organización a entender claramente cuáles conductas serán premiadas y cuáles reprimidas. Cabe destacar que los héroes se enfocan más en lo que se debe hacer, es decir, son propositivos, no limitativos

## CAPITULO VI. PRINCIPIOS GENERALES DE LAS ESTRUCTURAS DRAMATICAS Y MITICAS APLICADAS AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

### INTRODUCCION

Un principio es una idea fundamental que sirve de base a un razonamiento<sup>1</sup>. Cada vez más, las modernas teorías de la Administración son cuestión de entendimiento de principios, más que de aplicación de técnicas. Corrientes como la Calidad Total y el Desarrollo Organizacional requieren, para tener éxito, de un compromiso ideológico, más que del dominio de sus respectivas técnicas. La técnica es importante, eso ni dudarlo, pero el avance en la tecnología, sobre todo en los campos de los estudios cuantitativos y del manejo de la información, hacen que la misión principal de los directores organizacionales ya no se centre en dominar la técnica, sino en gestionar la ideología, es decir, los valores<sup>2</sup>.

Del mal entendimiento de los principios pueden surgir errores que se transforman en slogans ineficaces que no son de ninguna utilidad. Establecer un programa de Desarrollo Organizacional que incluya tiempo suficiente para las diferentes etapas, capacitación, programación y control de las intervenciones, es muy diferente a llenar los pasillos de letreros que proclamen: "la única constante es el cambio". Caso similar es cuando las personas creen que toda la corriente de la Calidad Total se resume en "hacerlo bien desde la primera vez". Dichas formas de entendimiento son erróneas, y en el mejor de los casos su daño se ceñirá a no producir ningún resultado. La principal forma de erradicar estos malentendidos es que cuando una organización decida aplicar uno de estos modelos, se

<sup>1</sup> Diccionario Larousse.

<sup>2</sup> Peters/ Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición, Lasser Press, 1990.

comprometa a fondo con él, y no actúe irresponsablemente tratando de aplicar y enseñar algo que ni siquiera ha entendido totalmente.

Se hace mención a este aspecto de actitud profesional puesto que la relación entre entendimiento del modelo conceptual y el éxito en la aplicación se hace aún más notorio cuando se habla de liderazgo dramatizado y mitificado<sup>3</sup>. Existen cuentos aburridos y héroes mediocres en la Literatura. Y si el liderazgo dramático produce algo así, el líder, igual que el personaje, será incapaz de demostrar su premisa y será desechado de la memoria del auditorio.

A continuación se presentan una serie de principios cuya observancia es necesaria para el éxito de la utilización de estructuras dramáticas y míticas como factores del liderazgo. Se basan en principios del arte dramático, así como de algunos principios sobre liderazgo desarrollados por la teoría administrativa<sup>4</sup>. Cada uno se analiza de forma general.

## 6.1 PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO DRAMÁTICO

- *Los líderes son, ante todo, personas*

Este principio es un pilar fundamental de las tesis del presente estudio. Los líderes son personas que ocupan un puesto de dirección, el puesto en sí, no concede el liderazgo. Los subordinados, en consecuencia, esperan de los líderes que actúan como personas, que sean algo más que tomadores de decisiones y guías de ejecución.

<sup>3</sup> Con el fin de hacer la lectura más sencilla, en el presente capítulo se englobarán, en algunas ocasiones, los términos: liderazgo dramático, liderazgo dramatizado, liderazgo mitificado y heroísmo organizacional, utilizando únicamente "liderazgo dramático". Existe una diferencia de concepto entre los 2 primeros y los 2 últimos, sin embargo, se considera que "liderazgo dramático" es el término didácticamente más adecuado para referirse al tema de la presente tesis.

<sup>4</sup> Este capítulo se basa en los siguientes libros: Koontz/ Wehrich, "Elementos de Administración", 5ª edición, McGraw Hill, 1995. Gibson/ Ivancevich/ Donelly, "Las Organizaciones", 8ª edición, McGraw Hill, 1998. Peters/ Waterman, "En Busca de la Excelencia", 22ª edición; Lasser Press, 1990. Peters/ Austin, "Pasión por la excelencia", 14ª edición; Lasser Press, 1991. Varios autores, "Principios de Dirección Escénica", Ed. Gaceta. Varios autores, "Teorías y técnicas de dirección escénica", 1ª edición; Ed Gaceta, 1985.

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

79

- *Un líder individual, al ser una persona, tiene un estilo propio de dirigir*

Los líderes, más allá del manual de políticas y de los lineamientos de la directiva, tienen un modo personal de hacer las cosas. Habrá quienes sean meticulosos, otros serán extremadamente dinámicos. Ello no representa un problema, puesto que, en cuestiones de dirección, no existe el *one best way* que proclama la administración científica para hacer las cosas. Existen muchas maneras válidas de dirigir que consiguen motivar a los empleados y obtienen resultados cuantitativos satisfactorios<sup>5</sup>. La organización no debe, en ninguna forma, limitar dichas manifestaciones individuales. Antes bien, debe alentarlas.

- *El líder se sentirá más cómodo si se le permite aplicar su propio estilo de dirección*

Por la misma razón que hay actores que se dedican exclusivamente a la comedia, debe haber administradores que utilicen únicamente el estilo de liderazgo con el que se sientan cómodos. En teoría, es posible decirle a un líder democrático que la situación requiere un estilo autocrático y que el líder se transforme; de hecho, llega a suceder en la realidad<sup>6</sup>. No obstante, siempre será más motivante y satisfactorio para el líder hacerlo "a su manera". Lo primero que hizo Rene Macpherson al tomar el cargo de CEO en Dana fue destronar el sistema anterior e implantar el suyo. La razón por la que lo hizo es muy válida: los líderes solamente pueden tener éxito si se les da libertad para actuar conforme a su estilo.

- *El estilo del líder debe conciliarse con la ideología de la empresa*

Las empresas desarrollan, consciente o inconscientemente, una ideología que, hasta cierto punto, dirige sus acciones. La cultura organizacional es un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. El líder, inevitablemente, refleja una ideología, su ideología personal. Para que el liderazgo produzca resultados para la organización y no problemas, es necesario que tanto el estilo del líder como la ideología de

<sup>5</sup> En el curso de Administración V, del semestre 1999-1, el autor presentó al grupo el video "El arte de dirigir". Terminado el video se hizo una dinámica en que se preguntó, en opinión de los compañeros, cuál de los 7 directores presentados consideraban el mejor. No hubo consenso al respecto. Incluso, hubo un director (George Szell) a quien unos identificaron como un autócrata, mientras que otros alabaron su claridad en las instrucciones.

<sup>6</sup> Mills, "Cómo competir con éxito en los negocios"; Ed Limusa, 1986.

la organización coincidan en los valores fundamentales. Una manera de lograrlo es delineando un personaje (capítulo II). La creación de un personaje sobre un líder es un esfuerzo consciente por resaltar o atenuar las características del líder, de acuerdo a un ajuste con la ideología de la organización, de manera que se convierta en un promotor de los valores organizacionales. Thomas Watson, Jr. tal vez no compartía la ideología de su padre para IBM, al menos no en su totalidad, pero sabía que tenía que respetar el marco conceptual que éste había creado para la ideología IBM.

- *El personaje debe estar lo suficientemente enfocado para tener fuerza, pero debe ser lo suficientemente "humano" para ser creíble*

Esta es, acaso, una de las paradojas más interesantes del teatro. Los personajes tienden más a ser estereotipos que seres humanos. No obstante, necesitan tener características contradictorias para no volverse predecibles y aburrir al público<sup>7</sup>. Pueden existir líderes cuyo ideal principal sea la innovación, más ello no quiere decir que sea el único tema del que puedan formar parte. Los líderes también tienen comidas, programas y deportes favoritos; son seres humanos. Un líder mecánico ahuyenta a los seguidores (salvo que sean fanáticos). Los líderes humanos, enfocados, motivan a sus seguidores. Además, un líder es una persona y será incapaz de sostener un personaje demasiado encasillado, por mucho tiempo. Bill Gates es un líder dramatizado: tiene una historia y una serie de características acentuadas, como lo es su aspecto físico, que da la idea de un obsesionado de las computadoras. No obstante, es capaz de aparecer en una entrevista televisiva hablando de el curso de canto que él y su esposa están tomando para arrullar a su hija; eso lo hace humano a los ojos del auditorio<sup>8</sup>.

- *Los líderes, como los personajes, deben mantener el sentido de verdad*

Un actor que no cree en su propio personaje, no logrará que el público lo haga. Lo mismo le ocurre a los líderes organizacionales. El personaje debe ser consistente a lo largo de toda la obra, o sea, el líder debe actuar conforme a su personaje durante todo el tiempo de

<sup>7</sup> Bickham, "Writing and Selling Your Novel"; WD Books, 1996.

<sup>8</sup> Entrevista transmitida por E Entertainment Television en 1999.

exposición hacia los subordinados. Un líder inconsistente perderá credibilidad muy pronto. La mejor manera de acabar con la posibilidad de utilizar el liderazgo dramático es que el propio líder admita que está actuando.

- *No deben buscarse historias para el líder, sino enfocar sus eventos como historias*

Difícilmente en la vida de alguien ocurrirá un evento que pueda ser trasladado tal cual al drama. Las razones son muchas: falta o multitud de antagonistas, inconsistencias y debilidades del protagonista, espacios “muertos” sin acciones relevantes, etc. Lo que sí se puede hacer es enfocar la historia del líder y sus actividades bajo un punto de vista dramático. Las historias hacen que las personas entiendan muy claramente los valores. Ejemplo: Ray Kroc, director de McDonald’s, visita el local de Winnipeg, encuentra una mosca solitaria y a las dos semanas manda retirar la concesión; ha quedado demostrado el valor “limpieza”. Incluso asuntos triviales pueden ser convertidos en importantes gracias a la estructuración dramática. Un líder que nunca llega tarde se convierte en un ejemplo que es forzado seguir para sus subordinados, puesto que es una historia de convicción en la que, sin importar el obstáculo, el protagonista logra su objetivo, que es llegar temprano. En realidad, puede que los obstáculos sean los mismos para todos: tráfico, días festivos, pérdida de las llaves, etc. Pero el hecho de que siempre ocurra la misma historia convierte un hábito en una herramienta administrativa.

- *Con el transcurso del tiempo, un buen personaje se convertirá en un mito*

Un mito, en la mayoría de los casos un héroe mitológico, es el resultado del transcurso del tiempo sobre un buen personaje. Joseph Campbell define entre las funciones del mito la de provocar la revelación de una verdad fundamental en quien estudia dicho mito. Estas verdades fundamentales son valores, y los individuos no adquirirán conciencia plena de dichos valores hasta que no tengan la experiencia, o no tengan contacto con una experiencia cercana. En términos organizacionales, un empleado de McDonald’s no tendrá plena conciencia del valor limpieza hasta que no escuche la historia mencionada arriba sobre el local de Winnipeg, o la de Ray Kroc agachándose él mismo para desprender un



chicle pegado debajo de una mesa, o vea las medallas que otorga McDonald's a quienes hacen de la limpieza una premisa fundamental de su trabajo<sup>9</sup>

La transferencia de personaje a mito se da cuando el líder deja de estar físicamente presente. Si el personaje estuvo lo suficientemente bien estructurado de acuerdo a la tríada de características bio-psico-sociales, y la actuación del líder fue lo suficientemente convincente, lo cual debiera de ser, puesto que el personaje surge en parte de su propia persona, entonces se comenzará a formar alrededor del personaje el aura del mito. Dicha "aura" no es un concepto metafísico. Se trata de un fenómeno de sostenimiento del mito, cuya característica más notoria es que los seguidores del líder "cierran" la historia del líder alrededor del personaje. Es decir, los mismos seguidores, al transmitir el anecdotario del líder suprimen aquellas acciones y actitudes que no encajen con el personaje, con lo que se forma una espiral de reforzamiento. La figura del líder se centra cada vez en sus atributos fundamentales.

• *Los personajes, aún los mitos, pierden impacto con el tiempo*

Con ello no se quiere decir que los valores que representan pasen de moda; los mitos son premisas inmutables. Más bien lo que sucede es que los mitos tienen una naturaleza dual: una verdad universal contenida en un personaje adaptado a un medio sociológico definido. Dicho personaje, conforme cambian los estilos de vida, las normas sociales e incluso las formas de vestir, se va alienando hasta convertirse en un modelo con quien los seguidores no desean identificarse.

Los personajes y los mitos, en consecuencia, deben evolucionar. Cuando un personaje o un héroe deja de causar impacto en el auditorio; es decir, cuando los subordinados ya no encuentran motivación en él, ni un modelo que diriga sus conductas, ni encuentran en él ejemplos vivos de los valores organizacionales; es necesario sacar a la luz a otro líder-personaje. Ahora bien, a Elton Mayo, no lo siguió otro Elton Mayo; se trata de evolución, no de clonación. El nuevo líder debe adaptarse a su tiempo. Además, debe tener un estilo

<sup>9</sup> Meyers, "Los creadores de imagen", 1ª edición, 5ª reimpresión, Ed. Planeta, 1987.

propio; después de todo, no hay una sola manera de llegar a la meta. Es por ello que Don Petersen es distinto de Henry Ford, aún cuando ambos tengan presente en su liderazgo el estilo Ford. Cada uno fue efectivo en su tiempo.

- *Los conceptos dramáticos y míticos no son incomprensibles a la mayoría de los seres humanos*

Es presumible suponer que una persona con un grado de estudios universitarios pueda entender con claridad los conceptos básicos sobre el drama y el mito y su manejo en el ámbito organizacional. No se trata de convertir a los ejecutivos en dramaturgos o analistas del mito; la idea es que aprendan a utilizar sus principios básicos para el reforzamiento del liderazgo, dado que, de forma casi natural, son componentes del mismo. Es importante hacer el señalamiento anterior, puesto que muchas veces se tiende a considerar a los elementos dramáticos y míticos como algo místico, imposible de manipularse si no se tiene la intuición correcta. Esto está muy lejos de la realidad. Es igual de posible por cualquier persona debidamente entrenada la creación de un plan de comercialización que la de un personaje<sup>10</sup>.

Lo que sí requiere la utilización de estructuras dramáticas y míticas en el fenómeno del liderazgo es una comprensión consciente y estudiosa de los elementos dramáticos y míticos a utilizarse. La diferencia entre la charlatanería y la verdadera utilidad y beneficio en el uso de estructuras dramáticas y míticas en el liderazgo es la seriedad y el cuidado con el que quien estructure su aplicación los tome.

- *El uso de estructuras dramáticas y míticas en el liderazgo debe utilizarse con fines motivacionales, de preservación de valores y delineador de conductas*

Las estructuras dramáticas y míticas pueden desviarse muy fácilmente al engrandecimiento de la persona del líder, sin que ello reporte un beneficio para la organización ni para sus miembros. Es por ello que en la estructuración del personaje debe recalcarse su relación con los objetivos de la organización. De hecho, debe tenerse siempre en cuenta que la

<sup>10</sup> Véase al respecto lo mencionado en el capítulo II sobre la inspiración en el proceso de creación dramática.

utilización de elementos dramáticos en el drama tiene 2 vertientes: la personalidad del líder y la ideología organizacional.

La aplicación de modelos dramáticos y míticos al liderazgo no está exenta de crear sentimientos de grandeza por parte del líder, pero existe un límite muy claro de cuándo se está perdiendo la utilidad para la organización de dichos modelos frente a fines puramente personales. Por ejemplo, Ross Johnson, quien fue CEO de RJR Nabisco de 1984 a 1989, realizó acciones que, si bien lo definían como un personaje, no reportaban ningún beneficio a la empresa: compró 10 jets privados que tuvieron un costo de 21 millones de dólares cada uno y construyó para ellos un hangar que costó 12 millones de dólares. El único “beneficio” de todo ello fue que su perro pudiera perseguir un bocado de comida a bordo de la aeronave. Ciertamente los jets se utilizaron para atender negocios en sucursales de todo el país. No obstante, en muchos casos los gastos de utilizar los jets sobrepasaban los beneficios obtenidos por la visita. Además, también se usaban para ir de compras y a torneos de golf<sup>11</sup>. Por otro lado, hombres como Lee Iacocca o Steven Jobs han sido calificados de alimentar su ego aprovechando su posición de liderazgo, muy probablemente sea cierto, pero también es cierto que reportaron enormes beneficios a su organización, mientras que Ross Johnson no lo hizo.

- *La creación de personajes de los líderes no debe implicar manipulaciones incómodas para la persona*

Es muy importante resaltar que la utilización de estructuras dramáticas y míticas para reforzar el liderazgo de un miembro de la organización debe tener como consecuencia un efecto motivador en dicha persona, producto de la exaltación de las mejores características de su personalidad, enfocadas al logro de objetivos organizacionales. Si a la persona intenta adaptársele un personaje que no está acorde con sus características, lo rechazará y no podrá darle sentido de verdad. Un líder centrado en el trabajo debe poder continuar con dicho estilo, se trata de diferenciarlo de otros líderes orientados a la tarea para hacerlo más carismático, no de cambiarle su estilo.

<sup>11</sup> Hill/ Jones, “Administración estratégica”, 3ª edición; McGraw Hill, 1998.

- *El líder, como el personaje, debe respaldar sus convicciones con hechos*

Es curioso, pero los personajes y los líderes fallan, en ocasiones, por la misma razón: no respaldan sus motivaciones con hechos. En la teoría dramática, se afirma que una de las maneras de presentar un personaje al público es mostrarlo realizando una actividad típica en él, aunque no tenga nada que ver con la historia<sup>12</sup>. Esta forma se utiliza sobre todo en las películas de acción, donde el protagonista y el antagonista son fácilmente distinguibles; un ejemplo muy claro de este modo de presentación es la lucha que Indiana Jones sostiene con un grupo de marineros a bordo de un barco, en medio de una tormenta, al inicio de “Indiana Jones y la Última Cruzada”<sup>13</sup>, no tiene ninguna relación con la historia de la película, pero plantea la personalidad aventurera de Jones.

El caso de los líderes organizacionales es análogo. Si un líder proclama la orientación hacia la calidad, pero se niega a abrir los canales de comunicación con los niveles inferiores y ordena que no se rechacen productos defectuosos para cumplir con el tiempo de entrega, los subordinados terminarán por considerar falsa su preocupación por la calidad; independientemente de lo bien estructurado que esté su personaje.

Resultado de lo anterior, y tal vez la conclusión más importante del presente capítulo, es la idea de que los factores dramáticos y míticos constituyen una manera de hacer más atractivo el liderazgo de un director organizacional, o de ayudar a crear liderazgo, pero en sí, no son el factor constituyente del liderazgo. La idea de la presente tesis no es hacer propuestas sobre cómo engañar a las personas haciendo que su líder parezca algo que no es. Tampoco pretende sustituir la habilidad técnica, el conocimiento y la visión con drama y mito. Su objetivo primordial es estudiar la contribución que el drama y el mito hacen al liderazgo organizacional.

<sup>12</sup> Bickham, “Writing and selling your novel”, WD Books, 1996.

<sup>13</sup> “Indiana Jones and the last crusade”, Dirigida por Steven Spielberg, 1989.

- *El propósito de construir un personaje de un líder es destacar sus características únicas*

El propósito de ello se basa en el principio de que los seres humanos en una organización buscan, al mismo tiempo, la seguridad y la autodeterminación, aún cuando se trate de una idea irracional<sup>14</sup>. El liderazgo dramático ofrece esta oportunidad al líder y a sus subordinados, puesto que los identifica con un grupo y a la vez resalta, en el caso del líder, sus características únicas. Incluso, muchos personajes y héroes no han actuado solos, generalmente tienen compañeros que también son personajes, aunque desempeñen un rol diferente dentro de la trama. Tómese, por ejemplo, a Sherlock Holmes y Watson, a el Rey Arturo y Merlín, o a Sherezada y su hermana Doniazada. En muchos casos, el compañero del personaje hace algo que el protagonista no puede hacer por sí mismo, o le sirve de contraparte para aumentar su eficacia.

Ahora bien, las personas quieren manifestar su propia personalidad. Incluso en los casos en que existe una admiración muy fuerte por un líder previo, el nuevo líder normalmente desea, y es muy conveniente, modificar el estilo de liderazgo. Con ello no se quiere decir que se oponga el nuevo líder a su antecesor, sino que evolucione. En el caso presentado en la introducción, Karajan ciertamente modificó las políticas de relación con los músicos de su antecesor Fürtwangler, pero no abandonó la pasión por la armonía y el sentimiento de aquel. Es decir, se requiere conservar un núcleo ideológico organizacional al que el líder debe ceñirse, pero también debe permitirse que, en la misma proporción, el líder haga evolucionar el estilo hacia sus propias formas<sup>15</sup>. Los líderes deben tener la oportunidad de ser creativos.

No son estos todos los principios relativos al liderazgo dramático. A lo largo del present estudio, y en los capítulos que restan, se exponen más principios relativos a uno y otro aspecto. El propósito de este capítulo consistió en mostrar las principales consideraciones

<sup>14</sup> Peters/ Waterman, "En Busca de la Excelencia", 22ª edición; Lasser Press, 1990.

<sup>15</sup> Esta es la idea central de Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Ed Norma, 1995. También aparece en Peters/Waterman, "En Busca de la excelencia", 22ª edición; 1990 y Peters/Austin, "Pasión por la excelencia", 14ª edición, ambos por Lasser Press.

que deben tener en mente quienes decidan potenciar los factores de liderazgo expuestos en este trabajo: las estructuras dramáticas y míticas. Porque, y tal sea el último principio expuesto en este capítulo, el drama y el mito son inherentes al liderazgo, luego entonces, una de las mejores decisiones que puede tomar un líder sería explotar dichos factores de manera controlada para obtener beneficios personales y organizacionales.

## CAPITULO VII. PROCESO DE CREACION E IMPLANTACION DEL LIDERAZGO DRAMATIZADO Y MITIFICADO

### INTRODUCCION

El liderazgo dramatizado y mitificado (al que se hará referencia, como en el capítulo VI, bajo el término “liderazgo dramático”, para abreviar), como los demás instrumentos administrativos, requiere de un proceso de implantación. Ello se debe a que se trata de un proceso, en el que la impresión de la imagen del líder como un personaje se va implantando en los seguidores, hasta transformarse en un mito.

Visto desde dicha perspectiva, el liderazgo dramático puede llevarse años para llegar al grado de mito. No obstante, la diferencia en la percepción de los subordinados acerca del líder, y sus consiguientes efectos motivacionales, promovedores de valores y ejemplificadores de conductas, puede apreciarse tempranamente; cuestión de algunas semanas. El tiempo puede variar dependiendo de muchos factores, como son la relación previa existente entre el líder y su grupo, la importancia del líder para el éxito del grupo, su grado de autoridad, etc.

Es muy importante para el presente estudio presentar un capítulo referente a la implantación del liderazgo dramático, que en su grado más alto llega a la creación de un mito. La razón es que el liderazgo dramático es muy fácil de relacionar con el liderazgo carismático. Ciertamente se trata de un intento por hacer que los directores, al incrementar su carisma, se conviertan en verdaderos líderes. El punto esencial de este estudio respecto al carisma es, no obstante, que el carisma no es un don, sino que es una serie de rasgos y conductas esperados por un auditorio combinados con el nivel mínimo aceptable de

talento<sup>1</sup>, definiendo éste como la habilidad “técnica” del líder<sup>2</sup>. Es decir, el carisma es susceptible de aprenderse y se puede desglosar, por ejemplificar, en varias características, todas ellas aprendibles:

• *Capacidad comunicativa*

Los líderes carismáticos saben comunicarse de forma fluida, correctamente estructurada (es decir, presentan las ideas con claridad, en orden secuencial y definen los conceptos de manera que el auditorio entienda el mensaje), gramaticalmente correcta, y saben motivar a la audiencia. Es en este último punto donde reside la diferencia, saben motivar a la audiencia, porque estructuran su comunicación de acuerdo a una trama interesante<sup>3</sup>. Todo ello es cognoscible

• *Habilidad técnica*

Como se mencionó anteriormente, los líderes carismáticos, si desean distinguirse de los charlatanes, deben dominar su área de estudios. No importa cuán carismático sea un gerente de mercadotecnia, si no domina los conceptos fundamentales de la misma, fracasará en sus resultados.

Ello no implica que el líder carismático no pueda ir en contra de las reglas establecidas<sup>4</sup>, es una opción válida para generar carisma ir contra el paradigma prevaleciente. No obstante, el líder que desee atacar el sistema debe conocerlo a fondo, puesto que los nuevos paradigmas en ocasiones no sustituyen a los anteriores, sino que evolucionan de ellos; fenómeno que se presenta lo mismo en la Administración que en las artes. Por ejemplo, la administración para la calidad es una evolución, hasta cierto punto, de las teorías de Taylor, solo que se agregaron conceptos humanistas de consideración al empleado y

<sup>1</sup> Kotler/ Rein/ Stoller, “Gran visibilidad”, 1ª edición; Ed Diana, 1989.

<sup>2</sup> Entendiendo “técnica” como el conjunto de conocimientos y capacidad de aplicación de los mismos, necesarios para tener éxito. Para el caso de un líder administrativo, por ejemplo, la “técnica” se referiría a los conocimientos y habilidades adquiridos durante la carrera, teóricos y prácticos, así como la experiencia.

<sup>3</sup> Véase al respecto lo mencionado en el capítulo II sobre la trama y su importancia en la creación de interés en el auditorio.

<sup>4</sup> Véase el apartado sobre liderazgo carismático en el capítulo I



orientaciones de mercado. Es así que resulta adecuado tener en cuenta al estudiar el liderazgo carismático un dicho muy común entre los escritores que dice: “domina todas las reglas y entonces rómpelas”.

Aunque parezca exagerado, conviene mencionar que la habilidad técnica, o más correctamente los conocimientos, son la esencia de las universidades; es decir, la habilidad técnica se aprende. Muchas veces se considera a la experiencia como un medio mejor de conseguir conocimientos. Sin embargo, es opinión del autor que solamente en los templos del conocimiento es donde se puede llegar al nivel de dominio profundo que convierte a las técnicas en ciencias y que genera teorías y principios que cambian los paradigmas prevalecientes.

• *Simpatía*

Los líderes carismáticos suelen resultar atractivos a su auditorio. Analizada a fondo, la simpatía en realidad consiste en obtener de la audiencia información sobre lo que desea<sup>5</sup>. La simpatía requiere segmentación de mercado; por ello es que los líderes carismáticos son idolatrados por sus seguidores y aborrecidos por otros grupos. Como se ha establecido a lo largo del estudio, los líderes representan y promueven valores, y ello es una labor social. Luego entonces, quienes no coinciden con los valores del líder se sentirán alienados respecto a éste y su grupo.

Existen muchos ejemplos de este fenómeno, se mencionan dos, uno del mundo de los espectáculos y otro del ámbito empresarial: Madonna llenando estadios y recibiendo críticas de organizaciones religiosas; y Lee Iacocca acusado de tener sentimientos mesiánicos respecto a sí mismo. La cuestión no reside, para términos de este estudio, en otra cosa que demostrar que los líderes carismáticos atraen con simpatía a los miembros de su grupo social; podría decirse: su segmento de mercado. Y no es ningún secreto que la segmentación de mercado no es un don, sino una metodología administrativa que se puede aprender sin métodos esotéricos.

<sup>5</sup> Kotler/ Rein/ Stoller, “Gran visibilidad”, 1ª edición, Ed. Diana, 1989

Así pues, bajo el espíritu de que es posible crear liderazgo carismático, y que una de las herramientas más extraordinarias para lograrlo son las estructuras dramáticas y míticas, este capítulo se dedicará a analizar las fases del proceso de implantación de liderazgo dramático.

El capítulo comienza con una explicación del “Principio de Pígalión”, enunciado por Kotler, que es la idea base a la que deben sensibilizarse los líderes que pretendan utilizar las estructuras dramáticas y míticas.

Posteriormente, se entra de lleno al proceso de implantación del liderazgo dramático. Este se divide, principalmente, en cuatro etapas: creación de concepto, transformación, transmisión (sistemas de entrega) y sostenimiento. En ocasiones, si el personaje ha sido excepcionalmente diseñado y el líder ha logrado una implantación (actuación) convincente, se llega a una quinta etapa: la mitificación. Con el estudio de la etapa de mitificación concluye el capítulo.

## 7.1 EL PRINCIPIO DE PÍGALION<sup>6</sup>

El principio de Pígalión enunciado por Kotler, Rein y Stoller afirma que: La gente puede ahora (1987) ser fabricada y comercializada como celebridad, en cualquier campo que sea. Dicha transformación se realiza con un fin específico, generalmente lucrativo: los cantantes buscan vender más discos, los escritores vender más libros, los líderes organizacionales impulsar a éstas.

Sin embargo, el principio de Pígalión es solamente la punta del iceberg de la elaboración de celebridades, es la creencia básica que impulsa a una industria completa. En el caso del

<sup>6</sup> El Principio de Pígalión es un término propuesto primeramente por: Kotler/ Rein/ Stoller, en “Gran visibilidad”, 1ª edición; Ed. Diana, 1989 El presente capítulo se basa en dicho estudio, enriqueciéndolo con investigaciones sobre aspectos teatrales en: Varios autores, “Principios de Dirección Escénica”, Ed. Gaceta; Varios, “Teorías y técnicas de dirección escénica”, 1ª edición; Ed. Gaceta, 1985; y Stanislavsky, “El Arte Escénico”, 7ª edición; Siglo XXI Editores, 1980.

presente estudio, no se habla mucho de esta industria, más orientada al mundo de los espectáculos, sino de una aplicación del principio de Pígalión a los líderes organizacionales, cuyos auditorios, salvo en algunos casos, son más reducidos y discretos que los de los artistas.

Del principio de Pígalión se deriva un proceso que, como ya se mencionó, consta de cuatro etapas: creación de concepto, transformación, transmisión (sistemas de entrega) y sostenimiento. La insistencia en la existencia de dichas etapas se debe a la necesidad de destacar que la utilización de estructuras dramáticas y míticas en el liderazgo, lo que he dado en llamar “liderazgo dramático”, no es un proceso intuitivo o empírico, sino un proceso racional, similar a los utilizados en mercadotecnia.

El principio de Pígalión habla de “fabricar” y de “comercializar”. La parte de fabricación se da en las primeras dos etapas: creación de concepto y transformación. La comercialización se refiere a los sistemas de entrega. La etapa de sostenimiento es una mezcla de ambas habilidades, la dramática y la mercadológica, que idealmente da como resultado la creación de un mito.

El calificativo de “celebridad” debe entenderse dentro del contexto particular de cada caso. Un grupo musical es célebre si logra llenar estadios de 120,000 personas alrededor del Mundo; los líderes organizacionales, en cambio, tienen un auditorio más reducido. Salvo casos de líderes organizacionales extremadamente famosos como Bill Gates y Henry Ford, la mayoría de los líderes obtendrán resultados dentro del marco de un auditorio reducido: su empresa, una división, tal vez su grupo de trabajo solamente.

El principio de Pígalión afirma que su aplicabilidad se extiende a cualquier ámbito. La razón de ello radica en lo expuesto en los capítulos II y III: las personas, cualquier persona, tiene la necesidad de escuchar historias y cuentos. Los cuentos nos dicen cómo vivir y por qué<sup>7</sup>. El prólogo de las 1001 noches expone este principio de manera clara:

---

<sup>7</sup> Hallmark Network, “Arabian nights”, (2000).

“Que las leyendas de los antiguos sean una lección para los modernos, a fin de que el Hombre aprenda de los sucesos que ocurren a otros que no son él. Entonces respetará y comparará con atención las palabras de los pueblos pasados y lo que a él le ocurra, y se reprimirá.

Por esto, ¡gloria a quien guarda los relatos de los primeros como lección dedicada a los últimos!”<sup>8</sup>

La intención de aplicar el liderazgo dramático a partir de una consideración del principio de Pigmalión no es mezclar la Administración con el drama por el simple hecho de hacerlo, ni la expresión personal de los líderes a través de ejercicios teatrales, aún cuando implica una exposición de las cualidades del líder, su verdadero objetivo es crear algo que sea capaz de motivar, delinear conductas y comunicar valores a través de un medio accesible a cualquier líder organizacional en cualquier organización. Después de todo, hay personajes para todos los gustos.

## 7.2 CREACIÓN DE CONCEPTO

La primera etapa del proceso del liderazgo dramático es acaso la más relacionada con la teoría dramática. En la creación de conceptos se determinan las características del personaje y el mensaje que debe transmitir. Esto es totalmente acorde a la creación de un personaje.

En el proceso de creación de un personaje el autor es totalmente libre en la elección de cualidades, en un segundo puede decidir cambiar a un personaje gordo por uno flaco, un pirata por un soldado, etc. Depende del motivo que vaya a asignar a dicho personaje y de determinados impactos que desee causar en el público. En el caso de los líderes organizacionales no ocurre exactamente de ese modo, puesto que las personas llegan a las

---

<sup>8</sup> Anónimo, “Las Mil y Una Noches”, Porrúa.

organizaciones con una carga ya escrita de valores, características físicas y sociales; los elementos de la tríada mencionada en el capítulo II. Asimismo, la organización cuenta con una manera de hacer los negocios; incluso si la organización no es consciente de ello, cuenta con una cierta cultura organizacional<sup>9</sup>. Es decir, no se empieza de cero.

Se trata, en consecuencia, de un proceso de conciliación, que implica actividades creativas, aunque no en la forma total que se presenta en la dramaturgia. Aún así, es posible presentar una analogía entre el proceso de la actuación y la primera etapa del proceso del liderazgo dramático: la creación de conceptos.

PROCESO DE ACTUACION	CREACION DE CONCEPTOS
Asignación de personajes	Acuerdo ideológico líder-organización
Lectura de texto	Afinación de conceptos ideológicos
Elaboración de triada entre actor y director	<i>Examen del auditorio. Creación de concepto. Creación del nexo con el auditorio.</i>
Análisis de conflictos	Re-enfoque de actividades y actitudes.
Memorización de acciones y de texto	Ensayo de la actuación
Expresión corporal y oral	Mejoramiento de la actuación
Manejo de utilería	Signos y elementos
Caracterización y vestuario	Caracterización.

El diagrama anterior requiere de varias explicaciones. Como se puede observar, el proceso de actuación va de lo general a los detalles. Es decir, a partir de una aproximación general al texto, se desarrollan los detalles hasta llegar a la caracterización y el vestuario, que son aspectos que nunca son iguales; dos actores no caracterizarán al personaje de la misma manera. El proceso de creación de conceptos también sigue este orden, con la diferencia de

<sup>9</sup> Esto sucede en la mayoría de los casos, aunque puede darse el caso de que no exista ningún principio cultural manifiesto en la organización. Lo que ocurre entonces es que la organización tiene una cultura fragmentada incapaz de cumplir con los tres objetivos propuestos en este estudio para el liderazgo dramático.

que incluye aspectos relacionados con la transmisión del personaje al auditorio. En el caso de un personaje teatral, la transmisión no tiene otro medio que la representación en sí. El liderazgo dramático tiene, en cambio, diversas formas de exposición, y requiere un manejo estratégico de los mismos.

Otra diferencia consiste en que, mientras que en el proceso de actuación la caracterización es vital, en el liderazgo dramático, no siempre es necesaria. Es decir, el vestuario y el maquillaje de un personaje deben ser lo más originales posibles, los de un líder organizacional no necesariamente. Mientras que en el teatro es común ver disfraces, capas y máscaras, en el ámbito empresarial su utilización es casi nula.

Como se puede apreciar, en ambos casos se parte de un fundamento teórico. En las organizaciones no existe algo tan claramente establecido como el texto de una obra. Sí, existen, por otra parte, declaraciones ideológicas, de visión y de misión, que son las bases de las premisas que demostrará el personaje.

Precisamente por no contar con un texto inmutable, es que los líderes organizacionales deben ensayar y afinar su mensaje. Como se puede ver en el diagrama, primero se afinan los conceptos ideológicos con la organización, de manera que exista un acuerdo explícito en el mensaje a transmitir. Después, se deben analizar las actuaciones, con el objeto de mejorar aquellos aspectos que contradicen al personaje.

La creación de conceptos, en sí, parte de la triada de personaje estudiada en el capítulo II. Si bien el líder y la organización son libres de determinar las características físicas, sociológicas y psicológicas del personaje, siempre que partan de la base de los valores organizacionales y de la personalidad del líder, es importante que se observen las siguientes características:

- *Particularidad.* Las características deben ser únicas.
- *Interés.* Deben resultar atractivas al auditorio.

- *Redondez.* Las acciones del personaje deben ser consistentes con sus motivos.
- *Desarrollo.* Al principio, la exposición del personaje es muy simple, de manera que el auditorio capte las características esenciales. Conforme el auditorio conozca al líder, deben mostrarse detalles más específicos, de manera que se mantenga el interés del auditorio.
- *Interioridad/exterioridad.* Los personajes deben comunicar sus pensamientos y actitudes tanto con hechos como con palabras.
- *Motivación.* El líder-personaje debe tener un motivo muy fuerte que aliente su conducta. Dicho motivo depende de la personalidad del líder y de los intereses de la organización. En la sección del capítulo IV sobre los guiones de la realidad dramática, se pueden observar ejemplos de esquemas de motivos.

Un aspecto muy importante de la creación de conceptos es traducir las ideas en aspectos prácticos. Así, por ejemplo, el líder-personaje puede hacer tablas que le indiquen de manera práctica cómo traducir a cosas tangibles las ideas sobre el concepto. Por ejemplo, podría llenar tablas como las que siguen:

#### MODIFICACION DE CONDUCTA

LO CORRECTO	LO INCORRECTO
Ej: Mostrar interés en los planes	Ej: Dejar a un lado los planes cuando haya emergencias.

#### MODELACION DE PAPELES

EMULAR A:	EN CUANTO A:
Ej: Jack Welch	Ej: Su interés por los empleados

### LAS 10 FRASES CON LAS QUE DESEO QUE ME IDENTIFIQUEN

TEMA	FRASE
Consideración humanista	Las organizaciones son personas, no organigramas

Estas tablas irán creciendo de tamaño conforme el líder, en base a su actuación, detalle su personaje. Asimismo, servirán como respaldo cuando el líder se enfrente a situaciones en las que dude sobre cómo debe actuar. Por último, cabe mencionar que, como se puede apreciar, el contenido de las tablas es resultado del acuerdo ideológico entre líder y organización.

### 7.3 TRANSFORMACION

La etapa de transformación es aquella en que los conceptos planteados en la fase anterior son aplicados al líder para convertirlo, para fines laborales, en el personaje que él y la organización han diseñado.

Existen tres tipos de transformación:

- *Moderada*

Es la más conveniente para fines organizacionales. Se trata de afinar la personalidad del líder para efectos dramáticos.

- *Mejoramiento del producto*

En este grado de transformación, el líder debe renunciar a ciertas características y adoptar otras de acuerdo a los intereses y preferencias del auditorio. También es muy común. Este tipo y el anterior son los que se proponen en el presente estudio.



- *Transformación total*

El líder renuncia a su verdadera personalidad en beneficio de otra totalmente nueva diseñada para satisfacer al auditorio. En el presente estudio no se recomienda este tipo.

La actividad principal en la etapa de transformación es probar los conceptos hasta que el líder los domine lo suficiente para exponerlos frente al grueso del auditorio. Así como un actor se prepara y ensaya su papel, del mismo modo el líder dramático debe analizar críticamente sus primeras experiencias para detectar sus errores y aciertos.

Los ensayos de un líder dramático pueden adquirir varias formas: puede ensayar una sola característica a la vez y observar la reacción de sus subordinados, simular situaciones en las que se manifieste su personaje, ensayar en privado, analizar eventos del pasado y la manera como los hubiera manejado bajo el nuevo enfoque, etc.

Es muy importante, como casi en todo lo relacionado con la Administración, que el líder dramático se retroalimente con el fin de mejorar sus actuaciones. Los personajes dramáticos mejor logrados son aquellos que son más consistentes, más originales, y que más efectivamente demuestran su premisa. He allí los tres propósitos principales en la elaboración y transformación de un líder dramático.

#### **7.4 TRANSMISIÓN (SISTEMAS DE ENTREGA)**

En esta etapa es muy importante tener en cuenta la creación de un nexo con el auditorio, puesto que se trata de un factor crucial para el éxito del liderazgo dramático. El líder debe ser visible para el auditorio, aunque no sea necesariamente con su presencia física, para ello sirven los símbolos y la realidad dramática. Debe ser parte de su cotidianidad.

La primera parte del sistema de entrega, que finalmente es lo que en mercadotecnia se conoce como distribución solamente que en este caso se aplica a las personas, es definir los

auditorios; es decir, segmentarlos. Los auditorios se pueden segmentar de acuerdo a múltiples variables. No obstante, los auditorios de los líderes organizacionales, al ser personal contratado bajo los mismos criterios, suelen ser más homogéneos en su constitución, por lo que no necesitan segmentarse. Por ello es que se prefiere la palabra “definición”. El objetivo de esta definición de auditorios es conocer qué es lo que desean en un líder. Los miembros de una organización pueden desear un líder que proyecte una imagen de gran sabiduría, mientras que otros prefieran a alguien dinámico, que los motive a actuar. Es decir, se buscan las cualidades que hagan atractivo a un líder para ese auditorio; los resultados de este paso deben coincidir con el concepto creado en la primera etapa.

Después, lo que procede es determinar en qué formas puede transmitirse ese concepto, el personaje, al auditorio. Por supuesto que la manera principal será por medio de la actuación laboral. El liderazgo dramático se basa en un 85% en los méritos del líder y en sus conocimientos; la teatralidad es un medio para obtener mejores resultados en cuanto al liderazgo, no para encubrir charlatanes o fracasados. Aún así, existen otros medios por los que un líder organizacional puede transmitir su mensaje al auditorio: el contacto con miembros de la organización, en los que el líder dramático maneja la imagen que desea plasmar en la otra persona; comunicaciones informales, especialmente sobre actitudes específicas del líder sobre algún tema o una situación; instrumentos administrativos creados por el líder, como el teléfono de Jack Welch al que los vendedores llamaban para anunciarle los decuentos obtenidos y él contestaba inmediatamente; etc.

De manera similar a lo que se hace en mercadotecnia, el líder dramático debe decidir cuáles de estos canales utilizará, cuáles de ellos serán sus canales preferenciales y la secuencia en que se apoyará en ellos.

Es importante mencionar que también existen canales a rechazar, puesto que contradicen la imagen del líder. Por ejemplo, un líder que desee proyectar la imagen de una persona dinámica y pragmática no escribirá una disertación teórica en una revista especializada,

aunque tal vez le sea conveniente colaborar en una revista más ligera hablando sobre su experiencia práctica. Por ejemplo, tal vez dicho líder dinámico no colaboraría en la revista “Contaduría y Administración”, pero sí lo haría en “Emprendedores”; no porque una sea mejor que la otra, sino porque se adapta mejor a su concepto.

La entrega del mensaje comienza con algo conocido como “Irrupción”. La irrupción es un evento diseñado para llamar la atención del auditorio e iniciar así la transmisión del mensaje. Es muy importante recalcar que la irrupción es un evento planeado; las irrupciones improvisadas tienen una efectividad dudosa y un impacto efímero, porque dan lugar a confusiones y malinterpretaciones.

La irrupción debe ser acorde con el concepto; de hecho es la base del mismo. Por ejemplo, Rene McPherson, al tomar la presidencia de Dana, lo primero que hizo fue tirar a la basura los manuales de organización y escribir un memorándum para todo el personal sobre “Las Personas Productivas”, que era el fundamento de su ideología empresarial. De acuerdo a lo que se ha escrito en el presente estudio, cumple con los objetivos de una irrupción: sacar al líder del anonimato, establecer un rompimiento entre lo que fue el pasado y lo que será el futuro y comenzar a transmitir el mensaje.

Es tarea de cada líder planear cómo será su irrupción. La irrupción debe ser producto de una labor cuidadosa, puesto que si después de una irrupción el líder se retarcta, habrá perdido en gran medida la posibilidad de aplicar el liderazgo dramático.

La entrega del mensaje es planeada, y paralela al desarrollo del personaje, debe existir una evolución en los sistemas de entrega del líder dramático. De acuerdo a las posibilidades de aprovechamiento de canales, actuales y futuras, el líder debe buscar nuevas formas de transmitir el mensaje, de manera que mantenga el interés del auditorio. Por ejemplo, un líder, cuando no es muy conocido, puede comenzar por basarse exclusivamente en los méritos de su equipo. Posteriormente, comenzará a exponerse a otros auditorios capacitando a nuevos empleados, lo que también tendrá un efecto expositivo hacia la alta

dirección de la empresa. Entonces, puede proponer un proyecto adecuado a sus características, cuyos resultados sean conocidos por todo el personal Y así sucesivamente.

Finalmente, se debe mencionar que existen filtros que dificultan la transmisión del mensaje. Es importante que el líder dramático esté consciente de dichos filtros y conciba el modo de atacarlos eficazmente. Aunque existen muchas maneras de atacar los filtros, según el caso particular, lo que sí se puede mencionar como un principio general es que la manera más efectiva de atacar los filtros es teniendo méritos. Como se mencionó líneas arriba, la teatralidad es complemento, no sustituto.

## 7.5 SOSTENIMIENTO

Existen diversos patrones del ciclo de vida de la visibilidad, de la misma forma que existen diferentes patrones para los ciclos de vida del producto. No obstante, lo más adecuado para un líder organizacional es un patrón que sea incremental en el nivel de visibilidad y amplio en cuanto a su extensión temporal. La razón es que los patrones efímeros de liderazgo no son benéficos para la organización, puesto que únicamente el liderazgo sostenido lleva a resultados consistentes de productividad y motivación; tampoco son buenos para el líder, ya que causan estrés y frustración, por lo breve de su duración. Es por ello que en el presente estudio no se analizan los diferentes patrones del ciclo de visibilidad, sino que se parte del supuesto de que la notoriedad del líder se da de forma incremental y en un largo periodo de tiempo<sup>10</sup>.

Para lograr el patrón anterior, un desarrollo incremental y duradero, es necesario aplicar ciertas tácticas de sostenimiento. Aunque se analizarán varios aspectos, todos los instrumentos de sostenimiento de la visibilidad se basan en dos principios teatrales fundamentales, a saber:

---

<sup>10</sup> Para conocer el resto de los patrones de visibilidad véase Kotler/ Rein/ Stoller, "Gran Visibilidad", 1ª edición; Ed Diana, 1989, capítulo cinco

- *Los personajes que permanecen igual aburren al público*

Como se mencionó antes, los personajes deben evolucionar, es decir, deben aprender de lo que les ocurre, de manera que el público no los siente acartonados. Asimismo, deben explorar nuevas facetas de sus características y enriquecerse con ellas, solamente de esa manera resistirán una exposición prolongada al público; los personajes de un cuento de cinco páginas son, por definición, menos complejos que los de una novela de 300.

- *Los personajes deben ser coherentes con sus motivaciones*

Este principio es tan básico que ya se ha mencionado varias veces en este trabajo. A las personas les gustan las personas que se pueden clasificar con un marco limitado de características, puesto que son más predecibles tanto en sus acciones como en sus reacciones; les gustan, sobre todo, cuando se trata de sus líderes. Los líderes que actúan de forma contradictoria decepcionan a sus seguidores, y son abandonados por ellos.

Estos dos principios teatrales se complementan, en el caso de los líderes organizacionales, con principios administrativos, como son:

- *Entre más popular sea el sector, más violentas serán las fluctuaciones del nivel de liderazgo*

En el caso de los líderes organizacionales se puede pensar que no se trata de un sector muy popular. No obstante, en ocasiones los líderes organizacionales llegan a niveles de exposición mayores de lo normal (recuérdese a Lee Iacocca en los comerciales de Chrysler). Además, aún dentro de la misma empresa puede haber distintos niveles de notoriedad, por lo que los líderes dramáticos deben estar preparados en caso de que se presenten fluctuaciones en su nivel de atracción sobre el auditorio.

- *Deben dominarse los convencionalismos del sector*

Este aspecto ya se trató anteriormente, aún cuando la contraprogramación puede dar resultado, los líderes dramáticos deben estar conscientes de lo que es aceptado y lo que no lo es en su organización.

Existen una serie de obstáculos a contrarrestar para lograr el sostenimiento de la celebridad. Entre dichos obstáculos, los más importantes son los siguientes:

- *El ego*

El líder dramático debe distinguir entre su persona y su personaje. Los personajes, sobre todo los héroes, suelen tener pocos defectos, a veces ninguno. Si el aspirante confunde “representar” a un genio de las finanzas con “sentirse” un genio de las finanzas, probablemente se creen fricciones entre el líder y sus colegas, o entre él y sus subordinados.

- *La adaptación*

Cada organización tiene sus propios convencionalismos, normas no-escritas cuya observancia es fundamental. Los líderes demasiado adaptados al sistema no destacan, y aquellos demasiado opuestos causan revoluciones, pero no aumentan la cohesión, la motivación, ni la homogeneidad de conductas, y son despedidos en la mayoría de los casos. Los líderes deben controlar cuidadosamente su grado de alineamiento con el sistema establecido de valores y conductas.

- *Habilidad declinante*

No hay mejor respaldo para el dramatismo en el liderazgo que el conocimiento. Se podría incluso decir que para poder incluir factores dramáticos y míticos en el liderazgo es indispensable tener los conocimientos suficientes para realizar el trabajo con excelencia. Los líderes dramáticos deben vigilar constantemente que la teatralidad que aplican sea

complemento y no sustituto de su conocimiento. Una manera de destacarlo para obtener mayores beneficios personales y para la organización.

Finalmente, debemos mencionar los principales medios de sostenimiento del liderazgo dramático. Obviamente el más importante es la exposición, las personas deben conocer al personaje que está interpretando su líder. Ello no quiere decir que el líder charle con ellos, sino que trabaje con su equipo, de manera que los subordinados vean las acciones del líder y crean en las motivaciones del líder cuando éste las comunique. Es una mezcla de hechos y palabras, de conductas, pensamientos y actitudes.

En menor medida, se pueden utilizar conferencias, la autoría de libros y la organización de eventos especiales como medio de reforzamiento del liderazgo dramático. Este es un punto importante, el liderazgo dramático, que promociona un conjunto determinado de valores, se sostendrá únicamente si la organización realmente está orientada hacia dichos valores. Por ejemplo, los líderes de 3M pueden sostener el valor de la innovación solamente porque 3M tiene un sistema administrativo que otorga mayores recompensas a quienes son innovadores que a quienes no lo son. De la misma forma, los líderes de Wal Mart pueden promover el valor del servicio gracias a que Wal Mart concede premios a sus empleados por brindar un servicio sobresaliente. El liderazgo dramático es una manera de hacer más visibles los valores esenciales de la organización para que resulten más motivadores, perduren a través de las generaciones de empleados, y dirijan la conducta de éstos; pero los valores deben existir realmente en la organización.

## 7.6 MITOLOGIZACIÓN

Aunque no siempre se presenta, es conveniente mencionar algunas cosas sobre la mitologización. La mitologización de un líder ocurre cuando sus funciones como líder dramático: motivar, delinear conductas y preservar valores, se sigue dando aún después de que el líder ha abandonado la organización o ha muerto. Por ejemplo, la figura de Walt Disney sigue cumpliendo con sus objetivos aún décadas después de su muerte.

El proceso de mitologización es volátil. No existe un patrón observable en todos los casos. En ocasiones, al haber una crisis organizacional, los líderes actuales vuelven la vista atrás y retoman los principios e ideas propuestos por líderes anteriores, a veces retoman las ideas de los fundadores de la empresa. Eso fue lo que ocurrió cuando Ford Motor Company, en medio de una crisis a principios de los '80 retomó los principios de Henry Ford y publicó su exposición "Misión, valores, principios guiadores"<sup>11</sup>.

En otros casos, la imagen del líder que ya no está presente es retomada y ocurre que los nuevos líderes y seguidores perfeccionan la imagen del líder hasta darle una consistencia al personaje como no tuvo cuando estaba presente. Es decir, cuando es conveniente para satisfacer su necesidad de mitos, los mismos grupos sociales del líder omiten mencionar sus errores o debilidades. Mucho se ha hablado de Lee Iacocca y sus espectaculares aciertos con el Mustang o al levantar a Chrysler de la bancarrota. No obstante, no tiene el mismo nivel de difusión el hecho de que en 1985, Iacocca anunció que la Chrysler se convertiría en una holding que tendría cuatro divisiones: Chrysler Motors, Chrysler Aerospace, Chrysler Financial y Chrysler Technologies; sobre todo, no tiene difusión el hecho de que el mismo Iacocca admitió que su peor error había sido diversificar la compañía de esa manera, que los había "hecho pesados"<sup>12</sup>.

Por último, parece que existe una tendencia a la mitificación cuando hay un símbolo o un evento promovido por el líder que sigue vigente después de su desaparición. El ejemplo más claro de ello es que mientras se toque Rock & Roll, se recordará a Elvis Presley. Organizacionalmente, mientras haya líneas de producción, existirá la figura de Henry Ford (nótese cómo en la actualidad, con la proliferación de los sistemas de fabricación flexibles por células, el nombre de Henry Ford está perdiendo vigencia).

---

<sup>11</sup> Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Norma, 1995.

<sup>12</sup> Ries, "Enfoque", 1ª edición, McGraw Hill.



## CAPITULO VIII. PERSPECTIVAS A FUTURO SOBRE LA UTILIZACION DE ESTRUCTURAS DRAMATICAS Y MITICAS COMO FACTORES DEL LIDERAZGO

### 8.1 LA EVOLUCION DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Remitiéndose a las primeras corrientes administrativas, concretamente a la administración científica, se encuentra que la noción de liderazgo se centraba en la autoridad jerárquica: un directivo era líder en la medida en que su puesto le otorgaba autoridad.

Dicho concepto fue prontamente rebasado. Las teorías humanistas iniciadas por Barnard y Mayo, demostraron que existía una estructura informal, aparte de la estructura formal de la organización; lo más importante de dicho descubrimiento en lo referente al liderazgo, es que los líderes de la estructura formal no siempre coincidían con los de la informal; no solo eso, en muchas ocasiones tenía más influencia sobre la conducta de los subordinados el liderazgo informal que la autoridad formal. La razón, de acuerdo a los autores de esta corriente, reside en que, mientras la estructura formal satisface necesidades básicas (posibilita comer y tener un hogar) la estructura informal satisface las necesidades superiores (socialización, autoestima y realización).

El resultado de lo anterior fue un concepto funcional del liderazgo, que si bien contenía una noción más humanista, aún carecía de una visión verdaderamente social. El concepto funcional del liderazgo, ampliamente difundido en la actualidad, es el que lo define como: la influencia no-coercitiva de un directivo sobre la conducta de sus subordinados; es decir,

la capacidad de hacerse obedecer por voluntad del subordinado, sin recurrir a la autoridad implícita del puesto<sup>1</sup>.

Aunque esta definición ha funcionado bastante bien, existen diversos factores que han modificado el contexto del liderazgo en la Administración. Entre ellos, se encuentran.

*La creciente vinculación entre mejoramiento del individuo y mejoramiento de la organización*

Cada vez es más frecuente ver anuncios de cursos empresariales sobre temas como autoestima, excelencia personal y calidad humana, por mencionar algunos. Si bien muchos de estos cursos carecen de la seriedad suficiente para ser tomados en cuenta, existen otros que se basan en un principio muy serio de la realidad administrativa actual: las organizaciones, más allá de la tecnología y las comunicaciones, requieren personal feliz. Y éste es un serio tema de la actual psicología organizacional.

*El liderazgo organizacional es un fenómeno de gran impacto, que no se restringe a la organización*

Cuando una persona es motivada fuertemente por su líder organizacional, el impacto se traslada a su vida fuera de la organización. Cuando una persona trabaja para una empresa de gran prestigio, se sentirá orgulloso de mencionárselo a sus familiares y amigos (basta ver la satisfacción de quienes son maestros de la UNAM, consideran que ello les otorga otra categoría, independientemente de la recompensa económica). Del mismo modo, cuando alguien trabaja satisfactoriamente con su líder organizacional, asimilará los valores de éste y los aplicará, en mayor o menor medida, en su vida personal.

Existen otros factores que presionan por una nueva definición, más con los presentes es suficiente para otorgar un panorama de por dónde se encuentra la fisura del paradigma.

<sup>1</sup> Esta definición puede encontrarse, con distintas palabras, en la mayoría de los libros de Administración que siguen el proceso administrativo para presentar los temas, por ejemplo: Koontz Harold y Wehrich Heinz. Elementos de Administración 5ª edición; McGraw Hill, 1995 Gibson James L , Ivancevich John M y Donnelly Jr James H Las Organizaciones. 8ª edición; McGraw Hill, 1998

Se deduce de lo expuesto que el liderazgo organizacional impacta en la vida personal de los individuos que se ven influenciados por él, por lo que es incorrecto reducir el liderazgo al concepto de influencia no-coercitiva. No se trata de decir que dicha definición es incorrecta, el liderazgo es un tipo de influencia no-coercitiva, pero eso es solamente una parte de lo que en verdad es el liderazgo. Porque el liderazgo está más cerca de fenómenos como el teatro y el mito del héroe de lo que podría pensarse a primera vista. Los líderes, como se analizó en los capítulos III y V, tienen una función de cohesión social<sup>2</sup>, su actividad principal es la gestión de valores<sup>3</sup>; es por lo anterior que se requieren líderes y no simplemente directivos. El liderazgo es una necesidad humana independiente a la organización, porque en cualquier actividad humana hay héroes y arquetipos dramáticos reconocidos como líderes. La Administración no puede sustraerse a esta necesidad, ya que de lo contrario, no logrará satisfacer totalmente las expectativas de sus miembros, tanto por parte del líder, a quien el liderazgo dramático ayuda a satisfacer su necesidad de autorrealización, como a los subordinados, que podrán satisfacer necesidades sociales; todo lo cual resultará en el logro de los objetivos de la organización a través de la satisfacción de los individuos, que contarán con un sistema de valores común, criterios conductuales establecidos y la suficiente motivación para lograr dicho cometido.

Se alcanza, entonces, la evolución del concepto de liderazgo. El liderazgo es el proceso de personificación de un modelo conductual a partir de un conjunto definido de valores que tiene como resultados: la cohesión grupal, la influencia no-coercitiva, el reforzamiento de valores, el establecimiento de criterios conductuales y la motivación, ésta última consecuencia de la satisfacción de expectativas: la de autorrealización, por parte del líder, y las de orden social, para los subordinados. El papel de la organización dentro del proceso de liderazgo es el de definir el sistema de valores, administrar el proceso de personificación de líderes y vigilar su evolución, de manera que siempre se mantenga orientado al logro de sus objetivos.

---

<sup>2</sup> Campbell Joseph en diálogo con Bill Moyers. El poder del mito. 5ª edición, Ed. Emece, 1998.

<sup>3</sup> Peters Tom y Waterman Robert H. En busca de la excelencia, 22ª edición; Lasser Press, 1990.

## 8.2 EL LIDERAZGO DRAMÁTICO Y LA EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Las teorías administrativas se encuentran en constante evolución. Si bien dicha evolución ha dado lugar a corrientes de pensamiento administrativo con énfasis en distintos aspectos del manejo de las organizaciones, lo cierto es que cada vez ha sido mayor la preocupación por el papel del administrador como el encargado de llevar de forma eficiente el comportamiento humano dentro de las organizaciones<sup>4</sup>.

La consideración de factores humanistas dentro de la Administración es lo que ha llevado a la consideración de que los directores tienen entre sus funciones básicas la gestión de valores<sup>5</sup>, de que las personas buscan satisfacciones personales y no únicamente monetarias en el trabajo y de que se debe buscar el liderazgo real, y no simplemente el poder de posición. Es dentro de este mismo tenor, que la presente tesis propone que se utilicen estructuras dramáticas y míticas para motivar a las personas, preservar los valores de la organización y delinear la conducta de sus miembros.

Del mismo modo que no es necesario conocer las leyes gramaticales para poder hablar y escribir, los líderes organizacionales han aplicado, en ocasiones, las estructuras dramáticas y míticas para reforzar su liderazgo sin conocer sus mecanismos. No obstante, del mismo modo que la escritura de quien no conoce las reglas gramaticales es pobre, confusa y deficiente, los líderes que aplican las estructuras dramáticas y míticas de modo empírico consiguen, en la mayoría de los casos, resultados magros, o bien son víctimas de altibajos en su liderazgo, o son confundidos con charlatanes.

Es por ello que el presente estudio se enfocó a establecer principios y mecanismos cuyo conocimiento por parte de los líderes organizacionales conduzca a resultados más satisfactorios y consistentes, tanto para el líder como para la organización y los subordinados, al aplicar dichas estructuras.

---

<sup>4</sup> Ballina, "Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo", Revista Contaduría y Administración, No. 182, julio-septiembre de 1996

<sup>5</sup> Peters, Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición; Lasser Press, 1990

Las estructuras dramáticas y míticas no son, en consecuencia, un fenómeno ajeno al resto de la teoría administrativa. Se trata simplemente de un estudio sobre un punto escasamente explorado, que, sin embargo, puede compaginarse con la mayoría de los modelos administrativos actuales.

La importancia del liderazgo dramático, término que se utiliza para señalar la utilización de estructuras dramáticas y míticas en el liderazgo, se hace más notoria al contrastar dos de los modelos más mencionados en la actualidad: la Administración para la Calidad y la Administración para la Excelencia.

La Administración para la Calidad es un modelo administrativo cuya exposición requeriría un estudio aparte. Baste mencionar, para fines de la presente tesis, que su idea básica es la satisfacción del consumidor a través del cumplimiento estricto de los requisitos de cada característica del producto<sup>6</sup>.

La Administración para la Excelencia, por su parte, tiene como postulado principal, con la advertencia de que se trata de un enfoque simplificado para no complicar la lectura, la necesidad, para tener éxito, de una actitud emotiva hacia el servicio al cliente; de sentir pasión por hacer las cosas de manera eficaz y productiva<sup>7</sup>.

Como se puede apreciar, los dos modelos buscan el mismo fin en última instancia: la satisfacción del consumidor a través de la perfección en las operaciones de la empresa. La diferencia reside en que el modelo de la Excelencia se orienta hacia la emoción; es decir, a un aspecto humanístico más que sistémico. No rechaza al sistema de calidad, pero lo cubre de humanidad. Y ello es exactamente lo que hace el liderazgo dramático, no reniega del conocimiento, la capacidad de comunicación y la capacidad de empatía como los pilares

---

<sup>6</sup> Colunga, "Modelos administrativos", Ed. Panorama

<sup>7</sup> *Ibid.*

del liderazgo, sino que los reviste de intereses meramente humanos, los organigramas no necesitan héroes, las personas sí; y las empresas no son organigramas, son personas.

Podemos deducir, por consiguiente, que mientras más aceptación obtenga el modelo de Excelencia, se difundirá más la utilización del liderazgo dramático. Más importante aún, se hará más evidente la necesidad de contar con instrumentos racionales para comprenderlo y aplicarlo. Más interesante todavía resulta el hecho de que, cual si se tratara de una espiral, el modelo de la Excelencia será más aceptado en la medida en que se aleje de lo anecdótico, que ha sido su principal crítica, y se acerque a lo metódico, aunque no sea científico. Es decir, difícilmente se podrán establecer medidas 100% cuantitativas y fórmulas para el liderazgo dramático, dichas cosas tampoco existen en la dramaturgia, pero sí se puede, al igual que en la creación literaria, establecer modelos y paradigmas que mejoren los resultados de la aplicación del liderazgo dramático.

Otro modelo que se compagina con el liderazgo dramático es el del Desarrollo Organizacional. La base del Desarrollo Organizacional, nuevamente se llama a tener consideración respecto a lo básico de su tratamiento en el presente estudio, es el cambio planeado. Osea, el cambio dirigido por un propósito específico. Las estructuras dramáticas y míticas facilitan el proceso de cambio puesto que llevan implícita la idea del mismo. Los personajes deben evolucionar. Los héroes emprenden un viaje y modifican tanto el mundo externo como su concepción interna de la vida y sus valores. Un líder que evoluciona incita a sus seguidores a evolucionar. Lo más importante es que al aplicar el liderazgo dramático, el cambio surge de la misma persona, de su personalidad. Y siempre es más fácil evolucionar que sustituir.

Es muy pronto aún para conjeturar cuáles serán los nuevos modelos administrativos. Sin embargo, es posible predecir que dichos modelos continuarán la tendencia actual a relacionar el desarrollo individual con el organizacional. Solamente los individuos felices crean organizaciones exitosas. Es por ello que, más allá de recompensas económicas, las corrientes administrativas están buscando maneras de hacer felices a sus miembros. les dan

más participación en la toma de decisiones, programas de desarrollo de carrera y jornadas de trabajo reducidas, por mencionar solo algunos<sup>8</sup>. Es mi creencia sincera que el liderazgo dramático puede hacer felices a las personas al interesarse, en primer lugar, por sus características, en vez de tratar de introducirles un molde que no siempre se ajusta a los individuos particulares.

En el futuro tal vez sea desterrada completamente la noción del trabajo como un castigo. Si el liderazgo dramático se difunde en su aplicación, el trabajo adquirirá un sentido más libre, incluso lúdico, puesto que se estará participando en una representación. Las personas desean sentirse orgullosas de lo que hacen; y desean hacer lo que les gusta; el liderazgo dramático permite ambas cosas como consecuencia de su interés esencial en el individuo.

Se especula en el presente capítulo del futuro del liderazgo dramático sin dudar de su éxito. El liderazgo dramático ya se ha aplicado empíricamente desde tiempos inmemoriales, y si no tuviera éxito, nadie se habría interesado en escribir la historia de los héroes militares o de los grandes artistas. La razón por la que es limitada su aplicación en el mundo de los negocios es que aún no se ha sistematizado lo suficiente para ser confiable y animar a las organizaciones a utilizarlo. El presente estudio constituye el primer paso en ese sentido.

En el futuro, el trabajo en las organizaciones se convertirá en sí mismo en un aspecto de la vida. Si bien el trabajo nunca va a sustituir a la familia o la religión, si perderá su carácter de requisito para convertirse en un fin, aunque sea parcialmente. Las personas, sin importar su nivel jerárquico, tienen derecho a sentirse felices en su trabajo. El liderazgo dramático no es la panacea para la felicidad organizacional, pero puede contribuir hacia dicho objetivo.

Finalmente, hay que señalar que lo más importante no son, en sí, las consecuencias que pueda acarrear el liderazgo dramático. A riesgo de desviarse del tema central, hay que mencionar que es importante, vital tal vez, que los administradores seamos humanamente

---

<sup>8</sup> Varios autores, "Dirección de personal", Ediciones Ventura.

optimistas respecto al futuro. La Humanidad ha avanzado lo suficiente para que la Administración otorgue satisfacciones emocionales, a la par de las cuantitativas, a sus miembros.



## CONCLUSIONES

La presente tesis versó sobre la utilización de las estructuras dramáticas y míticas como factores del liderazgo, a lo que se ha denominado "liderazgo dramático", aún cuando no se trata de un modelo en sí, sino de un complemento para los ya existentes. De acuerdo a lo establecido en la exposición capitular, se presentan las siguientes conclusiones relativas al tema.

### CONCEPTUALES

#### **1) Definición de liderazgo dramático y objetivos.**

El liderazgo dramático consiste en la utilización de estructuras dramáticas y míticas para preservar valores, delinear la conducta y motivar a la productividad al equipo (subordinados) de un líder organizacional y satisfacer necesidades del líder relativas a la autorrealización.

### RESPECTO A SU IMPORTANCIA

#### **1) Los valores son la guía de la conducta en las organizaciones.**

La Administración Científica de Taylor se enfocaba exclusivamente a aspectos cuantitativos de las organizaciones. No obstante, la evolución de la Administración ha llevado a la conclusión de que las empresas tienen "cultura organizacional". Es decir, que cuentan con un conjunto de valores, creencias y principios morales compartidos por todos sus miembros. No solo eso, se ha demostrado que en la medida en que las empresas cultivan conscientemente dicha cultura, son más exitosas<sup>1</sup>. Se vuelve entonces una necesidad desarrollar modelos de liderazgo que tomen en cuenta ese objetivo. El liderazgo dramático tiene entre sus tres funciones básicas la preservación de valores a través del

---

<sup>1</sup> Peters/ Waterman, "En busca de la excelencia", 22ª edición, Lasser Press, 1990 Collins/ Porras, "Empresas que perduran", Norma, 1995.

método que usó la literatura neoclásica, la ejemplificación por medio de personajes. El liderazgo dramático crea personajes dedicados a demostrar una premisa. Dicha premisa es un valor compartido por el líder y la organización.

**2) En el futuro será más evidente la necesidad de utilizar el liderazgo dramático.**

Los modelos administrativos, en su evolución, han establecido una relación cada vez más estrecha entre los valores de la persona y los de la organización. Las personas con valores contradictorios con los de la organización encuentran cada vez más difícil rendir adecuadamente. Es por ello que cada vez es más evidente que los directores, para ser verdaderos líderes, deben aprender a gestionar los valores. Una de los instrumentos para lograr dicho objetivo es el liderazgo dramático.

**3) La carencia de mitos y drama en las organizaciones conduce a una falta de identidad.**

Cuando las organizaciones no cuentan con una cultura organizacional fuerte. Es decir, cuando sus miembros no tienen creencias y valores comunes, se produce una falta de cohesión que se traduce en problemas de motivación que llevan a una baja productividad. Asimismo, se generan conflictos entre los miembros de la organización por la falta de criterios comunes para la toma de decisiones y por diferencias morales, dada la carencia de valores compartidos.

Cuando las personas no son capaces de distinguir a su organización de las demás; cuando se sienten perdidos en un conjunto anónimo de personas cohesionadas únicamente por el deseo de satisfacer necesidades monetarias, se desmotivan y reducen su productividad. Es decir, otorgan lo mínimo a cambio de la satisfacción de sus necesidades elementales.

**4) El liderazgo dramático se compagina con los modelos administrativos actuales.**

Como se explicó en el capítulo VIII, el liderazgo dramático es un concepto que puede integrarse a los modelos administrativos actuales. En el caso de la Administración para la Excelencia, el liderazgo dramático permite al líder generar la emotividad necesaria para

que los empleados sientan pasión por el producto, el servicio que lo acompaña y los clientes. Asimismo, permite afentar los valores esenciales de la organización, sean cuáles sean; que es otro aspecto importante de dicho modelo.

Por otra parte, el liderazgo dramático facilita diversos aspectos del Desarrollo Organizacional, modelo cuya esencia es el cambio planeado y dirigido. El liderazgo dramático refuerza la identidad y la cohesión, y es más fácil para las personas llevar a cabo un cambio cuando sienten que su grupo las respalda. Además, los personajes del liderazgo dramático tienen la tendencia natural a evolucionar; es decir, llevan el cambio implícito en sí mismos.

**5) La utilización de estructuras dramáticas y míticas es un factor del liderazgo, no un sustituto de los otros factores.**

El liderazgo dramático es, esencialmente, un “mejoramiento del producto”. El liderazgo siempre tendrá como fundamentos el conocimiento, una trayectoria de éxitos, la habilidad desarrollada de comunicación, el entrenamiento de la actitud visionaria a largo plazo, etc. La teatralidad inducida del liderazgo dramático poco puede hacer por un líder que no ha desarrollado y entrenado dichas características. Se trata, más bien, de hacer que los hechos del líder, sus méritos, adquieran una teatralidad que los proyecte hacia el exterior, hacia su equipo de trabajo, de manera que contribuyan en aspectos cualitativos del liderazgo, como son la motivación, la preservación de valores y la dirección de conductas. Por hacer una analogía, consiste en sacar la vela de debajo de la cama y ponerla en un lugar alto para que la luz llegue a más rincones; pero la vela tiene que estar encendida, de otro modo no sirve de nada cambiarla de lugar.

**6) Para aplicar el liderazgo dramático con éxito, se requiere conocer los conceptos fundamentales del mito y el drama.**

Del mismo modo que es necesario entender conceptos psicológicos básicos para poder aplicar con éxito la mayoría de las teorías motivacionales, se requiere conocer los conceptos básicos sobre el drama y el mito (expuestos en los capítulos II y III) para

implementar el liderazgo dramático. Es muy importante, también, entender que, de la misma forma en que el conocimiento de conceptos psicológicos no convierte a los administradores en psicólogos, el conocimiento de conceptos dramáticos no los convierte en dramaturgos. Se trata de la base fundamental de conocimientos necesarios para utilizar correctamente una herramienta administrativa y evitar las consecuencias negativas que podrían derivarse del mal uso de la teatralidad en el liderazgo.

## RESPECTO A SUS CARACTERISTICAS

### **1) El liderazgo dramático se basa en las diferencias.**

El liderazgo dramático es una búsqueda de las características únicas de los líderes organizacionales. La razón de ello es a la vez dramática y organizacional. Dramáticamente, los personajes diferentes causan mayor impacto en el auditorio; administrativamente, es un principio básico de la motivación que a las personas, sobre todo a los líderes, les gusta sentirse diferentes.

Esto es doblemente provechoso, porque aparte de crear mitologías sobre liderazgo dentro de la organización, le permite al líder ejercer un estilo basado en su personalidad, por lo que difícilmente entrará en conflicto con el personaje de liderazgo que se crea en torno a él.

Cabe mencionar respecto a este punto, que el liderazgo dramático no es una exposición puramente personal del líder. Su personalidad y estilo de liderazgo deben conciliarse con la ideología de la organización, de otro modo, el liderazgo dramático no se traducirá en resultados ni en el cumplimiento de objetivos organizacionales. El liderazgo dramático busca el cumplimiento de los objetivos, pero trata de compaginarlos con un grado mayor de satisfacción del líder y su equipo.

### **2) Los eventos no son míticos ni dramáticos en sí, es un enfoque que se les da.**

La vida no es una obra de teatro, ni la biografía de una persona es la recreación exacta del viaje del héroe. Solamente en un mundo controlado, como es la ficción, se puede lograr que los eventos se ajusten perfectamente a una estructura narrativa. No obstante, la vida de

cualquier persona tiene sus peculiaridades, sus aventuras, sus antagonistas y mentores. El liderazgo dramático, una vez definido el personaje, ajusta la biografía a una estructura dramática con el objeto de acentuar aquellos rasgos coherentes con el personaje y disminuir los que son contradictorios con él. Es importante mencionar que, si bien la realidad dramática exige en ocasiones que los eventos de la biografía del líder sean complementados con elementos ficticios, lo ideal es recurrir a ellos en la menor medida posible.

### **3) El liderazgo dramático implica un ajuste, en cada caso particular, de la relación líder-organización.**

El liderazgo dramático se sustenta teóricamente en principios y no en leyes porque cada caso de relación líder-organización es diferente. Existe un conjunto de valores y convicciones organizacionales, y el líder cuenta al menos con las bases de su estilo personal de dirección. No obstante, para que el liderazgo dramático se traduzca en resultados satisfactorios, es indispensable que exista un acuerdo ideológico entre el líder y la organización (dicho acuerdo es el primer paso mencionado en el proceso de liderazgo dramático presentado en el capítulo VII). Cabe señalar que, cuando el estilo del líder no es el más adecuado para promover los valores organizacionales, o cuando se desea promover el cambio, se puede optar por la contraprogramación; es decir, por agredir intencionadamente el sistema actual, lo cual conducirá a una renovación planeada del sistema cuyo objetivo es revitalizarlo y hacerlo evolucionar a un nivel superior.

### **4) Los valores del líder y la organización deben estar alineados.**

Muy relacionada con el punto anterior, es esta exploración del acuerdo ideológico líder-organización. Cuando se habla de acuerdo ideológico, lo que se está señalando es que el líder debe aceptar promover los valores de la organización. Por ejemplo, si un valor de la organización es la innovación, el líder debe tener la convicción de que ella es un atributo necesario para el éxito. La organización, no obstante, no debe controlar las formas que utiliza el líder para promover el valor mencionado, ya que es precisamente la diversidad de formas lo que genera la teatralidad del liderazgo. Asimismo, debe existir conciencia de

ambas partes sobre los resultados específicos que se esperan del liderazgo dramático en cuanto a motivación, valores y conductas del equipo del líder y la motivación de éste.

**5) El liderazgo dramático requiere, para su éxito, de la observancia de principios básicos de aplicación.**

Como se mencionó en anteriores conclusiones, el liderazgo dramático se administra a través de un proceso (expuesto en el capítulo VII) dirigido por principios (expuestos en el capítulo VI). Se distinguen dichos principios de la conceptualización básica (del capítulo II) en que no son enunciados meramente dramaturgicos o míticos, sino que ya consideran la aplicación organizacional de dichas temáticas. Cuando se otorga la debida importancia a los mencionados principios, se puede sortear con éxito la aplicación de una herramienta cuyos alcances y resultados pueden ser muy vastos en una organización.

**6) El liderazgo dramático es práctico.**

El hecho de que el liderazgo dramático verse sobre aspectos dramáticos y míticos no quiere decir que sea un proceso insubstancial o empírico. Ciertamente, se trata de un proceso de mejora continua, que se retroalimenta de la experiencia, pero sus raíces, la etapa de generación de conceptos, es un paso que no tiene nada de mágico en cuanto que, como otras herramientas administrativas, utiliza tablas, diagramas y esquemas (ver capítulo VII). El liderazgo dramático requiere más de una sensibilidad mercadológica que de una intuición artística, ya que su origen está más cerca del refinamiento de las características y el posicionamiento de un "producto", que de la creación artística. Conlleva una dosis de arte, en la medida en que el líder tiene y desarrolla un estilo personal de liderazgo, incluso acepta la explotación de la aptitud artística si el líder la tiene, pero no es ella un factor indispensable para su funcionamiento.

**7) Un personaje no se sostendrá, ni llegará a ser un mito, si no sustenta en resultados.**

Tal vez el factor fundamental del liderazgo sean los resultados exitosos. Casi se trata de una constante del liderazgo la admiración que sienten los subordinados hacia la sabiduría del líder o hacia su historial de éxitos. Tal vez sea, incluso, la manera más honesta de

liderazgo, si se es el mejor, se merece ser líder. No obstante, las personas con los conocimientos o con los mejores resultados no siempre ocupan posiciones de liderazgo. Ello se debe a que, si bien tienen las *condiciones* para ser líderes, aún les falta cubrir las *habilidades directivas* necesarias para el liderazgo. Se regresa al punto, se carece de la teatralidad que destaque las cualidades internas. Como se puede apreciar, el liderazgo dramático parte del líder en todos sentidos: parte de su estilo para delinear al personaje, de su historial para crear su cuento o su mito, de su éxito para promover sus características únicas.

#### **8) El mito es una estructura generalizada, por lo tanto, no genera resistencia.**

Una de las bases conceptuales del mito es la universalidad de su presencia. Se asume que todos los seres humanos podemos reconocer, la mayoría de las veces subconscientemente, una estructura mítica. Más importante aún, las personas sienten una atracción natural a escuchar el mito porque los revela verdades esenciales sobre la vida. Las personas, entonces, desean participar al mito, no se resisten a él. El liderazgo dramático pretende aprovechar esta cualidad del mito en beneficio de la organización y de sus líderes, al integrarlos junto con sus equipos en la creación de un mito. Es decir, les permiten vivirlo.

#### **9) El liderazgo dramático evoluciona del drama al mito.**

Aunque literariamente se trata de dos cuestiones distintas, en el sentido organizacional el mito y el drama son dos momentos evolutivos de un mismo fenómeno. Los personajes bien diseñados y bien actuados tienden a ser tan consistentes consigo mismos que derivan, a largo plazo, en un mito. La razones para ello son muchas: el mito es menos humano que el drama, en el sentido de que el héroe mítico tiende más a la perfección que el personaje, que se deja arrastrar por pasiones, siendo que el héroe las vence; en segundo lugar, el mito tiende a ser consistente porque los seguidores sufren un sesgo y olvidan, o hacen olvidadizos, los errores del personaje, cosa que solo sucede cuando el tiempo ha erosionado el impacto de dichos eventos negativos. Lo importante de esta conclusión es visualizar que los beneficios del liderazgo dramático pueden extenderse en un horizonte de tiempo

superior al de la presencia del líder en la organización, lo cual es un incentivo para intentar aplicarlo.

#### **10) Los mitos organizacionales pueden actualizarse.**

Los mitos son representaciones de verdades universales. No obstante, la función más importante del mito para efectos organizacionales es la sociológica: la creación de identidad y cultura para un determinado grupo social. En consecuencia, un mito, al ser social, se adapta a las costumbres y características del grupo social en la época de su surgimiento. Cuando los grupos sociales evolucionan, el mito se vuelve anacrónico en cuanto a su apariencia, no en cuanto a su premisa, que es una verdad fundamental, y se hace necesario actualizarlo. Es por ello que cada época tiene sus héroes. Lo mismo ocurre en las organizaciones, para lograr la identificación de los nuevos miembros con los valores fundamentales, es necesario crear nuevos mitos con los que se puedan identificar. Esto es más sencillo dentro de un proceso de liderazgo dramático, que constantemente está renovando líderes-personaje susceptibles de convertirse en mitos.

#### **11) El liderazgo dramático no es costoso.**

El liderazgo dramático es un cambio de actitud. Si bien requiere tiempo, y el tiempo es el recurso más valioso de un ejecutivo, lo cierto es que no hay ninguna función que un ejecutivo pueda realizar sin dedicarle tiempo, por lo que no constituye un recurso extraordinario. Los materiales para el liderazgo dramático son de otra naturaleza: la capacidad de escuchar y observar, la capacidad de autoanálisis y la voluntad de cambio. Probablemente parezca más difícil conseguir dichos recursos que fondos de capital; pero finalmente se reducen a una actitud de mejora. E idealmente los administradores debemos contar con ella.

### **RESPECTO A SU FUNCION Y SUS RESULTADOS**

#### **1) El liderazgo dramático facilita la gestión interna de las organizaciones.**

El liderazgo dramático está esencialmente orientado hacia adentro, hacia los empleados. Facilita la gestión interna porque la noción de que se tiene un líder único y de que se está



trabajando en un equipo único aumenta la motivación de las personas para ser más productivas y laborar con calidad. Facilita la gestión interna porque facilita la transmisión de los mensajes de la directiva sobre las actitudes y conductas que son apreciadas en la organización. Facilita la gestión interna, en resumen, porque ayuda a administrar el sistema de valores, contribuye a la motivación al satisfacer las necesidades de afiliación de los empleados y las de autorrealización y expresión de los líderes, y, como consecuencia de lo anterior, crea normas no-escritas que dirigen la conducta de los miembros de la organización.

### **2) El liderazgo dramático satisface necesidades.**

El liderazgo dramático no es un aditamento de lujo para los líderes organizacionales, es una oportunidad de que obtengan una satisfacción adicional en el trabajo al poderse expresar a sí mismos, ya que es un trabajo sobre sus características sobresalientes, una proyección de lo mejor que tienen y de lo que mejor saben hacer. Asimismo, es una oportunidad para los empleados de sentir que están haciendo algo más que un trabajo, de tener la idea de que están participando en una historia única de la que son parte fundamental, de sentirse acoplados en un sistema de valores que, idealmente, se ajusta a sus convicciones.

### **3) El liderazgo dramático causa mayor impacto.**

La razón de que el liderazgo dramático cause un mayor impacto reside en que es un evento vívido, no una simple comunicación ordinaria. Es decir, el liderazgo dramático se transmite por canales formales e informales de comunicación, ya que, si bien está planeado y organizado bajo principios determinados y en base a un proceso, se apoya mucho en la experiencia de la convivencia entre el líder y los subordinados. Es decir, es tanto teórico como práctico. Y al basarse en el contacto, aprovecha los canales formales e informales de comunicación. Además, no es lo mismo recibir un memorándum de declaración de principios a vivir la aplicación de dichos principios y haberlos aprendido a través de una anécdota.

#### **4) El liderazgo dramático administra el liderazgo carismático, no lo busca.**

El problema con el liderazgo carismático es que todavía no está definido muy bien en cuanto a sus principios y procesos. Más grave aún, la mayoría de los estudiantes de Administración considera que el liderazgo carismático es una cuestión de habilidades innatas, en las que participa en mínima medida el entrenamiento y el aprendizaje. El liderazgo dramático cambia esta visión, partiendo del principio de que cualquier líder es susceptible de transformarse para adaptarse mejor a su equipo, y de que el carisma es una habilidad conductual susceptible de ser aprendida y desarrollada de forma controlada, sin que medien cuestiones innatas. Asimismo, permite desarrollar un plan para no atenerse a que emerjan líderes carismáticos de forma espontánea y luego desaparezcan por prolongados periodos de tiempo, sino que se desarrollen líderes carismáticos de forma continua. Existe la posibilidad de que efectivamente se encuentren personas cuyas aptitudes iniciales sean asombrosas y casi no tengan necesidad de aplicar el liderazgo dramático de forma racional, sino intuitiva. No obstante, son tan escasas dichas personas que no sería inteligente, por parte de la organización, atenerse a realizar dichos hallazgos.

#### **5) El liderazgo dramático da la sensación de participar en algo único.**

Cuando se habla de medios motivacionales no-monetarios, uno de los pilares más importantes es la diferenciación. Es decir, la exclusividad de la recompensa otorgada. El liderazgo dramático, entre sus resultados motivacionales, otorga un sentido de diferenciación único del grupo del líder respecto a otros grupos. El liderazgo dramático crea líderes diferentes a todos los demás por la sencilla razón de que las personas son tan diversas entre sí que es estadísticamente imposible que dos individuos desarrollen sistemas de valores, de actitudes y de conductas idénticos. Asimismo, a los miembros del equipo de un líder, como a cualquier persona, según lo demuestran los estudios, les gusta sentirse superiores a los demás. Y un principio para ser superiores es ser diferentes, contar con características que nadie más pueda imitar. El liderazgo dramático logra dicho cometido.

**6) El liderazgo dramático facilita la relación líder-equipo al volverla predecible, sin hacerla aburrida.**

Cuando un líder reduce sus características a un personaje y dirige conscientemente sus actitudes y pensamientos, se vuelve predecible en el sentido de que sus subordinados saben lo que desea, lo que le desagrade, lo que tolera, lo que recompensa, lo que le interesa, etc. Esto crea un sentimiento de confianza y de seguridad, puesto que la reacción del líder ante determinado evento es predecible. No obstante, los personajes evolucionan (de otro modo no sería posible aplicarles sus principios a las personas), por lo que se puede evitar caer en rutinas y hábitos. Actualmente, la Administración lleva implícito el espíritu de cambio, y el liderazgo dramático es consistente con dicho propósito.

**7) El liderazgo dramático convierte lo trivial en trascendente.**

La literatura ha demostrado que un hecho difícilmente puede ser catalogado como positivo o negativo, como interesante o aburrido, en sí mismo; es una cuestión de enfoque. Lo mismo ocurre con el liderazgo dramático. Los eventos del líder, sus actitudes y su conducta, no son espectaculares por sí mismos; prácticamente cualquier persona puede contar anécdotas y actuar conforme a valores. Lo importante del liderazgo dramático es que lo hace sistemáticamente, logrando convertir lo trivial en trascendente al cambiarlo de perspectiva. Cuando el líder le da a los planes una importancia superior, personal, a través de la teatralidad, será más fácil que los subordinados respondan de manera similar. Como se menciona en el cuerpo capitular: los eventos en la vida de cualquier persona pueden adaptarse a estructuras dramáticas y míticas. Y ello les confiere una importancia, tanto para el líder como para su equipo, que de otro modo no tendrían.

**8) El liderazgo dramático es una forma no-esotérica de crear liderazgo carismático, puesto que la dramaturgia y la mitología no son dones, sino disciplinas.**

El liderazgo carismático no está reservado a unos cuantos iniciados. Entre los objetivos de esta tesis se tenía demostrar la factibilidad de crear liderazgo carismático de forma administrada. Si bien la intuición y la inspiración son importantes en el liderazgo, no se puede depender exclusivamente de ellas, ya que conduciría a resultados inconsistentes y a

tremendas equivocaciones, riesgos que difícilmente compensa la perspectiva de obtener éxitos espectaculares. Sobre todo porque parece ser que la Administración de éxito es más una cuestión de consistencia a largo plazo que de alcanzar logros espectaculares pero efímeros. Los administradores, por nuestra misma naturaleza profesional, debemos partir de la convicción de que todo puede administrarse, es decir, que todo puede organizarse, y que, por tanto, todo es susceptible de aprenderse. Es importante destacar que esta no es una visión exclusivamente administrativa. Existe una vastísima literatura sobre el proceso de creación literaria y dramática, que incluye principios, procesos e incluso normas propositivas para dicho ejercicio. Es por ello que se realizó esta tesis sobre liderazgo dramático. La Administración no termina en los aspectos racionales, también se encarga de cuestiones emotivas e intangibles.

#### **9) El liderazgo dramático crea una identidad organizacional homogénea.**

Quizá el resultado más atractivo del liderazgo dramático sea la consolidación de una identidad organizacional homogénea. Cuando los valores son promovidos con consistencia por parte de los líderes, es factible que dicha cultura organizacional se permee hacia todos los niveles de la organización e influya en todos sus miembros. La importancia de una cultura organizacional sólida reside en que reduce los conflictos y los errores por sesgo en los criterios para la toma de decisiones. Más allá de los beneficios relativos a la productividad, es posible creer que una cultura organizacional fuerte, producto, en parte, del liderazgo carismático, permite obtener a las personas una mayor felicidad en su trabajo, que es, finalmente, lo que todos los administradores deseamos, ya que sabemos que de la felicidad de las personas, de su satisfacción y gusto por el trabajo, se derivan como una cascada los beneficios de rentabilidad, productividad, innovación y calidad en las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BICKHAM John M. Writing and selling your novel. Writer's Digest Books, 1996.
- 2.- CAMPBELL Joseph. El héroe de las mil caras, 1ª edición, 6ª reimpresión; Fondo de Cultura Económica, 1998.
- 3.- CAMPBELL Joseph en diálogo con Bill Moyers. El poder del mito, 5ª edición; Ed. Emece, 1998.
- 4.- COLLINS C. James y Porras Jerry I. Empresas que perduran; Ed. Norma, 1995.
- 5.- DE PREE Max. El liderazgo es un arte, 1ª edición; Lasser Press, 1990.
- 6.- EGRI Lajos. Cómo se escribe un drama; Ed. Bell, 1947.
- 7.- GIBSON James L., Ivancevich John M. y Donnelly Jr. James H. Las organizaciones, 8ª edición; Ed. McGraw Hill, 1998.
- 8.- HILL Charles W.L. y JONES Gareth R. Administración estratégica, 3ª edición; McGraw Hill, 1998.
- 9.- JIMENEZ Sergio y Ceballos Edgar (compiladores), Varios autores. Teorías y técnicas de dirección escénica, 1ª edición; Ed. Gaceta, UNAM, 1985.
- 10.- KOONTZ Harold y Weihrich Heinz. Elementos de Administración, 5ª edición; McGraw Hill, 1995.
- 11.- KOTLER Philip, Rein Irving y Stoller Martin. Gran visibilidad, 1ª edición; Ed. Diana, 1989.

- 12.- McCAY James T. La administración del tiempo, 1ª edición; Ed. Diana, 1979.
- 13.- MEYERS William. Los creadores de imagen, 1ª edición, 5ª reimpresión; Ed. Planeta, 1987.
- 14.- PETERS Tom y Austin Nancy. Pasión por la excelencia, 14ª edición; Lasser Press, 1991.
- 15.- PETERS Tom y Waterman Robert H. En busca de la excelencia, 22ª edición; Lasser Press, 1990.
- 16.- SCHOENBERG Robert. El arte de dirigir, 3ª edición; Grupo Editorial Sayrols, 1998.
- 17.- STANISLAVSKY Konstantin. El arte escénico, 7ª edición; Siglo XXI editores, 1980.
- 18.- STONER James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. Administración, 6ª edición; Prentice Hall, 1999.
- 19.- WAGNER Fernando. Teoría y técnica teatral, 2ª edición; Ed. Labor, 1974.
- 20.- Varios autores. Handbook of short story writing Vol. I&II, 1ª edición; Writer's Digest Books, 1991.

## HEMEROGRAFIA

- 1.- AGUIRRE Garavito Eduardo Samuel. Teorías utilitaristas y alternativas en el desarrollo del potencial humano en las organizaciones. Revista "Contaduría y Administración", No. 187, octubre-diciembre 1997.
- 2.- BALLINA Ríos Francisco. Marco teórico para el estudio del conflicto en las organizaciones. Revista "Contaduría y Administración", No. 187, octubre-diciembre 1997.

- 3.- BALLINA Ríos Francisco. Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo. Revista “Contaduría y Administración”, No. 182, julio-septiembre 1996.
- 4.- CERUTTI. La Filosofía en la Administración. Revista “Contaduría y Administración”, No. 188, enero-marzo 1998.
- 5.- DUSSEL Enrique. Ética y Administración. Revista “Contaduría y Administración”, No. 186, julio-septiembre de 1997.

#### **OTRAS FUENTES**

- 1.- Video “The art of conducting”, guión por Stephen Wright.
- 2.- Folletos de los discos compactos: Karajan-Romance, escrito por Imogen Tilden; Karajan-Tchahikovsky suites, escrito por David Gutman.
- 3.- Sitios en Internet: buscador Yahoo, buscador Altavista, The Karajan Memorial.
- 4.- “Charles Renault”. Serie de televisión “Automóviles”, canal Mundo.