

**2** da  
edición

# LIDERAZGO CONTUNDENTE

---

**EL CAMINO MÁS EXCELENTE,  
PARA UN ESTILO SUPERIOR DE LIDERAZGO**



**PABLO TIGANI**

**EDITORIAL DUNKEN**





**LIDERAZGO  
CONTUNDENTE**



**EUGENIO PABLO TIGANI**

**LIDERAZGO  
CONTUNDENTE**

**EDITORIAL DUNKEN**

Buenos Aires

2011

Tigani, Eugenio Pablo  
Liderazgo contundente.  
2a ed. - Buenos Aires: Dunken, 2011.  
88 p. 16x23 cm.

ISBN 978-987-02-5214-6

1. Managment. I. Título.  
CDD 658

Impreso por Editorial Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal  
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: *info@dunken.com.ar*  
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11. 723  
Impreso en la Argentina  
© 2011 Eugenio Pablo Tigani  
e-mail: *pablo.tigani@hacer.com.ar*  
ISBN 978-987-02-5214-6

# ÍNDICE

“CONTUNDENTE” .....	10
1. Definición de Liderazgo Contundente.....	10
2. El corazón de un Líder Contundente dice .....	10
Prólogo “del autor” .....	11
Prólogo “sobre el autor” .....	12
¿Qué nos enseña este libro?.....	13
Capítulo 1 .....	25
Capítulo 2. Tipos de liderazgo .....	34
Un líder autocrático original.....	44
Enfoques de conducción, contrastes.....	44
Capítulo 3. Contexto del liderazgo virtual (o liderazgo del desastre)	
El Genesis .....	46
Capítulo 4. “La contundencia de un líder” .....	63
“Las dos éticas” .....	63
Capítulo 5. “El líder del cambio contundente” (Atributos y conductas).....	69
1: “Integridad” .....	69
2: “Conductas contundentes del liderazgo” .....	69
3: “Los límites inviolables de un líder contundente” .....	69
4: “Hacer conocer los límites es la tarea del líder de los líderes contundentes” .....	69
5: “El liderazgo a prueba y el liderazgo contundente”.....	70



Capítulo 6 ..... 71  
    Los siete valores de un líder contundente ..... 71

Resumen de reflexiones ..... 73

Bibliografía ..... 81

***“La diferencia entre como era yo cuando tenía cinco años y como soy ahora es que a los cinco, desde un punto de vista emocional, no me interesaba mucho que el universo fuera de una manera determinada. Si estaba “mal”, no me preocupaba. Todo era un aprendizaje. Ahora no dejo de recordarme: en la ciencia no existe el fracaso de un experimento. Aprender que lo que estaba tratando de probar no funciona, de hecho, es un verdadero éxito”.***  
**WILLIAM ARNTZ**

***Está claro, entonces, que el interés por el universo y por la sociedad es una clara señal de madurez. El desinterés y la indiferencia demuestran que no hemos crecido.***

***Estudí en la universidad, y he leído abundante bibliografía sobre liderazgo\*. He observado y definido diferentes tipos de líderes a través de mi vida, en diferentes ámbitos, y llegué a una mera conclusión:***

***lo que ha tratado de ensayar, “el liderazgo” en estos últimos tiempos, no funcionó. Haberlo descubierto es un verdadero éxito. Sus enseñanzas serán memorables; tendré éxito como líder si me aseguro de no repetirlas. (El autor).***

***\* Recomiendo la lectura de la bibliografía citada en las últimas páginas, mucho más que la lectura de este libro.***

## **“CONTUNDENTE”:**

**REAL ACADEMIA ESPAÑOLA**

**Diccionario de la lengua española – Vigésima segunda edición**

(Del lat. *contundens*, –*entis*, part. act. de *contundĕre*, *contundir*).

1. Adj. Dicho de un instrumento o de un acto: que produce contusión.
2. Adj. Que produce gran impresión en el ánimo, convenciéndolo. Argumento, razón, prueba contundente.
3. Adj. Perú. Dicho de un alimento: que sacia.

### **1. Definición de Liderazgo Contundente:**

*“Será un liderazgo contundente el que posea dones, conocimientos y experiencia para dirigir con excelencia. Sus acciones deberán quebrar los conceptos y conductas establecidas. Se comprometerá a dirigir mediante la enseñanza y la asistencia, saciando y cambiando el ánimo de los grupos”.*

PABLO TIGANI

### **2. El corazón de un Líder Contundente dice:**

*“La gente siempre es lo mejor”.”Quiero estar con la gente”.*

PABLO TIGANI

## PRÓLOGO “DEL AUTOR”

*Los futurólogos coinciden en que estamos atravesando un período en el que cada día es más difícil saber qué es verdad y qué no lo es. Se observa un declive de la confianza pública en las instituciones, gobiernos, empresas y medios de comunicación.*

*La gente busca alguien en quien confiar, y opta por hacerlo en los más cercanos. Estar cerca de la gente siempre fue una clave; ahora, es imprescindible.*

*Se dice que el 31% de los estudiantes universitarios no comprende el libro que lee. Muchos aprovecharon y abusaron de estas carencias.*

*Dado que leer es más trabajoso que escuchar, estudiantes y “no estudiantes” asistieron a “conferencias”, organizadas por empresas de eventos que hacen brillantes negocios a través del marketing. Empieza a lucir obvio lo que era obvio. El marketing del éxito microondas terminó.*

*Me pareció original que un autor que escribe sobre liderazgo, además de estudiar e investigar; haya dirigido líderes. Por esta razón, inspirado en una frase de Alejandro Dolina: “En estos tiempos, abundan los comentaristas de tango y faltan bandoneonistas”, he decidido que este libro tenga un “prólogo sobre el autor” que esté a cargo de un grupo de líderes reales. Es obvio que el objetivo no lo he alcanzado; nadie dijo nada malo, lo cual me despierta fuertes sospechas de afecto, que agradezco enormemente.*

## **PRÓLOGO “SOBRE EL AUTOR”**

**(Coordinado por Christian Alexis Peralta)**

*“Cuando conocí al autor de este libro, debía dos materias de la escuela secundaria y tenía un trabajo como empleado en un local de decoraciones, donde hacía tareas de mensajería administrativa.*

*Hoy, catorce años después, pasé por la universidad, me becaron para hacer un curso de postgrado, me desempeñé como gerente de desarrollo de negocios de una empresa multinacional y lidero un equipo de comerciales, con muy buenos resultados”.*

**¿Cuánto influyen las enseñanzas y la vida de un líder en las personas que este lidera?**

**Si bien una buena parte dependerá como asimile el liderado estas enseñanzas, otra dependerá del coaching que el líder ejerza, lo cual resulta altamente influyente (para bien o para mal). Tuve la suerte de recibir esa influencia en mis inicios... para bien.**

**Liderar no es tarea fácil, sobre todo cuando se decide ejercer una influencia positiva sobre aquellos que están a cargo. Cuando el líder no está dispuesto a hacer el esfuerzo de ser mentor y coach, estamos sólo en presencia de un jefe más, cuyo fin apunta a que sus directivas sean acatadas o que los objetivos establecidos sean cumplidos, sin importarle aquellos que intervienen en el proceso para obtenerlos.**

*“La influencia que el autor de este libro tuvo sobre mi vida no fue solamente profesional. Me enseñó con ejemplos y enseñanzas, que me acompañaron durante toda mi carrera como ejecutivo en diferentes compañías, y también a la hora de desenvolverme en el día a día a lo largo de mi vida personal.*

*Participar de este libro me llena de orgullo, ya que leyendo sus páginas puedo ver el liderazgo en su esencia pura, con rasgos que diferencian a los verdaderos líderes de los líderes superficiales, que estamos tan acostumbrados a ver cotidianamente en diferentes ámbitos de la vida.*

*En mi opinión, una parte de esa diferencia está en que un buen líder nunca exige nada que no haya hecho él mismo o que no estuviera dispuesto a hacer.*

*No lidera para suplir alguna necesidad emocional insatisfecha, no piensa en sí mismo, y sobre todo, es capaz de tomar decisiones que a largo plazo generan beneficios, aunque en el corto plazo no sean las más populares.*

*Con Pablo Tigani aprendí a trabajar “codo a codo”, a confiar en que si me encontraba a las cuatro de la mañana porque había que entregar un trabajo urgente, él mismo, estaba trabajando a la par mía. Eso revela la verdadera esencia del liderazgo.*

*Confianza, apoyo, sinceridad, integridad y esfuerzo son cualidades que quedaron grabadas en mi interior desde mis inicios profesionales, y estoy agradecido de haberlas recibido como una influencia positiva para mi gestión.*

**El tiempo que el líder le dedica a sus liderados, acompañándolos en su formación, no se compara con lo estudiado en ninguna universidad o curso. Cuando el líder enseña *in situ*, dejando que las personas trabajen libremente, generando confianza en ellas pero actuando como red de contención cuando lo necesitan, este logra un crecimiento exponencial en sus dirigidos y conduce a la generación de líderes capaces de potenciar el crecimiento de su formador.**

### **En mi opinión ¿qué nos enseña este libro?**

En la actualidad, vemos todo el tiempo grupos, equipos de alto rendimiento, compañías exitosas y hasta individuos cuyas habilidades personales y el esfuerzo y capacidad de su líder son el denominador común.

En este ensayo podremos recorrer las diferentes tipologías, que nos ayudarán a reconocer cuáles son las características que diferencian al líder positivo del líder negativo.

La historia está repleta de personajes influyentes. Algunos han adquirido fama como grandes conductores, pero no siempre los resultados o la huella que dejaron en sus seguidores ha sido positiva.

Pienso que, en el fondo, cada uno se enfrenta diariamente al desafío de ser líder. Desde el padre de familia que debe brindar educación y protección, el amigo que guía a un grupo en una salida, el dueño de un negocio que debe dirigir a sus empleados, el jefe que dirige a sus subordinados, el capitán de un equipo de fútbol, el maestro que enseña a sus alumnos, el policía que ordena el tránsito, el médico que orienta a sus pacientes en un tratamiento; todos, en cada una de nuestras tareas diarias, siempre estamos en la vidriera de la conducción.

Conocer estos principios básicos nos ayudará, en el día a día, para procurar ser "MEJORES LÍDERES". ¿Cuál es el mejor líder? El que deja una influencia positiva en el crecimiento de sus liderados. LA CALIDAD DE UN LÍDER SE PUEDE APRECIAR CUANDO SE MIRA EL CRECIMIENTO Y LA CALIDAD DE SUS LIDERADOS.

Un líder positivo es un generador de líderes. No absorbe la personalidad de sus liderados, sino que la desarrolla. Como comentara un autor, existe el líder serpiente, que con su mirada encanta al pájaro y lo mantiene quieto mientras se lo come, como así también existen personas "pájaro", que siempre están buscando ser encantados e hipnotizados por personalidades que las dirijan. La vida nos muestra todo el tiempo este tipo de situaciones: personalidades encantadas, absorbidas e inmovilizadas por líderes que solo aprovechan sus cualidades para sus propios beneficios.

El verdadero líder potencia las cualidades de sus liderados y los impulsa a tomar vuelo propio.

La importancia del trato diferencial se puede ver en el tiempo. No hay nada mejor que preguntarle a un subordinado, jefe o cliente, qué opina de un Lí-

DER, para conocer la calidad de conducción que este aplica. Las siguientes son unas líneas que pedí escribieran unas cuantas personas que han trabajado o interactuado con el autor de este libro. En la actualidad, algunos se encuentran trabajando en el país y otros, en el exterior:

*“Me considero un afortunado por haber trabajado con Pablo Tigani en distintos proyectos, aunque lo que más aprecio de él es su amistad. Posiblemente, esto último caracterice un modelo de liderazgo en el cual valores como lealtad e integridad conlleven a desarrollar una relación dentro de la cual la edificación personal es la conquista más importante. La confianza que Pablo sabe cultivar es la base de todas sus relaciones y el carácter de VIP (Very Important People) que le otorga a quienes están a su alrededor es otra nota característica en su vida. Creo en la autenticidad de un modelo de conducción que primero busca servir a los demás para recién luego ver qué puede obtener. Creo también en la profunda sencillez de su estilo, que no busca definir su identidad por intermedio de lo que hace o de lo que hoy se ha definido como exitoso. Creo en alguien que está dispuesto a ceder para ganar; es alguien a quien no le importa perder aun a sus discípulos para que estos lleguen a lugares mayores o impensados para aquel. Veo en Pablo ese deleite por lo trascendente y una total despreocupación por lo efímero y coyuntural. Gracias por tu amistad y ejemplo, Pablo”.* **ALEJANDRO CONTRERAS<sup>1</sup>**

Me gustó mucho el concepto de persona VIP. ¡Que bueno es sentirse una PERSONA MUY IMPORTANTE! El sentido de pertenencia es una de las necesidades más grandes que tiene el ser humano, y el desafío que todo líder debe afrontar es poder transmitir este sentimiento a sus liderados.

*“Acabo de terminar de leer el libro; me gustó mucho. Tiene una lectura amena y un lenguaje claro y directo. Es de fácil comprensión para todos los estratos del liderazgo. Se entiende sin esfuerzo. Es serio, pero no es acartonado. En definitiva, refleja un poco la personalidad de Pablo Tigani: él tiene la capacidad de decir grandes verdades o dichos profundos con sencillez y naturalidad.*

<sup>1</sup> Abogado, Master en Derecho Internacional, Doctor en Ciencias Jurídicas, President & CEO Mustardseed Capital Inc., ex Vice President, Lebonrante International Investment Group, Chicago, IL US.



*A lo largo del libro, en cada reflexión y en los “diferentes envases” –como él lo denomina– pude ver tipificados los nombres de cada líder con los que tuve contacto a lo largo de mi gestión empresarial. Me hizo revivir muchos momentos, viendo como cada uno encajaba en cada descripción.*

*Indudablemente, mi experiencia con Pablo Tigani fue un gran aporte para mi crecimiento. En cada reunión de equipo, en cada brainstorming, siempre aprendí algo en el tiempo compartido siendo su liderado; siempre impulsando a cada uno a ir por más, en busca de nuestra propia excelencia, la cual se reflejaría luego en el servicio profesional que brindábamos como equipo.*

*Por último, si hubiese una palabra que pudiera resumir todos los aspectos reflejados en el libro, relacionados con la vida personal y de gestión del autor, sería la palabra “coherencia”. Con Pablo Tigani se podría aplicar el acrónimo **WYSIWYG (What You See Is What You Get): “Lo que ves es lo que obtienes”**. Lo que puedas ver de él es lo que él es, una persona sin dobleces. Como tú lo ves en la empresa, así es también en su casa”. **GERARDO SERRANI.**<sup>2</sup>*

*“El proceso de transformación individual es un proceso casi milagroso que, en mi caso, ha sido moldeado por personas tan valiosas como Pablo Tigani.*

*Esta transformación requiere de un acto de voluntad y de deseo que son guiados por personas como él, que te llevan a la reflexión y a la acción, en busca de un objetivo superior. Te enriquecen con su experiencia y te levantan la mano, te empujan y te sostienen. Van llenándote de herramientas como valores, creencias y conocimiento que, sabiamente, vas acumulando en tu mochila mental y, sin darte cuenta, comienzas a trabajar con ellas.*

*En momentos de retrospectiva como estos, cada una de ellas tiene nombre y apellido, y en charlas de café y aún en las más acaloradas, te sale un “como decía Pablo”.*

*Pablo siempre repetía: “¡De lo que tengo, te doy!” ¡Y yo lo tomé! Y hoy me alegro de que ese conocimiento sea volcado en un libro y sean muchas más las personas que crezcan con él”. **HORACIO CAVALLERO.**<sup>3</sup>*

<sup>2</sup> Gerardo Serrani ha sido gerente de prestigiosas empresas internacionales como BRAUN, TOSHIBA, SHARP, MINOLTA, y consultor ejecutivo del ESTUDIO HACER.

<sup>3</sup> Horacio Cavallero: Master in Business Administration, Licenciado en Economía, fue vicepresidente de SWISS RE, la compañía reaseguradora más grande del mundo.

*“Leyendo el libro del Dr. Eugenio Pablo Tigani; pude ver cosas que la vida cotidiana, por su frenesí, no nos permite analizar. Leerlo es como escuchar a un cantautor: ellos tienen la habilidad de decir las cosas más complicadas en forma sencilla.*

*Quiero resaltar que, como líder, el escritor de esta obra tiene las siguientes características: personalidad, profesionalidad, talento, ¡trabajo!, profundo conocimiento de lo que desempeña, y algo significativo para aquellos que venimos de abajo: lealtad.*

*He podido ver al Dr. Tigani actuando bajo presiones altísimas sin perder sus valores. He tenido el privilegio de trabajar con él por varios años y de haber sido alentado y animado a ampliar mis horizontes de actividad y de conocimiento. Además, he sido depositario de su confianza, y no en un terreno virtual (como se verá en el libro), sino más en su propio terreno de actividad y con su clientela, arriesgando, por ende, su prestigio. Como mentor, sólo tengo palabras de gratitud. A mi juicio, Pablo tiene la autoridad moral necesaria para referirse a los asuntos que tratará a lo largo de este trabajo”. **JUAN CARLOS COSENTINO.**<sup>4</sup>*

*“Existe abundante bibliografía para llenar una plaza pública acerca de “liderazgo”. No obstante, nunca he visto un solo libro escrito por expertos que tomen el riesgo de entregarle el prólogo a otros. Es el único ensayista sobre liderazgo que se expone públicamente, él mismo, como líder.*

*Estas líneas suponen para mí un gran poder de síntesis que no suelo superar. Escribir en pocas palabras, tratando de relacionar la literatura con la persona que ha escrito, es tarea difícil pero lo intentaré. El autor de este libro, como líder no sólo influyó sobre mí con sus estímulos, realmente motivadores, sino que definitivamente marcó mi vida, tanto en el plano laboral como moral, básicamente en tiempos de frustraciones. No sólo fue un mentor en el pasado, sino que sigue siéndolo cada vez, un importante guía en momentos espinosos. Algo que particularmente me ha llamado la atención de este líder es su disposición íntegra y generosa para conducir, colaborando, asistiendo y disponiendo todo lo que esté a su alcance para que la gente que lo rodea pueda crecer y elegir*

<sup>4</sup> Juan Carlos Cosentino es ingeniero y Master en Dirección de Empresas Industriales, con una larga trayectoria en la dirección empresas industriales. Actualmente, y desde hace ocho años, vive en Italia y gerenció diferentes empresas en dicho país. Actualmente dirige una industria italiana pesada.

*correctamente. En el trabajo diario, su enseñanza ha sido sumamente práctica. Su respaldo ha sido incondicional; como empleador es generoso, dispuesto, y justo. Laboralmente, vio en mí lo que yo no podía ver, me animó a tomar decisiones que marcaron mi rumbo. **PATRICIA FOLINO.**<sup>5</sup>*

*“Nadie tiene mayor amor que este: que uno ponga su vida por sus amigos”. Pablo Tigani emplea este consejo en la vida cotidiana. “Como jefe, Pablo se la juega por sus empleados; incluso, hasta puede perder su puesto de alto ejecutivo”. Así funciona Pablo en una organización. Habitualmente, vemos Directores Técnicos de fútbol exitosos, dando charlas de manejo de grupo (con muy buenos honorarios, claro), y también este es el primer mandamiento de ellos: “Me la juego por mis jugadores”. “Si existe algún problema, dentro del vestuario hablaremos y les diré lo que tenga que decirles. Pero a vos no te lo voy a decir”, le espetó el reconocido entrenador Alfio Basile a un periodista. El concepto parece sencillo, ¿verdad? No obstante, es difícil aplicarlo. Recientemente, otro entrenador —el señor Russo— se fue del club Boca Juniors básicamente porque intentaron marginarle un ayudante. Así es Pablo Tigani, él pone la cabeza, no entrega a su gente. Haga esto si quiere ser un buen líder, que lo demás viene por añadidura”. **RUBEN PORRAZO.**<sup>6</sup>*

*“El concepto de liderazgo ha sido ampliamente buscado y aplicado en las empresas de todo el mundo. El Dr. Tigani tiene una amplia experiencia liderando equipos de trabajo en importantes empresas nacionales y del exterior. El libro “Liderazgo”, del Dr. Tigani, provee una hoja de ruta evolutiva con la cual los directivos y gerenciadorees de empresas pueden lograr un desempeño adecuado para obtener los resultados y la oportunidad de gestión buscados, con la adhesión y el trabajo coordinado de sus colaboradores. Su mensaje es relevante y lleno de contenido para los lectores de este libro”. **CARLOS ALTAVILLA.**<sup>7</sup>*

*“Pablo es un ser humano con una extraña combinación de altísima sensibilidad social y una extrema exigencia personal y profesional, logrando extraer*

<sup>5</sup> Patricia Folino: ex asistente y secretaria del Dr. Tigani en HACER, actual asistente y secretaria personal del Dr. Miguel Ángel Broda, presidente de MACROFUNDAMENTALS S.A.

<sup>6</sup> Rubén Porrazo es ingeniero en Sistemas, presidente de TIW empresa de soluciones tecnológicas. Fue ejecutivo de Sistemas de YPF-REPSOL.

<sup>7</sup> Carlos Alta Villa es Contador Público, consultor, ex ejecutivo del grupo ALUAR.

*lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo, rompiendo fronteras y límites, elevando el nivel de calidad de quienes tienen la oportunidad de compartir actividades con él. Enseña con el ejemplo que lo que uno se propone, por imposible que parezca, con esfuerzo, constancia, dedicación y foco, es posible. El tiempo de trainee que Pablo me dedicó, fue un acelerador que logró extraer en poco tiempo, un desarrollo integral tal, que en mi caso es comparable a varios años de experiencias, capacitaciones y reflexiones".* **MARCOS LEONETTI, Economista de Empresa, Fundación Esperanza.**

*"Tengo el gusto de trabajar con el Dr. Pablo Eugenio Tigani y su equipo, de quienes puedo dar fe sobre sus cualidades profesionales y su excelencia como personas de bien. El Dr. Tigani elaboró para nuestra compañía un Book Institucional, en el cual plasmó aspectos estratégicos, económicos, financieros y culturales de la organización, poniendo de manifiesto el "carácter" del directorio, los aspectos humanos internos, y las ventajas tecnológicas, productivas y logísticas con las que contamos. El trabajo por él realizado nos permitió dar un salto cualitativo y le abrió nuevas puertas a nuestra compañía. Una de las principales cualidades del Dr. Tigani es su gran disponibilidad para trabajar en equipo y su enorme claridad para simular diferentes escenarios y plantear las posibles estrategias a seguir. Hacia sus colaboradores, sólo tengo palabras de agradecimiento, no sólo por su inalcanzable y constante actitud de servicio, sino también por su bien ponderado don de gente. Por todo lo expuesto, agradezco y recomiendo el trabajo del Dr. Pablo Tigani y de su Equipo. Quedo a disposición de toda aquella persona que necesite ampliar detalles sobre lo expresado. Atentamente,* **FRANCISCO VARDÉ. Presidente Penetrit J.V.S. Interamericana S.A.**

*"El doctor Eugenio Pablo Tigani, es uno de los economistas más serios y confiables. Lúcido, de ideas claras de avanzada para mejorar la industria y la economía argentina. Honestidad intelectual y moral. Visión de estadista. Conferencista, analista político y económico con clara visión de las sociedades internas y externas con fuerte vinculación con nuestro país. **RICHARD LESLIE RAMSAY. Editor Director revista DESAFIO EXPORTAR", Jefe de Sección Ámbito Financiero.***

*"During my experience as an executive consultant in HACER ([www.hacer.com.ar](http://www.hacer.com.ar)) Eugenio has not only helped me to understand and discover the secrets of*

*the business management that are not taught in the books but also he was always concerned to guide me in my career development as a person and a professional. I enjoyed very much working with Eugenio and I am sure his team management skills plus his wide knowledge on economics and business management will be his key assets to drive success in any enterprise he takes on".* 20 de Julio de 2009. **ARTURO JAVIER MUSLERA, Business Specialist - Latin America Region, DakoCytomation.**

*"Besides being a strong executive with a broad management experience, Mr. Tigani is one of the leading economists in the Argentinean market. His work has been consistently recognized along the years by the press, opinion leaders and the Argentinean financial sector. Along the years, he has constantly been interviewed by pan-regional news networks such as CNN en Espanol, while having consistant exposure in the local Argentinean press. His academic knowledge, combined with his hands-on experience as a consultant, have provided him with an accurate view of the macro-economic reality of the world, and its effects on the Argentinean economy. Last but not least, through his vast experience as a senior executive in several multinational companies, he has developed a strong knowledge of management and corporate finance, which gives him an important competitive advantage. Pablo owns, as a professional, the best possible combination of experiences: a holistic and systemic view of the economy, along with a remarkable level of analytic capabilities and executional excellence, plus a solid drive for success."* 6 de julio de 2009. **FELIPE DE STEFANI, Senior Vice President & General Manager, Turner Broadcasting.**

*"He tenido la suerte de conocer gente honorable en mis trabajos y sin duda alguna a Pablo lo tengo entre esas personas. Muchas veces decimos que no ponemos las manos en el fuego por alguien. Estoy seguro que Pablo es una excepción a esta regla. Desde lo profesional solo con leer sus artículos varios, libros o escuchar sus charlas, de las cuales muchas de ellas he tenido la suerte de que sean privadas, son prueba suficiente para saber de la calidad de profesional del que estamos hablando. Quien tenga la suerte de poder contar con Pablo, tenga la plena seguridad que tendrá lo mejor de él dada su capacidad profesional y su hombría de bien".* **JUAN LEIVAR, VPR Seguros, Citibank.**

*"Conozco a Pablo desde hace años. Siempre he admirado en él su energía, optimismo y capacidad de adaptación al medio. Su constante actualización*

*profesional, su orientación internacional, su innovación en servicios profesionales y la experiencia acumulada, lo han convertido en un consultor exitoso en temas de economía y gestión empresarial. R. BIASCA, President, R.Biasca & Associates Inc.*

*"I have known Eugenio since I was in Argentina. He is highly professional and very reliable in his dealings. As an economist, his advice and forecast have been accurate; and working with him in any business venture gives peace of mind and unfolds a great wealth of wisdom and discipline. I recommend Pablo as a reliable economist and a reliable business partner". GODFREY ONWUNALI, Tivoli Enterprise Consultant, IBM.*

*"PABLO is an integral professional with very good knowledge of business environment which supports the achievement of goals in the change project we pursued in AGA Argentina." 6 de octubre de 2008. RAFAEL BEJARANO, AGA LINDE.*

*"El Dr. Eugenio Tigani, además de sus innumerables artículos en medios locales y del exterior y reportajes televisivos para cadenas internacionales, es quien lidera un Estudio conformado por verdaderos especialistas y es un auténtico Profesional en el campo de Consultoría Empresarial y por ello, ha logrado hace tiempo, asesorar y orientar en temas y servicios financieros a diversos Organismos, tanto locales como internacionales, como así también a Inversionistas. El Dr. Tigani es una persona amplia y totalmente recomendable". FRANCISCO RUZIC, Human Resources Manager, KICKFRANCE S.A.*

*"El Dr. Tigani ha sido uno de los mejores CEO que he conocido en mi vida profesional. Su sobresaliente capacidad de gestión, su profundo conocimiento de los mercados internacionales, y sus dotes de liderazgo para la gestión de equipos, le hacen superar con facilidad cualquier obstáculo que pudiera aparecer en el Management diario de una empresa. Trabajar con él ha sido un placer y un honor porque tanto a nivel personal como profesional el Dr. Tigani es un diamante". JUAN VICENTE GARCÍA MARTÍNEZ, Responsible for International Administration Area – Coordinator of Marina d'Or Internacional, Marina d'OR SA.*

*“Pablo es un gran negociador, buen conocedor el mercado latino americano y siempre presto a facilitar la labor de su subordinados y compañeros”. **JOSÉ FDO. CARRERO, Director Dto. API Internacional, Marina d’Or SA.***

*“Trabajar con Pablo Tigani como responsable local asegura a cualquiera que la gestión de la empresa será extremadamente profesional. Donde otros encuentran dificultades insalvables, Eugenio ve la oportunidad de demostrar su resolución y capacidad de gestión. Puedo alabar sin reparos su habilidad para cohesionar equipos, tanto respecto con el personal a su cargo como con compañeros en otras esferas de la empresa, y además es un experto en los difíciles inicios en nuevos mercados. Eugenio hizo que mi tarea durante nuestra cooperación en Argentina fuera muy fácil, y puedo decir que para invertir en ese país, mi primera recomendación es contar con Pablo Tigani.” **JAUME NOS, Head of International Legal Dept., Marina d’Or Group SA.***

*“Mr. Pablo Eugenio Tigani has an exceptional expertise since he has developed executive roles inside the context of important companies. As Marina D’Or Argentina CEO, Tigani showed me not only his endowments as qualified professional with high dose of acumen, deeply knowledge of business and an accurate vision of the reality but also his personal attitude to people, a rare combination of attributes reserved for true leaders.” 6 de octubre de 2008. **NORBERTO CARVI, Top Administrave & Financial Manager, Marina D’Or Argentina S.R.L.***

*“Dr. Tigani has all of the qualities you want in someone who is working for your company. He is knowledgeable and dependable. He understands deadlines and is proficient at prioritizing projects to meet those deadlines. Pablo Tigani is also a detailed oriented person. He has always been our “go-to-person”. Pablo’s knowledge of all aspects of the Financial and Economy business is an asset not only to the employer but also to other employees. It was my pleasure working with Dr. Tigani at LeBonfante International and I look forward to working along side of Dr. Tigani again. You can rely upon the output of Dr. Tigani’s work. He is thorough and accurate. I recommend Dr. Tigani with complete confidence. April 24, 2009” 24 de abril de 2009. **JULIO E. BONFANTE, President/CEO, LeBonfante International Investors Group Corp, Chicago, IL, US.***

*“Pablo tiene un amplio dominio de los temas que lo distinguen en su profesión. Su nivel de compromiso con la excelencia es innegable. Eugenio es una persona confiable y muy respetada que agrega valor a cualquier compañía o emprendimiento.”* 10 de febrero de 2010. **BORIS TRUCCO, Business producer, CNN En Español.**

*“Conocí a Pablo Tigani como miembro del Estudio Broda y también a través de su gestión en Hacer. Como economista está siempre atento a los cambios y disponible para las consultas periodísticas, ofreciendo análisis bien fundamentados”.* **LAURA FERRARESE, Periodista/Editora, Diario La Nación.**

*“I met Pablo Tigani in the course of a potential sale of a local family company with great branding value to a major US Corporation. The negotiations were lengthy and cumbersome and he was excellent in guiding the sellers through the whole due diligence and valuation processes. He was very creative in solving the problems posed by Arthur Andersen who then were the auditors of the intended purchaser. Due to market constraints (the 1998 crisis) the sale was not closed but the intended sellers started a new growth process based on the findings and recommendations of Pablo. He is top notch”.* **Sus mejores cualidades:** Grandes resultados, Experto, Gran integridad. **ROXANA KAHALE, President, KAHALE Y ASOC.**

*“I had the pleasure of meeting Pablo a few years ago, is a great Economist with a strong sense of commitment to their profession. His excellent knowledge and experience in the field make him the ideal Manager to deal the course of any organization. Pablo is an excellent manager and is a great person!!!”* 24 de septiembre de 2009. **GABRIEL MARCELLO, PANAMERICAN ENERGY.**

*“Pablo is a recognized expert in financial and planning matters. He shows a strong knowledge about the global capital markets also. His commitment with the job allows to achieve successfully the planned goals”.* **Gabriel Holand, Argentina’s Business Manager at Citicorp Financial Services Corporation, Citigroup.**

**Por último, ha sido un placer coordinar estas páginas para expresar nuestra experiencia acerca de quién y cómo es el líder que está escribiendo este li-**



**bro. Pablo siempre dice: “Verifiquen la fuente, su autenticidad, consistencia y posibilidades de aplicación”. Aquí lo hice Pablo.**

**Espero que este libro provoque a los lectores, como me provocó a mí. Mientras leía, podía sentir que me miraba a través de un espejo, descubriendo lo que soy como líder, las cosas que debo mejorar y las buenas que no debo dejar de potenciar.**

CHRISTIAN PERALTA

# CAPÍTULO 1

Para el liderazgo de nuestro tiempo, aplica un fundamento permanente: “Aquel que no tenga pecado, que arroje la primera piedra”. Si examinamos objetivamente nuestro trabajo como líderes, podremos observar cuántas veces hemos estado sinceramente equivocados, procediendo en consecuencia, alterando la esencia y los valores mismos que creímos custodiar. Comencemos como se dice en las películas: *“Cualquier semejanza o parecido con alguien que usted conoce, es simplemente una coincidencia”*.

## Reflexión N° 1:

### ***Definiciones erróneas de líder:***

- Director, jefe conductor de una colectividad, de un partido político. El que encabeza una competición (*Dic. Enc. Salvat*).
- Jefe de cualquier agrupación o colectividad. En los campeonatos de fútbol, ciclismo, el que va a la cabeza de la clasificación general (*Dic. Sopena*).
- Jefe, caudillo, adalid (*Dic. Clarín 2004*).

**NINGUNA DE LAS DEFINICIONES ANTERIORES INCLUYE  
REQUISITOS DE INTEGRIDAD**

### ***Derribando mitos:***

*“Yo creo que el orden es mejor que el caos; la creación, mejor que la destrucción. Prefiero la suavidad a la violencia, el perdón a la venganza.*

*Considero, en general, que el conocimiento es preferible a la ignorancia, y estoy seguro de que la simpatía humana es más valiosa que la ideología... Pese a los recientes triunfos de la ciencia, los hombres no han cambiado mucho en los*

*últimos dos mil años y, en consecuencia, debemos seguir intentando aprender de la historia. La Historia somos nosotros”.*

KENNETH CLARK

HIMMLER, ROTCHMANN, STALIN, MUSSOLINI, BONAPARTE, MANDELA, NIXON, FORD, LUTHER KING, KENNEDY, PERÓN, JESÚS, ONASSIS, TRUMP, FUE-  
RON Y SON LÍDERES... Esta diversidad es la razón sustancial por la cual es absurdo pensar que todos los líderes son personajes equilibrados o compatibles entre sí, en términos de descubrir la esencia de lo que es el liderazgo. Desde el punto de vista emocional, podemos observar, a simple vista, esencias y valores distintos de lo que la humanidad concibe como líderes. Pensando que los cambios que trajo nuestra “sociedad Internet” deben ser paradigmáticos, es imprescindible que asentemos las diferencias y hagamos exhortaciones para proyectar un liderazgo contundente. Sin dudas, necesitamos que el ulterior, el último dirigente de los tiempos, sea distinto de lo que la humanidad nos ha ofrecido en los diferentes períodos de la historia. Vivimos tiempos decisivos; nunca antes la humanidad asistió a cambios tan radicales y vertiginosos. Se aceleró la ciencia en los últimos 50 años, más que en los 1961 años previos, y la crueldad aumenta día a día.

¿Qué líder sincero puede decir que en ningún momento y bajo ninguna circunstancia haya experimentado una influencia negativa y que, a su vez, esa situación íntima no se haya extendido en el tiempo y pueda haber afectado en forma parcial a otras personas?

Es obvio que la presión misma de este tiempo puede alterar, aun en forma severa, la vida de cualquier individuo, por firme que se sienta y por mucho que valga su desempeño anterior. “El que esté firme, mire que no caiga”. Usualmente, nos imaginamos que todos los líderes son inteligentes, sensatos, con gran intuición, con facultades extraordinarias para aceptar y ejercer responsabilidades, hombres y mujeres con un buen sentido del humor, personalidad equilibrada y, más que nada, con una tendencia firme a ejercer justicia en los asuntos que conducen. También, a veces partimos de supuestos equivocados, como que muchos líderes poseen cualidades exquisitas para expresar deseos comunes, para desplegar imparcialidad, para desenvolver su capacidad de delegación de autoridad y, más que nada, para reflejar los progresos de su grupo de liderados y atribuírselos a todos.

En realidad, si los líderes tuvieran todos estos atributos, tendríamos que pensar que competirían con los ángeles por su magnificencia y podrían ser de gran ayuda en el cielo.

Sabemos, a través de la historia y de ciertos ejemplos también, que han surgido líderes acogedores, y otros, con un sentido malsano, manipuladores, con delirios de grandeza, falsamente piadosos, desconsiderados, dominantes y hasta pervertidos. Gente que ha carecido a menudo de virtudes preconizadas por su propia alocución, aquellos que no fueron de ninguna manera un modelo de virtud, ejemplo o, siquiera, de “normalidad”.

Si echamos un vistazo puntual, encontraremos hombres que han sido muy investidos de virtudes originalmente y que, por razones a veces desconocidas, terminaron haciendo considerable daño y dejando un dolor descomedido a quienes por un tiempo lideraron. Por esto, hay buenas razones para suponer que ciertos liderazgos pueden ser muy afables por sus saldos cuantitativos, según los criterios culturales vigentes, y aún estar en graves problemas. Nada obstaculiza que un dirigente sea conocido si su tarea está orientada a consolidar su propia imagen externa, aunque la motivación esté equivocada. Veremos más adelante, cómo, lamentablemente, es posible desarrollar un liderazgo basado en la “ética de la personalidad”.

## **Reflexión N° 2**

### ***Derribando mitos***

- Nerón, Hitler, Mussolini, Napoleón, Henry Ford fueron líderes, pero mal-humorados, injustos, omnipotentes, dictadores y maniacos.
- La anormalidad mental, lejos de ser un obstáculo para alcanzar el liderazgo, en algunos casos es una ventaja para llegar...

### ***Explorando el liderazgo:***

Las búsquedas acerca de cuestiones inherentes a un nuevo liderazgo se deberían orientar en dos direcciones básicas:

En primer lugar, correspondería analizar a los líderes que hayan sido reconocidos como “grandes” en el pasado, con el objeto de descubrir qué rasgos poseían en común. En segundo término, sería imprescindible obtener infor-

maciones de los grupos que estuvieron bajo la autoridad de aquellos líderes y observar los rasgos de su configuración común como “grupo liderado”.

La conclusión más fuerte a la que vamos a arribar; en la mayoría de los casos, es que numerosos atributos de un líder suelen ser creaciones meramente subjetivas que se hacen los liderados de: “ El gran líder”.

### **Reflexión N° 3**

- Numerosas listas de cualidades de un líder son puramente subjetivas y solo reflejan la idea que se hizo la gente de su líder.
- Muchas veces el estereotipo de liderazgo disiente ampliamente de lo que realmente el líder significa para su gente.

#### **LIDERAZGO SITUACIONAL, un estilo de liderazgo de nuestro tiempo**

*“A los elefantes les cuesta mucho adaptarse; las cucarachas sobreviven a todo”.*

PETER DRUCKER

Muchas veces la personalidad de un líder, así como las características de sus decisiones –incluyendo los criterios que aplica para decidir u opinar–, dependen, lamentablemente, de la situación. Una misma cosa puede ser buena o mala, según las circunstancias. La figura de un líder situacional desconcierta a sus liderados. Miles de liderados decepcionados se convertirán en personas escépticas, difíciles de volver a encaminar en aquello en lo cual se han destacado, a causa de lo que vieron hacer a sus líderes. Ahora temen avanzar porque no desean convertirse en lo que ellos mismos reprueban.

### ***Estudiando liderazgo***

Existen muchas tipificaciones de liderazgo. No obstante, se puede mencionar la tipificación de W. M. Conway, que sostiene que el líder es el impulsor de multitudes y/o el representante de las multitudes. En cambio, F. C. Bartlett clasifica como: el líder institucional, el dominante y el persuasivo. A. B. Wolfe habla del

radical, del conservador y del científico. Otros hablan del líder paternalista, el demagógico, etcétera. No obstante, tenemos que reconocer y hacer base científica en cuanto a cómo son los liderazgos realmente. No podemos prescindir de observaciones acreditadas, teniendo en cuenta el auge de libros o conferencias desplegadas por un sinnúmero de expositores indocumentados.

### ***¿Líder o jefe?***

Es interesante y medular distinguir entre lo que Kimball Young denomina “liderazgo” y lo que describe como “jefatura”: muchos líderes se conducen y piensan como simples “jefes”. El liderazgo representa algo mucho más fuerte que una jefatura, y se desarrolla en un ámbito fundado en una personalidad activa, en la aceptación del grupo y en conocimientos convenientes, y si fuese posible, profundos acerca de cuestiones cardinales.

**EL LIDERAZGO ES INFORMAL POR NATURALEZA**, y su relación con las necesidades del grupo se limita a un tiempo o lugar particular. En cambio, la jefatura es el concepto que describe el poder formal, transmitido culturalmente. Un jefe de estado o un jefe de oficina disfrutan de un poder relativamente independiente de sus características individuales: un presidente es un presidente, aunque sea un tirano en el poder de un gobierno dictatorial. Un presidente constitucional funda su poder formal en la aceptación del sistema representativo por parte de la sociedad que lo eligió y que él mismo gobierna.

Cuando hablamos de la naturaleza formal, estamos ante la evidencia de una presunción extendida que el poder de la dirección de una organización es expreso, se admite que es institucional y que no necesita relacionarse concretamente con las personalidades. Los empleados de la empresa le obedecen al jefe porque es el jefe, y punto. Aunque esta suposición es válida e inclusive tiene características de legalidad, está claro que hoy en día, aún en una organización pequeña, no se puede considerar una jefatura como una jerarquía meramente formal. No estamos en el siglo XIX. Cuando esto ocurre, emergen problemas de todo tipo en las relaciones humanas.

### **Reflexión N° 4**

#### ***Tipificaciones del líder***

- Con frecuencia, se omite la diferencia entre líder y jefe.

- Se tiende a evaluar a un líder por sus realizaciones y se ignora la influencia benéfica o nociva que ha tenido sobre el bienestar de sus liderados.
- Con frecuencia no se entiende la diferencia entre el hecho de que un individuo sea el líder, aunque tal vez no sea el más adecuado.
- En poco tiempo, líderes de hoy no lo serán, porque vivimos nuevos tiempos que manifiestan diferentes necesidades para liderar.

### ***Liderazgo y eficiencia***

*“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su propio nivel de incompetencia”.*

L. J. PETER

Los liderazgos son buenos o malos, en términos de eficiencia, sobre la base de objetivos, y en términos de satisfacción humana, hacia arriba, hacia abajo, hacia dentro y hacia el exterior del grupo u organización de que se trate. Hace cuarenta años, por lo menos, que estos temas que nos ocupan se relacionan inclusive con resultados económico-financieros, productivos y humanos. Sin embargo, en los últimos diez años no fueron pocos los que se animaron a escribir sobre liderazgo, sin tener en cuenta la eficiencia de la gestión y el ambiente de trabajo.

Por ejemplo, desde tiempo remoto en las empresas u organizaciones se producen ausencias por enfermedad relacionadas con malos liderazgos. Claramente, la productividad de una planta industrial es baja cuando los obreros asisten a sus tareas en forma irregular, afectados por síndromes relativos a cuestiones diversas. Esta es la razón del auge de la gerencia de recursos humanos, desde aquel entonces, suplantando a la antigua jefatura de personal, que sólo contrataba y despedía gente o revisaba las tarjetas de puntualidad. Desde el punto de vista de la satisfacción de los recursos humanos de una organización, cuando el líder de un grupo no satisface las demandas, generalmente constituye una verdadera tragedia desde todo punto de vista.

De nuevo, es un problema muy grave, que se comete con frecuencia, el hecho de creer que liderazgo y jefatura son la misma cosa. No nos debería sorprender que entre los líderes que los grupos elegirían, si esto fuese posible, y los que se les asigna en virtud de una decisión de quienes ostentan el poder formal, existiesen distancias siderales.

Muchos “líderes máximos” de organizaciones tienden a valorar al líder, sólo en función de los objetivos económicos que este alcance.

### ***El líder adecuado***

Puede suceder que, con el objeto de no complicar su gestión, cuando un líder no genera problemas aparentes para su director, este postergue su decisión de hacer un cambio y proponer otro líder más adecuado. Ciertamente, un líder puede reflejar más de cerca los sentimientos del grupo o de quien lo haya designado, pero hay que reconocer que un grupo de gente con conflictos inevitablemente se sentirá más cómoda con un líder que no los perciba ni actúe sobre ellos; o lo que es peor, que el líder o quien lo designó se encuentre en una condición inferior a la de sus liderados.

Un ejemplo claro del siglo pasado, a gran escala, es el de las sociedades trastornadas luego de la Primera Guerra Mundial. Estas sociedades mantuvieron en el poder en forma voluntaria a líderes totalitarios de la catadura de Hitler y Mussolini. Unos, luego de un gran triunfo; otros, luego de una aplastante derrota. Líderes enfermos que, si bien representaban los sentimientos populares del momento, luego fueron responsables de la ruina total de su sociedad. Aún hoy, luego de sesenta y cuatro años, muchos ciudadanos de aquellos países ni siquiera pueden abordar una conversación relacionada con ese tiempo. Por esto, un grupo de “quejosos” se sentirá más cómodo con alguien que se queje; aunque no por expresar a la mayoría, ese líder será capaz de ayudarla a resolver sus problemas. Por eso mismo, aunque sea correcto que un líder sea el más adecuado porque encaja con el cuadro del momento o porque no hay otro en ese intervalo, es erróneo pensar que “siempre” será el mejor líder disponible.

### **COMO PODEMOS DEDUCIR, EL LÍDER REFLEJA LAS ACTITUDES Y EL ESTADO DEL GRUPO. POR LO TANTO, UN GRUPO SALUDABLE NO ACEPTARÁ UN LIDERAZGO INSALUBRE POR MUCHO TIEMPO.**

Por tal motivo, cuando uno aborda las historias de “grandes líderes” buscando una guía o un ejemplo, será muy interesante entender que esos personajes han sido o son líderes de grupos distintos de los que nosotros lideramos y que han actuado o actúan en diferentes tiempos de la historia y en diferentes escenarios de un mismo tiempo, incluyendo diferentes países.

Este es el tiempo de esperar que en una organización, el líder de un grupo sea razonablemente sano, equilibrado y no exhiba una personalidad individualista



que lo haga insensible a los problemas del equipo que lidera. **En otras palabras, un líder no sólo debe dar órdenes e instrucciones, sino que también debe recibir impresiones del ambiente, que influyan sobre sus métodos y enseñanzas.**

**UNA VIDA INMATERIAL ESCASA, UN ENFOQUE INDIVIDUALISTA, NOS REVELA A UN LÍDER EXTEMPORÁNEO QUE HA SIDO SORPRENDIDO POR UN CAMBIO CONTUNDENTE.**

Por lo tanto, es indispensable evitar que se disparen los mecanismos defensivos de justificación, para lograr mantener un “statu quo”.

En otro orden de cosas, la lista de temas que podríamos abordar acerca del liderazgo es tan extensa que no podría hacerse en su totalidad. El poder coordinador, la capacidad de expresar una visión colectiva y reflejar logros comunes son atributos elementales. Cuando un potencial líder tiene rasgos marcadamente provechosos para un grupo, enseguida observaremos una personalidad equilibrada, con sensibilidad para con los demás y capacidad de integración. Si estas cosas están a la vista, este líder sí será alguien con potencial.

### ***Ejemplo mecánico:***

*El funcionamiento de los motores de los automóviles antiguos era un problema. Hasta la década del setenta, la marcha de un vehículo era muy sensible al descuido humano. Mi hermoso Peugeot 404 Grand Prix era uno de los mejores automóviles de aquellos tiempos; no obstante, como yo no practicaba la rutina de revisar el nivel del agua del radiador ni de medir el nivel de aceite, en un viaje corto el motor se destruyó, literalmente. Dos años atrás, conduciendo una camioneta con más años de uso de los que poseía aquel automóvil de los años setenta y que, claramente, no era de las máquinas más sofisticada del mercado, en un viaje de rutina por la autopista desde el centro de la ciudad, el tablero comenzó a marcar temperatura máxima, se encendió la luz roja de la presión de aceite lubricante. No obstante, yo no podía detenerme. Por su propia cuenta, esta máquina de los noventa despidió el tapón de agua de emergencia del bloque del motor, liberó el recalentamiento y evitó, de este modo, que el motor se destruyera.*

El líder contundente no se parece al motor de mi viejo Peugeot. Su funcionamiento no es rígido y su comportamiento no es fijo; si algo no funciona, no se

rompe. El líder contundente es un tapón flexible, y es eso lo que le permite descomprimir el calor del motor del grupo cuando este “recalienta”.

El líder que solamente funciona bajo circunstancias que no le modifican su contexto “ideal” no funcionará; colapsará, más temprano que tarde. Este tipo de líder sólo marcha cuando el grupo que dirige coincide absolutamente con sus propias peculiaridades y características metodológicas en las que puede ser utilizado el motor de su liderazgo.

El “jefe-barra brava” de una hinchada de fútbol sólo puede ser líder cuando se encuentra en medio de un grupo de exaltados, de irritados y maliciosos. En cualquier otra situación, se le considera un inadaptado social o un bandido peligroso.

El líder contundente es comparable con mi camioneta, cuyo termostato de control es receptivo a la información que le llega y activa automáticamente la solución preventiva por medio de los mecanismos adecuados para resolver recalentamientos, sin permitir que se destruya el motor del cual depende el resto del funcionamiento del vehículo. Podría agregar que “a un líder contundente le tiene que funcionar bien el termostato” (debe registrar información exterior y gestionar soluciones), para evitar que el motor (organización) se le destruya. Nadie piensa en gente que pueda manejar cualquier tipo de situaciones ni que sea un superhombre, pero un líder deberá ser capaz de combinar soluciones. En una palabra, la función primordial del líder es mantener constante el clima emocional de sus liderados a través de muchas situaciones cambiantes, y evitar cursos que deriven en una conmoción creciente.

Un líder muchas veces es un individuo inocente, un canal de comunicación y un tomador-aplicador de ideas de otros líderes. En un sentido, muchos funcionan así: son como un “call center” de recepción de información, pero en la práctica distorsionan la comunicación de entrada y de salida. No estoy diciendo que sea malo tener líderes imitadores, y no existe ningún problema en que sean tomadores-aplicadores de ideas de otros líderes, pero es necesario que, si son capaces de “apropiarse de ideas”, se aseguren de que captarán sólo ideas correctas.

# CAPÍTULO 2

## TIPOS DE LIDERAZGO

### 1. Tipo autocrático

EL LÍDER AUTOCRÁTICO EN SUS DIFERENTES ENVASES  
(ESTRICTO — BENEVOLENTE — INCOMPETENTE — ESTRELLA)

#### Envase AUTOCRÁTICO número 1: ESTRICTO

El autócrata estricto es inflexible, pero siente que es justo (de acuerdo con sus propios principios). No delega su autoridad, y su organización es la obra de un solo hombre. Aunque personalmente no es descortés, actúa sobre la máxima del “empresario patrón”, que dice que “negocios son negocios”, y es afecto a frases tales como “El tiempo es oro” y “Hay que estar a mil por hora todo el día”. Generalmente, tiene un enfoque conservador y sostiene “la teoría del amo y el siervo”, en contraste con la de un grupo de amigos. En general, es insociable, nada progresista y, tal vez, anti “algo”. Puede ser viable con sus hombres, siempre y cuando estos reconozcan el lugar de nivel inferior que les corresponde, aún cuando puede ser generoso con los más obsecuentes de su organización.

En una empresa industrial, puede ser un capataz despiadado que lo único que busca es que se llegue a la producción deseada para conservar su empleo.

#### Reflexión N° 5

##### *El líder autocrático estricto:*

- Da órdenes e insiste en que sean obedecidas.
- Impone actitudes al grupo sin consultarlo.
- No proporciona información detallada sobre los planes futuros.
- Permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.
- Inflexible, pero justo (de acuerdo con sus principios).
- No delega autoridad, y su obra es la obra de un sólo hombre.

- No es necesariamente descortés.
- Es un sostenedor de “la teoría del amo y el siervo”.
- Puede ser generoso hacia esa especie en rápida extinción denominada “fieles servidores de cualquier cosa”.

### **Envase AUTOCRÁTICO número 2: BENEVOLENTE**

Es parecido al anterior, pero lo perturba una conciencia nada conformista. Se siente agobiado por el pensamiento que le dice que tiene una responsabilidad moral hacia los colaboradores, además de tener que obtener de ellos el máximo rendimiento. Quiere hacer bien a la gente, pero no conociendo lo que la gente quiere, sino lo que según él determina que la gente necesita. No tiene problemas en dar, aunque lo que da a otros tiene que ser aceptado y deben gustar de ello.

En una industria, puede ser el capataz decente, de quien se sabe que es aceptable cuando sus obreros hacen su trabajo bien, pero que los puede mandar al foso de los leones cuando no lo hacen.

### **Reflexión N° 6**

#### ***El líder autocrático benevolente:***

- Recuerda al anterior en muchos aspectos, es del tipo “sargento”. Aceptable si haces lo que él requiere; pero si no lo haces, te puede dejar afuera.
- Lo perturba una conciencia no conformista.
- Quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere, sino lo que según él la gente necesita.
- Los liderados tiene que aceptar lo que se les da, y gustar de ello con una sonrisa.

### **Envase AUTOCRÁTICO número 3: INCOMPETENTE**

En tanto que los dos tipos anteriormente descritos, pese a sus faltas, son lógicos y consistentes en su posición, el autócrata incompetente corresponde a lo que la Dra. May Smith llama “el bebe en la dirección”. Al “bebe” le sobran energías, es dominante y voluble. La crítica y el elogio dependen por completo de sus sentimientos del momento. Desea ser poderoso, pero revela una inseguridad desesperante. Por eso tiende a crear, a falta de protección efectiva, más individuos débiles que fuertes, y entonces se encolerizará porque nadie

es capaz de asumir una responsabilidad. También cree en la omnipotencia de sus deseos, es decir que, cuando da una orden, olvida a menudo que se necesita tiempo y esfuerzo para hacer las cosas. Respecto del resultado, acosa a sus subordinados con reclamos insistentes y quejosos acerca de si el trabajo que pidió se hizo ya o no se realizó todavía. A diferencia de los autócratas anteriores, generalmente honestos, desde su particular punto de vista el autócrata incompetente carece por completo de escrúpulos, miente, cohecha y fanfarronea, o adopta cualquier medida que considera oportuna y que contribuya a alcanzar sus fines.

## **Reflexión N° 7**

### ***El líder autocrático incompetente:***

- La Dra. May Smith lo llama “el bebe en la dirección”.
- Le sobran energías, es dominante y voluble, enloquece a todos con sus cambios.
- La crítica y el elogio dependen de sus sentimientos del momento.
- Desea ser poderoso, pero revela una inseguridad desesperante.
- Tiende a crear colaboradores débiles, luego se encoleriza porque ¿nadie en su entorno es capaz de asumir una responsabilidad?
- Cree en la omnipotencia de sus deseos; cuando da una orden, a menudo desconoce el tiempo y el trabajo necesarios para cumplirla.
- Acosa a sus subordinados con reclamaciones insistentes y quejumbrosas acerca de si el trabajo ya se ha hecho.
- Carece de escrúpulos, miente, acomoda la verdad, fanfarronea o adopta cualquier medida que considere útil para alcanzar sus fines.
- Tiende a tener actitudes evasivas cada vez que un conflicto lo apremia. Intenta equilibrios imposibles, y apela al “efecto anestésico” del paso del tiempo.
- Le aterra tener que pagar costos, pero antes o después la realidad se encargará de cobrárselos.

**Envase AUTOCRÁTICO número 4: ESTRELLA**

*“Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros”.*

JOHN C. MAXWELL

“El Señor Estelar”, en realidad, se siente una estrella. Es un jugador de fútbol que quiere ejecutar el tiro libre penal y, al mismo tiempo, atajarlo. Quiere estar aquí y allí al mismo tiempo; él quiere hacer todo y desea que todo pase por sus manos. Administra, enseña, corrige y, como si esto fuese poco, se siente el más adecuado para realizar todo tipo de tareas. Da órdenes a diestra y siniestra, insiste en que sean acatadas sin explicaciones previas, impone actitudes al grupo sin consultar si quiere asumirlas; generalmente, no proporciona información sobre los planes futuros que está lucubrando. Él es capaz de propagar que la subordinación consiste en hacer lo que un líder pide o dice, sin pensar un segundo. Hace unos años, en la Argentina, un militar retirado, devenido en político, definió que para un soldado “pensar es una expresión de jactancia”. Los capataces de principio de siglo XX decían: “Acá no se le paga para que piense; haga lo que se le pide, y punto”. Se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar para satisfacer sus determinaciones. Todo lo que se hace en su organización refleja sus propios deseos. Por su propia cuenta, reparte elogios o censura a quien sea, entre los miembros del grupo que dirige, pero permanece apartado de este la mayor parte del tiempo. Introduce una actividad desbordante sin saber cuál es el clima emocional que circunda al grupo. En algún momento, este modelo de líder va a generar agresividad hacia sí mismo y hacia la organización que dirige, inclusive hacia el patrimonio que administre. En otros casos, la respuesta de la gente a esta conducción es la apatía total, ya que se constituyen en líderes frustradores de gente con potencial. Los grupos liderados se pondrán violentos y escépticos en algún momento, a causa de las restricciones explícitas o tácitas que se les imponen. También pueden generar resentimiento, mientras se ejerza la intimidación silenciosa o franca.

Algunas reacciones que pueden observarse en el grupo son: “No escuché que se había pedido esto, por eso no lo hice”, “me equivoqué, lo lamento”. Se marcharán antes de la hora indicada cada vez que el líder no esté, comenzarán a desviar sus broncas hacia sus compañeros (la solución más económica), despreciando el trabajo de los demás. No cooperarán con el resto, se enfermarán y dejarán sus responsabilidades por decisión intelectual o por decisión de su cuerpo, afectado psicológicamente. Los que no se expresen de este

modo aparecerán siempre como personajes tensos, hiperkinéticos, ansiosos, angustiados, torpes, sometidos y apáticos; sonrían poco, no bromean ni están juntos a sus pares por su voluntad propia.

Si es líder de una oficina y se ausenta, la gente que colabora con él huye, y si se queda a hacer las cosas, muestran una sorprendente relajación. Prevalece el negativismo, el despilfarro, el desplazamiento, la mala acción intencional, equivocaciones garrafales, y aún puede haber sabotaje en el entorno mismo del líder estrella.

### **PARA PENSAR:**

Un estudio del Dr. Peak sobre la afiliación nazi observó que las personas educadas en familias autoritarias, tan comunes en Alemania de la pos guerra, encontraban la mayor seguridad y satisfacción cuando estaban bajo el dominio de una autoridad superior y, al mismo tiempo, podían dominar a alguien de condición inferior.

### ***Líder demócrata***

#### **Envase DEMÓCRATA número 1: AUTÉNTICO**

Este es un líder que sólo da órdenes después de consultar con el grupo. Se encarga que las futuras acciones grupales se decidan en conjunto y cuenten con la aprobación de todos. Nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan. Insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo y participa como miembro de este. Es comparable con el director de una orquesta, y no con un hombre orquesta, y es conciente que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus colaboradores. Comprende también que una organización debe de estar por encima de las personalidades individuales, y que es signo de buen liderazgo que los asuntos marchen sin obstáculos durante sus ausencias temporales. Sus colaboradores saben qué es lo que hacen y por qué lo hacen, y no tiene que fingir para poder seguir adelante. La autoridad se distribuye por todos los niveles de la organización y todos los líderes del organigrama se sienten seguros para ocuparse del bienestar de la gente que lideran, en lugar de cuidar que sus actos agraden a su superior. El liderado tiene buena opinión del líder, a quien describe como “un buen tipo que trabaja con nosotros y ve las cosas como nosotros”, luce como uno más. Lo que más les gusta es que su líder nunca se pone en jefe; ellos esperan con ansia las reuniones, trabajan a gusto juntos y demuestran ser más constructivos que

cualquier otro grupo. Siempre que hablan del trabajo dicen “nuestro modelo”, se refieren a “nuestro grupo” y a lo que “hacemos”. El trabajo de los más destacados es visto con admiración y no con celos, puesto que los hábiles y los destacados “pertenecen a nuestro grupo”. La crítica del trabajo de los demás es justa y objetiva y cuando finalizan una sesión, en lugar de guardarse las cosas para sí, se la ofrecen voluntariamente a su líder. Cuando este se ausenta, el trabajo y el grupo siguen en marcha. Los trabajos son mejores en calidad y cantidad que los del resto de los grupos. Cuando un miembro del grupo autocrático llega a uno democrático, los resultados son excelentes. Los cambios son maravillosos.

Si bien la disciplina es siempre necesaria, hay mucha diferencia entre la disciplina impuesta por sí misma en el grupo y la impuesta por un autócrata. Democracia no significa ignorar la disciplina; por el contrario, la disciplina puede ser mucho más estricta en un grupo democrático que en un grupo dirigido por un autócrata. Tampoco significa que el líder pierde poder; en realidad, se hace más poderoso, ya que es apoyado por el grupo entero. *“Un líder hábil se encarga de cristalizar las opiniones y no se conforma con disponer del acuerdo de la mayoría”* (Maier). Está altamente probado que los métodos democráticos pueden enseñarse a los liderados con resultados muy alentadores.

## Reflexión N° 8

### ***El líder demócrata auténtico:***

*“La diferencia entre una democracia y una dictadura consiste en que en la democracia puedes votar antes de obedecer las órdenes”.*

CHARLES BUKOWSKI

- Da órdenes después de consultar al grupo. Su misión es coordinar.
- Comprende que una organización está por encima de las personalidades.
- La autoridad se distribuye.
- Todos los niveles se sienten seguros, en vez de esforzarse por conseguir la aprobación de su líder.
- Se encarga que las decisiones se tomen en forma de equipo, después de consultar.



- No pide nunca una acción sin proporcionar información detallada sobre los planes futuros.
- Participa del grupo como un miembro.
- Comparte los elogios y los errores del grupo.

### **Envase DEMÓCRATA número 2: SEUDO DEMÓCRATA**

El seudo demócrata pretende llegar a ser un líder demócrata, pero está demasiado inseguro de alcanzar el éxito. Entonces, a menudo se convierte en alguien bastante parecido al líder “bebe autócrata”. La única diferencia es que, en sus momentos de remordimiento, de sentimentalismo, tiende a adoptar una actitud de “todos nosotros somos amigos, nos conocemos hace tanto tiempo y siempre nos hemos llevado bien”.

### **Reflexión N° 9**

#### ***El líder seudo demócrata:***

- Está demasiado inseguro como para tener éxito y termina por parecerse al “bebe autócrata”.
- A diferencia del anterior, tiene momentos de remordimientos y toma una actitud de “todos somos amigos” o “somos una gran familia”.

#### ***Líder laissez-faire***

Se abstiene de dirigir, abandona al grupo a sus propias inclinaciones y no participa. Él cede toda su responsabilidad a los liderados. Probablemente, es un buen anfitrión al servicio de la organización, que sabe ofrecer café y gaseosa a los que lo visitan. Es alguien ideal para tenerlo como segundo de una organización dirigida por un líder autócrata, porque se trata de una figura decorativa que nunca resolverá nada por su cuenta; es decir, un maniquí que jamás causará una molestia a quien lo haya designado. En muchas organizaciones, es el presidente, pero no decide nada. En una posición más baja, el líder *laissez-faire* no puede funcionar con éxito. Puede haber obtenido su cargo como consecuencia de sus conocimientos, pero es del todo incapaz de asumir cualquier tipo de autoridad sobre la gente que dirige. De esa manera, una organización vive en la confusión, ya que no tiene un líder real. Los liderados muestran una enorme agresividad, aunque sin la tensión que muestran los individuos liderados por autócratas.

Prácticamente no trabajan, no hacen nada o hacen lo que se les dé la gana, aparezca o no el líder, estén o no de acuerdo.

## Reflexión N° 10

### *Líder laissez-faire:*

- Se abstiene de conducir o guiar.
- Cede toda responsabilidad.
- Puede ocupar posiciones altas en la organización, pero nunca lugares de acción.
- Incapaz de ejercer autoridad o colaboración, está en esa posición por cuestiones técnicas.
- Abandona al grupo a sus propias inclinaciones.
- No participa con el equipo.

## OTRAS TIPOLOGÍAS NO CONTEMPLADAS ACADÉMICAMENTE

### **Líder Emprendedor**

- Confeccionador de planes.
- Buscador de oportunidades.
- Viene con una idea y la financiación de la misma.
- Visualiza riesgos y recompensas.
- Es sincero, acepta una mala noticia y está al tanto de todo.
- Poseedor de ideas y gerenciamiento (una gran idea necesita una buena dirección o no va a ninguna parte).

### **Líder Mafioso**

- Marca una dirección estratégica y política.
- Tiene una dosis de carisma.
- La mejor manera de estar en esta organización es nacer en ella.
- Seguramente, alguien lo apadrina.
- Cuando es mentor, lo hace como “un capo mafia”
- Politiquea, hace proselitismo.
- Siempre tiene un rival y un aliado.
- Tiene “mandaderos”: ¡Vayan y hagan!
- Resuelve problemas extremos con soluciones extremas.
- Trabaja más astutamente, no más duro.
- Elabora códigos de autoridad con sus subordinados para que nadie pueda entender.

- Antes de ir a una reunión, consigue información, aunque tenga que obtenerla por la fuerza.
- Tiene “consiglieres”, no tiene directorio.
- Sus “amigos” se obtienen con distintas clases de retribuciones.
- Cualquiera que piense diferente debe ser destruido.
- Es vengativo, por eso no critica.
- No denuncia, se venga.
- Piensa mucho, habla poco y escribe menos.
- Si no puede ganar haciendo las cosas bien, las hace mal o manda a otro en su lugar.
- Nada pesa menos que una promesa.
- No trata de cambiar a un diferente, lo controla.
- Cuando está enojado, permanece inmutable.
- Las advertencias pueden servirle, pero él no da advertencias.
- Saca las víboras del nido con la mano de otro.
- Alienta a otros a esperar su momento; mientras tanto, él arrasa con todo.
- La necesidad le quiebra todos los códigos.
- Nunca revuelve un tema, hasta que el tema no lo envuelva a él mismo.
- Regula espacios: los negocia con las autoridades, formales e informales.
- Se apega a lo que mejor domina.
- “Tácitamente, pacta silencio”.
- Luce educado con todos, sociable con muchos; no es amigo de nadie.
- Después de “la lealtad mafiosa”, viene la eficiencia y la idoneidad.
- No funciona en grupo.
- Tiene soldados y lugartenientes que se convierten en hijos.
- Siente placer por “mandar”.
- No hay trato familiar para los subordinados (“les puede hacer mal”).
- Cada día alienta a los que pelean por él.
- Camarillas: que ninguna interfiera sus planes; el resto, que se resuelva solo. No hará nada para desarmarlas, no le interesa el juego de equipo.
- Ante un enfrentamiento, se va a deshacer del hombre menos valioso para él.
- La manera más fácil de deshacerse de alguien es el hostigamiento o la asignación de tareas humillantes (*mobing*).
- Permite “el raterismo”: sostiene que dejar robar estimula la productividad.
- Filtra noticias para comunicar a través de un “comunicador no oficial”.

- Negocia de este modo: prolonga todo hasta que el otro se canse y acepte cualquier cosa.

*“Quién es usted es a quién atrae”.*

JOHN C. MAXWELL

### **Líder Tramposo**

- Tiene una “estructura formal” absolutamente engañosa.
- Nadie es lo que dice su tarjeta. Él decide todo y su secretaria es, por lejos, mucho más que el número dos del organigrama.
- Finge un aparente desapego.
- Crea la magia de un cartón-MBA-Ph. D.
- Usa el *glamour* de un buen inglés o francés.
- Adula sin ruborizarse.
- Maneja el arte de triturar a los distintos.
- Trafica influencias.
- Mínimo esfuerzo, altamente disimulado.

### **Líder Heredero**

- Tomará decisiones en la organización, pero las discutirá en familia antes de la reunión.
- No posee “individuación”.
- Es difícil separar la relación del líder con su segundo, y hasta del marido con la mujer.
- Conflictos familiares, mezclados con gestión, que complican las tareas.
- Cuestionamientos por un lado y subestimación por otro.
- Dificultad de encontrar límites entre el líder, la organización y la familia.
- Emergente. Candidato seguro al terapeuta.

### Líder del tipo Mercado

- Se ve a sí mismo como “1º” del medio en que actúa.
- Se identifica de tal forma con su organización, que no hay fronteras. La organización es suya. Se enseñoreó de ella.
- Piensa que tiene todas las respuestas.
- Elimina a cualquiera que no apruebe 100% su actuación.
- Subestima los obstáculos.
- Confía excesivamente en aquello que estuvo a su favor en el pasado.
- Ve a las personas como dispositivos para ser aprovechados o como plataformas.

### Un líder autocrático original

#### *El líder orquesta*

Un líder es el director de una orquesta de música. La música es el arte de combinar los sonidos y requiere también de armonía. El líder rígido e inflexible tiende a pensar que la vida es lo que él cree que es, y que su grado de objetividad es suficiente para realizar cualquier evaluación. Claramente, está en problemas. Cuando otras personas disienten, está tentado de creer que algo raro está pasando, y entonces, ese empleado es peligroso para dejarle temas a cargo. En una orquesta o en un equipo, hay muchos intérpretes e integrantes. La solución para lograr lo que desea es hacerlo por sí mismo. Este es el “líder orquesta”.

### Enfoques de conducción, contrastes:

#### *El líder individualista*

*“A veces sucede así en la vida: cuando son los caballos los que han trabajado, es el cochero el que recibe la propina”.*

*Dame Daphne du Maurier (1907-1989)*

*Novelista y dramaturga británica.*

- Expresa un deseo de concentrar la atención sobre sí mismo.
- Buscando la notoriedad, es desleal hacia los intereses de grupo.
- Utiliza cualquier medio para alcanzar los objetivos individuales, sin importar cuán faltos de ética sean.

- Desvaloriza, ignora o menosprecia los talentos de sus liderados.
- Coloca sus metas y ambiciones por encima del bienestar del equipo.
- Es devastador para cualquier organización, particularmente a largo plazo.
- Concentra las atenciones en su éxito individual.
- Tiene estrechez de visión.
- Tiene por objetivo sobresalir; esto funciona por un tiempo, pero a largo plazo, “el llanero solitario” fracasará.

### ***El team leader o líder de equipo***

“Solo los caballos de reconocido y probado pedigrí engendran caballos *pura sangre de carrera*”. (El autor).

- Fomenta un ambiente inclusivo: crea espacios, tiene la capacidad para motivar, reunir y utilizar las ideas de todos los integrantes, estableciendo un ambiente inclusivo en el que todos se sienten valorados y partícipes de los objetivos alcanzados. Al incorporar la diversidad, logra metas superadoras, con rangos de perspectivas e ideas diferentes.
- Promueve opiniones abiertas, participativas, y premios al aporte de ideas: desarrolla la habilidad para poder manejar un debate y motivar a los participantes de una discusión abierta a que brinden opiniones francas y constructivas.
- Entiende el desarrollo de la gente como su propio desarrollo: desarrollar a los integrantes de su equipo consiste en ayudarlos; esto llevará a auto desarrollarse como líder. Colaborando con todo aquel que necesite incrementar su desempeño y su propia misión, EL LÍDER ES EL PRIMERO QUE CRECE.
- Es conciente que el éxito duradero resulta del grupo.
- Sabe que las acciones en equipo son mucho más difíciles de detener.

# CAPÍTULO 3

## CONTEXTO DEL LIDERAZGO VIRTUAL (O LIDERAZGO DEL DESASTRE) EL GENESIS

**Extrapolaciones acentadas en malas motivaciones crearon las bases del peor liderazgo de la historia: “el dinero no hace la felicidad”, pero ellos no lo creyeron.**

En promedio, los habitantes de los países desarrollados de nuestros días son más ricos que sus padres y sus abuelos; principalmente, poseen más bienes y servicios que lo que jamás hubiesen soñado sus mayores. Tienen casas más bonitas, trabajos más modernos y mejor medicina, aunque las deben. Sin embargo, mientras que los bienes se han aumentado exponencialmente, en los países más ricos los ciudadanos no son más felices que sus abuelos, ahora los líderes virtuales ya lo saben, todos perdieron algo.

En la actualidad, hay técnicas para medir la felicidad y existe un enorme número de investigadores que hacen contribuciones. Alguien dijo: “La felicidad es el único objetivo sensato para una sociedad atenta, así como para los individuos”. Los economistas y los sociólogos de los países industrializados viven preguntándose: ¿Qué deberíamos hacer de forma diferente para ser más felices?

La evidencia de las investigaciones examinadas sugiere dos cuestiones muy importantes. En primer lugar, se demostró que las continuas comparaciones provocan un enorme daño psicológico, y en segundo término, se afirma que la sensación de bienestar, muchas veces está proporcionada por una posición de cierta importancia jerárquica (el hecho de estar más arriba). Pésima motivación para anhelar liderazgo.

Armonizando investigaciones de economía, psicología, sociología, filosofía y política, los estudiosos y sus voceros –que no son lo mismo– están tratando de crear una fórmula para entender la sociedad y mejorar las vidas.

La ciencia económica tradicional identifica la felicidad con el poder de compra, pero muchos profesionales creemos que esta definición no es acertada, ya que la vida es más que la comida, y el cuerpo es más que el vestido. La vida

en los países ricos es mucho más confortable, los ciudadanos tienen autos modernos, electrodomésticos sofisticados, calefacción, aire acondicionado, y van de vacaciones (todo eso lo lograban endeudándose). Sin embargo, la gente que vive en los países ricos no es más feliz que la gente que vive en los países pobres, aún en las mediciones de los investigadores.

No pretendo interpretar la felicidad como la ven los investigadores de aquellas latitudes, pero me pareció ver que para ellos es un estado de ánimo, una sensación que surge de tener lo que se desea. Es como una excitación indefinida que hace a las personas sentirse bien y, por lo tanto, se afanarán por experimentar su búsqueda de continuo. Por el contrario, para ellos la tristeza es pesadumbre, melancolía, una sensación de sentirse mal por no tener, difícil de soportar. No se imagina el estado de ánimo de un estadounidense o de un europeo a partir de la crisis.

No obstante, parecería que existiera en los países más ricos una búsqueda constante por encontrar un diagnóstico y una solución para su gente. Invariablemente, aparecerá un hallazgo de laboratorio. Luego, se exportará (a veces, con la receta vencida), y los intoxicados aumentan.

Los modelos no siempre se pueden transportar de una sociedad a otra. Si queremos bienestar, está claro que necesitamos obrar en el concepto del bien común.

En algunos países, las cuestiones económico-financieras están en el centro del interés público. Basta el ejemplo de un canal de noticias que, mientras informa paso a paso los sucesos de una guerra o el rescate de rehenes, al mismo tiempo actualiza la cotización de las acciones.

Sentirse feliz es beneficioso y deseable física y psíquicamente, ayuda a la presión sanguínea y al ritmo cardíaco, además de dinamizar el ingenio motivador.

No obstante, existe un riesgo importante en la búsqueda de estímulos a la felicidad que no se han medido. En un extremo, estos móviles impulsaron líderes que se acercan únicamente a aquello que les produce mayor agrado y que los aleja de todo lo que puede producir dolor.

Un proverbio asegura que la prosperidad del necio lo echará a perder. Líderes prósperos se han desviado de su misión, sólo por bienestar.

Se estableció en estos ensayos que un PBI *per cápita* por encima de los 20.000 dólares no garantiza una mayor felicidad. Una evidencia de este fenómeno es que la depresión, los ataques de pánico, la dipsomanía, la drogadicción, la



violación y las manifestaciones de búsqueda de placer no han hecho otra cosa que crecer en los países más ricos.

Si estos modelos estaban bien diseñados, ¿por qué están colapsando?

A un conjunto de alumnos de la Universidad de Harvard se les preguntó qué preferían: si ganar 50.000 dólares al año y que los demás ganaran solo 25.000; o ganar 100.000 dólares al año y que los demás ganaran 250.000.

La generalidad eligió la primera alternativa. Esta encuesta demostró varias cosas:

- 1) El dinero no solamente es un medio de pago que otorga capacidad de compra (como presumía la economía tradicional), sino que funciona hoy día como un elemento de comparación con los demás.
- 2) La posición que ciertas personas ejercen respecto de los otros se ha constituido en una fuente de satisfacción en sí misma.
- 3) No todo lo que viene de un país destacado es deseable. Por ejemplo, la forma de ver la vida que tienen los estudiantes de esta encuesta.

Otra observación de un elemento que influyó destructivamente fue la adaptación acelerada a poseer bienes materiales. Las personas se acostumbraron rápidamente a la posesión de productos y servicios y, luego de tenerlos, dejaron de producirle satisfacción, lo cual produjo un círculo vicioso disparado por la tentación consumista que bombardea las mentes a través de los medios. En cambio, existen componentes que producen satisfacción permanente, no causan aburrimiento, pero tienen menos difusión.

Otro ejemplo del error, de la falta de visión del liderazgo virtual: una empleada de un famoso Banco de Inversión, en solo quince meses fue extrayendo dinero periódicamente de las cuentas de dos inversores individuales muy acaudalados para los que trabajaba, hasta llegar a una suma de 8 millones de dólares. Ninguno de los dos inversores se dio cuenta, sino la auditoría del banco, y eso ocurrió bastante tiempo más tarde. Este incidente vale para afirmar un concepto: el dinero adicional les resulta más displicente a los ricos que a los pobres. Si parte del dinero de una persona rica pasara a una persona pobre, esta última obtendría una felicidad mayor de la que perdería el rico, y el bienestar promedio de cualquier país aumentaría. Esto no es ni marxista ni capitalista: es sentido común, sobre la base de la observación empírica. Por lo tanto, habrá mayor nivel de felicidad media cuanto más equitativa sea la distribución del ingreso, independientemente de este ejemplo poco feliz.

Además del entorno biológico que excita nuestra propensión a obtener felicidad, existen otras cuestiones: intelectuales, educacionales, de relaciones familiares, de trabajo y sociedad, de amistad, de salud, de libertad, y valores personales y éticos de vida. Todo esto perdió peso relativo frente a la prosperidad.

En cuanto a transportar modelos que fracasaron, los seres humanos construyen o recogen metas para el futuro. Pero si esas visiones están demasiado lejos –inclusive geográficamente–, se constituyen en quimeras que provocan desánimo. Presentar una imagen deseable pero distante suscita esfuerzos desgarradores que finalizan en naufragios. Mucho se ha hablado estos años sobre liderazgo, e inclusive se ha hecho excesivo énfasis en “motivación”, sin considerar la asignatura “frustración”, un elemento medular en el estudio de esta disciplina.

La frustración, que se suele confundir con fracaso, se ha hecho intolerable. No es así: la frustración tiene una connotación pasajera y suele ser edificante cuando prevalece la superación de las restricciones que la provocaron. Existen innumerables casos de empresarios con un sinnúmero de frustraciones antes de ganar dinero (su premio al éxito).

Un modelo puede fracasar.

Esto implicó transportar un liderazgo de otro perfil para un país como Argentina; modelos ilusorios referidos a países totalmente diferentes.

Básicamente, el punto fue la elección de los modelos. Copiar o repetir un estilo de liderazgo puede no estar mal; el problema es: ¿a quién estamos copiando? ¿Qué es lo que estamos reproduciendo cuando copiamos mal?

No fue una buena idea copiar líderes de una sociedad en la cual la familia y los valores se han estropeado.

Ciencia y tecnología mejoran y aceleran procesos, pero otras veces explican tendencias temerarias. Las niñeras no han reemplazado a las mamás, y sería deseable que ninguna alternativa cibernética reemplazara a una esposa muy ocupada, pero eso ya está ocurriendo en Internet.

Las películas, las series, los entretenimientos han influido fuertemente en la vida social y se han introducido en los comportamientos o en las prácticas que permearon nuestro liderazgo. Series televisivas que favorecen la aspiración a la opulencia en sus países, pero también en los países periféricos, generaron todo tipo de consecuencias. Existe ya en una parte del liderazgo, una percepción de auto detracción, por haber emprendido carreras alocadas, con consecuencias ruinosas. Al incorporar figuras estereotipadas, muchas líderes mujeres sufrieron y otras se concentraron en

cuestiones menores para lograr objetivos irrelevantes. Muchos líderes sinceros se vieron sofocados por causa de la provocación exhibicionista. Líderes cuya misión y cuyo país son diferentes de los modelos escogidos fueron subyugados por “el efecto pasarela” de otras culturas, y hoy lucen extravagantes para todos. Es muy difícil que, asumiendo esos portes, hoy alcancen el respeto de sus liderados. Cuando la distorsión de su forma de vida los alejó del contexto, se tornaron desubicados y la sociedad les rechazó. ¡Que se vayan todos!, fue el eslogan.

Estos líderes patrocinaron el aislamiento y la competencia montaraz. El individualismo se constituyó en una doctrina, en un dogma, y alcanzó ribetes de fundamentalismo. Este criterio, que actuó en cualquier ámbito del liderazgo, básicamente se aprovechó de la ingenuidad de sus fanáticos, quienes mezclaron y aún confundieron sus fundamentos. Se crearon dos alternativas: el vacío moral abusivo y la alternativa moralista engañosa o doble moral, más peligrosa que la primera.

El individualismo y la exaltación del tener estorbaron la vocación de servicio, y ahogaron el interés por el prójimo. Esta pinza tiene hoy consecuencias devastadoras para todos. No ignoramos que la solidaridad, y a veces la aparente piedad, están impulsadas por motivaciones equivocadas o son una simple apariencia. Pero el aplauso y la fama actuaron como motores de auto realización del “liderazgo virtual”.

**Los líderes contundentes deben procurar el mayor bienestar de sus liderados, concediéndoles la misma estima y satisfacción individual que a sí mismos se dispensan.**

Los líderes deben saber que la globalización de los mercados aumentó la brecha entre ricos y pobres. El auge de las comunicaciones no evitó que dos terceras partes de la humanidad nunca hayan realizado un llamado telefónico. Un tercio de la población mundial no tiene acceso a la electricidad. Jeremy Rifkin, un economista norteamericano, dijo que el mercado no lleva a una mayor distribución de la torta económica, sino a un juego en el que un solo ganador se lleva todo. Un liderazgo contundente no puede convalidar ese statu quo.

Durante estos años de “liderazgo virtual”, hemos visto operar una cultura donde los premios se adjudicaron solo por producción o resultados, y redujeron de esta manera la motivación altruista, al limitarla solo a un incentivo material. Como consecuencia, en organizaciones sin fines de lucro, se han dañado muchas vocaciones y confundido las motivaciones del liderazgo. Por último, la rivalidad competitiva fue un elemento medular que dio lugar a confusiones importadas de un liderazgo escandaloso.

## **EL RECIENTE “LÍDER VIRTUAL”, EL PEOR LIDERAZGO DE LA HISTORIA... HASTA AHORA**

*“Padre, perdónalos, porque no saben lo que hacen”.*

JESÚS

En primer lugar, es un líder virtual sencillamente porque no está, tiene la fantasía de poder liderar gente sin estar con ella.

Kenichi Ohmae la bautizó la “Generación Nintendo”. La mayoría de ellos no lee ni sabe quién es Kenichi Ohmae, justamente porque es una generación que salió de una consola electrónica y que ha incubado una idiosincrasia formada y atrapada en la adolescencia. Crecieron derivando su atención, y hasta sus responsabilidades, para jugar a juegos virtuales. Hijos y padres ya no fueron al club o al parque, sino que hicieron juntos excursiones a las salas de juegos. Acontecía que papá y el niño entraban en “los jueguitos” y salían de ellos juntos, aunque adentro del sitio permanecían aislados, absortos en quiméricas tramas. Estas dos sucesiones genealógicas han adquirido la tendencia de vivir en un mundo desarraigado, consumiendo en forma desenfrenada animaciones y películas violentas de ciencia-ficción. Han coleccionado y jugado “Play móvil”, imaginándose protagonistas, golpeando un muñeco contra otro. Pretendiendo volar, se registraron casos de niños exaltados que se suicidaron saltando a través de una ventana. Han rivalizado sobre quién era mejor personaje, si este o aquel otro; pero el rasgo fundamental es que todos estos juegos forman una parte indisoluble de su personalidad y desempeño. En el nivel académico, los síntomas de la existencia de esta “generación” aparecieron a finales de los ochenta, en un estudio que demostró que un grupo de niños pasaba más tiempo jugando a este juego que mirando TV. A principios de los años noventa, la presencia de los videojuegos era masiva, patrocinada por toda una parafernalia comercial. De este modo, la “virtualidad” se infiltró en cada mercado concebible. “Lo virtual” se convirtió en un estigma que marcó a dos generaciones y que, con el tiempo, se constituyó en un detonante sobre un liderazgo que dirigió a todo el resto de la sociedad. Lo que hoy interesa, mañana no interesa. El hábito del “descarte” afecta tanto a objetos como a seres humanos, incluyendo a sus presuntos seres queridos. Los papis virtuales se adaptaron rápidamente a prueba y error, y muchas relaciones que antes eran de larga duración dejaron de ser un escollo para ellos; se acostumbraron

a “resetear”. Más tarde, nació el complejo Silicon Valley de California, empresas de tecnología que crecieron sobremanera en poco tiempo. ¿Por qué no ser rico en tres meses? Surgen las empresas “Godzilla”, como las apodó Ohmae. Los “Nintendo boys” son la mano de obra empleada para levantar a estos “monstruos” económicos y luego, gerenciarlos.

Jóvenes ejecutivos, cuya peculiaridad principal es que no se entregan a sus organizaciones, sino a su retribución. En ese contexto, irrumpe un liderazgo codicioso, improvisado, falto de realismo, sin convicciones sólidas y altamente inmaduro que se fue asimilado a la contingencia, hasta que el modelo se lo fagocitó. Los sueños de los jóvenes comenzaron a reclamarse en “tiempo real”. En lugar de haber sido disuadidos, paradójicamente fueron estimulados. “Se busca gerente financiero de 25 años con 5 años de experiencia”.

El “coach” exaltado llamó “motivación” a lo que Adam Smith denominó “el veneno de un entusiasmo superficial”. Remendándose un disfraz de “gurúes” del primer mundo, estimularon el entretenimiento hueco, dictaron seminarios patéticos y enseñaron de su propio conocimiento superficial”. La verdadera motivación de esos gurúes del marketing fue complacer a los principiantes y ganar dinero con ellos. Lograron trabajar menos, fidelizando a una clientela hueca. No fue necesario esperar; muchos liderados compraron que en un momento se convertirían en súper héroes de los negocios, la universidad o el deporte. Hablan entrecortado, tienen un vocabulario muy precario, y la palabra vale muy poco para toda la genealogía virtual. Tomar un compromiso no significa nada, todo es alterable y nada proporciona seguridad, al igual que en los juguetos. Los líderes cambian los horarios a cada rato, y pueden anular una cita con la misma persona cinco veces, avisándole luego del horario estipulado o, simplemente, enviando un *e-mail* extemporáneo. El teléfono se puede atender o se puede negar a atender mediante una ausencia supuesta, engaño que alguien de su entorno empleará con un guiño de ojo. Embrollar y fantasear es normal; las órdenes pueden ser no poco rectificadas, con cambios de 180 grados. Siempre corren detrás de los problemas, nunca anticipando; generalmente, no se enfrentarán a las dificultades en forma directa. El modelo de resolución de conflictos es el del personaje virtual, “jamás pierde tiempo”, aprieta el botón y eyecta, eliminando paladines o malhechores. Claramente, la aplicación de estos criterios no manifestó lucidez, y a veces ni siquiera distinguió entre lo importante o lo banal. Los problemas les surgieron de manera incesante, y a todos los temas se les otorgó la misma trascendencia. Por supuesto, no existe ningún manual, si existiera se llamaría usos y “malas

costumbres”. Quizá, a falta de conocimientos específicos, se apliquen variantes anteriores, que producen desastres incrementales y estropicios. No hay “fundamentos”, pero además no se descubrió un código ético.

No parece existir un método para nada; solo mover la palanquita del *joystick* y oprimir los botones desenfrenadamente. De este modo, se quitará cualquier estorbo sin medir o sin que sus costos importen. En los jueguitos son personajes artificiales, pero en la vida real pueden ser personas o ahorros depositados en bancos de Wall Street.

En este momento, se da una paradoja: cuando se quiere sustituir a un referente, no es fácil encontrar buenos ejemplos, pues los prototipos disponibles se parecen mucho a los reemplazables.

La verdad es que no es fácil explicar la conducta de estos líderes, sin tener que incurrir en artificios o disimular. Con el modelo de éxito que ellos establecieron, no podemos pedir a los jóvenes que acepten el trabajo esforzado y el estudio para prosperar en la vida. Practicar deportes no competitivos no es estimulante, y leer literatura de ilustración general es irrelevante. No consideraron importante leer, y tampoco construir una carrera a plazo. Fueron deslumbrados por las promesas de una vida diferente. Entre los premiados del sistema, hay muchos que miraron para otro lado, tolerando lo vergonzoso; otros dijeron que sí, por miedo a quedar fuera del sistema. Los que proceden distinto, los que piensan antes de actuar, los que hacen preguntas, esos tienen muchas dificultades. El mensaje fue: no hay que pensar demasiado, hay que oprimir rápida e incesantemente los botones.

Algunos líderes, privilegiando una cultura narciso-hedonista, se convirtieron en personajes de ficción, y dispusieron, además, de recursos ilimitados, como en un jueguito. Esto último se fagocitó al liderazgo virtual. “Yo tengo más, yo te gano; todo para mí, y nada para ti. Si me canso de jugar al jueguito, te lo presto sólo por un momento”. “Yo soy el protagonista, nadie puede conmigo”.

Sus prioridades fueron más importantes que la guerra de Irak o la crisis de Argentina en el 2001. Es lamentable exponerlo, pero gran parte del liderazgo virtual tiene agenda secreta.

Numerosos directivos de organizaciones no saben nada acerca de los equilibrios precarios –económicos, sociales y políticos– del mundo en el que les toca liderar. Muchos líderes no pueden salir de la trampa en que cayeron, y lo reconocen –“No me puedo bajar”–. Muchos se drogan, otros se marean, jugando uno y otro *game* sin parar. Tienen que jugar y ganar a cualquier costo, por eso tienen problemas para construir amistades y lealtades; solo procuran

complicidades provisionales. “Hoy cuento contigo, pero eso no garantiza que mañana pueda descartarte”. Como en los jueguitos, ellos gozan de impunidad en el ejercicio del liderazgo más despótico. El pudor fue una antigua cuestión de conciencia de un liderazgo remoto. La coexistencia con gente seria se complica por la frivolidad. No funcionan en equipo, han desterrado la unidad, la solidaridad y el compañerismo. La excitación es casi un distintivo de pertenencia, el cual parece encontrar su sitio en el ser famoso, imaginariamente. Existe un peripatético *jet set* de líderes virtuales. Se relegaron los valores que tienen que ver con el respeto, lo cual generó crecientes problemas a la sociedad, compuesta, claro, por otra gente. Los líderes políticos de esa etapa ignoraron el mensaje de la sociedad y les fue mal; por un tiempo, no podían salir a la calle. “¡Que se vayan todos!”, pedía la gente; muchos ya son historia o pertenecen a un establishment vetusto, que nadie toma en cuenta seriamente en la Argentina y en Estados Unidos, esto recién comienza.

Los que están en el cambio contundente llegan con imputaciones concretas, denuncian a líderes desfachatados, que enseñan y recomiendan lo que ellos nunca harían.

En ese contexto, las damas del liderazgo virtual pisaron cabezas para llegar, violaron códigos y descartaron amigas, o eligieron por conveniencia.

Para los líderes del cambio, se hace arduo motivar proponiendo un modelo totalmente diferente, porque es una variante trabajosa; “presencia” en lugar de “virtualidad”. Con esta subcultura del liderazgo, se invirtieron los valores: se llamó bueno a lo malo, y malo a lo bueno.

Algunos líderes residuales no registran la realidad. Ellos van a refutar con mil argumentaciones o sonrisas inmodestas, intentando subsistir. Se ha constituido una muralla de impugnación reposada, pero firme, que los obligó a salir. Se terminó el tiempo de distraer a la gente con frivolidades y seminarios patéticos. El cuento de ser rico y famoso en forma inmediata, sin mérito y sin rigor, aquello que prometieron, nunca sucedió. Muchos muchachos aprendieron mal de sus líderes que hay que trabajar sólo para sí mismo; o que todos ellos están obligados a trabajar para el proyecto personal de su gerente, quien disfraza su verdadera motivación, hablando de “objetivos de la organización”. Estos ex líderes deben replantearse objetivos para sobrevivir, deben evitar el estrés crónico, lucen como personas mayores e inmaduras. Deberán controlarse a sí mismos —no tanto a los demás, la vida no es virtual—; deben dar el ejemplo, preguntándose: “¿En que me equivoqué?”. No deberían tirar el *joystick* contra el piso ni “resetear” organizaciones. Tampoco deberían volver

a repartirse 20 mil millones en premios (en un año de quiebras); los líderes de Wall Street.

Durante 18 años el éxito del liderazgo virtual se tradujo en números. La arrogancia infantil que supone estar constantemente jugando y mirando el marcador, donde un solo personaje puede enfrentarse contra todos. En las corporaciones, se está actuando bajo una “contracultura virtual”. Las mayores empresas internacionales lo están haciendo, incorporando líderes contraculturales. Una pequeña parte del liderazgo virtual sigue resistiendo; la otra parte, comienza a descubrir la razón misma de la existencia de su misión. Los empresarios que habían devenido en rentistas, industriales que se habían hecho importadores, sindicalistas socios del Jockey Club y hasta capitalistas de aventura con aversión al riesgo. Ninguna organización existe solo para hacer números. Un club de fútbol entendió que ahorrar dinero no es un fin en sí mismo, si no expresa definitivamente la voluntad del conjunto de sus simpatizantes. Boca Júnior pudo ganar el torneo local y el torneo intercontinental reteniendo a un jugador, y no lo hizo solo por dinero (2007). Luego debió hacerlo y pagar cinco veces más caro.

Los “Virtual Boys” perdieron contacto con sus amigos, compitieron contra quienes debieron ser sus colegas y le quitaron tiempo a la familia. El juego de este liderazgo llegó a su fin. Un líder contundente debe respirar integridad, tiene que mostrarse a su entorno en forma abierta, debe ser auditable. Debe comprender que inspirar a otros no consiste en generar expectativas excesivas sin crear los espacios. Los jóvenes necesitan coaching, no resisten líderes sobreocupados y bajo estrés. Su mentor no los pudo escuchar, aún si quiso hacerlo: no le alcanzó el tiempo. Al estrés le ganó la inseguridad, la desconfianza los condujo a ejercer un mayor control que realimenta el estrés. Con quince años más de expectativa de vida, en lugar de hacer la famosa crisis de los 40, la inestabilidad del modelo, en promedio, se manifestó desde los 30 años. Muchas veces es allí cuando quisieron dejarlo todo: carrera, empresa, esposa e hijos. Durante estos años, el liderazgo virtual se pudo camuflar, pero hoy la inspección es profunda; hay muchas más demandas, atrás quedó el facilismo.

El mayor reto para el liderazgo contundente es verificar la autenticidad del líder; es necesario comprobar si los líderes son genuinos o bribonzuelos. A la sazón, se están buscando dirigentes auténticos porque no se tolera más el absurdo; la cosecha llegó, ahora ellos mismos son los “reseteados”. Los líderes deberán maximizar la inversión en la gente, y esto lo harán abandonando el marketing personal, con el anhelo de guiar, animar y sociabilizar, nunca más



con una motivación especulativa y personalista. Si alguien vio en el pasado a un líder jugando a la “Virtualidad”, seguramente aprendió a jugarlo él mismo. Entonces, ¿porqué extrañarse cuando llega una mala jugada de quien hizo la pasantía contigo, “Líder Virtual?”.

Los líderes deben proporcionar tiempo e invertir dinero, porque liderar es dar. Ser líder es una gran prerrogativa, pero en el recorrido hemos visto que, se convirtió en una perturbación. Hemos permitido que un grupo de jugadores de juegos virtuales se desenvuelvan en el liderazgo, jugando con seres humanos y patrimonios de terceros.

Para finalizar, se puede decir que hoy existe un sinnúmero de estructuras organizacionales que se han vuelto mucho menos eficientes por causa de la “cultura virtual”, y aún los bancos más prestigiosos han quebrado.

## Conclusión

*“Las revoluciones se producen en los callejones sin salida”.*

BERTOLT BRECHT

Hay buenas razones para no colocar en posiciones de responsabilidad a individuos egocéntricos o afectos al poder, porque el antojadizo de poder es un doliente que intenta compensar su propia frustración obteniendo control sobre otros. El principal factor que denota que estamos en presencia de un líder equivocado es la realización de cualquier acción abierta o de un comportamiento sin consideración para con los demás. Eso puede ser el principio de errores más graves que perjudicarán al conjunto de la organización. Concretamente, podría tratarse de alguien que busca un puesto o un rol social que le permita, dentro de ciertos límites, hacer su propio reconocimiento irrecusable. Por ejemplo: “Lehman Brothers” y su CEO. Hace muchos años, Alfred Adler dijo que los individuos tienen una tendencia extraña a querer compensar sus deficiencias reales o imaginarias, esforzándose por alcanzar superioridad en el campo preciso en el que son inferiores. En algunos casos, el ajuste puede ser satisfactorio, pero es más frecuente que semejante conducta compensatoria revele los defectos originales. Ese “aparente poder” ofrece soberbios escenarios para el actor inconsciente que desafía a sus antiguos compañeros de estudios, que ya no pueden discriminarlo por sus bajas notas. Es muy común que los resentimientos con el padre se manifiesten

con frecuencia en la vida adulta como odio a la autoridad o hacia algo que el padre sostuvo. No es necesario ser un profesional para observar que la mayor parte de los especialistas en alguna ciencia, previamente han experimentado una cuestión que los hace sentirse inferiores. En la guerra, cuando se piden voluntarios para cuestiones de riesgo, la mayor parte de los voluntarios no son aptos. En general, se detectan jóvenes con problemas afectivos; otros, deseosos de demostrar a sus amadas su valor; otros, tratando de demostrar que no eran cobardes, etc. Son muy pocos los que se ofrecen y son aptos, que conocen los peligros y el valor de arriesgar su vida.

En todo caso, dependemos de mitologías de selección muy similares cuando estamos levantando un líder en cualquier organización. Una vez levantado, el líder adquiere patente de “legal” para esgrimir poder, disciplinar, enseñar, etc. Con frecuencia, también nos olvidamos de que para muchas actividades muy reconocidas socialmente se exige falta de sensibilidad emocional y espiritual, lo cual tampoco nos garantiza que un abogado, un contador o un economista sea un líder adecuado de una organización con fines benéficos. En su libro *The Future of Industrial Man*, Peter Drucker dice: “La eficiencia funcional no es nada en sí misma, a menos que sepamos responder a la pregunta: ¿eficiencia con qué propósito y a qué precio?”.

Un líder eficiente en el trabajo que se le encomendó, puede ser una amenaza para la organización en su conjunto, si se revela ineficiente en las relaciones humanas. Tal líder puede, con su influencia, hacer que la gente se vaya, se canse, se equivoque, se ponga neurótica o adquiera enfermedades, frustraciones y hasta agresiones.

Sin duda, seleccionar líderes adecuados es uno de los problemas más graves que tienen nuestra sociedad y nuestras organizaciones. Muchos liderados se muestran justificadamente suspicaces ante las razones por la cual un individuo ocupa cierta posición de liderazgo, ya que se supone que los que deben elegirlo deberían ser expertos en efectuar esa elección. No obstante, a veces los criterios aplicados son incomprensibles para cualquier individuo normal y se preguntará: ¿Quién seleccionó a este líder tan importante?

El sentido común parece un método viejo, pero aún no parece haberse encontrado ninguno mejor. Como dice el adagio: “El sentido común es el menos común de los sentidos”. Un presidente, un director con prejuicios no son diferentes de un experto con prejuicios para la elección. Muchos individuos tienden a creer que los más parecidos a sí mismos pertenecen a la clase superior de la raza humana. A veces, las organizaciones tienen una especie de

personalidad colectiva que permite a un visitante sentado en la recepción prever cómo es el líder máximo de la organización”. [...] según el juez del pueblo, así son sus ministros, y según el regidor de la ciudad, así sus moradores [...] “. (Libro de Eclesiastés).

“El liderazgo es una función colectiva, en el sentido que es una expresión sinergizada integral de los esfuerzos de un grupo: solo puede surgir en relación con un problema de propósito colectivo; no es la suma de las dominaciones o contribuciones individuales, sino su relación”. (Dr. Henry Harris).

A menudo, observo que se comete el error de creer que solo con cursos y libros se puede mejorar la eficiencia del liderazgo de una organización. Aunque esto es bueno y recomendable, no podemos pensar que un jugador como Maradona o un tenista como Vilas hayan adquirido su estatus de este modo. Leer y estudiar es imprescindible, pero la práctica bajo supervisión es muy importante y en esto, el liderazgo debe tener un compromiso vertical. A veces un liderado no advierte que es autoritario, crítico o mordaz, pero el líder comienza a percibir las debilidades del liderado y puede ayudarlo, corrigiendo, a tomar conciencia de la forma en cómo sus métodos afectan a sus liderados.

## **Reflexión N° 11**

### ***Características del liderazgo virtual:***

- Idiosincrasia adolescente — inmadura.
- Todo lo “resetea”.
- Superficial — frívolo.
- Impaciente.
- Irresponsable — desfachatado.
- Sin método.
- Soberbio en la derrota.
- Éxito = dinero.
- Hedonista.
- Competitivo.
- Egoísta.
- Déspota.
- Sin compromiso.
- Inmoral.
- Inseguro.
- Estresado.

### ***Liderazgo MP3, un liderazgo en ciernes***

Con esta generación de líderes, la mortificación en el trabajo o en la universidad, el profesor o jefe que maltrata a sus subordinados o es injusto no es viable, como en el caso de los líderes virtuales. Con los líderes virtuales prevalecía el dinero, la tarjeta de visita o los pergaminos; costara lo que costase. Los líderes MP3 buscan líderes mayores y abiertos, y les exigen consistencia entre lo que dicen y lo que hacen. Quieren desafíos, aunque al mismo tiempo no aceptan compromisos a plazo para conseguir lo que se proponen. Ni hablarles de matrimonio o religión; las jovencitas sufren la situación, ellas dicen ver a los muchachos muy focalizados en sí mismos.

Sin embargo, este liderazgo en ciernes ha observado errores que no repetirá:

- 1) Cuando comenzaron, sus líderes no fueron confiables; por lo tanto, no creen en nadie. “Si me vas a dar algo, dámelo ya, no me prometas nada”. Pretenden ver agradecimiento por sus conductas y resultados.
- 2) El desbalance entre la vida familiar y profesional de los líderes virtuales fue tan evidente, que se resisten a reproducir esa experiencia. Por eso viven en la casa de sus padres y no en su propio departamento, como los líderes virtuales. Les encanta tener jefes paternas.
- 3) Requieren más libertad en los trabajos, son muy independientes, no toleran bien la rutina. No se les puede pedir que esperen dos o tres años para ver resultados, porque indefectiblemente se marcharán. La rotación en sus trabajos y los cambios de carrera universitaria o terciaria tienen una velocidad vertiginosa. La frustración en cualquier grado les genera la inmediata idea de desplazamiento.

***Cachorrillos “virtuales” al poder.  
¿El próximo liderazgo desatinado?***

*“El valor duradero del líder se mide por la sucesión”.*

JOHN C. MAXWELL

Llegaron al hogar de una familia aturdida. Su papi se anotó en un curso de morondanga para ayudar a “la divina” en el parto. Filmaron el alumbramiento con la ternura del oso de peluche, pero poco después, desertaron.

Hasta el momento, sus papis no les han leído un cuentito en la cama por no mojarse el dedo al pasar las hojas. Las mamás no les hacen tostadas porque queda olor en la cocina.

A pesar de ser menores de diez años, su influencia en ciertos asuntos es enorme. Dominan nuevas tecnologías, son herederos del consumismo y desenfreno de sus padres, a quienes manipulan en forma desagradable. No comen nada que tenga menos de setenta mil calorías ni que tarde más de un minuto en cocinarse. Su papito llegará por la noche con semblante agobiado y, ejerciendo un cinismo inmutable, preguntará: “¿Duerme el nene?”.

Estos mocitos menores de diez años suponen que son mayores, y actúan como si las cosas y las personas les pertenecieran. “¡Ven aquí!” “¡Dame eso!”. Con sus padres lo hacen en forma discontinuada, pero con el resto del mundo lo ejercen en forma perpetua.

Recuerdo en la puerta del supermercado a tres hermanitos de entre tres y siete años que repiten, ofuscados y con la mirada absorta: “¡Una moneda!” “¿Me compra algo?” ¿Qué es “algo”? A solo unos metros, su mamá, de alrededor de veinte años, escucha el iPod, fumando un cigarrillo y agitando la cabeza, mientras sigue la música.

Dada la influencia que ejercen estos niños, tienen a los estudiosos del consumo concibiendo productos, asumiendo que sus demandas serán decisivas.

A estos chiquillos, la televisión normal no los entretiene. No miran “Fútbol” porque dura 90 minutos, y eso es una eternidad para ellos. Además, la TV, no admite arrebatos convulsivos, como el mouse o el teclado. Tal vez perseveren tres minutos haciendo zapping con el control remoto, si es que no lo rompen antes. Si no pueden hacer lo que se les antoja, olvídense de su presencia o prepárese para escuchar: “¿Vamos, pa?”.

Pueden pasar a tu lado como un meteorito, sin verte, más de novecientas veces. Su mamá los llamará mil veces y no comparecerán nunca, hasta que los traigan del fondillo.

Deciden compras por alrededor de veinte mil millones de dólares anuales, despojando a sus hermanitos adolescentes de la atención de las empresas de marketing. Los mandamases están en contacto con niños de su edad en tiempo real a través del Messenger, en su casa o en el ciber. Una parte de ellos ya tiene celular, incluyendo habitantes de barrios carenciados. Navegan sitios y juegan juegos en Internet, en la casa o en el ciber. Los padres (la "Generación Virtual") no ven peligros en la tecnología. Es por eso que no establecen límites.

"¡A dormir, mi amor!" ¡Con el estado de excitación que producen novecientas mil toneladas de productos azucarados que consumieron, los parásitos intestinales no les dan tregua! ¿Cómo van a dormir nueve o diez horas con calma? ¿Cómo no van a sobresaltarse y ver monstruos en la noche?

Los papis desean tenerlos entretenidos o durmiendo; ansían que crezcan aceleradamente. ¡Qué horror! ¡Una fábrica de "agrandaditos"! Es paradójico que en el programa de Dady Brieva, *Agrandaditos*<sup>8</sup>, algunos "pequeños genios" se orinaban en medio del programa, mientras decían tener novia. Pueden manejar una PC, pero no pueden evitar hacerse encima...

Tienen capacidad de elección y, además, cuentan con un amplio espectro de posibilidades a su disposición. Es común darles un regalo y no verlos ni siquiera sonreír. Casi ninguno sabe dar las gracias; otros se burlan en tu propia cara por el obsequio. Es casi imposible impresionarlos, ya que lo han visto todo.

Las cuestiones en general les son fáciles y aburridas, siempre esperan probar algo diferente. Entran a toda velocidad a cualquier lugar, no se conforman con nada y se aburren cada cinco minutos. No se imaginan nada sin control remoto.

Los mayores no podemos ayudar a los padres de estos niños porque tienen exigencias que los mayores no alcanzamos a cubrir, aún si hemos criado hijos de 30 años.

A la hora de buscar compañerismo, los varoncitos deberían tocar otras puertas (papá está ocupado). Parece que pasar tiempo con los hijos no es lo suyo. Es difícil educar a una generación con albedrío sin precedentes, con papis sin método y sin plan. Acariciar al niño "sábelo todo" que subestima a los

<sup>8</sup> Programa de televisión de Argentina donde asisten "niños magnificencia".

mayores es un error; modificar esta situación implica un reto mayúsculo para padres “expertos en prólogos” de libros, Google y Wikipedia.

“¡Los nenes se portaron bárbaro!”, dice la mamá. En unos instantes, los hechos comienzan a hacerme dudar de tal aseveración. En ese escenario, la mamá blanquea la situación y pide a gritos que le saquen el ogro de encima. Claro, pobrecita, se quiere ir al gimnasio o a la luna, pero sola. ¿Y quién desea cargar con semejante maletín humano?

Pertinaces infantes, saben cómo maniobrar con sus padres, lágrimas y berrinches mediante. Tienen mucha experiencia, porque han dirigido la batuta hasta aquí, desde los pañales en adelante.

Nunca antes niños de esa edad habían tenido tanto poder. Algunos han viajado en avión, otros ya consumieron droga. Han experimentado un proceso más veloz que los niños de cualquier tiempo pasado, saltaron etapas y superan cualquier expectativa de descalabro. **Pobres y ricos** conocen productos de lujo; las alternativas de poseer lo que quieren pasan desde el alquiler hasta la violencia.

Cuando reflexiono acerca de estas cosas, me pregunto: “¿Cómo hubiera hecho para prescindir del tiempo, del amor, de la belleza y la felicidad que me dieron mis hijos cuando tenían menos de diez años?”. Acabo de darme cuenta que haber compartido con ellos sus primeros garabatos me gustó más que estar escribiendo este libro.

## CAPÍTULO 4

### “LA CONTUNDENCIA DE UN LÍDER”

“Camina lo que hablas” es uno de los mejores consejos que te puedo dar para ilustrar estas páginas. Alguien que está aprendiendo a tu lado te está mirando. ¡No lo dañes!

El mundo necesita, de manera decisiva, desarrollar una ética en el carácter de sus líderes como base fundamental sobre la cual construir una nueva sociedad. En nuestro liderazgo, debemos hacer un esfuerzo imprescindible, tendiente a integrar los principios con los hábitos que alimentamos en nuestras vidas. Alguien dijo: “Cuando algo que se mueve por el piso camina como un pato, tiene plumas como un pato, tiene pico como un pato, no hay ninguna duda, es un pato”. Podemos pasarnos la vida enseñando principios que no vivimos ni respaldamos con nuestros hábitos, escudándonos en explicaciones y mecanismos de justificación para los cuales tenemos un entrenamiento fenomenal. Los políticos lo tienen, muchos profesionales y artistas también; pero justamente de eso se trata: de cambiar la sociedad a través de un mensaje consistente con nuestros hábitos y demostraciones. Podemos acercarle a nuestros liderados la posibilidad que encarna el hecho de experimentar la felicidad a partir de principios.

**“Las dos éticas”:**

**Ética N° 1 “LA ÉTICA DE LA PERSONALIDAD”**

*“Cada uno debe ser respetado como persona y nadie debe ser divinizado”.*

ALBERT EINSTEIN

Imagen, actitudes, conductas, positivismo, sonrisa (principios manipuladores y falaces).

La ética de la personalidad, un invento de la época del “Charlestón”, del tiempo de Rodolfo Valentino. Los famosos “veinte”, que terminaron en la crisis de 1929.



El cuidado de la imagen pública, la preservación del honor. Lo que la sociedad del consumo llama ganadores pasa a generar “el culto a la personalidad”. Las habilidades para hablar en público, las técnicas para convencer y dirigir reuniones, la actitud mental positiva; todo esto comienza a crear una lógica que hoy se encuentra sólidamente constituida en una cultura, la cultura del éxito. Obviamente, a lo mejor es necesario apelar a ciertas “artes” que no son demasiado éticas, pero por último, lo que importa es el resultado. Si fabricas escobas, lo importante es cuántas escobas fabricas y cuánto dinero ganas. Si cumplen con las normas ISO, es cuestión de conseguir “un gestor” que haga todos los trámites... ¿tú sabes? en cuarenta y ocho horas. Mientras tanto, hay que ocuparse de agradar a la gente; si es necesario, fingir que nos preocupa; pues esto queda muy bien. Si nos visita alguien de quien queremos obtener algo, le mostramos todo lo que tenemos a los fines de impresionarlos. Muchos de los que hemos sido ejecutivos hemos sido abundantemente entrenados para manipular, falsear, quedar bien, decir cosas con hipocresía, asestar golpes arteros; en fin, un sinnúmero de artilugios que comúnmente se utilizan en el mundo de los negocios y que pertenecen a las “normas generalmente aceptadas”. En el último de los casos, sacárnoslo de encima, ya que es alguien problemático y nos insume mucho tiempo. Hemos dado por sentado que el modo en que hacemos las cosas es el que realmente corresponde, y eso está grabado a fuego en nuestras mentes y en nuestros corazones. Así lo entendemos y así actuamos. El nivel de condicionamiento sobre nuestra forma de hacer las cosas tiene el peso de muchos años de formación y de machacar sobre la forma de arreglar o de hacer cosas absolutamente erróneas. Malas enseñanzas y prácticas hogareñas, escolares y laborales. Muchas veces vemos las cosas que están mal, pero cuando nos toca hacerlas, estamos guiados a hacerlas mal y es allí donde colapsa algo en nuestro interior. Quien procede mal, está conciente de lo que hace pero, a causa de violar sistemáticamente su conciencia, se cauteriza y ya no le obedece, es su necesidad la que impone la regla.

## **Reflexión N° 12**

¿QUÉ DICEN DE UN LÍDER LOS LIDERADOS INTELIGENTES  
DEL CAMBIO CONTUNDENTE?

“Lo externo no me convence”.

- Líder: “Lo que tú haces, me habla mucho más que lo que tú me enseñas”.

- Líder: “Tu entorno familiar y tu periferia es el mejor ejemplo que tengo para ver los resultados de tu modelo”.
- Líder: “Tus relaciones con tu familia, tu trabajo, tu negocio y con el dinero me hablan más que mil enseñanzas”.

### Reflexión N° 13

¿QUÉ VALORES APRECIAN TUS LIDERADOS?

Valores que aprecia la Gente que tú lideras	Valores falsos (no excluyentes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor</li> <li>• Libertad</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> <li>• Humildad</li> <li>• Paz</li> <li>• Unidad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Prudencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fama</li> <li>• Bienes personales</li> <li>• Posición social</li> <li>• Dinero</li> <li>• Apariencia externa</li> <li>• Individualismo</li> </ul>

### Ética N° 2 “LA ÉTICA DEL CARÁCTER”

Para comenzar una tarea heroica como la que tenemos que encarar, es necesario “sembrar”. Claro, en una cultura de “horno a microondas” y correo electrónico, esto luce poco atractivo. Es un trabajo a mediano y largo plazo, pero “todo aquello que el hombre sembrare, esto también segará”. No obstante, hay cultivos que tardan años y otros que crecen más pronto. Lo que procede como una ley inviolable es que para recoger, primero hay que sembrar y este debe ser, no nuestro primer trabajo, sino el único trabajo constante. No nos cansemos de sembrar, porque a su tiempo, cosecharemos.

### ***¿Por qué debemos llegar a los momentos de crisis para reconocer que fallamos en el liderazgo?***

¿Cuánto tiempo puede durar un infundado líder de sonrisa amplia en los tiempos que vienen? ¿A cuántos congresos y conferencias deberemos mandarlos para que aprendan a cambiar de vida? Es imposible cambiar de actitud y de conducta a través de una enseñanza hueca, sin profundidad, sin internalizar los principios.

Todo eso lo podemos encontrar en la ética de la personalidad, la del líder exitoso de las revistas de negocios. Esta cultura ha regido las relaciones sociales. No podremos cambiar nuestra sociedad reemplazando personas sin fundamentos por personas sin carácter.

Carácter es realizar actos que ratifiquen los discursos.

Falta de carácter es prometer y no cumplir; proponer algo y abandonarlo.

Necesitamos provocar un cambio de modelo en la sociedad del culto a la personalidad, al éxito y a los números. Nuestra sociedad tiene que saber cuál es el verdadero éxito y la verdadera felicidad.

### **Reflexión N° 14**

#### ***Ética del liderazgo:***

*“No son los deberes los que quitan a un hombre la independencia: son los compromisos”.*

LOUIS DE BONALD

- La Integridad, humildad, fidelidad, justicia y esfuerzo deben ser principios convertidos en hábitos.
- Practicar fundamentos es básico para influir en una sociedad que no conoce que tiene la libertad de elegir.
- Los fundamentos tienen poder para formar y cambiar el carácter.
- Los fundamentos contundentes hacen posible contrarrestar o confrontar las debilidades y las seducciones.
- La correlación de vivir con principios provee armonía en la sociedad.

## ***El líder, los conflictos y la urgencia***

El líder que aplica “una fórmula” de resolución de conflictos es un líder que nuestra sociedad claramente no necesita. Si tarda dos días para otorgar una entrevista, es posible que un alumno que necesita orientación vocacional pueda esperarlo. Pero si alguien está pensando en quitarse la vida, ese tiempo puede ser fatal para esperar por un consejo. Si lo que pretendemos como líderes es cumplir con una función asignada y estar preparados para rendir cuentas a un superior, podemos seguir adelante con cursos y conferencias que nos animen a cambiar actitudes y conducta. Pero cambiar una sociedad implica cambiar metodologías y prototipos primordiales.

### **Reflexión N° 15**

#### ***El líder contundente debe estar dispuesto a:***

- Enfrentar los conflictos para resolverlos.
- Dialogar, pensar junto al otro.
- Establecer vínculos, no aislarse.
- Ayudar a encontrar sentido a las cosas que realiza su filiación.

Podemos tratar mal a las personas difíciles, todo el mundo hace lo mismo con ellas. También podemos filtrar a las personas complicadas a través de otros líderes menos importantes que nosotros. Podemos resolver las cosas como lo intentaba el rey Saúl, un rey a quien le importaba mucho su apariencia, aún haciendo lo que se le diera la gana. Él siempre tenía una excusa estudiada, y emanaban de él los mecanismos de auto justificación más astutos que jamás se hayan escuchado. Su final fue consistente con su falta de integridad: claramente, ese sistema no funcionó para liderar por mucho tiempo. El liderazgo actual está llamado a bregar con gente muy difícil; este es el desafío de la hora (recuerde a los cachorrillos del Líder Virtual).

### **Reflexión N° 16**

#### ***Un líder contundente:***

- No trabaja solamente con personas fáciles de convencer.
- No es insensible a los sentimientos del grupo.
- No trata a sus amigos como a empleados.

- No oculta los planes.
- No es un súper hombre.

### **Reflexión N° 17**

#### ***No es un líder contundente:***

- “El que desecha a personas difíciles” (no importa los buenos modales con que lo haga).
- “El hombre orquesta” (un líder es “el director de una orquesta, y no todos los músicos”).
- “El hombre rígido” (fuerte sí, pero flexible).
- “El que no recibe información del exterior” (a no ser que sea música para sus oídos).

### **Reflexión N° 18**

#### ***No válido para líderes contundentes:***

- Privilegiar tu entorno con personas fáciles de convencer.
- Manipular con demagogia.
- Colgar etiquetas.
- Pedir que tus colaboradores se quiten el cerebro para hablar.
- Rodearse de obsecuentes.

### **Reflexión N° 19**

#### ***Válido para líderes contundentes:***

- Tomar los talentos como características diferenciales de una persona (aptitudes, conocimientos y habilidades), adecuados para una necesidad.
- Considerar los talentos como observables y sustentables en el tiempo. Un líder tiene que saber discernirlos y estimularlos para que se desarrollen.
- Entender que los talentos que llevan a alguien a liderar un grupo en un momento, no garantizarán que ese líder sea para siempre el mejor disponible.

# **CAPÍTULO 5**

## **“EL LÍDER DEL CAMBIO CONTUNDENTE” (ATRIBUTOS Y CONDUCTAS)**

### **1: “Integridad”**

- La integridad es aquella conducta sistemática (no estructurada), observable y sustentable en el tiempo que permite concretar la visión y la misión con flexibilidad, sin negociar nunca los valores. Ej.: ¡Queremos crecer! Muy bien, es un buen anhelo, pero no lo haremos a cualquier costo ni a costa de nadie.
- La integridad debe ser patrimonio de todo integrante del liderazgo, independientemente de la posición relativa que se ocupe dentro de la organización.

### **2: “Conductas contundentes del liderazgo”**

- Fomentar un ambiente inclusivo. “No crear castas privilegiadas”.
- Promover opiniones abiertas y participativas. Premiar el aporte de ideas.
- Desarrollar gente es desarrollarte como líder.

### **3: “Los límites inviolables de un líder contundente”**

- Son límites precisos y concretos a respetar, aún en el cumplimiento del plan.
- UN LÍDER ÍNTEGRO ¡no está en una carrera competitiva!
- El liderazgo no debe servir para resolver frustraciones personales ni servirse de él.
- El liderazgo no apunta a la “auto realización”.

### **4: “Hacer conocer los límites es la tarea del líder de los líderes contundentes”**

- Es el reaseguro de un clima de trabajo que garantiza crecimiento personal y grupal, sin que se dañe el plan.

- Las zonas grises son peligrosas, y la responsabilidad de su existencia es del líder.

### **5: “El liderazgo a prueba y el liderazgo contundente”.**

- El “liderazgo a prueba” consiste en identificar personas y tomar riesgo, experimentando con aquellos que no han sido líderes, pero tienen el potencial para convertirse en uno.
- El “liderazgo contundente” consiste en identificar e incorporar personas que ya son líderes en su actividad laboral o empresarial y darles lugar para que desarrollen su potencial; por ejemplo, en la política y en los negocios.
- Este es otro reaseguro de un clima de enriquecimiento que garantiza el crecimiento y provee un flujo de renovación constante.

# CAPÍTULO 6

*“Dar es el nivel más alto de vivir”.*

JOHN C. MAXWELL

## Los siete valores de un líder contundente



1. Tiene buen desempeño: se esfuerza por mejorar continuamente el desempeño, midiendo cuidadosamente los resultados y asegurando que la integridad, el reconocimiento y el respeto por la gente nunca se vean afectados.
2. Procura la Integridad: exige altos estándares éticos, y que su servicio sea de la mejor calidad.
3. Conduce: el líder contundente conduce hacia las oportunidades a quienes lo rodean, compartiendo conocimientos y premiando el esfuerzo individual. Ofrece oportunidades sin límites, sin egoísmo y sin miedo.
4. Trabaja en equipo: trabajar juntos, trascendiendo frecuentemente cuestiones organizacionales y geográficas.
5. Tiene respeto por la gente: la gente no es lo más importante, es lo único importante. Consideremos la diversidad como un factor de fortaleza, no de división o de competencia.



6. Está orientado a servir: está totalmente decidido a investigar, e ir al encuentro de las necesidades de la gente; luego, se esfuerza por satisfacerlas.
7. Vive en comunidad:
  - a. Se reconoce como parte de la comunidad en que vive. Es conciente del impacto de su misión.
  - b. Se asegura que sus acciones estén orientadas al desarrollo de la comunidad.

# RESUMEN DE REFLEXIONES

## **Reflexión N° 1**

### **Definiciones erróneas de Líder:**

- Director, jefe conductor de una colectividad, de un partido político. El que encabeza una competición (*Dic. Enc. Salvat*).
- Jefe de cualquier agrupación o colectividad. En los campeonatos de fútbol, ciclismo, el que va a la cabeza de la clasificación general (*Dic. Sopena*).
- Jefe, caudillo, adalid (*Dic. Clarín 2004*).

## **Reflexión N° 2**

### **Derribando mitos**

- Hitler, Mussolini, Napoleón, Henry Ford fueron líderes, pero: Malhumorados, injustos, omnipotentes, dictadores y maniacos.
- La anomalía mental no es un obstáculo para alcanzar el liderazgo; en algunos casos, es una ventaja para llegar.

## **Reflexión N° 3**

### **Subjetividad**

- Numerosas listas de cualidades de un líder son puramente subjetivas y solo reflejan la idea que se hizo la gente.
- Muchas veces, el estereotipo de liderazgo no es veraz frente a lo que realmente el líder proyecta.

### **Reflexión N° 4**

#### **¿Líder o Jefe?**

- Con frecuencia, se omite la diferencia entre líder y jefe.
- Se tiende a evaluar a un líder por sus realizaciones y se ignora la influencia benéfica o nociva que ha tenido sobre el bienestar de sus liderados.
- Con asiduidad, no se entiende la diferencia entre el hecho de que un individuo sea el líder, pero que tal vez no sea el más adecuado.
- Inclusive, líderes de hoy no lo serán mañana, cuando cambien los tiempos y las necesidades.

### **Reflexión N° 5**

#### **El líder autocrático estricto:**

- Da órdenes e insiste en que sean obedecidas.
- Impone actitudes al grupo sin consultarlo.
- No proporciona información detallada sobre los planes futuros.
- Permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.
- Inflexible pero justo, de acuerdo con sus principios.
- No delega autoridad y su obra es la obra de un sólo hombre.
- No es necesariamente descortés.
- Es un sostenedor de la teoría del amo y el siervo.
- Puede ser generoso hacia esa especie en extinción de “fieles servidores de cualquier cosa”.

### **Reflexión N° 6**

#### **El líder autocrático benevolente:**

- Recuerda al anterior en muchos aspectos. Es aceptable si haces lo que te pide; pero si no lo haces, te puede dejar afuera.
- Lo perturba una conciencia no conformista.
- Quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere, sino lo que, según él mismo, la gente necesita.
- Los liderados tienen que aceptar lo que se les da, y gustar de ello con una sonrisa.

## **Reflexión N° 7**

### **El líder autocrático incompetente:**

- La Dra. May Smith lo llama “el bebe” en la dirección.
- Le sobran energías, pero es dominante y voluble; enloquece a todos con sus cambios.
- La crítica y el elogio dependen de sus sentimientos del momento.
- Desea ser poderoso, pero revela una inseguridad desesperante.
- Tiende a crear colaboradores débiles, luego se encoleriza porque ¿nadie es capaz de asumir una responsabilidad?
- Cree en la omnipotencia de sus deseos. Cuando da una orden, a menudo olvida el tiempo y trabajo que se necesita para cumplirla.
- Acosa a sus subordinados con reclamaciones insistentes y quejumbrosas acerca de si el trabajo ya se ha hecho.
- Carece de escrúpulos, miente, acomoda la verdad, fanfarronea o adopta cualquier medida que considere le sea útil para alcanzar sus fines.
- Tiende a tener actitudes evasivas cada vez que un conflicto lo apremia.
- Intenta equilibrios imposibles y apela al “efecto anestesia” del paso del tiempo.
- Le aterra tener que pagar costos, pero antes o después la realidad se encargara de cobrárselos.

## **Reflexión N° 8**

### **El líder demócrata auténtico:**

- Da órdenes después de consultar al grupo. Su misión es coordinar.
- Comprende que una organización está por encima de las personalidades.
- La autoridad se distribuye por escala.
- Todos los niveles se sienten seguros, en vez de esforzarse por conseguir la aprobación de su líder.
- Se encarga que las decisiones se tomen en forma de equipo. después de consultar.
- No pide nunca una acción sin proporcionar información detallada sobre los planes futuros.
- Participa del grupo como un miembro.
- Comparte los elogios y los errores.

### ***Reflexión N° 9***

#### **El líder seudo demócrata:**

- Está demasiado inseguro como para tener éxito, y termina por parecerse al “bebe autócrata”.
- A diferencia del anterior, tiene momentos de remordimientos y toma una actitud de “todos somos amigos” o “somos una gran familia”.

### ***Reflexión N° 10***

#### **Líder laissez-faire:**

- Se abstiene de conducir o guiar.
- Cede toda responsabilidad.
- Puede ocupar posiciones altas, pero nunca lugares donde se requiere acción.
- Incapaz de ejercer autoridad o colaboración, está en esa posición por cuestiones técnicas.
- Abandona al grupo a sus propias inclinaciones.
- No participa con el equipo.

### ***Reflexión N° 11***

#### **Características del liderazgo virtual:**

- Idiosincrasia adolescente — inmadura.
- Todo lo resetea.
- Superficial — frívolo.
- Impaciente.
- Irresponsable — desfachatado.
- Sin método.
- Soberbio, aún en la derrota.
- Éxito = dinero.
- Hedonista.
- Competitivo.
- Egoísta.
- Déspota.
- Sin compromiso.
- Inseguro.
- Estresado.

**Reflexión N° 12****¿Qué dice un liderado despierto?**

- Líder: “Lo que tú haces, me habla mucho más que lo que tú me enseñas”.
- Líder: “Tu entorno familiar y tu periferia es el mejor ejemplo que tengo para ver los resultados de tu modelo”.
- Líder: “Tu relación con tu familia, con tu trabajo, con tu negocio y con el dinero me hablan más que mil enseñanzas”.

**Reflexión N° 13****¿Qué valores aprecian tus liderados?**

<b>Valores que aprecia la gente que tú lideras</b>	<b>Valores falsos (no excluyentes)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amor</li> <li>• Libertad</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Respeto</li> <li>• Humildad</li> <li>• Paz</li> <li>• Unidad</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Sencillez</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Prudencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fama</li> <li>• Bienes personales</li> <li>• Posición social</li> <li>• Dinero</li> <li>• Apariencia externa</li> <li>• Exclusivismo</li> </ul>

**Reflexión N° 14****Ética del liderazgo:**

- Integridad, humildad, fidelidad, justicia y esfuerzo deben ser principios convertidos en hábitos.
- Practicar fundamentos, es básico para influir en una sociedad cuando esta no sabe que tiene la libertad de elegir algo mejor.
- Fundamentos Contundentes: tienen poder para cambiar el carácter.
- Fundamentos Contundentes: hacen posible contrarrestar o confrontar las debilidades y las seducciones.

### ***Reflexión N° 15***

**El líder contundente debe estar dispuesto a:**

- Enfrentar los conflictos para resolverlos.
- Dialogar, pensar junto al otro.
- Establecer vínculos, no aislarse.
- Ayudar a encontrar sentido a las cosas que realiza su filiación.

### ***Reflexión N° 16***

**Un líder contundente:**

- No puede ser insensible a los sentimientos del grupo.
- No puede tratar a sus amigos como empleados.
- No puede ocultar los planes.
- No puede ser un súper hombre.

### ***Reflexión N° 17***

**No es un líder contundente:**

- “El que desecha a personas difíciles” (no importa los buenos modales con que lo haga).
- “El hombre orquesta” (un líder es “el director de una orquesta”, y no todos sus músicos).
- “El hombre rígido” (fuerte, sí, pero flexible).
- “El que no recibe información del exterior” (a no ser que sea música para sus oídos).

### ***Reflexión N° 18***

**No válido para líderes contundentes:**

- NO VALE Privilegiar tu entorno con personas, solamente porque son fáciles de convencer.
- NO VALE Manipular con demagogia.
- NO VALE Colgar etiquetas. Este es... tal cosa...
- NO VALE Pedir que tus colaboradores se quiten el cerebro para hablar contigo.
- NO VALE Rodearse de obsecuentes que digan solamente: “¡Sí, señor!”.

***Reflexión N° 19*****Administrando talentos en forma contundente:**

- Los talentos son características diferenciales de una persona (aptitudes, conocimientos y habilidades), adecuados para una necesidad.
- Los talentos son observables y sustentables en el tiempo. Un líder tiene que saber descubrirlos y estimular para que se desarrollen.
- Los talentos que llevan a alguien a liderar un grupo en un momento no garantizarán que ese líder sea siempre el mejor líder posible.





## BIBLIOGRAFÍA

- Abadi, Mauricio, *Psicoanálisis, recorte y montaje*. Buenos Aires: El Cid Editor, 1982.
- Alexandra, Tony, *Charisma*. New York: Warner Books, Inc. Alihan, Milla, *Etiqueta empresarial, el código no escrito del comportamiento ejecutivo*. México: ed. Selector, The New American Library, 1990.
- Allaire, Abravanel, *Cultura organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial, 1988.
- Arias Galicia, Fernando, *Recursos humanos*. México: ed. TRILLAS, 1980.
- Arredondo, Lani, *Presentaciones profesionales*. México: Mc Graw Hill, 1993.
- Avilia Lammertyn, Roberto E., *RR. PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradoras*. Argentina: ed. Imagen, 1997.
- Bell, Arthur H y Smith, Dayle M., *Aprenda a tratar con personas conflictivas*. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1996.
- Blackburn, Julian, *Psychology and the social patter*.
- Blanchard, Ken, *Empowerment*. Colombia: Grupo Norma, 1996.
- , *Gung ho!* New York, NY: William Morrow & Company Inc, 1999.
- , *El ejecutivo al minuto*. Barcelona: Grijalbo, 1983.
- Bono, Edgard de, *Aprender a pensar*. Barcelona: Plaza y Janes, 1987.
- Branden, Nathaniel, *El poder de la autoestima*. Barcelona: ed. Paidós, 1993.
- Brech, E. F. L., *Management, su naturaleza y significado*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Bruneau, Jean Pierre, *Psicoanálisis y empresa*. Barcelona: ed. Granica, 1991.
- Bucito, Felipe, *Autoridad y liderazgo en las organizaciones*. Buenos Aires: Lerner editores, 1981.
- Bugallo, Mirta, *Ceremonial y protocolo, cortesía y buenos modales*. Buenos Aires: ed. Libertador, 2005.
- Burg, Bob, *Contactos sin límites*. México: Mc Graw Hill, 1995.

- Byrne, John A, *La búsqueda de grandes ejecutivos*. España: ed. Planeta, 1988.
- Carnegie, Dale, *Cómo disfrutar de la vida y el trabajo*. 14ª ed. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 1994.
- , *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 1991.
- , *Cómo hablar bien en público*. 50º ed. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 1994.
- , *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*. 61º ed. Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 1994.
- Chang, Richard, *Reuniones eficaces*. Buenos Aires: ed. Granica, 1994.
- Cigler, Allan J. y Loomis, Burdett A., *Los grupos de presión*. Buenos Aires: ed. Fraterna, 1983.
- Conrad, Charles A, *La gestión de lo obvio*. Madrid: Mc Graw Hill, 1993.
- Covey, Stephan R., *The seven habits of highly effective people*. US: Simon and Schuster, 1989.
- Crawford, Vernon, *La jungla de los negocios*. México: ed. Selector, 1993.
- Crespo, Enrique, *Presentación, la oratoria aplicada a los negocios*. Buenos Aires: Ed. Macchi, 1993.
- David, Fred R., *Concepts of strategic management*. Ohio, USA: Bell & Howell Co. 1987.
- Demory, Bernard, *Convencer con la palabra*. Barcelona: ed. Granica, 1995.
- Dixon, Rob, *The management task*. London UK: Butterworth Heinemann, 1993.
- Donaldson, Devlin, *Cómo ser un gran jefe sin ser un ogro*. México: ed. Panorama, 1997.
- Donnelly, Gibson, Ivancevich, *Dirección y administración de empresas*. Buenos Aires: Addison Wesley, 1997.
- Drucker, Peter, *El líder del futuro*. Bilbao: ed. Deusto, 1996.
- Etkin, Jorge R., *La doble moral en las organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill, 1993.
- Farson, Richard, *Management of the absurd*. Prentice Hall, 1997.
- Fisher, Roger, *Más allá de Maquiavello*. Barcelona: ed. Granica, 1996.

- Flamholtz Eric G.– Randle, Yvonne, *El juego interno del management*. Barcelona: ed. Paidós, 1987.
- Fox, Sue, *Etiqueta*. Colombia: ed. Norma, 2000.
- From, Erich, *La condición humana actual*. Barcelona: ed. Paidós, 1986.
- García Castillo, Julio, *La guía del perfecto tramposo*. Madrid: ed. Tutor, 1991.
- Görlitz, Walter, *El oro y el poder*. Argentina: América Norlindis Editores, 1975.
- Grove, Andrew, *Cómo aumentar el rendimiento de los directivos*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Hamel, Gary/Parlad, C. K., *Compitiendo por el futuro*. Buenos Aires: ed. Ariel, 1995.
- Hampton, David, *Administración*. México: Mc Graw Hill, 1989.
- Harvard Business Review, *Estrategias de crecimiento*. Bilbao, 1999.
- , *Liderazgo*. Bilbao, 1999.
- Hobday, Peter, *The simple guide to customs and etiquette in England*. England: Global Books Limited, 1995.
- Katzenbach, Jon R.-Smith, Douglas K., *Sabiduría de los equipos*. Madrid: ed. Díaz de Santos, 1996.
- Kaufman, Paul, *El vademecum del manager*. España: ed. Granica, 1993.
- Kelley, Robert, *The power of the followership*. Madrid: Mc Graw Hill, 1992.
- Kermoal, Jacques, *La "onorata societa"*. España: Plaza y Janes editores, 1977.
- King, Patricia, *Nunca trabajes para un jefe insoportable*. Barcelona: ed. Paidós, 1987.
- Koontz, Harold, *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, 1999.
- Kralj, Federico Máximo, *La gestión efectiva*. Tesis doctoral. Buenos Aires, 1996.
- Kriegel, Robert, *Sacred cows make the best burgers*. NY US: Warner Books, 1996.
- Levine, Stuart R., *Descúbrase como líder*. Buenos Aires: ed. Sudamericana, 1993.
- Levy, Alberto, *El cómo y el porqué*. Buenos Aires: ed. Norma, 1989.

- Lustberg, Arch, *Cómo ganar cuando realmente importa*. Barcelona: ed. Gráfica, 1988.
- Mackay, Harvey, *Nade entre tiburones*. Bogotá: ed. Grijalbo, 1989.
- March, James y Simon, Herbert, *Teoría de la organización*. España: ed. Ariel, 1977.
- Martin, David, *Manipulating meetings*. London: Pitman Publishing, 1995.
- Maxwell, John, *Líderes alrededor de usted*. Editorial Caribe, 1993.
- Mayo, Elton, *The human problems of an industrial civilization*. Ed. Macmillan.
- Milo, Frank, *Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos*. NY: Simon & Schuster, 1986.
- Neenan, Michael, *Life coaching*. United Kindom: Brunner-Routledge, 2002.
- Nelson, Bob, *1001 ways to rewards employees*. New York, NY: Workman Publishing Company.
- Nelson, Robert, *Empowering employees through delegation*. Irwin, 1994.
- Nietzsche, Friedrich, *El ocaso de los ídolos*. Barcelona: Tusquets Editores, 1972.
- Nothstine, William L., *Cómo influir en los demás*. México: Grupo ed. Iberoamericana, 2000.
- Perel, Vicente, *Organización y control de empresas*. Buenos Aires: Ediciones Machi, 1978.
- Perón, Juan Domingo, *Conducción política*. Ed. Freeland, 1971.
- Peter, Laurence, *El plan de Peter*. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1975.
- Peter, Laurence, *Las fórmulas de Peter*. Barcelona: Plaza y Janes Editores, 1972.
- Petersen y Plowman, *Organización y dirección de empresas*. México: Uthea, 1974.
- Phillips, Donald T., *Lincoln y el liderazgo*. Bilbao: ed. Deusto, 1993.
- Phillips, Nicola, *Motivating for change*. London: Pitman Publishing, 1996.
- Posadas, Carmen de, *Yuppies, jet set, la movida y otras especies*. Madrid: ed. Temas de hoy S.A., 1987
- Posner, Randolph, *Las diez reglas de oro para trabajar en equipo*. México: Grijalbo, 1988.

- Rabey, Gordon P., *In charge*. London: Pitman Publishing, Ricciardi, Ricardo, *Cómo dirigir una reunión e informar ante un grupo*. Bilbao: ed. Deusto, 1984.
- Salleneve, Jean Paul, *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: ed. Carbajal S.A., 1993.
- Scheinsohn, Daniel, *Comunicación estratégica, imagen corporativa*. Buenos Aires: ed. Macchi, 1993.
- Schoemberg, Robert, *El director eficaz*. México: Cía. Gral. de Ediciones, 1991.
- Sheldon, Oliver, *La filosofía del management*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Soler, Pere, *Estrategia de comunicación*. Barcelona: ed. Gestión 2000, 1993.
- Soros, George, *La crisis del capitalismo*. Argentina: ed. Sudamericana, 1998.
- Stiglitz, Joseph, *El malestar en la globalización*. Buenos Aires: Ed. Taurus, 2002.
- Strickland, Thompson, *Dirección y administración estratégicas*. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1994.
- The Price Waterhouse Change Integration Team, *El cambio óptimo*. Madrid: Irwin, 1995.
- Toffler, Alvin, *El shock del futuro 2*, Catamarca: Talent Lab, 2001.
- Townsend, Robert, *Más arriba en la organización*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Tzu, Sun, *El arte de la guerra*.
- Urwick & Brech, *La historia del management*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Walker, Lee, *El management de la mafia*. Barcelona, 1993.
- Webber, Ross, *La administración del tiempo*. Buenos Aires: Ed. Norma, 1985.
- Wieserma, Treacy, *The discipline of the market leaders*. Ed. Addison Wesley, 1995.
- Winslow Taylor, Friederick, *Management científico*. US: Harper & Row, original, 1911.
- Winston, Stephanie, *El directivo organizado*. Buenos Aires: Hyspamérica, 1985.
- Wolk, Leonardo, *Coaching el arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Aldea ed. 2003.



Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken  
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires  
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300  
E-mail: [info@dunken.com.ar](mailto:info@dunken.com.ar)  
[www.dunken.com.ar](http://www.dunken.com.ar)  
Mayo de 2011





Los futurólogos coinciden en que estamos atravesando un período en el que cada día es más difícil saber qué es verdad y qué no lo es. Se observa un declive de la confianza pública en las instituciones, gobiernos, empresas y medios de comunicación.

La gente busca alguien en quien confiar, y muchos optan por hacerlo en los más cercanos. Estar cerca de la gente siempre fue una clave; ahora, es imprescindible.

**PABLO TIGANI**

## **“EL CAMINO MAS EXCELENTE, PARA UN ESTILO SUPERIOR DE LIDERAZGO”**

“Cuando conocí al autor de este libro, debía dos materias de la escuela secundaria... Hoy, catorce años después, pasé por la universidad, me becaron para hacer un curso de postgrado, me desempeñé como gerente de desarrollo de negocios de una empresa multinacional y lidero un equipo de comerciales, con muy buenos resultados”.

**CHRISTIAN PERALTA**

“...un modelo de liderazgo en el cual valores como lealtad e integridad conlleven a desarrollar una relación dentro de la cual la edificación personal es la conquista más importante...”

**ALEJANDRO CONTRERAS**

Por último, si hubiese una palabra que pudiera resumir todos los aspectos reflejados en el libro, relacionados con la vida personal y de gestión del autor, sería la palabra “coherencia”. Con Pablo Tigani se podría aplicar el acrónimo W Y S I W Y G (What You See Is What You Get): “Lo que ves es lo que obtienes”.

**GERARDO SERRANI**

En momentos de retrospectiva como estos, ..., y en charlas de café, te sale un "como decía Pablo"... hoy me alegro de que ese conocimiento sea volcado en un libro y sean muchas más las personas que crezcan con él.

**HORACIO CAVALLERO**

Leerlo es como escuchar a un cantautor: ellos tienen la habilidad de decir las cosas más complicadas en forma sencilla.

**JUAN CARLOS COSENTINO**

“Es el único ensayista sobre liderazgo que se expone públicamente, él mismo, como líder”.

**PATRICIA FOLINO**

“Así es Pablo Tigani, él pone la cabeza, no entrega a su gente. Haga esto si quiere ser un buen líder, que lo demás viene por añadidura”.

**RUBÉN PORRAZO**

ISBN 978-987-02-5214-6



9 789870 252146