

LOS ESTUDIOS SOBRE EL LIDERAZGO

ALFIO A. PUGLISI

El profesor Alfio A. Puglisi es maestro normal nacional, profesor en Filosofía y Pedagogía, licenciado en Metodología de la Investigación y doctor en Psicología. En la actualidad es profesor y jefe del Gabinete Psicopedagógico de la Escuela Naval Militar.

El tema del liderazgo es difícil y conflictivo de abordar.

Conflictivo, pues hay que brindar ejemplos y a través de ellos uno parecería comprometerse ideológicamente. Difícil, porque aunque parezca mentira es un tema cuestionado. Ni siquiera se cuenta con una buena definición de liderazgo y las enciclopedias clásicas han rehuido el tema. Esto requiere que nos explyemos más.

Un conjunto de líderes nefastos del siglo XX ha enlodado este concepto y de tal manera que algunos se niegan a tratar el tema, aunque sea necesario. Hitler, Mussolini, Stalin, Pol Pot e Idi Amín, por mencionar sólo algunos, han podido más que Gandhi, Churchill o Juan Pablo II. Recordemos que el primero sobresale más que cualquiera de los negativos, pues no sólo realizó una revolución pacífica sino que fundó la democracia más grande del mundo.

Un segundo malentendido surge a causa de la psicología de los rasgos. Los psicólogos apuntaron hacia las características distintivas de los líderes y no encontraron una que les sea lo propio. Tal vez porque las definieron mal, por ejemplo "la estatura": De Gaulle lo fue, pero no Hitler. Lenin y Stalin eran de altura promedio, Schwarzkopf fornido, Mac Arthur entre mediano y alto, pero de textura atlética.

Y un tercero está relacionado con la filosofía y sociología actuales. La escuela de Francfort, cuyas ideas dominan las ciencias sociales y constituyen el enfoque excluyente de los currículos escolares, privilegia los procesos sociales por sobre quienes los inician, los guían y los culminan. Así son capaces de explicar el cristianismo sin Cristo y el marxismo sin Marx. De tal modo se opacan los líderes y desaparecen los próceres, sus fiestas recordatorias pierden la importancia de otrora y cierto revisionismo malsano, que bucea en el sumidero de la historia, se encarga de probar una doble vida en cada uno de ellos: se presentan las enfermedades de los héroes, sus amantes, sus hijos putativos. No hay héroes, hay antihéroes. ¿A quien le importa que San Martín haya estado mareado por el láudano en Maipú o cuántos hijos tuvieron Belgrano, Urquiza o Yrigoyen? Lo importante es lo que hicieron y lo que nos legaron. Sus temperamentos obran más bien como un hándicap pese al cual realizaron su obra.

El cruce de los Andes, el éxodo jujeño, la resistencia de franceses y yugoslavos en la II Guerra, la lucha en la Sierra Maestra hubieran sido imposibles sin quienes las acaudillaran. El personaje a veces se identifica con su obra (y ahora Ud. los tiene presentes sin que yo siquiera los mencione).

Agregaría a lo anterior la desfiguración del liderazgo hecha por obra y gracia de Hollywood, que ha desfigurado a Patton y presentado como un ególatra a Mac Arthur. En general enfatizan los rasgos patológicos y superficiales de tal manera que el personaje desplaza a la persona.



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 815

Septiembre/diciembre de 2006

Recibido: 21.12.2000

Ha crecido enormemente el arte del management; sin embargo, las empresas –en su mayoría sociedades “anónimas”–, están llenas de gerentes pero les faltan líderes y esto se observa también en la función pública, los partidos políticos, las instituciones deportivas y la sociedad en general. Hay una enorme falta de líderes y una ostensible sed de liderazgo en todas las esferas del quehacer.

He aquí nuestro plan: analizaremos los principales estudios elaborados hasta la fecha, el estado actual de la cuestión y las características que hoy se sostienen como lo propio de ellos.

1. El estudio de los rasgos

Los líderes han llamado la atención de los historiadores, quienes fueron los primeros en dedicarles cientos de páginas. Las *Vidas Paralelas* de Plutarco constituyen el primer estudio sistemático sobre ellos. Se encuentran otras reflexiones importantes en la *República* de Platón y la *Política* de Aristóteles. Entre los romanos en Séneca, Suetonio y Catón.

El análisis de los rasgos es el primer tipo de estudio con que se ha encarado el tema del liderazgo. Tuvo inicialmente un carácter ético, moral y espiritual. Las obras de los clásicos eran hasta el siglo pasado una lectura obligada de quienes se preparaban para ejercer el mando militar o el gobierno; no se conocía el liderazgo empresarial, hoy predominan estos últimos estudios.

A veces se habla de “cualidades”, lo que relaciona al tema con el abordaje cuasi sagrado, filosófico y moral, propio de aquellos tiempos. El enfoque conductual prefiere hablar de “rasgos” y hoy se habla de “atributos”, pues se sostiene que son notas que algunas personas se las adjudican a quienes lideran, y si obtienen éxito o fracaso les atribuyen las que explican ese rendimiento. De este modo el liderazgo no sería más que un conjunto de cualidades que unas personas proyectan sobre otras y de este modo se diluye toda consideración al tema.

Los dos primeros textos sobre el liderazgo datan de 1904 y 1908; cuatro años antes el gran psicólogo L. Terman –cuyos test aún están vigentes– había escrito un artículo sobre la educación de los líderes ⁽¹⁾. Según H. Haroux y J. Praet ⁽²⁾, los alemanes comenzaron a realizar estudios para la selección de líderes ya en 1926 –aún antes de la guerra–; los ingleses pusieron a punto su propia versión hacia 1941 y los americanos lo adoptaron después de la guerra como curso de posgrado; los ingleses, mucho más previsores, usan hoy estos ejercicios como examen de ingreso a su escuela naval. También se practican en algunos cursos de capacitación empresarial junto con ejercicios de supervivencia. Nuestra Infantería de Marina desarrolló una pista de liderazgo a imagen y semejanza de la americana, orientada a la resolución de problemas, y posee otra “de reacción”, que emula el campo de batalla.

Justo es reconocer al padre de estos estudios, Max Simoneit ⁽³⁾, psicólogo jefe de la Wehrmach, quien creó las pruebas de situación. Según él con las de inteligencia y personalidad no bastaba, había que poner al sujeto en situación de asumir el liderazgo resolviendo problemas y tomando decisiones. Se basó a su vez en los trabajos de J. B. Riefert sobre grupos de discusión sin líder: se da un tema a un grupo de gente tomada al azar y se los ve surgir espontáneamente, existiendo además cierta constancia en el ejercicio de tal rol, prueba tras prueba. Como se ve, los líderes existen, y los aliados se llevaron de los alemanes algo más que las V1 y V2.

No puede omitirse que, por esa época, la Iglesia creó la Acción Católica como una institución formadora de dirigentes laicos. *Acérquense los llamados...* dice el ritual de oficialización de los nuevos miembros, lo que denota cierto elitismo. Los primeros laicos formados en ella soportaron la II Guerra y fueron algunos de los pilotos de tormenta de la reconstrucción europea y de la guerra fría, especialmente en Italia, Alemania y Bélgica.

Volveremos sobre el tema al presentar los rasgos que hoy se observan tras nuevos estudios empíricos.

(1)
L. M. Terman, “A preliminary study in the psicologie and pedagogie of Leadership”.
Ped.Sem., 1904, 11, 413-451
Charles H. Brent, *Leadership*. NY, Longmans, 1908.
Eben Munford, *The Origins of Leadership*. Chicago, University Press.

(2)
H. Haroux et J. Praet,
Psychologie des Leaders. Louvain, Olimpia, 1955.

(3)
Wehrpsychologie Abriss ihrer Probleme und Politischen Folgerungen, Berlín, Bernard Gräte, 1923.

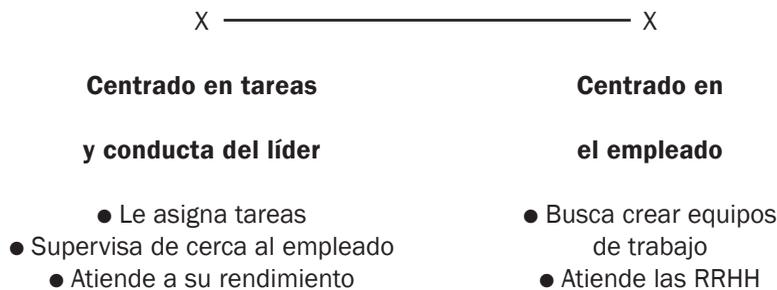
2. La psicología del comportamiento

Chester Barnard ⁽⁴⁾, ejecutivo de la Bell, fue el primero en postular que no había que atender los rasgos sino las conductas de los líderes. Fue él quien realizó los primeros perfiles.

⁽⁴⁾
The Functions of Executive. Mass.,
Harvard University Press, 1938.

Hacia 1948 dos universidades, Ohio y Michigan, asumieron oficialmente el estudio del liderazgo. Esto es un hecho importante pues el tema dejó de ser objeto de una investigación privada, militar o empresarial y adquirió status académico.

Rensis Likert, en la primera, describió en 1940 dos estilos de comportamiento opuestos entre sí:



Los estudios en la universidad de Ohio, divulgados por R. Stogdill y W. Coons, realizados bajo la dirección de C. Shartle, hallaron también dos polos de conductas pero no las presentaron como opuestas entre sí, sino como un verdadero continuo de ellas:



Alta consideración: apunta al bienestar, status y confort del personal.

Alta iniciativa estructural: concierne con la planificación, organización, control y coordinación de las tareas para alcanzar los objetivos.

Douglas McGregor ⁽⁵⁾ generalizó más aún lo precedente y tuvo más éxito que los anteriores por pertenecer al MIT y haberse dirigido al ámbito empresarial más que al universitario. Según él, todo líder se mueve siempre dentro de un esquema bipolar: Teoría X o Teoría Y.

⁽⁵⁾
El aspecto humano de la empresa,
México, Diana, 1975.

La **Teoría X** concibe a empleados o trabajadores como seres pasivos y dependientes; la otra como activos y autónomos. En este primer supuesto no poseerían suficiente experiencia como para procurar sus propios objetivos. Las tareas, programas y metodologías les deben ser impuestas.

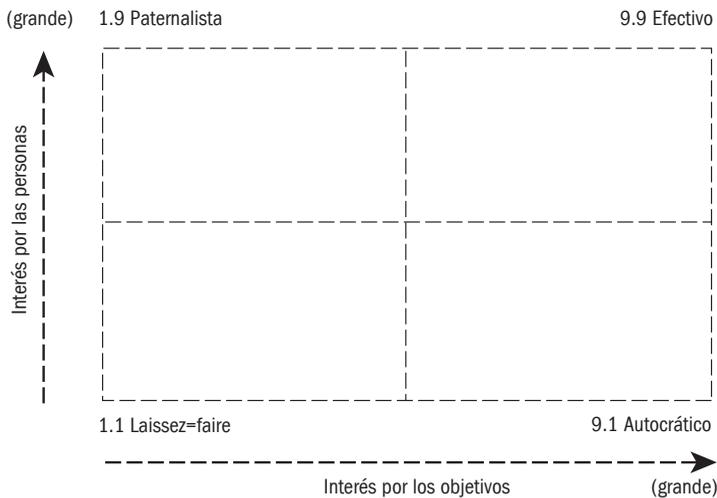
La **Teoría Y** los concibe como seres con responsabilidad, entonces se les pueden ofrecer opciones y ser asociados a la planificación y la evaluación institucional, los Estados Mayores, Consejos Académicos, etc.

Existe entonces cierta coincidencia entre lo hallado por ambas universidades (y tal vez en ambas los resultados hayan sido algo pobres). Son bipolares, maniqueos. Puede criticársele que ignoran otras variables importantes tales como la personalidad del dirigente, la situación, la experiencia laboral, el papel de los grupos, etc.

(6)
Teoría Z. México, Fondo Educativo Interamericano, 1982.

(7)
The Managerial Grid, Houston, Gulf, 1964. También El nuevo GRID gerencial, México, Diana, 1980.
Military Review Vol LX, Nro. 9-10 Sep/Oct. 1980 y The Academic Administrator Grid, San Francisco Jossey-Bass, 1981.

Cuadro I.
Estilos de Liderazgo
(Robert R. Blake
y Jane S. Mouton)



Según ellos, la gente se mueve entre dos grandes vectores: las tareas o las personas y a partir de ello se generan cinco estilos de liderazgo y cada uno posee su propia motivación y necesidades, manera de comunicarse, de resolver conflictos o proponer soluciones, de fijar límites, etc. Este modelo tiene por ventaja que puede ser cuantificable para lograr un perfil del directivo y además prevé pasos para su capacitación.

Un detalle de los estilos y manera de resolver conflictos puede verse en mis artículos anteriores. En el último he ampliado la cuadrícula a dieciséis. (BCN, Vol.113, Nro.777 y especialmente en Vol. 118, Nro.797)

W. Ouchi (6), tras analizar las empresas japonesas, observó que éstas funcionaban de distinta manera y elaboró la **Teoría Z** para describir sus directivos y empleados.

Las de origen americano exaltan el esfuerzo y las decisiones individuales, proveen una evaluación y promoción rápidas, manteniendo diferencias de status entre personal gerencial o directivo; éstos por lo general duran poco tiempo en sus cargos, son promovidos o cambian de empresa, no terminando nunca de ponerse su camiseta.

En las organizaciones japonesas subyacen valores distintos, originados en viejos clanes guerreros: un estilo corporativo y un trabajo a largo plazo (se ingresa a ellas tal como a las FF.AA., para una tarea de por vida). Existe también un clima de confianza, lealtad y compromiso que acorta distancias jerárquicas (los altos directivos bajan hasta las plantas de armado para interiorizarse de los problemas tal como se presentan a los obreros) y poseen además una fuerte integración con la comunidad, que ha dado lugar a clubes de usuarios y círculos de calidad.

Mientras tanto, Robert R. Blake y Jane S. Mouton, de la Universidad de Texas, operativizaron los estudios precedentes y lograron describir en términos populares cinco estilos de liderazgo en su Grid Administrativa (7).

3. El enfoque situacional

Según C. Hodkinson todo líder posee cuatro deberes:

- Conocer la tarea.*
- Conocer la situación.*
- Conocer a sus seguidores.*
- Conocerse a sí mismo.*

Comencemos ahora a conocer las variables de situación que enfrenta cada líder. P. Hersey y K. Blanchard (8) introdujeron un nuevo factor a los ya conocidos de Blake y Mouton: la madurez del seguidor. Y ésta se define por la motivación de hacer algo y la capacidad de llevarlo a cabo. Las personas maduras no necesitan ser estimuladas desde el exterior pues poseen una motivación intrínseca.

Si un jefe tiene que tratar con empleados nuevos o jóvenes posee entonces restringida su libertad de maniobra, no podrá actuar de la misma manera que con los veteranos, con los que llevan años en la institución o los bien entrenados. Esto determina una curva del ciclo vital del liderazgo.

Quien dirija, en un comienzo, se mostrará muy directivo, debiendo determinar cuáles son los

(8)
La administración y el comportamiento humano, México, Ed. Técca, 1972.

objetivos y cómo se llevará a cabo el trabajo. Con el tiempo los empleados o seguidores han crecido y el jefe se permite una comunicación mayor, pero se reserva siempre las decisiones; más adelante –si ese proceso continúa–, los convocará a participar terminando luego por delegarles tareas y responsabilidades. Los cuatro estilos requeridos en cada situación son: ordenar, persuadir, participar y delegar. Ya no se habla de actitudes generales como en Blake y Moun-ton sino de verdaderos comportamientos. Este ciclo puede demostrar también la evolución de una empresa, departamento o división. Ofrecemos un gráfico ilustrativo y un cuadro con referencias.

Todo esto se realiza paulatinamente, a medida que crece el seguidor; acotamos que también crece en experiencia el líder, lo que le permite actuar con un determinado estilo en el momento oportuno. Pueden ocurrir regresiones motivadas por causas íntimas de las personas o también institucionales (tras un infarto o un ascenso que no llegó cuando correspondía, el líder se congela a sí mismo sosteniendo “no me caliento más”).

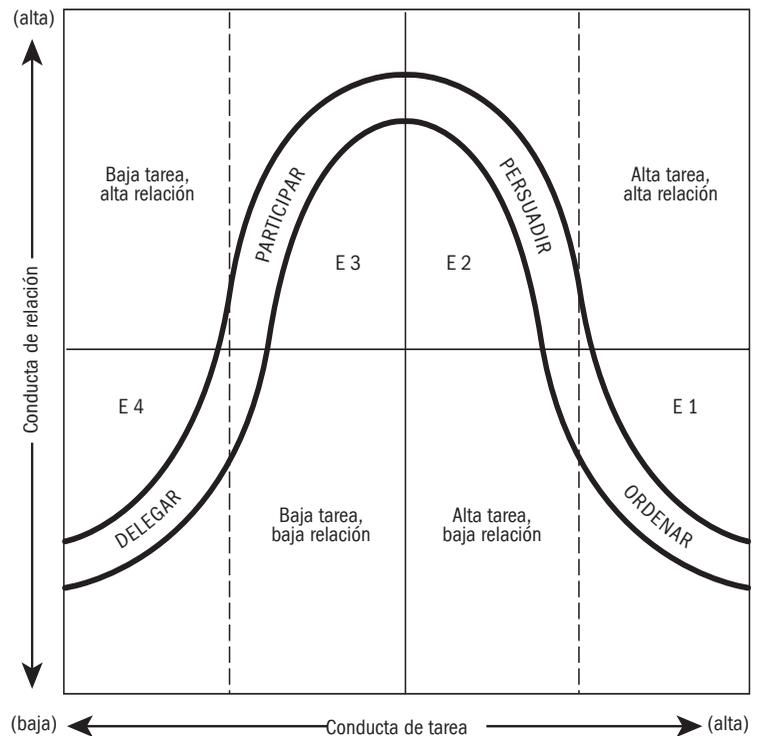
W. Redding (9) agregó una tercera dimensión a la grilla de Hersey y Blanchard. Los comportamientos pueden ser eficaces o no según sea su adecuación a la situación. Esto crea nuevos estilos de liderazgo Algunos son equivalentes a los descriptos precedentemente.

Fred Friedler (10) sostuvo que el estilo de liderazgo y la situación constituyen los factores claves de la eficacia. Para precisar más aún sus conceptos determinó tres variables de contingencia en la situación: las relaciones entre el líder y los miembros, la manera de estructurar la actividad y la posición de poder. Víctor H. Vroom diseñó a su vez un algoritmo que describe los estilos de comportamientos del líder en la toma de decisiones. Ambas ideas siguen siendo investigadas y son imposibles de detallar aquí.

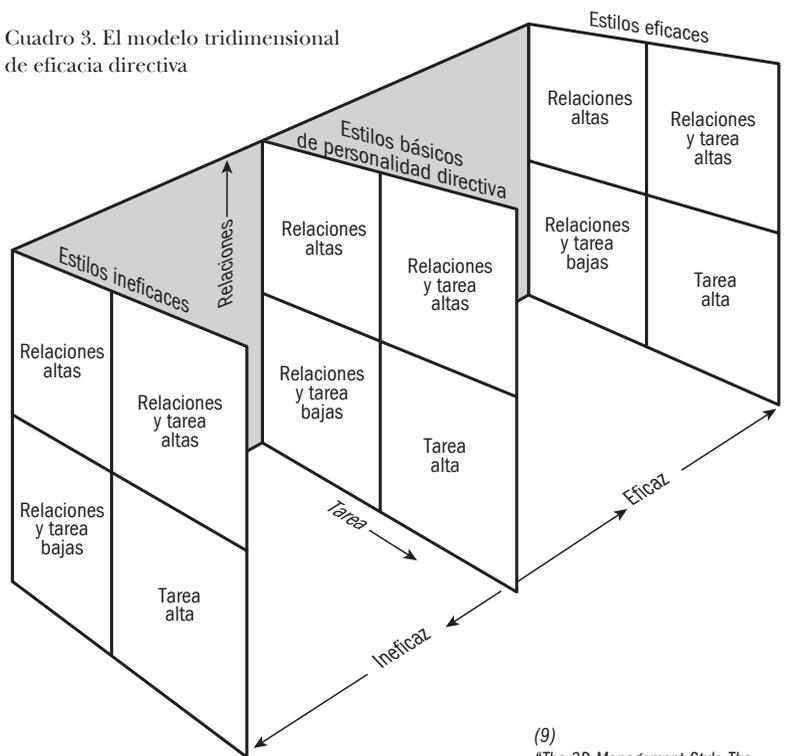
Hasta aquí hemos sintetizado años de investigaciones sobre el liderazgo, se nota cierto hilo conductor, cierta continuidad entre cada una de las teorías.

Los enfoques de hoy poseen dos orientaciones: subrayan la importancia de la educación emocional del líder (Daniel Goleman) o enfatizan los atributos de cada estilo en función de los resultados (J. Ullrich). Las investigaciones han quedado reducidas al ámbito empresarial, son menores en lo militar y escasas en la política (salvo los estudios sobre líderes carismáticos). Algunos rabinos y pastores americanos han

Cuadro 2. Liderazgo situacional
Estilo del líder



Cuadro 3. El modelo tridimensional de eficacia directiva



(9) "The 3D Management Style Theory", Training and Development Journal, Apr. 1967.

(10) Liderazgo y administración efectiva, México, Trillas, 1985.

publicado también sobre el liderazgo inspirados en la Biblia, en Jesucristo y en San Pablo. No falta una obra sobre el liderazgo de los jesuitas (Cris Lowney).

Por fin, se da un fenómeno inusual, la existencia de numerosos gurúes del liderazgo, Top CEOs de empresas, quienes son sus propios agentes de publicidad, escriben libros y dan conferencias para promover sus ideas, a veces un recetario de técnicas de management. M. Maccoby ⁽¹¹⁾ los ha rotulado líderes narcisistas. Son tantos (Bill Gates, Charles Handy, Stephen Covey, Fred Kotler, etc.), que merecen un capítulo aparte.

(11)
"Narcissistic Leaders", Harvard Business Review, Vol 78, Nro. 1, Jan/Feb. 2000. Mike Murdock, El liderazgo de Jesús, Bs. As., Ed. Peniel, 2001.

4. El liderazgo transformacional

Hay un liderazgo que trasciende al liderazgo efectivo: el liderazgo transformacional ⁽¹²⁾. Lo trasciende porque en vez de estar aferrado a las tareas o a la gente, apunta a la cultura y a los valores de las instituciones.

(12)
J. M. Burns, Leadership, Newbury Park (CA), Sage Pub., 1991.

Hay dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. En el primero el líder intercambia un bien con sus seguidores. Los empresarios, salarios, premios, promociones, etc.; los militares, fojas, ascensos, pases, etc.; los líderes políticos, promesas, futuros subsidios o contratos por contribuciones, votos por empleos, etc.

Los líderes transformacionales captan las necesidades y los intereses de las personas, desarrollan una visión y la comunican a la gente. Son conscientes de poseer una misión, esto los posiona y así lo expresan. En San Martín es cruzar los Andes; en Sarmiento, educar al soberano. "I have a dream...", sostuvo Martin Luther King.

Estos líderes no son meros jefes. Los líderes transaccionales apuntan a la conducta de la gente; éstos, en cambio, llegan a los corazones, contagian entusiasmo y en épocas de desencanto motivan a otros, hacen crecer su autoestima. No son líderes para épocas normales sino para épocas de crisis. Es el único liderazgo capaz de cambiar las instituciones.

El líder transformacional es capaz de detectar dónde residen los problemas y brindar las soluciones. No es un mero liderazgo político; hoy la gente reclama un liderazgo moral. El liderazgo transformacional es un liderazgo ético. Moisés, Gandhi, San Francisco o Ignacio de Loyola sienten que poseen una misión más que simples objetivos.

El liderazgo transformacional es un liderazgo moral que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos.

En una época de anomia, fijan un norte, hacen un llamado, convocan para una misión. Y los seguidores se sienten bien, motivados, sus conductas cambian, a veces ocurren verdaderas conversiones –un antes y un después–, crecen en su confianza, su autoestima y su orgullo. Son conscientes de sus deberes y capaces de dar testimonio.

El liderazgo transformacional requiere en su base un liderazgo efectivo pero es un liderazgo que lo trasciende y supera al proyectarse a lo axiológico y cultural. Franklin D. Roosevelt, crea el *New Deal*, saca a su país de la depresión y cuando muere ya estaba próximo a la victoria; Charles de Gaulle llega a Inglaterra y sólo pide un micrófono para recordarles a los franceses que Francia existe; J. F. Kennedy habla de una nueva frontera y convoca a una *Alianza de las Américas*; Juan XXIII convoca a un concilio. M. Gorbachov inicia la *glasnot*.

La conducta de cada uno de ellos es coherente con su visión que transforma la Nación; su personalidad toda lo testimonia. Estos líderes no dicen simplemente ¡*Siganme!*; ellos comprometen a la gente con el ejemplo de su sacrificio e integridad. Están en primera fila: San Martín en San Lorenzo, Nelson en Trafalgar, Brown en todos sus combates, Mac Arthur exponiéndose sin máscara entre las trincheras, el Mao de la larga marcha siente las mismas privaciones de sus seguidores; Castro en Sierra Maestra, no oculto en un departamento en La Habana.

El líder transformacional se halla próximo a sus seguidores señalando el camino, sus riesgos y la recompensa futura. Se preocupa personalmente por ellos, los instruye y les demuestra siempre su confianza.

Jenofonte, el de los diez mil, conocía el nombre de cada uno de sus seguidores, los acaudilló en su célebre retirada. Napoleón –quien alguna vez sostuvo que cada soldado llevaba en su mochila el bastón de Mariscal– conocía el de sus veteranos y les preguntaba por su familias. W. Churchill sólo prometió “Sangre, sudor, lágrimas y esfuerzo”. Moisés, profeta y pastor, conocía a su gente, sufría con ellos, era su médico, acaudilló el Éxodo.

Un líder transformacional debe poseer carisma pero no caer en una conducción o gobierno carismático. Ellos son efectivos porque obtienen buenos resultados, pero su estilo es directivo y personal. Egocéntricos, actúan discrecionalmente, despiertan una adhesión sumisa a su persona, su éxito es más personal que institucional. Su acción, coyuntural; nada dejan para el futuro, todo se derrumba cuando dejan ese cargo, no forman a sus sucesores, no sientan doctrina perdurable, no llegan a afectar la cultura institucional.

El liderazgo transformacional es una necesidad en tiempos de anomia globalizada. Se necesita alguien que ponga una nota de color (los valores) y rompa con el aburrimiento de una sociedad gris, tal vez ya negra.

5. Los rasgos de un liderazgo para la época

Shelly Kirkpatrick ⁽¹³⁾ publicó hace una década las seis características que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Hemos actualizado su trabajo dotándolo de una visión adaptable a nuestra situación.

Las características de los líderes serían:

■ **Actividad:** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo, un gran despliegue de energía, muestran iniciativa y capacidad de absorción del estrés. No hay líderes apáticos, ni dominados por la indiferencia o la molicie. Sin esa nota no podrían imponerse a los demás. El liderazgo no es el simple ascendiente sobre otros; no siempre el más votado es el líder, a veces éste no lidera ni a su propio partido. Tampoco basta con ser jefe, el liderazgo es acción, no posición.

■ **Deseo de dirigir:** los líderes demuestran un fuerte deseo de influir y dirigir a otros tanto como una disposición a asumir responsabilidades. Recuérdese que en el primer minuto de un ejercicio lo demuestran. Por consiguiente es inadmisibles el bajo perfil; este estilo sólo es propio de una sociedad anómica, chata y gris, donde el poder le ha sido confiado a unos, pero lo manejan los denominados “operadores”. Éstos se mueven entre las sombras, cuando no entre las tinieblas. Y si alguna vez deben dejar las bambalinas para exponerse en el escenario del mundo político, al poco tiempo fracasan por osados o faltos de ética en sus propuestas.

■ **Confianza en sí mismos:** los subalternos deben ver a sus líderes como carentes de dudas y éstos mostrar confianza en sí mismos con el fin de ganárselos. El poder es lo que Ud. posee más lo que ostenta poseer. Si Ud. demuestra tener un poco de poder, entonces no posee poder en absoluto. Ergo, si en los primeros cien días de gobierno no se realizan los cambios sustanciales, más adelante será casi imposible efectuarlos.

■ **Inteligencia:** los líderes deben poseerla en alto grado para reunir, interpretar y sintetizar la información, resolver problemas, tomar decisiones y, fundamentalmente, para elaborar una visión que ofrecer a sus seguidores o a su institución. Facilita la inteligencia una nota de lucidez, es decir del ajuste entre la percepción y la realidad. El líder debe captar la situación como tal, debe vivir “aquí y ahora”. Hace tiempo, en un excelente ensayo Julián Marías señaló como peligros para la inteligencia, al miedo, al resentimiento y a la soberbia. De nuevo, es indispensable una educación emocional de ella y de la persona.

(13)

Shelly Kirkpatrick y E. Locke, “Leadership: Do Traits Really Matter?” En *Academy of Management Executive*, May 91, 48-6.

Estilos efectivos e inefectivos

Blake y Mounton	Estilos en tridimensión	Aspectos efectivos	Aspectos Inefectivos
9.1	Alta OT Baja OR	Decidido, seguro, se impone sin causar resentimiento. Su autoridad es reconocida y aceptada.	Desconfiado, dictatorial Interesado en resultados inmediatos. Puede postergar a otros. En algunos casos es el manager ansioso o también el tirano.
1.9.	Baja OT Alta OR	Confía en la gente y les permite crecer. Gran motivador.	“Buenazo”. Siempre procura que todos se lleven bien. A veces falto de energía para llevar adelante las tareas. Puede ser un simple “Salvador” o un demagogo.
1.1.	Baja OT Baja OR	Deja que la gente haga lo suyo sin interferir. Delega todo lo que puede.	Lejano, inaccesible, insociable. A veces encerrado en su despacho. Poco interesado en su trabajo y en los demás.
9.9.	Alta OT Alta OR	Motiva a la gente y se preocupa por la calidad de su.trabajo. De trato personalizado. Crea equipos de trabajo.	Puede tratar de conformar a todos y ser muy susceptible al estrés.

■ **Preparación e idoneidad:** los líderes deben demostrar que son capaces en lo suyo. No surgen de improviso, ellos se sienten llamados al liderazgo y se preparan a sí mismos para ello. Mac Arthur padeció injusticias en su primer año como cadete por ser hijo de un general. De Gaulle tuvo que costear él mismo los libros con sus tesis sobre el uso de tanques. Lawrence de Arabia se sometió a un exhaustivo entrenamiento personal para soportar el desierto. La idoneidad profesional debe demostrarse, la experiencia vivirse. Llama la atención no sólo el cortoplacismo de los empresarios sino también el de los políticos. Una elección parece actuar como trampolín para otra, de este modo los mandatos no se cumplen. Los últimos líderes políticos que hemos tenido han perdido buena parte de su liderazgo en menos de un mandato. Nuestros dos últimos presidentes son quienes salieron segundos.

■ **Liderazgo ético:** el liderazgo de nuestra época debe ser esencialmente ético. Cada acto de conducción es un acto de educación. Todo líder debe ser un ejemplo, un modelo de conducta para sus subordinados. Está expuesto ante los demás, debe encarnar él mismo todo lo que reclama de sus seguidores. Por eso el liderazgo se diluye si no hay coherencia entre lo que se dice y se hace, algunos la denominan integridad. También se diluye si no hay justicia equitativa y ecuánime. Es un deber moral de cada líder formar a sus sucesores; formar líderes, no meros seguidores.

Casi podemos concluir que ante la ausencia de liderazgo de nuestra época sólo se nos ofrece un mero liderazgo virtual. Todo adopta la apariencia de liderazgo, pero sólo se trata de imágenes que lo representan en una pantalla, la realidad es vivida en la posmodernidad como un escenario, en él se juegan roles sin encarnarlos efectivamente. He ahí el origen de su corta vigencia. A varios candidatos se les ha cambiado la dentadura y se les ha enseñado a sonreír. Aparecen entre hinchas de un club campeón o caminando en las zonas de desastre. Si uno se presenta en público con su nueva pareja, joven, rubia y bonita, el otro hará sacar una nota sobre su secretaria, de idénticas condiciones, en una revista de actualidad. Fácil es detectarlo: la tapa muestra una pose, no una instantánea. Por fin, si los anuncios sobre medidas por implementar se hacen antes de los consensos y de las decisiones finales, eso demuestra el apuro por el obrar mediático más que el político. Si cuando ellas se implementan no son iguales a lo enunciado, la diferencia da la pauta de la fragilidad del liderazgo. La sociedad global y el posmodernismo tienen entonces los líderes que se merecen. ■