

# Liderar... nadando en contra de la corriente

## To lead... by swimming against the current

Franco Lotito Catino\*

Universidad Austral de Chile  
flotitoc@gmail.com

\* Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,  
Instituto de Administración,  
Universidad Austral de Chile, Isla Teja, Chile.

### RESUMEN

Dado el hecho de que no existe forma alguna de abstraerse del significado e importancia que ha tenido, tiene y que tendrá el tema del liderazgo en nuestra sociedad, el objetivo de este artículo busca destacar el rol estratégico que cumple un líder en toda empresa, institución gubernamental u organización que está inserta en los mercados de la economía actual, especialmente, cuando vemos la forma errática en la que funcionan –y actúan– algunos de nuestros “líderes”, sea que hablemos a nivel de dirección de empresas, fuerzas armadas, a nivel político o, incluso, en el ámbito religioso. Como metodología, se hará uso de una amplia revisión bibliográfica, con la finalidad de llevar a cabo una investigación documental, acompañada de diversos casos y ejemplos de líderes y organizaciones que revelan cómo se lleva a cabo el ejercicio del liderazgo. La realidad nos demuestra, que falta mucho por aprender acerca de qué significa, realmente, ser un líder ético, con inteligencia emocional. La investigación, junto con contribuir al acervo de conocimientos relacionados con el ejercicio del liderazgo, como conclusión pone en evidencia la urgente necesidad que existe de hacer las cosas de manera algo diferente, dado el alto nivel de desconfianza y rechazo que existe hoy en relación con los líderes actuales.

### ABSTRACT

Given the fact that there is no way to abstract ourselves from the meaning and importance that has had, has and will have the issue of leadership in our society, the objective of this article seeks to highlight the strategic role that plays a leader in every company, government institution or organization that is inserted in the markets of the current economy, especially when we see the erratic way in which some of our “leaders” behave –and act–, either at a business management, armed forces, political or even religious level. As a methodology, extensive bibliographic review will be used, in order to carry out a documentary investigation, accompanied by various cases and examples of leaders and organizations that reveal how the exercise of leadership is carried out. The reality shows us, that much remains to be learned about what it really means to be an ethical and emotionally intelligent leader. This research, together with helping to increase the stock of knowledge related to leadership, as a conclusion highlights the urgent need to do things somewhat differently, given the high level of distrust and disapproval that exists today towards current leaders.

### INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 27 de Enero 2020  
Aceptado: 16 de Julio 2020

### Palabras Claves:

Estrés  
Inteligencia emocional  
Liderazgo ético

### ARTICLE INFO

Received: 27 January 2020  
Accepted: 16 July 2020

### Keywords:

Emotional intelligence  
Ethical leadership  
Stress

## INTRODUCCIÓN

Resulta interesante observar que las ambiciones personales, la corrupción, el egoísmo y la arrogancia, parecieran regir el comportamiento de muchos líderes —tanto actuales, como también del pasado—, en función de lo cual, se requiere hoy día, de líderes que sepan evaluar y entender el enorme daño que este tipo de conductas genera en la sociedad.

Investigadores de la conducta humana, como Cohen, 1990, 2001; Hare, 1993; Murray y Millet, 2002; Kellerman, 2004; Strauss, 2005; Iacocca y Whitney, 2007; White, 2012; Weiss, 2014; Barlow, 2018; Majluf y Abarca, 2019, han llegado a la conclusión que el egoísmo y una inclinación exagerada por cuidar y proteger los propios intereses y bienestar personal —en desmedro de los ajenos— se encuentran en la base del comportamiento humano, lo que, inexorablemente, tiene graves repercusiones en la sociedad contemporánea y, a su vez, genera en los países que ejercen un mayor control de los mercados y del comercio internacional, un alto nivel de competencia por los recursos disponibles. Más aun, cuando, con mayor frecuencia de lo que se quisiera, se produce una violación flagrante de las reglas y patrones de conducta que han sido establecidas por la sociedad, por parte de líderes egocéntricos, sin remordimientos de conciencia y con ausencia total de empatía hacia los demás. Por su parte, Rachels, 2003; Rand, 2006; Dugatkin, 2007; Agarwal, 2011 y Dawkins, 2017, han planteado que sin la presencia del rasgo de altruismo en la dotación genética de las personas —a saber, el acto de procurar el bien ajeno a costa del propio, opuesto al egoísmo—, la especie humana se habría extinguido hace muchos miles de años atrás. Es altamente probable, entonces, que ambas teorías y visiones contengan, como muy a menudo sucede con las teorías y modelos explicativos, parte de la verdad del misterio que todavía envuelve al ser humano y a su conducta final, con relación a sus congéneres.

Lo que realmente importa, y la enseñanza que se puede extraer de este dilema, es que, conjuntamente con estar muy conscientes de esta realidad, debemos, como sociedad —y también como sujeto individual responsable y poseedor de ciertos principios éticos—, velar, en la medida de lo posible, por corregir y ajustar el comportamiento egoísta del ser humano, egoísmo que, no cabe duda alguna, existe, favoreciendo, propugnando y socializando la sana convivencia humana, por intermedio del ejercicio de un liderazgo ético y positivo.

Para efectos de este artículo, el liderazgo ético debe ser entendido como un liderazgo de tipo organizacional que se centra en el respeto por la ética y los valores, como también en los derechos y dignidad de las personas, donde los conceptos de honestidad, integridad, confianza, equidad, imparcialidad, transparencia, buen trato y justicia constituyen aspectos críticos del liderazgo ético (Pérez-López, 1998; Ciulla, 2014; Correa-Meneses y cols., 2018; Hodges y Steinholtz, 2018). Este tipo de liderazgo, entrega un valor agregado a las empresas, al inspirar a los colaboradores a motivarse, trabajar y vivir de acuerdo con los valores de la compañía. Sobre todo, si, como veremos más adelante, este liderazgo va acompañado de inteligencia emocional (Abarca, 2004; Goleman, 2011, 2014, 2018).

En forma complementaria, la experiencia acumulada sugiere que el liderazgo ético conduce, asimismo, a generar: (a) un mayor grado de satisfacción en los trabajadores, (b) a mejorar el clima organizacional existente en una empresa, (c) a tener menores tasas de rotación de personal, todo lo cual, redundando, a final de cuentas, en (d) mejores beneficios y resultados, tanto para los colaboradores de la organización, como para la empresa misma (Pérez López, 1998; Ciulla, Murphy y Price, 2005; Ciulla, 2014; Hodges y Steinholtz, 2018; Correa-Meneses y cols., 2018).

La razón para destacar lo anterior, es muy sencilla. Si se revisa —con algo de atención— la historia de la humanidad, muy pronto nos damos cuenta de que el siglo XX ha sido considerado por numerosos estudiosos como el siglo más violento de nuestra historia, con dos guerras mundiales incluidas, que causaron la muerte de más de 55 millones de personas, la gran mayoría civiles inocentes. Uno de los investigadores más serios y que se ha hecho mundialmente famoso por identificar las peores matanzas de la historia, ya sea porque el causante de estas tragedias quiere hacerse con el poder, ya sea porque el genocidio se haga en nombre de la religión, por la lucha para quedarse con los recursos naturales, por el interés de conquistar territorios, como consecuencia del capitalismo, del comunismo, etc., es White (2012), quien se describe a sí mismo como un “atrocitólogo”, “necrometrista” y “cuantificador de baños de sangre”. Con gran habilidad para el manejo de las estadísticas y los grandes números, como también poseedor de un velado ingenio para camuflar un serio propósito moral, White lanza con fuerza su “desprecio por la necedad y la insensibilidad de los grandes dirigentes” —o anti líderes— de la historia, como así también en contra

de la “ineptitud estadística e ignorancia histórica de los diversos ideólogos y propagandistas, y a la indiferencia de la historia ante la magnitud del sufrimiento humano” como consecuencia del actuar desidioso e insensato de algunos de nuestros supuestos “líderes mundiales” (Pinker, en White, 2012, pág. 9).

Por consiguiente, el mundo actual está tan dividido, polarizado y desorganizado, que ello, de inmediato trae consigo como resultado que las estructuras de poder sean —muy a menudo— informales y transitorias, donde los grupos económicos y los grupos políticos hegemónicos que van rotando, son los que tienden a manejar —tras bambalinas— los hilos del poder, en beneficio de una élite reducida. Dos autores, Acemoglu, profesor de Economía en el Massachusetts Institute Of Technology (MIT) y Robinson, profesor de Economía de la Universidad de Harvard, escribieron el libro “Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza” (2012), donde demuestran claramente que la calidad de las instituciones y la calidad moral de las personas que rigen en un determinado territorio o país, son las que van a conducir a una nación a su prosperidad o a su autodestrucción, hasta el grado de ser consideradas naciones fallidas, en línea con lo que señala Chomsky (2007), en muchos de sus libros.

Es por ello por lo que, Acemoglu y Robinson (2012) aseguran que la situación de pobreza de un determinado país no se debe a la ignorancia o al tipo de cultura que predomina en dicha nación, sino que los países son pobres, porque quienes tienen el poder, toman decisiones que crean pobreza, desigualdad e injusticia. Estos autores señalan, además, que estas personas no lo hacen bien, no porque se equivoquen o por causa de su ignorancia, sino porque las decisiones que toman sus líderes son de tipo político y no de tipo económico. Como ejemplo del ejercicio de un liderazgo fallido, Acemoglu y Robinson muestran el caso de Mao Tse Tung, quien, en “los años cincuenta impulsó el Gran Salto Adelante”, una política de industrialización llevada a rajatabla y sin consideración por los derechos de ningún ciudadano chino —salvo la élite que lo apoyaba—, un programa que condujo a una feroz hambruna y a la muerte por inanición de millones de chinos —calculado entre 20 y 30 millones de personas fallecidas— como “consecuencia de este plan de crecimiento económico” (Acemoglu y Robinson, 2012, pág. 83).

El manejo inadecuado del poder y de los recursos económicos, conduce a condiciones de vida que pueden

ser fácilmente catalogadas de injustas, desiguales e inhumanas, tal como también lo destaca Stiglitz, Premio Nobel de Economía, en varios de sus libros. En uno de ellos, consigna lo siguiente: “La vaca media europea obtiene una subvención de dos dólares al día; más de la mitad de la población del mundo en vías de desarrollo vive con menos de esto. Según parece, es mejor ser una vaca en Europa que ser un pobre en un país en vías de desarrollo” (Stiglitz, 2012, pág. 122).

En una de sus últimas obras, el mismo Stiglitz destaca lo siguiente: “Our economic divide has led to a political divide. Those with money and power have used their power in politics to write the rules of the economic and political game in ways that reinforce their advantage”, lo que, de alguna manera, pone en evidencia el uso erróneo o equivocado que algunos supuestos líderes le pueden dar al poder y al dinero (Stiglitz, 2019, pág. 5). Piketty (2015) se suma a lo que señala Stiglitz, al demostrar, con sólidos argumentos, cifras duras y estadísticas actualizadas, la desigual distribución de la riqueza que prima hoy en muchos países, datos que este investigador pone a disposición de los líderes empresariales, líderes políticos y de todos aquellos que tienen las riendas del poder en sus manos, con la finalidad de que combatan de manera frontal el flagelo de la desigualdad y de la injusticia.

Por otra parte, un líder político como Nelson Mandela, luego de pasar más de 27 años en prisión en diversas cárceles de Sudáfrica —nadando en contra de la corriente y de aquello que la lógica del poder indica—, se propuso conquistar a sus enemigos, es decir, los más fervientes defensores del Apartheid —un racista e injusto sistema de gobierno establecido por una minoría blanca en Sudáfrica—, sin el uso de las armas, por cuanto, como consecuencia de un país completamente dividido y polarizado por más de cincuenta años de odio racial, asesinatos selectivos e injusticia social, y que se dirigía directamente a una guerra civil, Mandela comprendió que la única forma de lograr la unión de blancos y negros, era utilizar su visión, carisma, emocionalidad y magnetismo personal, con la finalidad de influir decididamente en una dividida sociedad sudafricana (Carlin, 2013).

Carlin (2019), en su libro titulado “Mandela y el general”, reafirma lo anterior, al describir cómo Mandela logró convencer al general Constand Viljoen —un cabecilla militar de gran poder e influencia sobre muchos sudafricanos blancos— de desarmar a sus seguidores, con la finalidad de evitar una sangrienta

guerra civil, para lo cual, según Carlin, Mandela actuó de acuerdo con su instinto y su temperamento, pues no tomó el camino fácil de las armas, sino que optó por combatir con la palabra, descartando la violencia y, en su lugar, hizo uso de su capacidad de seducción, integridad, deseo de justicia y carisma, para hacer un llamado a la cordura, sensatez y al buen juicio.

De ahí, entonces, la necesidad de explorar diversos aspectos, tanto teóricos como prácticos, acompañado de algunos casos a modo de ejemplos, de lo que significa e implica el buen o mal ejercicio del liderazgo, del tipo que sea, empresarial, político, militar, religioso, exponiendo las consecuencias que éste puede tener sobre el bienestar de las personas, así como en el crecimiento y desarrollo de un país.

## MÉTODO

La investigación documental se realizó a partir de la revisión de material bibliográfico, extraído de revistas, documentos, libros, tesis y sitios web relacionados directamente con el tema del ejercicio del liderazgo, en función de lo cual, se hizo uso de artículos provenientes de diversas revistas de investigación científica, que han pasado una cuidadosa revisión antes de ser publicados, así como también de variados libros de autores, investigadores y científicos reconocidos por sus conocimientos y experticia en el manejo de los temas tratados en este artículo.

## DESARROLLO DEL TEMA

### *Una visión general del liderazgo*

Burns (1978) y Bass (2008) pueden ser considerados como los investigadores pioneros en el campo de estudios que se relaciona con el liderazgo y el comportamiento organizacional, especialmente, si se considera, el hecho, que el trabajo de Burns —acerca del llamado liderazgo transformacional— sirvió de inspiración para los estudios de Bass sobre este y otros estilos de liderazgo. En este contexto, Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, a saber, el transaccional y el transformacional. Por lo tanto, tanto Burns (1978) como Bass (2008), ven el liderazgo transaccional como un intercambio entre el sujeto que hace de líder y aquellos que son sus seguidores, donde estos últimos, reciben algo de valor a cambio, o en recompensa, de su trabajo.

En contraposición al liderazgo transaccional, el transformacional tendería a estimular la emergencia de la conciencia de los colaboradores, quienes aceptan —y se comprometen— en el logro de la misión de la empresa, dejando a un lado los intereses personales, con la finalidad de concentrarse en los intereses colectivos que adquieren un carácter superior. Bass, va incluso más allá, al argumentar, que quien ejerce de líder podría exhibir distintos patrones de liderazgo en concordancia con aquello que las circunstancias demanden. Complementariamente, el liderazgo transformacional tendría, asimismo, relación con una serie de necesidades humanas, especialmente, aquellas vinculadas al crecimiento personal, autoestima y autorrealización. De ahí el aspecto de “transformacional” (Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006; Covey, 2007; Bass, 2008).

Bennis (1994), un reconocido experto en el campo del liderazgo, acuñó una frase casi poética al expresar que el liderazgo sería la capacidad de un sujeto de trasladar una visión futura deseada y esperanzadora, en una realidad concreta, en línea con el famoso “sueño” que manifestaba el líder religioso Martin Luther King y que cambió radicalmente la visión norteamericana de los ciudadanos negros, donde la visión constituye un objetivo de orden superior que se transmite y se comparte con los seguidores. Strauss (2005), por su parte, en su tratado y ensayo crítico “Sobre la tiranía”, hace notar que algunos expertos en el tema del liderazgo parecen olvidar —de manera muy conveniente, por cierto— que, así como existen los buenos líderes (con un alto sentido ético y moral), también existen los líderes corruptos, violentos, caprichosos, arbitrarios, homicidas, malvados, con características psicopáticas, etc.

Por otro lado, Cohen (1990, 2001), mayor general retirado de la Fuerza Aérea de Estados Unidos, titula uno de sus libros con un nombre muy sugestivo, “El arte de ser líder”, queriendo destacar con ello que no cualquier sujeto está en condiciones de ejercer el liderazgo en propiedad, cosa que el autor demuestra con claridad en muchas de las obras y artículos que ha escrito, paralelamente al desarrollo de su carrera como militar y profesor universitario. Asimismo, otros autores distinguen entre líderes y gerentes, en que los primeros serían figuras inspiracionales y aspiracionales, en tanto que los gerentes representarían aquellos sujetos que manejan los asuntos más planos de la administración, y que son los encargados de mantener la disciplina administrativa de una organización.

Bajo esta mirada, no cabe duda alguna, que queda mucho por decir, estudiar y analizar, con relación al concepto de liderazgo (Zalesnik, 2004; Kellerman, 2004; Gratton, 2006; Covey, 2007; Goleman, 2014, 2018; Majluf y Abarca, 2019).

Para el caso de este artículo, señalamos lo siguiente: aun cuando el concepto "liderazgo" no es un concepto moral, en nuestra opinión, este debe, necesariamente, tener un componente ético, de otra forma, deja de ser un liderazgo positivo, para convertirse en un mero acto de manipulación y vil utilización de medios y de personas para fines, más bien, personales, agenda oculta incluida. Lo anterior, sin importar si esto ocurre en el mundo empresarial, en la arena política, en el ámbito militar o en el religioso. En este contexto, hay que pensar en el liderazgo como una luz, que, al momento de atravesar un prisma, se descompone en innumerables colores, donde cada color parece distinto, pero que, en realidad, todos tienen la misma esencia y provienen de la misma fuente. Lo único que varía, es cómo la persona hace uso de ese liderazgo. Sobre la base de lo enunciado, no cabe duda alguna, que, con el ejercicio de un liderazgo de tipo negativo, violento y manipulador, por ejemplo, también se pueden lograr muchos objetivos en la vida; sin embargo, *¿a qué costo?*

Se ha dado el caso de CEOs —y también líderes políticos y religiosos— muy inteligentes, altamente efectivos y con habilidades increíbles, que han terminado por arruinar a sus organizaciones (y a su propia reputación y carrera), a raíz de primar en ellos el lado oscuro de su persona, por la extrema avaricia, codicia, corrupción, así como por su indiferencia con los demás, o por el actuar retorcido y desidiado del que han hecho gala ante la desgracia y desventura de otras personas (Kellerman, 2004; Iacocca y Whitney, 2007; Lotito y Sanhueza, 2015; Stiglitz, 2019; Majluf y Abarca, 2019). Cómo dejar de hablar de las grandes tragedias humanas, ocasionadas por diversos líderes militares, quienes no dudaron en entablar encarnizadas batallas, arriesgando sin consideración alguna la vida de cientos de miles de sus soldados, solo con el afán de satisfacer sus abultados egos. Murray y Millet (2002), por ejemplo, en su libro "La guerra que había que ganar", no dudan en calificar a Dwight Eisenhower —quien fuera el comandante supremo aliado durante la Segunda Guerra Mundial—, de "grande" entre los líderes, debido a que supo mantener bajo control "a los generales que estaban bajo su mando", quienes representaban a "un grupo de egomaniacos cascarrabias y disfuncionales como no se había visto

en ninguna otra guerra" (Murray y Millet, pág. 459). En este caso, este líder militar, en los momentos más críticos de la guerra, demostró una notable capacidad para encontrar, habitualmente, una solución que condujera al éxito del objetivo propuesto.

En función de lo anterior, podríamos decir que, el ejercicio del liderazgo se convierte en un factor que adquiere un carácter esencialmente estratégico, debido al simple hecho de que hay determinadas circunstancias que lo reclaman, siendo preciso el acto de atenderlas y prestarles máxima atención, con la finalidad de diseñar la mejor estrategia posible, donde estrategia podría definirse como un plan maestro que nos permite conseguir los objetivos que hemos fijado, respondiendo, necesariamente, a varias preguntas relevantes, a saber: qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, por qué hacerlo, con quién hacerlo y tener preparado un plan alternativo B, por si falla el plan A, por cuanto, no siempre la estrategia escogida toma el rumbo que las personas desean —o esperan—, especialmente, cuando existen variables del entorno y fuerzas externas que están más allá de nuestro control (Wigodski, 2007; Brunken, 2008; Freedman, 2016).

Brunken (2008), por otro lado, agrega que los líderes exitosos que se validan ante los ojos del mercado son aquellos que saben más que el promedio de sus pares, que están en grado de evaluar acuradamente las situaciones con las que se enfrentan, de manera objetiva y precisa, y que en esta competencia estratégica contra los oponentes se muestran como mejores, con control de sus emociones, más ingeniosos y rápidos. Otra persona que refuerza esta postura es Marshall, quien, en su libro "Cómo ganar poder e influencia en la empresa" destaca una verdad (casi) de Perogrullo, que aquel que desea prosperar, hoy día, en el ámbito de los negocios, tiene que ser un individuo fuerte, dispuesto a competir, inteligente, resistente, intrépido y con una tenacidad a toda prueba (Marshall, 2007).

Existe una cosa curiosa, y que llama mucho la atención, acerca de algunos de los autores e investigadores citados, que raras veces —si es que alguna vez— en sus exposiciones y análisis exploran en profundidad y dedican un espacio prudente a conceptos valóricos como el honor, la integridad y el comportamiento ético. Estos autores, pareciera que transmiten la impresión —por lo menos, es lo que se extrae de sus escritos— de que estos rasgos serían innecesarios (o que sobrarían) para efectos de alcanzar el éxito en la vida. La otra alternativa que queda rondando en la ca-

beza, es que dichos autores tomen como un supuesto implícito el hecho de que estos rasgos y cualidades deben estar, sí o sí, presentes en las personas. Incluso el más “clásico” de los economistas, Greenspan, quien fuera presidente del Banco Central de los Estados Unidos, en su libro “La era de las turbulencias” escribió que durante una parte importante de su vida él estuvo “intelectualmente limitado”, hasta que conoció a la filósofa y escritora Ayn Rand, agregando que “mi trabajo había sido empírico y basado en los números, nunca orientado hacia los valores” (Greenspan, 2008, pág. 68). Pues bien, yo he preferido hacer explícito el tema valórico en este artículo.

Por lo tanto, junto con demostrar un comportamiento ético permanente, una de las grandes fortalezas de aquellos que, además de dirigir, también saben liderar personas, empresas, instituciones —y también países—, es la habilidad para escuchar las necesidades de sus colaboradores y seguidores, así como de estar atentos y ser sensibles a las necesidades, problemas y dificultades de las personas que los rodean, entre las cuales cabe incluir, obligatoriamente, a los clientes, la comunidad y los consumidores en general, y si ello requiere que estos líderes naden contra la corriente, pues entonces, en este caso, estos individuos deberán mostrarse dispuestos a hacerlo (Lotito y Sanhueza, 2015).

Digamos que, uno de los problemas más recurrentes hoy en las empresas —y en la sociedad, en general—, se relaciona con las vivencias de estrés y la presencia de los llamados jefes tóxicos, es decir, ese tipo de jefaturas que estresan y enferman —literalmente— a sus colaboradores, y que en lugar de liderar y guiar a su gente, lo que hacen es humillar, denostar, menospreciar, presionar indebidamente a su personal, exigiendo cosas imposibles de cumplir (Weiss, 2014; Lotito, 2009, 2010, 2016). De acuerdo con Weiss (2014), psiquiatra experto en salud mental, solo en EE.UU. el costo de lidiar con el estrés en el trabajo se elevó, en los años previos a la publicación de su libro, por sobre los trescientos mil millones de dólares al año, por concepto de: trastornos mentales, enfermedades psicosomáticas, depresión, uso de medicamentos, uso de días cama en los hospitales, pérdida de jornadas laborales, accidentes, intentos de suicidios, suicidios consumados, etc., como consecuencia de vivir bajo severas condiciones de estrés.

Un caso emblemático, de un pésimo ejercicio de liderazgo, lo representa la empresa France Télécom, donde, a raíz del ambiente estresante, depresivo y

pleno de incertidumbre que reinaba en esta compañía, debido al alto nivel de exigencias y las constantes reestructuraciones que se estaban llevando a cabo, se suicidaron entre 2008 y 2010, nada menos que, 49 empleados. En “esa oportunidad, varios directivos de la compañía terminaron ante los tribunales de justicia” francés. Didier Lombard, el ex CEO de France Télécom, “fue acusado en el año 2012 de instituir métodos brutales de gestión” al interior de la empresa francesa y de practicar “acoso moral” —o laboral— a destajo (Lotito, 2015, pág. 4; Lotito y Sanhueza, 2015).

Por otro lado, señalemos, asimismo, que el factor estrés sería responsable de alrededor del 70% de los accidentes laborales en el lugar de trabajo. Si se suman los síntomas psicológicos (pérdida de motivación, depresión, irritabilidad), síntomas físicos (hipertensión arterial, insomnio, úlceras, apatía), síntomas conductuales (adicción a las drogas y al alcohol, descenso de la productividad, agresividad, etc.), entonces, el panorama se torna poco auspicioso, si es que, en relación con este tema, no encontramos líderes que estén preparados para lidiar, incluso, con este tipo de situaciones (Lotito, 2009, 2010).

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y Mackee (2003), Abarca (2004), Maxwell (2014), Goleman (2011, 2014, 2018) y Majluf y Abarca (2019), algunas características propias de la gente que sabe liderar y que tiene inteligencia emocional, entendida esta última, como aquella capacidad que tienen ciertos individuos de reconocer sus propias emociones y las emociones de los demás, son: respetar y ser capaz de motivar a su gente, entregar reconocimiento a las personas, tener conciencia global, aquilatar la importancia de la planificación estratégica, preocupación por el desarrollo de sus colaboradores, habilidad para construir relaciones basadas en la confianza, ser capaz de ocuparse de su propio desarrollo y formación, tener autocontrol de impulsos, mostrar iniciativa y visión, perspicacia para leer lo que ocurre en el entorno, comunicarse con sus seguidores y colaboradores de manera efectiva, ser un catalizador del cambio y, como un aspecto de suma importancia, estar en grado de trabajar en equipo, tomar riesgos de manera apropiada y sensata, siendo capaz de asumir la responsabilidad final sobre los resultados (especialmente, cuando las cosas salen mal), entre otras características.

Es así, por ejemplo, que Goleman (2011), puso en la boca de muchas personas el concepto de Inteligencia

Emocional (I.E.), un concepto que asoció, posteriormente, al ejercicio del liderazgo, así como también a la gestión del talento humano y a la administración de empresas, por cuanto, de acuerdo con este investigador, cuando se aplica la I.E. al liderazgo, confluyen cinco habilidades relevantes: (a) el desarrollo de la autoconciencia (o autoconocimiento), a través de la cual, la persona es capaz de reconocer sus fortalezas y debilidades, e incluso, solicitar ayuda cuando la necesita, (b) la capacidad de autorregulación, donde el control de impulsos juega un rol importante en la gestión propia y de terceros, (c) la (auto)motivación, dirigida hacia el logro de metas y objetivos, y que no necesita de terceros para que se ponga en acción, (d) la empatía, entendida como aquella capacidad que ayuda a crear un clima de confianza, donde la escucha activa y el acto de comprender —y ser capaz de leer— las emociones del otro, permite al sujeto prestar la ayuda necesaria a aquella persona que acude al líder y, finalmente, (e) la habilidad social o capacidad para trabajar armónicamente y en equipo con otras personas (Abarca, 2004; Lotito y Sanhueza, 2015; Goleman, 2011, 2014, 2018).

Por otro lado, Langer, profesor de la Universidad de Columbia, en un breve artículo publicado en 2020, en el sitio web Columbia Business School, a raíz de la pandemia por coronavirus y la crisis global de salud, señala que las habilidades de liderazgo, hoy por hoy, son más importantes que nunca, y hace una serie de sugerencias y recomendaciones, con la finalidad de superar esta grave dificultad, donde destaca a la inteligencia emocional como un factor crítico y que debería ser parte del “repertorio” de todo directivo. En su artículo, Langer (2020) aclara que: “emotional intelligence is the capacity to be aware of, control and express one’s emotions, and to handle interpersonal relationships judiciously and empathetically. It should be in every executive repertoire. (...) Good leaders remember that every employee under their management is unique and can recognize how to interact with each person to maximize efficiency, productivity and happiness”, destacando, además, que una habilidad como la I.E. puede ser aprendida y perfeccionada, a través de la práctica diaria (Langer, 2020, pág. 1).

Majluf y Abarca (2019), por su parte, nos hacen ver que la crisis de confianza que existe en los líderes actuales —empresariales, políticos, sociales, etc.— se fundamenta en la incapacidad de estos líderes de responder de manera adecuada ante las problemáticas globales, como también a las transformaciones sociales que se producen regularmente. Estos autores

plantean, que el líder efectivo debe estar en grado de comunicarse con su entorno inmediato, se trate de colaboradores, clientes o comunidades que pudieran verse afectadas por el proceder y accionar de la organización, donde la relación entre todos estos actores no debe basarse en el uso del poder per sé, sino que más bien, en la influencia que se ejerce, entendida esta última, como una relación basada en el respeto por el otro. En este sentido, el líder al que ellos apuntan, debe poseer dos habilidades fundamentales: perspicacia y sensatez, donde la primera hace alusión a la agudeza para percibir y “leer” lo que ocurre en el entorno, en tanto que la segunda, debe basarse en un actuar prudente y medido, como la manera adecuada de ejercer un liderazgo efectivo (Majluf y Abarca, 2019).

Otro aspecto que resulta ser muy llamativo cuando examinamos diversos aspectos del liderazgo y sus efectos sobre las personas, es poder responder a la pregunta de por qué razón existen individuos que nos atraen de manera casi mágica, con su simpatía, carisma y poder de seducción, en tanto que a otras personas las rechazamos de plano y de manera espontánea (von Buttlar, 1992; Goleman, 2011, 2014). En este sentido, una pregunta que surge en forma natural con relación al punto anterior, es ¿qué es lo que queremos implicar, cuando decimos, por ejemplo, que alguien está en la misma sintonía y radiofrecuencia que nosotros? Un experto que intenta responder a esta pregunta, es el psicólogo de origen alemán, von Buttlar, quien examina de manera profunda el tema de la simpatía y antipatía, del amor y del odio como fuerzas invisibles que atraen —o que separan— a las personas, en función de lo cual, surge uno de los estilos de liderazgo más atractivos que existen, a saber, el liderazgo de tipo carismático, un estilo de liderar que hemos visto en figuras tan dispares como Nelson Mandela, Sor Teresa de Calcuta, Margaret Thatcher, Martin Luther King o el Papa Juan Pablo II (von Buttlar, 1992). Aunque, el Papa Juan Pablo II cometió un error imperdonable, cuando señaló a Marcial Maciel Degollado, sacerdote mexicano y fundador de los Legionarios de Cristo, como un líder y ejemplo de vida a seguir, no obstante que este fuera uno de los más peligrosos depredadores sexuales y pederasta que jamás haya pasado por el seno de la Iglesia Católica, al igual que lo fue el líder religioso Fernando Karadima Fariña, en Chile.

Con relación al tema liderazgo, es preciso señalar —brevemente—, que de acuerdo con Bass y Avolio, 1994; Goleman, Boyatzis y Mckee, 2003; Bass y Rig-

gio, 2006; Bass, 2008; Lotito y Sanhueza, 2015; Goleman, 2014, 2018; Majluf y Abarca, 2019—, existe una serie de formas, patrones y/o “estilos de liderar”, entre los cuales cabe señalar: el estilo autocrático (coercitivo o autoritario), democrático (o participativo), laissez-faire (liberal o dejar hacer), carismático, transformacional, transaccional, instructor (o de coaching), situacional (o contingente), orientado a la tarea, orientado a las personas, humanista, visionario, entre otros. Con respecto a los estilos de liderazgo, Goleman y cols. (2003, pág. 102) utilizando una suerte de metáfora, explican que estos estilos “son como los palos de golf de un jugador profesional. Durante el transcurso de un partido va eligiendo el palo más adecuado para cada golpe”, en función de lo cual, “el líder, al igual que el jugador de golf, debe ponderar su decisión, siente el desafío, toma la herramienta que corresponde y la utiliza como es debido”.

### *¿Es el hombre el lobo de los hombres?*

Homo homini lupus —el Hombre es el lobo de los hombres— es la frase, que tanto Hobbes como Freud, utilizaron en sus escritos para destacar la grave falencia, bajo la forma de la agresividad y el uso de la violencia, que afecta al ser humano, debilidad que, aunque parezca un contrasentido, ha llevado a hombres y mujeres a convertirse en la especie más adaptada y peligrosa que ha puesto sus pies sobre la tierra (Darwin, 2017). Hobbes, en su obra *De Cive* (Sobre el ciudadano), señala al egoísmo como algo básico en el ser humano, aun cuando la sociedad —con todas sus falencias, crisis y limitaciones— intenta mitigar y corregir tal conducta, buscando favorecer una sana convivencia entre las personas.

En este sentido, resulta ser un secreto a voces, que el comportamiento egoísta e irresponsable del ser humano está ad portas de conducir a su propia especie —si es que pronto no se produce un cambio profundo y radical en su actitud y conducta— al borde de la extinción. La contaminación ambiental, la lluvia ácida, la polución del aire, la depredación de los océanos, la sobre explotación, incendio y destrucción de los bosques, el envenenamiento del agua, el calentamiento global, la radiación nuclear, la destrucción biológica, el peligro siempre latente de una Tercera Guerra mundial (esta vez con bombas atómicas), etc., son solo algunas de las tantas señales que debieran alertarnos de que hay algo que, nuestros supuestos líderes no están haciendo bien (Diamond, 2019). Otra estudiosa que se suma a este reclamo, es la reconocida antropóloga

Margaret Mead, quien, de acuerdo con sus análisis e investigaciones, aseguraba que la humanidad estaba viviendo más allá de sus medios, a raíz de que el estilo de vida actual, lo que hacía era drenar la tierra de sus recursos invaluable e irremplazables, donde no se tenía en cuenta el futuro de los propios hijos, ni tampoco al resto de las personas en el mundo.

En esta línea argumentativa, un caso emblemático de un lobo depredador, egoísta, mentiroso y violento, lo constituye Donald Trump, actual presidente de la nación más poderosa de nuestro planeta, quien no cesa de amenazar militarmente a cualquier país que ose cuestionar el liderazgo de Estados Unidos, así como también a todo aquel que se atreva a oponerse —con el uso de las armas y de la fuerza bruta incluida— a la imposición de políticas de tipo comerciales, que solo favorecen a su país, a través de draconianas sanciones económicas o de agresiones de tipo militar, en contra de aquellas naciones que no se alinean con Estados Unidos. Chomsky, lingüista, filósofo y politólogo estadounidense, en su libro “Hegemonía o supervivencia. La estrategia imperialista de Estados Unidos” consigna lo siguiente: “A principios de 2003, ciertos estudios revelaron que el temor a Estados Unidos había alcanzado altas cotas en todo el mundo y que existía desconfianza hacia su liderazgo político. La denegación de derechos y la desestimación de necesidades humanas elementales corrió paralela a un desprecio por la democracia sin parangón” (Chomsky, 2016, pág. 11).

### *El rol estratégico del líder*

En función de lo señalado previamente, el autor de este artículo busca destacar, justamente, el rol estratégico que juega en toda empresa, institución gubernamental u organización que está inserta en los mercados de la economía actual y globalizada, a quien tendemos de identificar como “líder”, es decir, aquel sujeto, que con un comportamiento íntegro, consciente y éticamente responsable, intenta liderar y dar ese giro y golpe de timón, que tanto necesitamos, en una dirección opuesta al abismo hacia el cual nos estamos encaminando peligrosamente, como la especie más inteligente que jamás haya pisado la tierra, al respecto de lo cual —y a raíz de la progresiva e indiscriminada destrucción de la naturaleza y el medio ambiente por mano del hombre—, Diamond (2005) nos señala, que la sociedad ante la obligación de elegir entre limitar el crecimiento poblacional de una manera responsable, gradual y regulada, o tratar de



incrementar la producción de alimentos, escogió esto último, con lo cual, se obtuvo más hambre, la guerra y la tiranía, en tanto que en otro de sus libros —“Crisis. Cómo reaccionan los países en los momentos decisivos”—, Diamond (2019) intenta identificar ciertos patrones de conducta y de liderazgo que puedan facilitar la superación de la adversidad y del peligro al que estamos expuestos, por cuanto, de acuerdo con su análisis, el mundo estaría desperdiciando los recursos disponibles, embarcándose en un viaje de conflictos políticos con características peligrosas y la posibilidad cierta de un declive generalizado.

Tratar de revertir lo anterior, es algo que requiere de mucho valor, una mezcla de tozudez y perseverancia, como también de un espíritu fuerte dispuesto a nadar en contra de la corriente, tal como en su momento debió hacerlo Mandela —con peligro de su vida—, primer presidente negro de un país racista como Sudáfrica, cuya fórmula principal de gobierno se basaba en el Apartheid, es decir, un sistema de gobierno inhumano, que propiciaba la segregación racial estricta y que estuvo en vigor hasta el año 1992, causando la tragedia y la muerte a cientos de miles de personas inocentes (Mandela, 2013; Carlin, 2013, 2019). Según los análisis y apreciaciones de Carlin, autor del libro “El factor humano”, donde se retrata una parte de la vida de Nelson Mandela cuando éste ya se había convertido en el primer presidente de raza negra de Sudáfrica, elegido de manera democrática, fue precisamente la calidad humana de Mandela, el respeto por sus oponentes, la integridad, su carisma y bondad personal, lo que evitó una sangrienta guerra civil, en un país completamente dividido por más de cincuenta años de odio racial.

En complemento, es preciso dejar en claro que, el liderazgo ético (Ciulla, 2014; Lotito y Sanhueza, 2015; Hodges y Steinholtz, 2018; Correa-Meneses y cols., 2018) aplicado en una empresa, es perfectamente aplicable en múltiples y diferentes contextos del quehacer del ser humano: educación, negocios, ámbito militar, organizaciones sin fines de lucro, instituciones de caridad, grupos religiosos, etc., sin dejar de lado, tal como lo hemos destacado más arriba, el ámbito político y el gubernamental, puesto que, no existe forma alguna de obviar la inextricable relación existente entre los negocios, las actividades de las megasempresas, el manejo de los intereses políticos y el comportamiento de las instituciones y los gobiernos, con sus líderes —o anti líderes— incluidos (Acemoglu y Robinson, 2012; Stiglitz, 2006, 2019; Majluf y Abarca, 2019).

Es por esto, que el objetivo de implementar cambios y transformaciones en las empresas —tengan estas el carácter de públicas o privadas— se convierte en un tema que, además de difícil, también implica ciertos riesgos personales, tal como lo vivió Mandela, quien estuvo a un tris de ser condenado a muerte por un Tribunal de su país, por supuestas actividades subversivas en contra del gobierno sudafricano (Mandela, 2013). Por lo tanto, toda persona o directivo que pretenda generar cambios profundos en la forma de hacer las cosas, de “seguro que se va a encontrar —por no decir enfrentar— con fuertes resistencias de todo orden y desde todos los sectores, sean estos de tipo social, económico, político o religioso” (Lotito, 2019, pág. 1). La razón, es fácil de comprender: todos aquellos cambios y transformaciones que se quieran implementar, generarán una serie de costos en mucha gente, así como también en los distintos grupos que podrían verse afectados. En este sentido, si el proceso de cambio no es gestionado de un modo estratégico, con un sentido ético y con una visión de futuro, es altamente probable, que todo termine en un completo y rotundo fracaso, tal como lo demuestran en varias de sus obras, el premio Nobel de Economía, Stiglitz (2012, 2019), así como también el investigador Diamond (2005, 2019) y el experto en atrocitología, White (2012).

Uno de los factores, y clave principal, que permite alcanzar un cambio exitoso, es el ejercicio de un liderazgo que tenga un norte claro, que sea transparente, efectivo y que tenga un componente ético, en función de lo cual, se requiere de un manejo —y un conocimiento— amplio y apropiado de todas aquellas herramientas que se tendrán a disposición, con la finalidad de provocar un cambio organizacional, social, político, económico o religioso. En este contexto, el liderazgo ya no puede ser visto exclusivamente como un conjunto de cualidades personales que posee y caracteriza a un determinado sujeto —una condición, por cierto, que se vincula con el enfoque de los rasgos (Bass, 1990)—, sino que como una actividad que se realiza de manera adecuada, que se ejecuta conscientemente y en el momento preciso, es decir, apoyado en lo que se denomina el liderazgo situacional —o contingente—, y que requerirá del apoyo y colaboración de los seguidores de este líder.

En este sentido, Hersey y Blanchard (en Sánchez y Rodríguez, 2010) proponen que la persona responsable de liderar un grupo o una organización vaya variando —y adaptando— su forma de interactuar y de abordar los objetivos, metas y tareas, en función de

las condiciones, talentos y habilidades de sus colaboradores. En directa relación con el liderazgo situacional, Sánchez y Rodríguez (2010, pág. 26) consignan que el “líder puede tener un estilo preferido, pero la efectividad del liderazgo depende del grado en que el líder es capaz de adaptar o modificar su estilo cuando la situación lo requiere”. La razón es muy simple de comprender: incluso cuando una sola persona puede hacer la diferencia, resulta casi imposible enfrentar en forma solitaria las innumerables variables, circunstancias y condicionantes que se presentan en el ejercicio del liderazgo. Por lo mismo, es imprescindible tener socios estratégicos, es decir, aquellos colaboradores con los cuales desarrollamos la confianza necesaria para resolver de manera eficaz y productiva los problemas o conflictos que, eventualmente, se puedan presentar, todo lo cual, nos permite ganar una cierta perspectiva acerca de aquello con lo que nos enfrentaremos, cuando hemos decidido provocar algún tipo de cambio. Al respecto, Mead aseguraba que nunca había que dudar, que un grupo pequeño de ciudadanos reflexivos y comprometidos podía cambiar el mundo, por cuanto, la historia así lo había demostrado.

Mucho del éxito que se alcance, va a depender de que el líder sepa llegar a las personas, que sepa tocar –y hacer resonar– las fibras sensibles de dichas personas, de modo tal, que las disponga a la colaboración y al compromiso en el cumplimiento de la meta u objetivo fijado, tal como, en su momento, lo hicieron líderes como Mandela, Gandhi, Churchill, Eisenhower y otros (Murray y Millet, 2002; Goleman y cols., 2003; Carlin, 2013). Por otro lado, Harry S. Truman, presidente de los Estados Unidos desde 1945 hasta 1953, y la persona que tomó la decisión de arrojar la bomba atómica sobre Hiroshima y Nagasaki (Miller, 1975), afirmaba que el liderazgo era aquella capacidad que tenían algunas personas para influir sobre la conducta de otros individuos y lograr que dichas “personas hicieran cosas que no deseaban hacer, pero que sin embargo, las hacían con gusto, porque su líder se las había solicitado” (Lotito, 2019, pág. 1), afirmación que pone en evidencia el poder de llegada, persuasión e influencia que puede alcanzar un individuo sobre otros.

Por lo tanto, quien ejerce el liderazgo debe estar en condiciones de poder visualizar los efectos y repercusiones que van a causar sus intervenciones, de modo tal de verificar, si se están o no logrando los objetivos y metas planteados. En este caso, se hace referencia al acto de ejercer un liderazgo del tipo positivo y con

un carácter ético, como el que llevaron a cabo reconocidas figuras de la Historia, tales como Gandhi, en la India, Luther King en Estados Unidos o Mandela, en Sudáfrica. A diferencia del ejercicio de liderazgos negativos y destructivos, como los que pusieron en práctica personajes históricos como Mao en China, la dinastía Kim en Corea del Norte, Lenin y Stalin en Rusia, Hitler en Alemania, Pol Pot en Camboya, quienes fueron los responsables de que cientos de millones de personas fueran violentadas, abusadas, torturadas y asesinadas vilmente en sus países de origen, en pos de un personalismo absurdamente egoísta y de una ideología que terminó en quimera, y quienes, además, fueron los causantes indirectos de la muerte de millones de personas –sin distinción de sexo, edad o estrato social– en países que quisieron adoptar tal ideología.

Welch (2005), quien fuera el Presidente Ejecutivo (CEO) de General Electric (GE), una de las organizaciones más grandes y poderosas de Estados Unidos, con un ingreso superior al PIB de todo Chile, aseguraba que el liderazgo no se reducía tan solo a la capacidad que tenía un individuo para influir sobre el comportamiento de las demás personas o para servir de guía, en forma tal, que los demás lo siguieran, sino que para este directivo, el acto de ejercer un liderazgo positivo tenía por finalidad movilizar a un grupo de individuos –un equipo de trabajo, una organización, una comunidad, un ejército, un país– con el objetivo de producir un cambio profundo que fuera en beneficio de todas las personas pertenecientes a la organización y que estaban involucradas en alcanzar un determinado propósito o meta. En este sentido, Welch decía que las personas a la cabeza de una empresa debían actuar como líderes y no como directores, por cuanto, según este CEO, a muchos directores les da miedo el cambio, no obstante, que el cambio representa –por sí mismo– una parte esencial del entorno empresarial. Es por ello, que Welch, haciendo caso omiso de una realidad constantemente cambiante, que podría condenar a cualquier empresa al fracaso, se dedicó a desafiar a las circunstancias a las que se enfrentaba, y logró con éxito reinventar a General Electric, hasta convertirla en el gigante que ahora es (Slater, 2004).

La fórmula estratégica de Welch –si la podemos llamar así– para llevar a cabo un cambio, podría sintetizarse en tres puntos: (a) aceptar siempre el cambio con una actitud positiva, (b) no dejar de pensar nunca en nuevas formas de generar y llevar a cabo un cambio, (c) no partir del supuesto de que las cosas se de-

ben hacer de un determinado modo, ya sea, porque se piensa que ese modo es el más eficaz o porque habitualmente se ha hecho así, por cuanto, siempre será factible mejorar el método –o estrategia– que hasta ese momento se haya sido utilizado (Welch, 2005; Wigodski, 2007). Por su parte, GE se dio cuenta de la importancia de tener líderes bien preparados, que reflejaran los valores y principios de la compañía, y que fueran generadores de cambio, en función de lo cual, no ha dudado en invertir miles de millones de dólares en la formación de cientos de aquellos ejecutivos que muestran potencial en la dirección de personas, hasta el punto de crear una suerte de universidad propia, para tales efectos –GE Management Development Institute– en la ciudad de Crotonville, Estados Unidos (Fulmer, Gibbs y Goldsmith, 2001).

La importancia de lo que ha hecho GE se revela por sí sola, por cuanto, es necesario tener en cuenta, que es muy probable que se produzca una serie de graves problemas –y crecientes niveles de frustración– cada vez que choquemos con una brecha entre la dura realidad y las legítimas aspiraciones de la gente, a saber, entre lo que son las cosas y aquello que esperaríamos que fueran, porque mientras mayor sea la brecha a la que nos enfrentamos, más grande –y, por cierto, más grave– será el dilema que habrá que enfrentar, especialmente, si los valores de la empresa y el comportamiento ético de sus líderes, están involucrados. La razón para que esto suceda, es muy sencilla de comprender: aquellas brechas que son percibidas como injustas nos angustian, nos inquietan, nos tensionan, nos frustran, y lo único que deseamos, es evitarlas, superarlas y dejarlas atrás de nosotros.

No obstante lo anterior, es preciso señalar, que uno de los principales puntos negros de GE, es que esta empresa –y sus directivos– solo piensan en su propio y exclusivo bienestar, crecimiento y expansión, condición que se ve opacada por su escaso interés, con relación a lo que pase con los demás trabajadores, instituciones u organizaciones que no sean de su propia nación, por lo tanto, una vez más, nos encontramos con conductas relacionadas con terceros, donde el liderazgo ético y el comportamiento correcto que incluya a terceras personas, quedan relegados a un segundo plano.

En términos generales, todo cambio –lo queramos aceptar o no– está en condiciones de generar pérdidas para todos aquellos quienes están expuestos a él, en cuyo caso, nos enfrentamos a pérdidas económicas, motivacionales, emocionales, de compromi-

so, de lealtades e incluso –en algunos casos– hasta de sentido por la vida. Puesto que, aquel sujeto que toma la decisión de asumir y ejercer el liderazgo, debería conocer y saber –con cierta certeza– hacia dónde quiere que la organización, la comunidad o el país, se movilice y dirija. Ahora bien, lo que este líder sí sabe con cierto grado de seguridad, es que existe un problema del cual es preciso salir y al que hay que enfrentar de la mejor forma posible. Y eso es, precisamente, lo que hace un verdadero líder.

En un artículo que lleva un curioso nombre: “¿Matar al dragón o conquistar a la princesa?” Bruch y Ghoshal, señalan que una estrategia que sea sólida, rara vez se basa en factores externos, como, por ejemplo, lo que está haciendo la competencia. En lugar de ello, Bruch y Ghoshal (2004) destacan: (a) la importancia del estilo de liderazgo que ejerce el líder de la empresa, (b) el clima laboral, el estado y calidad de la energía existente al interior de la Cía. –que puede ser positiva o negativa, de alta o baja intensidad–, así como también (c) el historial organizacional que caracteriza a la empresa. De acuerdo con estos autores, un caso particular de “historial organizacional llamativo” lo representa la empresa Oracle, fabricante de Software, cuyo dueño y CEO, Lawrence J. Ellison, sentía admiración por los guerreros samurái, y quien no se detenía ante nada cuando quería lograr un determinado objetivo. Uno de los principios preferidos de Ellison, de acuerdo con Bruch y Ghoshal, era “no solo debemos ganar, todos los demás deben perder”, un principio por el cual se guiaban los más de 100.000 empleados de Oracle. Los autores, agregan el siguiente comentario: “Motivados por incentivos financieros y la personalidad de Larry Ellison, el presidente ejecutivo de la compañía, Oracle siempre atrajo a empleados dispuestos a pelear y ganar” (Bruch y Ghoshal, 2004, pág. 20). Como se comprenderá, esta empresa operaba en una zona que podría calificarse como de agresión, en su objetivo de lidiar y acabar con la competencia.

De acuerdo con Beer y Eisenstat (2000, pág. 29), en casi todas las empresas surgen barreras y obstáculos que, en forma solapada, podrían “impedir la implementación de la estrategia” formulada, así como también dificultar “el aprendizaje organizacional”, convirtiéndose estos obstáculos en una suerte de “asesinos silenciosos”, por cuanto, estas barreras organizacionales actuarían igual que el colesterol en el cuerpo humano –considerado un asesino silencioso por el gremio médico–, porque, de manera análoga a cómo el colesterol obstruye las arterias en el organis-

mo de manera silenciosa —sin que los síntomas sean evidentes o fáciles de detectar—, estas barreras y obstáculos que surgen se transforman en verdaderos asesinos silenciosos que destruyen a las empresas.

Teniendo presente que, existe una gran —y esencial— diferencia entre ser un líder y ser un Director o un Gerente, podríamos entonces, encontrarnos en las empresas con asesinos silenciosos, tales como: (1) La existencia de “un estilo verticalista o individualista de la alta gerencia”; (2) El diseño de “estrategias confusas y prioridades que son contradictorias”; (3) Tener un “equipo directivo que es ineficaz” y que no logra encontrar el rumbo; (4) Una “comunicación vertical deficiente” y que conduce a una suerte de infoesclerosis, es decir, un estrechamiento de los canales de comunicación; (5) Una “coordinación deficiente de las funciones” que hay que realizar; (6) Tener “insuficientes cualidades de liderazgo” en los diversos niveles de la organización (Beer y Eisenstat, 2000, pág. 31). Por consiguiente, cuando el problema —o dificultad— ha sido identificado con claridad, y todas las personas involucradas aceptan y “reconocen su existencia, sólo entonces, todas las partes involucradas y/o afectadas estarán dispuestas a comprometerse y aceptar la necesidad de trabajar codo a codo, con la finalidad de construir —de manera conjunta— una solución que sea satisfactoria” (Lotito, 2019, pág. 1), para efectos de enfrentar los obstáculos y dificultades que han sido detectados y diagnosticados. De ahí que se señale, que la acción de ejercer un liderazgo que vaya acompañado de un comportamiento ético e inteligencia emocional, refleja, a menudo, una forma de hacer las cosas de manera diferente, y aquel individuo que tomó la decisión de ejercer dicho liderazgo —bajo el pretexto de producir un cambio en su entorno—, asume sobre sus hombros una labor titánica que trae aparejado ciertos peligros que pueden conducir al fracaso, si el líder no se rodea de un equipo adecuado de colaboradores y seguidores dispuestos a apoyarlo en un cien por ciento, tal como lo hicieron líderes políticos y empresariales como Mandela, Luther King, Churchill, Welch —quien fuera considerado el mejor CEO del siglo XX por los propios pares de las empresas mejor gerenciadas—, Bezos, Gates, Huang, Parker, Degenhart y otros.

En los años 40, Thomas J. Watson Sr., CEO de IBM, recalca a todos quienes lo quisieran escuchar, que el mejor Gerente era aquel que se transformaba en un asistente de sus colaboradores en el proceso de integración, formación y desarrollo continuo de todos los trabajadores de la compañía, un proceso que par-

tía de la base del respeto hacia la dignidad del otro (Watson Jr. y Petre, 2000). Esta es una elegante —y a la vez inteligente— forma de generar en las personas el sentimiento de orgullo por pertenecer a una Cía., que se precia de estar haciendo bien las cosas y con calidad superior. Hoy, el “orgullo” que sienten los trabajadores por el hecho de pertenecer a una determinada empresa, se considera, de acuerdo con Katzenbach (2004, pág. 118), un “activo estratégico intangible”, de suma importancia, por cuanto, este factor se transforma, de una manera análoga al acelerador de partículas en física, en un potente impulsor del desempeño individual y colectivo. En este sentido, Katzenbach afirma que el orgullo que se genera en las personas, involucra, compromete y “motiva emocionalmente a la gente con su empresa”, una condición que, a final de cuentas, termina entregando mejores resultados económicos a la organización, al mismo tiempo que, crea un ambiente grato de trabajo (Ash, 1988; Katzenbach, 2004).

## CONCLUSIONES

Cuando alguien pregunta ¿qué hace grande a un líder?, las respuestas suelen ser múltiples y variadas, entre las cuales podemos señalar las siguientes: demostrar una conducta ética y una visión clara de hacia dónde se quiere ir, tener inteligencia emocional, ser un sujeto apasionado por lo que hace, ser capaz de construir relaciones respetuosas y positivas con las demás personas, ser capaz de trabajar en equipo, ser un individuo íntegro, justo y creíble, estar en grado de comunicarse de manera efectiva, ser un sujeto perseverante en el logro de sus objetivos, ser capaz de tomar decisiones de manera rápida y sin vacilaciones, tener la habilidad de adaptarse ante diversos entornos y circunstancias, estar en grado de mantener el foco sobre el objetivo que desea alcanzar, ser una persona creativa y capaz de sostener —o de cambiar, si es necesario— la cultura corporativa de una empresa.

Es fundamental señalar que, la idea de cambio que quiera y/o busque realizar un líder, es que dicho cambio tienda a favorecer a la gran mayoría de las personas involucradas —y ojalá a toda la comunidad—, de otra manera, todo el esfuerzo y empeño puesto en el cumplimiento del objetivo, corre el serio riesgo de convertirse en un posible fiasco o, en el mejor de los casos, en un error de proporciones. Especialmente, si consideramos el alto nivel de descrédito, rechazo,

corrupción y pérdida de confianza, en el cual han caído muchos de los actuales líderes, a nivel político, empresarial, militar o religioso. En este sentido, lo primero que debe poner en práctica todo aquel que se considere un líder —más aun cuando hablamos de un liderazgo del tipo ético—, es algo que, de tan sencillo, parece que cae en la zona del olvido —o del descuido—, es guiar a su gente hacia los objetivos que han sido fijados, basando su capacidad de liderazgo en la confianza, la equidad, la justicia y en el respeto hacia todos aquellos que han decidido seguirlo y apoyarlo, al punto de estar dispuestos a sacrificarlo todo en beneficio de su gente, tal como lo hizo un gigante en el ejercicio del liderazgo político, como lo fue Mandela, una persona que aunque llevaba sobre su espalda más de 27 años de prisión, abusos y malos tratos, se propuso conquistar y seducir a sus oponentes y enemigos —fervientes defensores del Apartheid— a través de su visión, su honestidad, la grandeza de su alma, su entrega personal y su capacidad para perdonar —cosa inconcebible para muchos de nosotros— a todos aquellos que tanto daño le habían hecho a él, a su familia y a su pueblo (Ciulla, 2014; Lotito y Sanhueza, 2015; Correa, Rodríguez y Pantoja, 2018; Hodges y Steinholtz, 2018; Carlin, 2019).

Una segunda cosa que precisa hacer un líder ético y poseedor de I.E., es buscar las fórmulas adecuadas para atraer, en el sentido de lo que plantean von Buttlar (1992), Bruch y Ghoshal (2004) y Goleman (2014, 2018), al personal mejor calificado, con la finalidad de generar, no solo una ventaja comparativa, es decir, aquella capacidad para producir un bien, utilizando menos recursos que la competencia, sino que una fórmula más poderosa, la de generar una ventaja competitiva, es decir, tener la capacidad de superar a otras empresas de la misma industria o sector, mediante nuevas tecnologías, estrategias o conocimientos, que sean difíciles de alcanzar y/o replicar (Porter, 1991, 2009), y eso solo se logra cuando se tiene colaboradores honestos, calificados, preparados, motivados, dispuestos a confiar y a seguir a su líder, aun cuando las circunstancias estén en su contra, especialmente, cuando las cosas se quieren hacer de buena manera, respetando ciertos principios y valores, y por la vía correcta (Pérez-López, 1998; Ciulla, 2014, Correa-Meneses y cols., 2018).

Un tercer elemento que debe definir al líder de una empresa, es decidir qué estilo de liderazgo desea implementar y poner en práctica, con relación a sus colaboradores, por cuanto, si no existe confianza, equidad, respeto mutuo y claridad hacia dónde se

quiere emprender el rumbo, es muy difícil —tal cual lo señalan Cohen (1990, 2001), Goleman y cols. (2003), Goleman (2014, 2018), Majluf y Abarca (2019)—, que los resultados sean los esperados y que la gente quiera seguir a su líder. En el caso de la empresa Sony, por ejemplo —a diferencia de Oracle—, sus directivos nunca han sido buenos para funcionar bajo el principio de la agresión. En lugar de aquello, Sony prefiere poner “su energía en la creación de nuevos productos” antes que en la pelea. En su caso específico, en lugar de “matar al dragón”, Sony quiere “conquistar a la princesa”, pues para una Cía. que se fundó con “el expreso propósito de permitir que sus ingenieros se diviertan jugando con las nuevas tecnologías” ese principio les atrae de manera natural y les entrega un mayor grado de satisfacción (Bruch y Ghoshal, 2004, pág. 25).

Finalmente, no será la calidad de los productos o servicios que las empresas ofrezcan en el mercado, tampoco el valor de la marca que representa a estos productos y servicios, ni siquiera la producción de bajo costo, lo que hará la gran diferencia entre las distintas empresas en competencia, por cuanto, en los años que han de venir, la única, intangible y gran diferencia competitiva sustentable de las organizaciones, estará constituida por el talento de las personas que las integran y por aquel líder que ha decidido guiarlos, nadando en contra de la corriente, porque ha entendido que solo actuando de manera ética, justa, correcta y respetuosa, logrará ganarse la plena confianza y el total compromiso de la gente que lo sigue.

## REFERENCIAS

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el liderazgo*. Santiago: El Mercurio Aguilar.
- Acemoglu, D., y Robinson, J. A. (2012). *Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Agarwal, N. (2011). *Selfishness, altruism and utility in everyday two-person random interactions: Effects of strong reciprocity, the common good and the cost of competition*. Thesis to obtain the degree of Doctor of Business Administration, Victoria University.
- Ash, M. K. (1988). *Cómo organizar a la gente*. México: Editorial Diana.

- Barlow, D. (2018). Manual clínico de trastornos psicológicos. México: Edit. Manual Moderno.
- Bass, B. M. (2008). Handbook of Leadership: A survey of theory, research and managerial applications. Bernard M. Bass, with Ruth Bass, 4th edition. New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. (Eds.) (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Beer, M., y Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Bennis, W. (2001). Una fuerza irresistible. *Trend Management*, 3(3), 72-77.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Bruch, H., y Ghoshal, S. (2004.) ¿Matar al dragón o conquistar la princesa? *Trend Management*, 6(2), 18-25.
- Brunken, I. (2008). Los seis maestros de la estrategia. México: Editorial Diana.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row, 3.
- Carlin, J. (2013). El factor humano. Barcelona: Seix Barral.
- Carlin, J. (2019). Mandela y el general. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.
- Chomsky, N. (2007). Estados Fallidos. El abuso de poder y el ataque a la democracia. Barcelona: Ediciones B.
- Chomsky, N. (2016). Hegemonía o supervivencia. La estrategia imperialista de Estados Unidos. Barcelona: Ediciones B.
- Ciulla, J., Murphy, S. y Price, T. (2005). The Quest for Moral Leaders: Essays on Leadership Ethics. Cheltenham, Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Ciulla, J. (2014). Ethics, the Heart of Leadership. California: Praeger.
- Cohen, W. (1990). El arte de ser líder. Buenos Aires: Editorial Atlántida S.A.
- Cohen, W. (2001). The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership. Atlanta: Longstreet Press.
- Correa-Meneses, J. S., Rodríguez-Córdoba, M., y Pantoja-Ospina, M. A. (2018). Ethical leadership in organizations: a review of the literature. *AD-minister*, (32), 57-82.
- Covey, S. (2007). The Transformational Leadership Report. Disponible en: [www.transformational-leadership.net](http://www.transformational-leadership.net).
- Darwin, Ch. (2017). El origen de las especies. Argentina: Editorial M4.
- Dawkins, R. (2017). El gen egoísta extendido. Lima: Editorial Bruño.
- Diamond, J. (2005). Colapso. Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen. Barcelona: Debate.
- Diamond, J. (2019). Crisis: cómo reaccionan los países en momentos decisivos. Barcelona: Debate.
- Dugatkin, L. A. (2007). Qué es el altruismo. La búsqueda científica del origen de la generosidad. Buenos Aires: Katz Editores.
- Freedman, L. (2016). Estrategia: una historia. Madrid: Editorial La Esfera de los Libros.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). El líder resonante crea más. (Primal leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence). Santiago: Ediciones Trend Chile S.A.
- Goleman, D. (2011). La inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2014). Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional. Barcelona: Editorial B Bolsillo.
- Goleman, D. (2018). La Inteligencia Emocional en la empresa. Barcelona: Penguin Random House.
- Greenspan, A. (2008). La era de las turbulencias. Barcelona: Ediciones B.
- Hare, R. (1993). Without Conscience. New York: The Guilford Press.
- Hodges, C., y Steinholtz, R. (2018). Ethical Business Practice and Regulation: A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement. Oxford: Hart Publishing.

- Lacocca, L. y Whitney, K. (2008). *Where Have All the Leaders Gone?* New York: Scribner.
- Katzenbach, J. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Trend Management*, 6(6), 118-123.
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien y para mal. *Harvard Business Review*, 38-44.
- Langer, A. (2020). Why Strong Leadership Skills Are More Important Now Than Ever. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/352615>.
- Lotito, F. (2009). Estrés: el costo económico y emocional de trabajar con un jefe tóxico. *Psicología Organizacional Humana*, 2(3), 30-42.
- Lotito, F. (2010). Estrés: el azote del siglo XXI. Osorno: Auriga S.A.
- Lotito, F. (2015). Gestionando con humor: un paso más hacia un liderazgo de excelencia. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 1(1), 1-14.
- Lotito, F. (2016). ¿Homo Sapiens u Ogro Sapiens? Los jefes duros de roer. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 2(1), 9-22.
- Lotito, F. (2019). Liderar... nadando en contra de la corriente. Recuperado de: <https://www.paislobo.cl/2019/12/liderar-nadando-en-contra-de-la.html>.
- Lotito, F., y Sanhueza, H. (2015). El directivo integral. Una propuesta ética de liderazgo, formación y gestión. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Majluf, N., y Abarca, N. (2019). Liderazgo efectivo. Centrado en la persona. Basado en la influencia y ejercicio con sensatez. Santiago: Editorial El Mercurio.
- Mandela, N. (2013). El largo camino hacia la libertad. Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Marshall, S. (2007). *Cómo ganar poder e influencia en la empresa*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Maxwell, J. (2014). *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires: V & R Editoras.
- Miller, M. (1975). *Offengesagt: Harry S. Truman erzählt sein Leben*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Murray, W., y Millet, A. (2002). *La guerra que había que ganar. Historia de la segunda guerra mundial*. Barcelona: Memoria Crítica.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- Piketty, T. (2015). *El capital en el siglo XXI*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. (1989). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Rand, A. (2006) *La virtud del egoísmo*. Buenos Aires: Editorial Grito Sagrado.
- Rachels, J. (2003). *The Elements of Moral Philosophy*. Boston: McGraw-Hill.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Slater, R. (2004). *Jack Welch on Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Stiglitz, J. (2012). *Cómo hacer que la globalización funcione*. Buenos Aires: Taurus.
- Stiglitz, J. (2019). *People, Power, and Profits. Progressive Capitalism for an Age of Discomfort*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Strauss, L. (2005). *Sobre la tiranía*. Madrid: Ediciones Encuentro Editorial.
- Sun-Tzu. (2007). *El arte de la Guerra*. Buenos Aires: Grafico Colección Nogat.
- Von Buttlar, J. (1992). *Unsichtbare Kräfte. Was Menschen zueinander führt und was sie trennt*. München: Knaur Verlag.
- Watson Jr., Th., y Petre, P. (2000). *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*. New York: Bantam Books.
- Weiss, B. (2014). *Eliminar el estrés*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Welch, J., y Welch, S. (2005). *Winning (Ganar)*. Barcelona: Ediciones B.

- White, M. (2012). El libro negro de la humanidad. Crónica de las grandes atrocidades de la historia. Barcelona: Editorial Crítica.
- Wigodski, T. (2007). Gestión estratégica, síntesis integradora y dilemas abiertos. *Trend Management*, 9, 46-54.
- Zalesnik, A. (2004). Gerentes y líderes ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 74-83.