

REALACIONES LABORALES

Nº 2 - Agosto de 2003

*Una Revista Uruguaya de reflexión,
opinión, investigación y debate de las
problemáticas emergentes del
mundo del trabajo*

Editorial del Consejo Editor

Opinión e Investigación

**Liderazgo Efectivo en una Economía Global /
Liderazgo Eficiente en una Sociedad Mundial**

Carlos Aldao-Zapata

Derecho Laboral y Cambio Social

Tiziano Travi

Acoso Psicológico en el Trabajo

Elizabeth Sarania Machado

**Indicios Utilizados por el Tribunal de lo
Contencioso Administrativo para Determinar
la Existencia de Dependencia Laboral**

Dafne Storace

Entrevista con Umberto Romagnoli

Claudia Wilches

**Mecanismos de Paz Social en la Negociación
Colectiva Uruguaya: Un Análisis de las
Cláusulas de Paz, Conciliación, Mediación y
Arbitraje en los Convenios Colectivos del
Período 1996- 2000**

Victoria Roure

Documentos

Statuto dei Lavoratori

**El Referendum sobre el Art. 18 del Statuto
dei Lavoratori**

**Convenio Colectivo del Sector Metalúrgico
y Naval**

Publicaciones

Informaciones

LIDERAZGO EFECTIVO EN UNA ECONOMÍA GLOBAL - LIDERAZGO EFICIENTE EN UNA SOCIEDAD MUNDIAL

Carlos Aldao-Zapiola

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

I.1. Una precisión sobre el tema

El tema que se solicitó desarrollar¹ fue titulado "Liderazgo efectivo en una economía global" y eso despierta por parte del autor la necesidad de efectuar algunas reconsideraciones al título asignado y por tanto generar su consiguiente modificación.

Así las cosas, cabe señalar que, parafraseando a Gardner², se define el "liderazgo" como la acción y efecto de "afectar a los pensamientos, sentimientos y conductas de un número importante de individuos".

En cuanto al vocablo efectivo (algo real y verdadero en oposición a lo quimérico y dudoso) se relaciona con eficacia y la "eficacia" es la capacidad de lograr el efecto que se desea o que se espera³. En cambio, "eficiencia" introduce un concepto de relación entre costo y beneficio, vale decir, recursos empleados y resultados obtenidos.

Algo eficaz va a lograr el resultado buscado sin considerar en demasía los recursos empleados para alcanzarlo. En cambio, algo eficiente va a buscar optimizar la inversión -en sentido amplio- realizada en consideración al efecto-producto alcanzado. Es en este sentido que es más preciso hablar de un "liderazgo eficiente" más que de un "liderazgo efectivo".

Otra consideración imprescindible de realizar es la vinculada al término economía, el que debe ser sustituido por el de sociedad.

¹ Por la organización del XVIII Congreso Interamericano de Gestión Humana: «Gestión Humana: Visión de Futuro», a llevarse a cabo del 14 al 17 de mayo de 2003 en Santo Domingo, República Dominicana.

² GARDNER, Howard y LASKIN, Emma; "Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo"; traducción del inglés de Pedro Tosaus Abadía, 1995; Harper Collins Publishers, 1ª edición en español, Barcelona 1998, Editorial Paidós, pág. 382.

³ "Diccionario de la Lengua Española"; 22ª edición, Madrid 2001, tomo I, pág. 865.

En efecto, por "economía" se entiende a aquella ciencia que "tiene por objeto el estudio del conjunto de fenómenos relativos a la producción, distribución y consumo de los diversos bienes generados por la colectividad"⁴ y con la expresión "economía global" se hace alusión a aquella economía en la que los acontecimientos que tienen lugar en otras partes del mundo tienen efecto inmediato en el resto⁵. Al respecto, corresponde destacar que a veces existe un abuso del término "global" y sus derivados tales como "globalización", llegándose a utilizar como sinónimos de internacional, mundial, etc. Para aproximar alguna precisión al significado del término es correcto afirmar que hace referencia al fenómeno por el que las fronteras (económicamente consideradas) de los estados nacionales pierden parte de su relevancia en un mundo cada vez más interrelacionado, en el que el poder de dichos estados nacionales se ve cada vez más reducido y limitado.

Pero ocurre que este fenómeno de la globalización iniciado en el campo económico ha migrado a otros ámbitos tales como el político, social, cultural, etc⁶. Por ello, Ulrich Beck ha dicho que "el concepto de globalización se puede describir como un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas"⁷, mientras que Richard Falk se refiere a la sociedad civil global⁸.

También es un hecho que la economía es una ciencia social y, como tal, contribuye al estudio de la sociedad en su conjunto; vale decir al conjunto de personas entre las que existen vínculos y componen la humanidad.

Pero además de ser una ciencia social y por no escapar a la nueva realidad del conocimiento y de todas las ciencias de tender a la transdisciplinaridad, cada vez tiene que recurrir más a otras ciencias. Hoy, con la ayuda de la física, la psicología y la neurobiología, los economistas están resolviendo problemas para los que antes no tenían respuesta. ¿Por qué estallan los mercados financieros? ¿Cómo se toman

⁴ DI TELLA, Torcuato; CHUMBITA, Hugo; GAMBÁ, Susana; GAJARDO, Paz; "Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas"; Buenos Aires 2001, Editorial Emecé, pág. 208.

⁵ GIDDENS, Anthony; "Sociología"; versión de Teresa Alberó y otros, 2ª reimpresión de la 1ª edición, Madrid 2000, Editorial Alianza, pág. 13.

⁶ YIP, George; "Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional"; traducción del inglés de Jorge Cárdenas Nannetti, 1992, Bogotá 1993, Editorial Norma, pág. 11.

⁷ BECK, Ulrich; "¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización"; traducción del alemán de Bernardo Moreno y María Borrás; Editorial Suhrkamp Verlag 1997, Barcelona 1998, Editorial Paidós, pág. 30.

⁸ FALK, Richard; "La globalización depredadora. Una crítica", traducción del inglés de Herminia Brevia y Antonio Resines, Editorial Polity Press 1999, Madrid 2002, Editorial Siglo XXI.

las decisiones? Y otros enigmas son estudiados a través de otras disciplinas y teorías. Ejemplos son la neuroeconomía, la economía del comportamiento, la teoría del caos, la teoría de los sistemas complejos, etc.

Si se adicionan ambos conceptos, a saber que el fenómeno de la globalización ha trascendido de lo económico a lo social y que la economía, a la vez, es una ciencia social que se nutre de muchas otras, es mucho más pertinente titular este trabajo como "Liderazgo eficiente en una sociedad global" que como "Liderazgo efectivo en una economía global".

Por último, siguiendo los pensamientos de Arnold Toynbee y Daisaku Ikeda⁹, he preferido utilizar el término "mundial" en lugar de "global" con lo que definitivamente el título de este trabajo es el de "LIDERAZGO EFICIENTE EN UNA SOCIEDAD MUNDIAL".

I.2. Explicación del contenido

Para desarrollar el tema se describirá, ante todo, el contexto actual en que vivimos yendo –primero- desde la sociedad en general y pasando –segundo- por las organizaciones y –tercero- las áreas de Recursos Humanos para –por último- referirse a las personas.

Una vez descripta la realidad existente en los distintos niveles antes señalados, se abordará el tema del liderazgo para aplicarlo a esos mismos niveles: empresa, área de Recursos Humanos y personas.

Posteriormente, se considerarán algunas ideas que sirven como determinado conocimiento respecto de cómo liderar en los distintos niveles.

Para finalizar, se elaborará alguna reflexión del autor a modo de conclusión final.

II. SOCIEDAD PRESENTE

II.1. La sociedad

¿En qué sociedad vivimos? ¿Cómo la podemos describir? ¿Cuáles son sus características estables y cuáles las cambiantes? ¿Qué validez temporal y duradera puede tener la descripción que hagamos?

⁹ TOYNBEE, Arnold e IKEDA, Daisaku; "Elijo la vida", traducción del inglés de Alberto Bixio, Editorial Oxford University Press, 1976, Buenos Aires 2002, Emecé, pág. 192.

Todos estos son aspectos tan complejos que redundan en dificultades concretas para contestar dichos interrogantes.

Lo cierto es que, al decir de Castells¹⁰, “hacia el final del segundo milenio de la era cristiana, varios acontecimientos de trascendencia histórica han transformado el paisaje social de la vida humana. Una revolución tecnológica centrada en torno a las tecnologías de la información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado. Las economías de todo el mundo se han hecho interdependientes a escala global introduciendo una nueva forma de relación entre economía, estado y sociedad en un sistema de geometría variable”. Vivimos en la “sociedad red”. Vivimos en un mundo de más de seis mil doscientos millones de habitantes y el mismo Castells señala, más adelante en su obra, que se calcula que el acceso a Internet a través de ordenadores y teléfonos aumentará desde el actual 2,5% de la población mundial hasta un 30% en el año 2010, pero que el 70% del mundo seguirá sin estar conectado para ese entonces y que la mitad de ese 70% -o sea un 35%- no habrá hecho nunca en su vida una llamada telefónica.

Lo que se está evidenciando es el aumento de las disparidades conjugadas con un fenómeno de polarización.

Ello implica que los ricos serán cada vez menos pero más ricos mientras que los pobres serán cada vez más y más pobres. Habrá mayor concentración de la riqueza¹¹.

Los que tengan trabajo serán cada vez menos¹² y a su vez estarán siendo cada vez más demandados por más trabajo. Los que no lo tengan, en cambio, cada vez serán más y tendrán cada vez menos trabajo y, a su vez, caerán más y más en la economía informal (excluidos de la economía formal) con lo que ello implica en materia de ser destinatarios de otras prestaciones, tales como salud, jubilación, etc.

Algunos países que han atravesado recientemente por severas crisis (con el consiguiente aumento del desempleo) de las que han comenzado a salir y eviden-

¹⁰ CASTELLS, Manuel; “La era de la información. Economía, sociedad y cultura”; traducción del inglés de Carmen Martínez Ginero, 1996, Blackwell Publishers, 3ª edición en español, México 2001, Siglo Veintiuno, pág. 27.

¹¹ Ver anexo. El Cuadro N° 1 muestra en cifras cómo se ha concentrado la riqueza, el empleo, la esperanza de vida al nacer, la educación, la mortalidad infantil, el acceso a agua potable de la población urbana, la disponibilidad de líneas telefónicas y la disponibilidad de ordenadores personales.

¹² RIFKIN, Jeremy; “El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era”; traducción del inglés de Ricardo Sánchez, Buenos Aires 1996, Editorial Paidós.

cian un repunte de su producción, no han visto recuperación de los niveles de empleo¹³.

Con la educación ocurre el mismo fenómeno de concentración, disparidad y polarización. Cada vez son menos los que tienen acceso a altos niveles educativos y además pueden actualizarse y son más los que tienen cada vez menos acceso. Es más, muchos de aquellos que han adquirido un nivel de educación aceptable lo comienzan a perder por una combinación de dos fenómenos. Por un lado, las personas al quedarse desempleadas o tener que reubicarse en tareas de menor requerimiento no utilizan sus conocimientos y pierden la funcionalidad práctica de los mismos (ejemplo: analfabetos funcionales¹⁴). Por otro lado, al no adquirir nuevos conocimientos que acompañen la evolución de las nuevas tecnologías pierden su conocimiento relativo.

Existen otros fenómenos como los señalados por Giddens y Hutton¹⁵:

- a) La revolución mundial de las comunicaciones -a la que ya se ha hecho referencia- que posibilita una interacción determinante de extraordinaria innovación tecnológica
- b) Un capitalismo de dimensión mundial veloz, inevitable y con una fuerza nunca vista
- c) La caída del bloque soviético, a la que hoy se debe agregar el papel desempeñado por EE.UU.¹⁶ y la correlativa contrapartida de un nuevo bloque en ciernes conformado por algunos países europeos y el consiguiente nuevo reordenamiento de los estados nacionales y sus satélites y los independientes por voluntad propia o por que ni siquiera son tenidos en cuenta. Bipolaridad – Unipolaridad – Multipolaridad serán aspectos que caracterizarán nuestra sociedad.

¹³ Ver anexo. El Cuadro N° 2 muestra como EE.UU. en 1999 tuvo un crecimiento del producto bruto interno de un 4% y para el mismo año un desempleo de un 4%; en el año 2001 el PBI creció sólo un 0,3% y el desempleo llegó al 5,8% mientras que en el año 2002 el crecimiento del PBI se recuperó al 2,4% pero el desempleo se mantuvo en el 6%.

¹⁴ Idem Cita N° 11.

¹⁵ GIDDENS, Anthony y HUTTON, Will; "En el límite. La vida en el capitalismo global"; traducción del inglés de María Luisa Rodríguez Tapia, 2000, 1ª edición en español, Barcelona 2001, Tusquets Editores, páginas 13 y 7.

¹⁶ Nota: EE.UU. se ha transformado en una superpotencia dado su poderío bélico, pero también es cierto que sostiene parte de su hegemonía con dinero externo. No es sólo la principal economía del mundo sino que también es el principal deudor. El Wall Street Journal se preguntó recientemente si Estados Unidos está atado al capital extranjero, y la respuesta está en que los inversores externos hoy concentran casi dos quintos de la deuda federal en manos privadas, lo que es el doble que hace 10 años.

- d) Otro grupo de transformación que señalan estos autores se refiere a los que se producen en la vida cotidiana, siendo uno de los mayores cambios en este aspecto el de la igualdad creciente entre hombres y mujeres y los cambios en la familia y en la vida emocional que esto genera.

“Si se combinan estos cuatro tipos de influencias, la transformación mundial que anuncian es verdaderamente espectacular”.

Una tendencia altamente preocupante se vincula a la banalidad de la cultura – según la expresión de Stein¹⁷ - lo banal, anodino, insustancial, trivial y casi insípido tiene demanda- y si no pensemos en programas como “Gran Hermano”. La tendencia a la superficialidad, a vivir el presente porque la vida es una sola, a buscar agrandar a la mayoría para lo que hay que hacer lo que la mayoría espera que no coincide con el “deber ser”, es una tendencia que se afirma (lastimosamente).

II.2. Las organizaciones

¿Cómo son las organizaciones en las que actuamos, consideradas en general y, especialmente, las privadas? ¿Cómo las podemos describir? ¿Cuáles son sus valores y cómo cambian éstos? ¿En qué se adaptan a los cambios sociales y cómo lo hacen?

En ese contexto de una sociedad cambiante antes descrito, las organizaciones se adaptan darwinianamente o desaparecen. Lo que ocurre es que esa desaparición a veces es rápida y visible y a veces lenta y no perceptible en lo cotidiano hasta que de golpe se evidencia como una sorpresa irreversible.

En el nivel organizacional se evidencian también algunas tendencias de cambio.

Una tendencia clara es la concentración de empresas. Las grandes absorben a las pequeñas; otras se fusionan, se adquieren. Parece que el axioma de “lo grande es bello” predomina favorecido por la creencia afianzada de la economía de escala. Esto no implica que no existan organizaciones pequeñas altamente exitosas, la pregunta es ¿cuánto tiempo pueden seguir siendo pequeñas?

Otra tendencia “del aumento de las disparidades” y “polarización” también se evidencia. Las grandes organizaciones tienden a ser cada vez más grandes, a poseer mejor información, mejor tecnología, mejores ingresos, mejores empleados y a pagar mejores salarios.

¹⁷ STEIN, Guido; “Dirigir en tiempos de incertidumbre”; Barcelona 2002, Ediciones Gestión 2000, pág. 32 y subsiguientes.

Las organizaciones que tienen más conocimientos entran en un círculo virtuoso de autogeneración de conocimientos que las hace cada vez más informadas, pudiendo actuar en consecuencia. Las que menos conocimiento tienen comienzan una espiral descendente y dan servicios marginales por la magnitud o la calidad. Las fuertes son cada vez más fuertes y las débiles cada vez más débiles hasta desaparecer.

Pero ninguna de ellas escapa a una vertiginosa velocidad de cambio y eso es lo que hace que las grandes organizaciones desaparezcan cuando cometen errores de cálculo en su gestión. Hace algunos años muchos planes de negocios de empresas de Internet evidenciaban un boom que luego al corto tiempo en la mayoría de los casos resultó efímero y sin perjuicio de algún grupo exitoso, muchos fueron grandes fracasos, las expectativas y la codicia fueron fenomenales y el resultado se debió a la falta de prudencia.

Otro aspecto que ha caracterizado a las organizaciones (y continúa caracterizándolas) es el de la búsqueda incesante para encontrar un equilibrio entre el privilegiar el corto plazo o el largo plazo. A veces, los directivos privilegiaron el rápido retorno de utilidades al inversor en detrimento total de crear una organización perdurable en el tiempo.

En el otro extremo del espectro se preocuparon tanto por el futuro que olvidaron el presente.

Analizar y seguir los resultados mensuales, trimestrales o anuales olvidando desarrollar aquellos planes que hagan de la organización un proyecto sustentable en el tiempo, es tan malo como elaborar planes a largo plazo impecables y que se olvide el día a día, transformando estos planes en fantasías no concretables por no haber actuado adecuadamente en el presente.

Hoy hay una tendencia en muchos casos a poner más foco en lo inmediato y si no recuérdese los recientes casos de empresas estadounidenses que hasta desinformaron respecto de sus resultados para mostrar ganancias inexistentes.

Esta cultura evidenciada en la sociedad de vivir el presente y dejar para el futuro el pensar en el futuro también se da en las organizaciones y en quienes las conducen.

Aquellas organizaciones que han perdurado con el devenir de los tiempos fueron las que sin dejar de prestar atención al presente estuvieron diseñando su futuro.

Las estrategias de las empresas responden a uno de dos principios básicos:

- Diferenciarse en base al producto o servicio, evitando que éste se transforme en un "commodity" para lo que hay que diferenciarlo de otros productos similares, incluso personalizándolo de acuerdo con las necesidades del cliente – destinatario – consumidor.
- Diferenciarse por alcanzar los costos más bajos posibles para así poder competir en base a una diferencia de precios menor.
- Obviamente, la decisión por una de estas estrategias se basa en mirar el presente pero también el largo plazo. El atender solamente a una de estas únicas dimensiones temporales lleva al fracaso. El punto está en encontrar el equilibrio adecuado para considerar ambas.

Otro problema que enfrentan las organizaciones es el de cómo involucrar en su gestión a las personas que trabajan en ellas, ya que éstas están sometidas a un bombardeo de incertidumbre sobre sus futuros que las eleva a una angustia generadora a su vez de un involucramiento cada vez menos intenso como consecuencia de una subordinación calculada cada vez menos dependiente.

II.3. Los Recursos Humanos

Describir para un auditorio de especialistas en Recursos Humanos cuál es la realidad actual en este campo o cuál es el estado del arte del tratamiento del capital humano resultaría en una pedantería imperdonable. No obstante ello, cabe realizar algunos comentarios que permiten trabajar sobre esa base para construir posteriormente el diseño de lo que debería caracterizar un liderazgo eficiente en el área.

Existe un pensamiento aceptado consistente en que las últimas décadas se ha producido un cambio positivo en la función de Recursos Humanos, la que ha pasado de meramente administrativa a estratégica elevando así su nivel dentro de la organización. La velocidad y la intensidad de esta evolución varía en cada organización dependiendo de un sinnúmero de causas.

Lo cierto es que la importancia del capital intelectual o capital humano dentro de una empresa y su posibilidad de rápida obsolescencia es tan grande o más que el de otros capitales. Ello hace que la función encargada de gestionarlo tenga un desafío constante.

Hasta no hace mucho tiempo, y aún hay quien todavía persiste en este concepto, se ha sostenido que una de las razones por las que el Departamento de Recursos

Humanos no tiene el peso que debiera dentro de las empresas se debe a que carece de una teoría propia que, basada en principios adecuados, explique los procesos del área dejando de lado los meros anecdóticos y percepciones no comprobadas.

Un conjunto de académicos importantes de diferentes países (entre los que podemos citar, a modo de mero ejemplo, a Edward E. Lawler III, "The Ultimate Advantage"; Dave Ulrich, "Human Resource Champions"; William J. Rothwell, Robert K. Prescott y Maria W. Taylor, "Strategic Human Resource Leader") ha contribuido a cimentar una incipiente tendencia a modificar la situación antes descrita, con el objetivo de sembrar la idea de que Recursos Humanos debe meterse en el negocio para no solo entenderlo sino contribuir a acrecentarlo mediante la alineación de su estrategia funcional con la estrategia general de la empresa.

Otra cuestión es cuál es en realidad el desempeño del área y de quienes contribuyen a dirigirla y cuán líderes son en los distintos campos que tienen puntos de contacto con la misma, aspectos éstos sobre los que se volverá más adelante al hacer referencia al liderazgo del área.

II.4. Las personas

Los seres humanos, las personas que trabajan en las organizaciones, están cada vez más sometidos a un bombardeo de incertidumbre. ¿La empresa me va a despedir? Si la empresa desarrolla una estrategia competitiva basada en los costos, ¿seré prescindible? Si lo hace basada en la diferenciación ¿estaré entre aquellos que sirven para sostener dicha estrategia? ¿Cuánto tiempo más puedo pertenecer a esta organización? Si me despiden ¿encontraré trabajo nuevamente? ¿Cuánto tiempo me llevará reinsertarme en el mercado? ¿Y en qué nivel me reinsertaré: superior, similar o inferior? ¿Cómo afectará eso a mi familia, a mis hijos, incluso a mí mismo, tanto en el presente como en el futuro? ¿Cuánto me respetarán los que me rodean sino pertenezco a esta organización o, incluso, a ninguna otra?

Sennett¹⁸ ha señalado que en el capitalismo flexible se les pide a los trabajadores que se adapten velozmente, acepten los cambios, asuman riesgos, sean ágiles, etc. Pero es sabido que esta flexibilidad crea ansiedad porque la gente no conoce el resultado de los riesgos asumidos ni cómo resultará el devenir de los cambios. "En el capitalismo flexible, la gente trabaja en tareas a corto plazo, y cambia de empresa con frecuencia; el empleo para toda la vida en una misma compañía es una cosa del pasado. Como consecuencia, las personas no pueden identificarse con un trabajo

¹⁸ SENNETT, Richard; "La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo"; traducción del inglés de Daniel Nasmías 1998, Norton & Company, 4ª edición en español, Barcelona 2000.

concreto o un empresario determinado". Algo similar ocurre, según el mismo autor, con el lugar en que viven, el que debe variar muchas veces por motivos laborales, económicos, etc¹⁹.

Estas nuevas situaciones generan "mundos laborales" y "hogares" precarios que perturban a las personas porque afectan su identidad de pertenencia.

Pero, además, también cambian los trabajos: "estudié para tal cosa, trabajé en tal otra, y hoy la vida me lleva a hacer algo que nada tiene que ver con estos antecedentes".

Y las relaciones sociales cambian: "tuve una familia y ya voy por mi tercer matrimonio del que tengo hijos con mi mujer y ella tiene sus propios hijos de su relación anterior".

¿A qué grupo de pertenencia pertenezco? ¿Cuál es mi identidad? ¿Cómo puedo llevar adelante esta angustia? ¿Cuán estable es mi sensación de dependencia recíproca que me genera este tipo de vaivenes sociales?

La angustia generada por el temor a lo desconocido resulta, a veces, hasta casi insoportable. ¿Y qué más desconocido que la certidumbre de poseer el trabajo en el futuro?

Otra angustia la produce –al decir de Zygmunt Bauman²⁰– el que "en la actualidad todos vivimos en movimiento. Muchos cambiamos de lugar, nos mudamos de casa o viajamos entre lugares que no son nuestro hogar. Algunos no necesitamos viajar: podemos disparar, correr o revolotear por la Web, recibir y mezclar en la pantalla los mensajes que vienen de rincones opuestos del globo. Pero la mayoría estamos en movimiento... En el mundo que habitamos, la distancia no parece ser demasiado importante... Ya no existen "fronteras naturales" ni lugares evidentes que uno debe ocupar. Donde quiera que nos encontremos en un momento dado, no es posible ignorar que podríamos estar en otra parte, de manera que hay cada vez menos razones para hallarnos en un lugar en particular (y de ahí que a veces sentimos un ansia abrumadora de encontrar –de inventar– esa razón)".

¹⁹ SENNETT, Richard; "La calle y la oficina: dos fuentes de identidad" en "En el límite..." Giddens y Hutton, op. cit. Cita N° 15, pág. 248.

²⁰ BAUMAN, Zygmunt; "La globalización. Consecuencias humanas", traducción del inglés de Daniel Zadunaisky, 1998, Editorial Polity Press y Blackwell Publishers, San Pablo 1999, Editorial Fondo de Cultura Económica, pág. 103.

Es en este contexto social, organizacional y relativo a los seres humanos en que se debe analizar el fenómeno del liderazgo, cómo afecta los pensamientos, sentimientos y conductas de personas que viven y actúan inmersos en las situaciones antes descritas.

III. EL LIDERAZGO

III.1. Liderazgo general

Desde la primera mitad del siglo pasado, el tema del liderazgo ha sido objeto de profundos, múltiples y variados estudios²¹.

Recientemente se han realizado varias nuevas publicaciones que reflejan investigaciones actualizadas.

La palabra líder deriva de los vikingos entre los que lead era la persona que conocía la ruta en los mares del Norte y además estipulaba el ritmo que debían desarrollar los remeros; en otras palabras, conocía no sólo el camino a seguir sino la velocidad a que se debía avanzar y en base a eso guiaba al grupo que lo reconocía como gufa.

Resumidamente, los estudios del liderazgo se pueden agrupar alrededor de la construcción de tres ideas básicas:

- a) Estudios que se centraron en la persona del líder, que presumieron que el liderazgo era un atributo específico de la personalidad, un rasgo que unos tenían y otros no y, si bien buscaron rasgos comunes, éstos no se pudieron identificar como rasgos universales.
- b) Estudios que consideraron a los conducidos por el líder, sus problemas, actitudes, percepciones y expectativas, identificando al líder como aquél que en mayor medida daba satisfacción -aunque a veces relativa- a las necesidades de los liderados.
- c) Estudios que tomaron en cuenta a ambos: el líder y sus seguidores, como un conjunto formado por dos entidades interrelacionadas que se estarían influenciando sinergizándose.

²¹ Nota: ejemplos de lo dicho son las teorías experimentales o empíricas: Stodgill (1959), Likert (1959), Fiedler (1964), Blake y Mouton (1964) o las teorías inductivas humanistas: McMurray (1950), Argyris (1957), McGregor (1960), Tannenbaum-Wschler y Massarik (1961), Tucker (1970), House (1977), Zaleznik (1977-1988), McGregor Burns (1978), Hollander (1978), Peters (1980), Yulk (1981), Bennis (1982), Bass (1984).

En esta oportunidad y a los efectos de darle un marco teórico a este trabajo, se ha recurrido a las investigaciones de Howard Gardner²² y a sus resultados, quien entiende por líder a aquellas personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos denominados seguidores o miembros del auditorio.

El autor de marras ha podido identificar seis aspectos necesarios de alcanzar que existen en todas las formas del liderazgo. Estas seis constantes son:

1. Mensaje del líder (también denominado historia a contar)

Algunos requisitos que debe tener el mensaje:

- Si se trata de un auditorio amplio y heterogéneo, el mensaje debe ser sencillo para mentes no formadas (sin educación formal)
- Es preferible que el mensaje sea incluyente (que abarque a un auditorio mayor, aunque ello implica que algunos resultarán excluidos ya que siempre hay fuerzas incluyentes y excluyentes que compiten entre sí)

Las posibilidades de éxito son mayores si el mensaje:

- Se transforma en la misión fundamental del líder
- Puede ser difundido durante largo tiempo (permanencia del mensaje)
- Es presentado en situaciones que no son de crisis

2. Miembros del auditorio (llamados seguidores o liderados)

La relación entre el líder y sus liderados es compleja e interactiva:

- El líder debe crear un mensaje partiendo de cero y adaptarlo a las circunstancias cambiantes (esto se acentúa más cuando no existe una relación de dominación entre el líder y sus liderados; cuando existe tal relación de dominación –por ejemplo, en una organización empresarial- el líder tiene menos problemas para conducir a sus seguidores, salvo que les exija moverse en direcciones nuevas e inesperadas)

²² GARDNER, Howard y LASKIN, Emma; "Mentes ..." op.cit. Cita N° 2. Confrontar también del mismo autor "Inteligencias múltiples" y "Mentes creativas" en la misma editorial Paidós.

- Cuando hay carencia de conocimiento especializado sobre el tema a tratar, el líder debe pensar que se dirige a mentes no instruidas y, en general, debe elaborar mensajes en lenguajes diferentes y matizados.

3. La organización

“Aunque un líder puede a veces hablar directamente a un auditorio amplio y conseguir un éxito inicial... el liderazgo duradero exige en última instancia algún tipo de base institucional u organizativa. ... Y si, como suele ser el caso de los líderes de grupos no dominantes, no existe organización ninguna, dicha organización debe ser creada y guiada. Los logros de los líderes totalitarios del siglo XX habrían sido inconcebibles sin las poderosas organizaciones políticas que ellos ayudaron a construir y que después controlaron cuidadosamente; y líderes no totalitarios como De Gaulle y Churchill descubrieron lo poco sólido de su dominio tras la desaparición de las crisis que los habían puesto en primer término.”

4. El ejemplo (llamado por Gardner la encarnación)

El líder debe confirmar con su conducta a través del ejemplo el mensaje que transmite. Si el líder contradice lo que afirma con una conducta no coherente con su mensaje, generando una actitud hipócrita, el mensaje, en más o menos tiempo, dejará de ser convincente.

A veces se llega a situaciones en las que incluso las actuaciones y conductas del líder son más elocuentes que sus discursos.

El tema de la conducta ejemplar respecto del mensaje transmitido se relaciona con el tema de la autenticidad y de la hipocresía.

El líder debe mostrar su conducta ejemplar y, además, debe lograr que ésta sea aceptada como auténtica.

5. Liderazgo directo y liderazgo indirecto

El liderazgo directo (para Gardner) es el ejercido por una persona que influencia transmitiendo su mensaje directamente a varios auditorios (ejemplo: Churchill); en cambio, liderazgo indirecto es el ejercido por una persona que influencia a través de las ideas que elabora y los modos en que esas ideas son captadas en algún tipo de teoría o tratado (ejemplo: Einstein).

Comparados ambos tipos de liderazgo, la experiencia y la historia indican que si bien el liderazgo directo puede resultar más turbulento y riesgoso, también a corto

plazo puede ser más eficaz y eficiente, es el caso de los líderes políticos. En cambio, los líderes indirectos, por ejemplo, científicos descollantes, tienen la ventaja de disponer de más tiempo para la reflexión y la revisión, y con frecuencia su influencia resulta más duradera aunque evoluciona más lentamente.

Cabe acotar que, en general, la migración de un liderazgo a otro tiene la dirección del liderazgo indirecto al directo y no a la inversa.

6. El conocimiento – La pericia

Es imposible saber todo en todos los ámbitos; en cada diferente ámbito existen muchos conocimientos, sobre todo técnicos, que resulta imposible de ser poseídos tanto por parte de los líderes como por parte de los liderados.

Cuando se trata de líderes indirectos, es poco probable que estos logren alguna credibilidad si su trabajo no es de alta calidad. Si estos líderes indirectos devienen en directos les resultará difícil conservar su conocimiento técnico, lo que puede volverlos irrespetados.

Los líderes directos carecen de conocimientos técnicos en muchos campos aunque sí suelen tenerlo en uno o pocos campos determinados.

La paradoja resultante, según el propio Gardner, es que los líderes directos carecen por lo general de conocimientos directos mientras que los líderes indirectos a menudo pueden actuar basándose en conocimientos directos.

A continuación, corresponde describir cómo se aplican estas enseñanzas en los ámbitos del liderazgo empresarial, del liderazgo del directivo de Recursos Humanos y del liderazgo que las personas pueden ejercer como miembros de la comunidad a que pertenecen.

III.2. Liderazgo empresarial

¿Cabe hablar de un liderazgo empresarial o los líderes son sólo personas físicas?

Si la contestación es que sólo son líderes las personas de carne y hueso como –a mi modo de ver erróneamente- sostienen muchos autores, no se puede hablar de liderazgo de una empresa, de una organización –incluyendo un estado nacional- o incluso de un grupo de personas.

Esta contestación es equivocada ya que, por definición: si líder es quien puede influenciar acusadamente en las conductas, pensamientos de un número importante de seres humanos, nada obsta a que esa influencia la ejerza una organización

(desde un estado nacional –y así se habla del liderazgo de EE.UU. o la Unión Europea o, en su momento, el bloque soviético- hasta una empresa) o un grupo –incluso informal- de personas.

Lo que ocurre es que hay que distinguir entre un “liderazgo personal”, un “liderazgo institucional” (aplicable a grupos organizados institucionalmente) o un liderazgo grupal (aplicable a grupos informales de personas).

Explicado esto cabe hablar de un liderazgo empresarial y así una empresa es líder cuando influencia en las conductas, pensamientos y sentimientos de otros componentes de la sociedad, pudiendo ser esta sociedad la inmediata, la sectorial o, incluso, la remota.

A este liderazgo empresarial son aplicables la mayoría de las reglas sobre liderazgo general que se señalaron anteriormente.

No obstante ello, hay que recordar algunos aspectos:

- Hacia adentro de la empresa existe una relación de dominación²³. En tal sentido, el liderazgo ejercido por la organización y la cara visible de ésta (sus directivos y su actuación mediante políticas y usos) tiene menos problemas con el mensaje que transmite salvo que se exijan movimientos en direcciones nuevas o inesperadas. En este aspecto, el mensaje debe contener implícitamente la idea de “lo bueno que es pertenecer a esa organización”. La organización debe reconocer cuáles son los niveles de performance y, por ende, de satisfacción acorde. Ellos son los que se muestran a continuación:

²³ Nota: sobre las relaciones de dominación y poder dentro de las organizaciones, confrontar ETZIONI, Amitai; “A sociological reader on complex organizations”, Nueva York 1969, Holt Rinehart and Winston; también confrontar GALBRAITH, John; “La anatomía del poder”, Barcelona 1985, Plaza & Janés, y además DEUTSCH, Karl; “Los nervios del gobierno. Modelos de comunicación y control político”, México 1985, Paidós.

Niveles de performance



- Hacia fuera y respecto de terceros (personas u organizaciones), la relación no es de dominación salvo algún caso mixto -ejemplos: algún supuesto de proveedores, clientes y comunidad en que se actúa-; con lo que es válido en cuanto al mensaje, a los miembros del auditorio (sin relación de dominación), al ejemplo y al conocimiento, lo señalado en el punto III.1.

La pregunta a formularse es ¿cuán líder quiere ser la organización? Y si lo quiere ser ¿cómo? Y esto lleva de la mano a establecer qué estrategias seguir.

Con antelación se habló de estrategias de costo o estrategias de diferenciación.

Cabe ahora señalar cuál es la evolución del comportamiento estratégico en las empresas en la actualidad. Éstas han evolucionado de una estrategia clásica o tradicional a una nueva estrategia, lo que se puede observar en el siguiente cuadro:

ESTRATEGIA TRADICIONAL	NUEVA ESTRATEGIA
Foco en la dinámica de los competidores	Foco en la maximización del valor a través de la colaboración con clientes, proveedores y competidores
Revisiones periódicas de la estrategia	Continua y permanente revisión de la estrategia
Planes corporativos top-down	Planes propios de las unidades de negocios pero coherentes con la visión y misión general de la compañía
Horizonte de planificación a 3 ó 5 años	Horizonte de planificación a 18-24 meses, con revisiones permanentes
Planes de corto plazo estáticos	Escenarios múltiples con disparadores automáticos ante contingencia que permiten ajustes en tiempo real a cambios en el entorno
Análisis profundo antes de tomar decisiones	Decisiones más intuitivas y más rápidas
Planes anuales de asignación de recursos	Asignación de recursos dinámica

Lo cierto es que la Dirección de una empresa tiene varias áreas en las que le es posible ejercer su liderazgo. Así, desde el punto de vista del auditorio o sus liderados:

- Liderazgo interno: para con aquellos que componen la organización
- Liderazgo externo inmediato: para con los que se relacionan directamente con la empresa: clientes, proveedores, diferentes niveles de gobierno
- Liderazgo externo mediato: para con la comunidad en la que actúa la empresa

Es la empresa en estos distintos ámbitos la que debe decidir -estratégicamente- si quiere ser líder y, si es así, cómo lo quiere ser.

III.3. Liderazgo de Recursos Humanos

¿Por qué la función de Recursos Humanos no ha alcanzado todavía en muchos casos un posicionamiento relativo similar al de otras funciones de la organización? ¿Por qué ese área y los que la componen son todavía un tanto mirados –peyorativamente– como “los de Recursos Humanos”? Más ácidamente ¿por qué los directivos de Recursos Humanos no llegan a ser directores generales u hombres del núcleo imprescindible de consulta de éstos? ¿Qué no están haciendo que debieran hacer? ¿Qué se debe hacer en la actual situación –momento presente–? ¿Cómo se está liderando –efectivamente– desde el área de Recursos Humanos en el contexto de esta sociedad mundial?

Pretender contestar estas preguntas en un espacio tan limitado como el asignado implicaría protagonizar una actitud loca o inconsciente; ambas cosas resultarían imperdonables. En cambio, concisamente, se pueden anotar algunas ideas y humildes recomendaciones que puedan despertar una fecunda reflexión por parte de aquellos que deben ejercer la función del liderazgo en este campo.

En tal sentido y siguiendo las enseñanzas de Gardner, cabe preguntarse ¿Cómo debe ser el mensaje? ¿Cómo se conforma el auditorio? ¿Con qué organización se cuenta? ¿Qué tipo de encarnación –ejemplo– se debe mostrar? ¿De qué tipo de liderazgo –directo o indirecto– se trata? ¿Qué grado de pericia-conocimiento se debe poseer?

Antes de responder estas preguntas, corresponde ampliar algunos aspectos relativos a las tendencias más actuales (u objetivos deseables) en materia de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Recursos Humanos: según Ulrich (op. cit.), los objetivos y, por tanto, las tendencias que se comienzan a evidenciar para alcanzarlos son cuatro:

1. Ser socio estratégico: esto implica que dirigir y, por tanto, “liderar” significa incidir en la realidad y modificarla, utilizando tanto diagnósticos correctos como políticas y prácticas innovadoras, alineando todo esto a los objetivos del negocio.
2. Ser experto administrativo: medir los recursos humanos en términos de costo, calidad y resultados, identificando el valor que agregan a la organización y determinando el nivel de eficiencia.
3. Contribuir a crear las condiciones que permitan alcanzar un balance entre las demandas (de la organización y de sus empleados) y los recursos aplicables a satisfacerlas, desarrollando un ambiente de trabajo lo suficientemente adecuado como para crear valor de modo estable.

4. Ser agente de cambio. En tal sentido, según Ulrich, existen siete factores que posibilitan un cambio positivo: a) liderarlo, b) crear la necesidad, c) formular una visión, d) generar el compromiso, e) modificar sistemas y estructuras, f) supervisar el proceso y g) darle continuidad. En resumen: si un negocio cambia, cambiará la estrategia de la compañía y, alineadamente, la estrategia de Recursos Humanos.

Relaciones laborales: en este campo han sido muchas las investigaciones recientes y, además, las opiniones discrepantes relativas a cuáles son las tendencias actuales. Varios trabajos muestran una evolución que se identifica en el cuadro siguiente:

SISTEMA TRADICIONAL DE RELACIONES LABORALES	NUEVO SISTEMA DE RELACIONES LABORALES
Incrementos salariales genéricos	Compensación variable (contingente)
Muchas categorías de trabajo	Pocas categorías, células, equipos
Suspensiones cíclicas	Aprovechamiento de la menor demanda de tiempo de trabajo para aplicar a programas de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades y competencias
Aplicación de políticas estandarizadas	Aplicación de políticas diferenciales según los casos (diversidad)

Una vez reseñadas estas tendencias, en cuyo contexto al que se suman las descripciones hechas anteriormente (ver puntos II.3. Los Recursos Humanos y II.4. Las personas) corresponde identificar cuáles son las características de liderazgo que debe ejercer la función.

- El mensaje del líder debe ser incluyente, primero para con todos los miembros de la organización y, en segundo término, para con los proveedores, los clientes y los organismos del gobierno, sin excluir en tercer lugar a la comunidad en donde se actúa. El grado de sencillez y tecnicismo estará determinado por las características de estos públicos (auditorios). El mensaje debe contener una auténtica expresión de lo clave que resultan las personas para la empresa y cómo ellas pueden ayudar a agregar valor y de lo que la organización puede brindarles y espera de ellas; así como también -y dentro de lo posible- cuál es el futuro de la organización. En aras de la autenticidad y de la transparencia, este mensaje no debe ser bonito sino realista (recordar las palabras de Abraham Lincoln: "No se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo") También hay

que tener en cuenta que, si se vincula ese mensaje a la misión de la empresa y a la misión específica de Recursos Humanos, podrá ser difundido durante largo tiempo, sobre todo si se lo emite en forma constante y no sólo espasmódicamente ante situaciones de crisis.

- Auditorio: en este punto se debe recordar que por estar dentro de una organización y existir una relación de dominación habrá menos problemas de conducción, salvo que se exijan cambios inesperados y sorprendidos. Si estos se exigen, habrá que explicarlos pues hay que valorar más la autenticidad y la transparencia que la simulación para evitar inconvenientes (esto no funciona en el mediano y largo plazo)
- La organización: habrá que hacer todo lo necesario para crear los canales de comunicación adecuados y utilizarlos para posibilitar la fluidez en el intercambio entre el líder y el auditorio, comunicación que deberá ser de doble vía.
- El ejemplo: la conducta del líder de Recursos Humanos debe ser coherente con el mensaje que tiene su área y el mensaje de la organización para con las personas que la componen. Esa coherencia está vinculada al ejemplo y a la transparencia.
- El conocimiento – pericia: el liderazgo de Recursos Humanos es en parte directo y en parte indirecto, esto último en una gran proporción. Ello hace que la necesidad de poseer un alto nivel de conocimientos técnicos resulte imprescindible. En este sentido, dentro de la empresa hay varios auditorios: el personal en general, los líderes de otras áreas (pares) y la Dirección General; todos ellos deben reconocer en el líder de Recursos Humanos un conocimiento técnico superlativo y una gestión de implementación impecable que, además, agregue valor a la organización a través de la implementación de estrategias. También este conocimiento debe ser reconocido externamente a la organización; por ejemplo, resulta muy útil cuando las autoridades laborales del gobierno, los sindicatos, los comunicadores sociales, etc., así lo perciben.

Por su parte, Emilio Bertoni²⁴ recomienda a los líderes de Recursos Humanos implementar cuatro acciones:

- a) Desarrollar el diálogo en toda la organización.
- b) Favorecer la integración de equipos de trabajo.

²⁴ BERTONI, Emilio; en múltiples publicaciones y fundamentalmente desde la cátedra del Posgrado en Recursos Humanos de la Universidad Argentina de la Empresa de Buenos Aires.

- c) Alentar constantemente la apertura hacia la innovación y el cambio orientado hacia el mejoramiento de la organización existente.
- d) Desarrollar en cada momento una energía contagiosa.

Además de estos aspectos, para liderar la función hay que poseer algunos otros elementos imprescindibles:

- a) Pensamiento sistémico: saber aplicar los conocimientos de la teoría general de los sistemas y de la teoría de los sistemas complejos, como para poder interrelacionar todos los elementos intervinientes entre sí poseyendo de esta forma una visión integradora que supere la conducción meramente técnica especialista, para ser generalista y percibir toda la organización y su entorno.
- b) Enfoque estratégico: entendida la estrategia como el arte de la acción (de la implementación) con método de pensamiento (lógica de la concepción y diseño del plan y su posterior diseño de implementación) y sentido profundo (caracterizado por la proyección en el tiempo -mediano y largo plazo-; magnitud relativa a los diferentes campos o ámbitos a considerar; y persistencia referida a una reprogramación permanente y continua derivada de las necesidades de adaptarse a los continuos cambios del entorno).

El líder de gente (Recursos Humanos) que no tenga pensamiento sistémico ni enfoque estratégico estará condenado a fracasar.

Por último, cabe destacar que no se puede ser un buen líder de Recursos Humanos si antes no se es líder como persona y eso lleva a tratar este punto.

III.4. Liderazgo como personas

Para poder influir en otras personas, los líderes, además de poseer conocimiento sistémico y enfoque estratégico deben dominar el "arte de gobernar".

Las enseñanzas de todos los autores políticos que instruyen sobre cómo gobernar a sus súbditos – representados – liderados son imprescindibles para lograr un liderazgo eficiente. Autores como Platón, Julio César, Machiavelo, Napoleón, Churchill, etc., resultan claves dado el conocimiento que transmiten.

Además de todo lo ya explicado, se puede enunciar –y nunca de manera taxativa- cuáles son las principales conductas que debe adoptar un líder. Estos son comportamientos que probablemente den resultado y que sirven como reglas no matemáticas para el actuar, surgidas del sentido común y la experiencia.

Pero juntamente con la enumeración de algunas conductas, corresponde reflexionar sobre las virtudes que las generan. Las cuatro virtudes cardinales son: la prudencia (de los gobernantes), la templanza (de los artesanos), la fortaleza –y el valor- (de los guerreros) y la justicia.

Lo cierto es que “En cada sector de la existencia se requieren virtudes diferentes. En la vida íntima o personal,... se necesita autenticidad, y en la pública, eficacia, mientras que en los afectos se requiere dependencia²⁵”.

La pregunta es ¿cuáles son las virtudes que debe poseer y cultivar el líder? En esta oportunidad se han seleccionado seis, no como las únicas sino como las más importantes:

- a) Exactitud (precisión, rigor, rectitud, regularidad): es la cualidad de lo que es exacto, riguroso conforme a la verdad y a la realidad. En el liderazgo se relaciona con la autenticidad del líder y también con su oportunidad en el actuar o sea con hacer en el momento preciso lo que se debe hacer.
- b) Coraje (fuerza moral y sacrificio heroico): se relaciona con la bravura, audacia, osadía, firmeza y la intrepidez. El coraje depende más del corazón que de la razón y en el caso del líder significa estar dispuesto a asumir riesgos, a redoblar la apuesta cuando es necesario, a no temer ser piloto de tormentas, a estar dispuesto a romper nueces.
- c) Perseverancia y paciencia (tenacidad, constancia): la acción de perseverar se entiende como la de persistir frente a la adversidad (puede ser una virtud cuando se persevera en el bien pero ¡cuidado! se debe evitar perseverar en el mal). La paciencia es hija de la perseverancia; como equivalente a saber esperar; a veces –en nuestra cultura agitada y banal- erróneamente se la tilda de lentitud. El líder debe ser perseverante y paciente y, en tal sentido, cabe recordar a Churchill cuando en 1942 decía “para ganar la guerra hacen falta hombres, dinero y paciencia. Los rusos dan los hombres, los norteamericanos el dinero y nosotros la paciencia”.
- d) Templanza (moderación, mesura, sobriedad, contención, dominio): es una virtud cardinal que permite esforzarse en resistir a la atracción de los placeres y las pasiones. Cuando el líder resulta exitoso puede caer en estas tentaciones, sobre todo en el ejercicio inadecuado del poder.
- e) Prudencia (sabiduría y sentido común): es también una de las cuatro virtudes cardinales y, según Aristóteles, es la que permite deliberar correctamente acerca de lo que es bueno o malo para el hombre en una situación determinada con miras a actuar de la manera que resulte mejor a sus intereses.
- f) Justicia (equidad, rectitud): es la primera de las cuatro virtudes cardinales. Para San Agustín “es la virtud que da a cada uno lo que se le debe” y para

²⁵ BARYLKO, Jaime; “Los valores y las virtudes”, Buenos Aires 2002, Emecé, pág. 28. Confrontar también GUITTON, Jean; “Sabiduría cotidiana. El libro de las virtudes recuperadas”, traducción del francés de Amanda Forns de Gioia, Editorial Sudamericana, 2002, Buenos Aires.

Kant “es justa toda acción que permite a la libre voluntad de cada uno coexistir con la libertad de los demás según una ley universal”. El líder que carezca de esta virtud y que sea percibido por sus liderados como injusto prontamente dejará de ser líder.

IV. ALGUNAS IDEAS A CONSIDERAR

En una sociedad como en la que vivimos, con las angustias que ésta genera, ¿cuán posible es no caer en la desesperación que impide cumplir con el deber de cada uno y, dentro de este deber, que impida desempeñar el papel de líder que corresponde a la posición que cada uno tiene?

¿Cómo contribuir a conducir a las personas, ayudándolas a encontrar el rumbo, si el conductor no cuenta con el estado de ánimo adecuado para hacerlo?

En este punto caben dos reflexiones:

- La primera consiste en recordar que cada generación cree que vive un período de grandes cambios y que nuestra generación no se diferencia de las demás²⁶.
- La segunda -más ácida que la anterior- radica en que cada generación cree que la situación de profunda crisis en que vive nunca ha sido soportada con tanta intensidad por las generaciones que le precedieron en la historia de la Humanidad.
- Esto es un error. Duby²⁷, refiriéndose a la sociedad de la Edad Media, sostiene que ésta “... entre el año mil y el siglo XIII se vio arrastrada por un progreso material fantástico, comparable al que se desató en el siglo XVIII y que hoy continúa. La producción agrícola se multiplicó por cinco o seis y la población se triplicó en dos siglos en el país que hoy es Francia... Se aceleraba la circulación de los hombres y de las cosas”. Y agrega “... el hombre medieval se hallaba en estado de extrema debilidad ante las fuerzas de la naturaleza, vivía en un estado de precariedad material comparable al de los pueblos más pobres del África de hoy. A la mayoría, la vida le resultaba dura y dolorosa”.

Los miedos de esa sociedad de hace un milenio son los mismos miedos de nuestra sociedad actual: 1) el miedo a la miseria, 2) el miedo a los otros (los invasores, los diferentes, el extranjero pagano que piensa distinto), 3) el miedo a las epidemias (la peste negra, el SIDA y el SARS), 4) el miedo a la violencia (guerras y hordas, subversión y guerrillas)

²⁶ GIDDENS y HUTTON; “En el límite...” op. cit. Cita N° 15, pág. 7.

²⁷ DUBY, Georges; “Año 1000, Año 2000. La huella de nuestros miedos”, Editorial Andrés Bello 1995, Santiago de Chile.

Si se hurga, busca y rebusca en la historia sabiendo interpretarla, se podrá encontrar que estructuralmente los hechos son los mismos aunque aparenten ser disímiles. “Cuando las crisis futuras lleguen en grandes oleadas, nuestros líderes comprenderán que el mundo no es moderno ni postmoderno, sino una mera continuación del antiguo...”²⁸.

Las muchas analogías y simetrías y las escasas diferencias y asimetrías con épocas pretéritas son las que enseñan. Nuestra sociedad está inquieta, por ello debe volverse hacia su memoria y eso, sin duda, le hará recuperar confianza y evitar la repetición de errores.

A modo de ejemplo, se quiere recordar tres hechos suscitados durante la guerra de los Cien Años entre Inglaterra y Francia:

- Batalla de Crecy (1346): bajas francesas (derrotados) entre 15.000 y 20.000; bajas inglesas (vencedores) menos de 50
- Batalla de Poitiers (1356): el rey francés y sus tres hijos caen prisioneros y se los envía a Inglaterra
- Batalla de Azincourt (1415): al menos 10.000 franceses murieron en el campo de batalla.

Los franceses cometieron los mismos errores tácticos y perdieron las tres batallas aún cuando siempre se enfrentaron a ejércitos ingleses notoriamente inferiores en número²⁹. Obviamente, no leyeron ni estudiaron la historia de los últimos setenta años. “En Azincourt los franceses mostraron haber olvidado todo lo que penosamente habían aprendido durante la primera parte de la guerra contra los ingleses... Fueron necesarios nuevos desastres en Vernueil (1424) y Rouvray (1429) antes de que los franceses aprendieran a enfrentarse a la táctica inglesa”³⁰.

Muchos líderes renombrados recurrieron a la historia para poder interpretar su momento presente. Ejemplo de ello son las permanentes lecturas de Erasmo y Napoleón de las “Vidas paralelas” de Plutarco. Por ejemplo, de la comparación de la vida de Pericles y Fabio Máximo se concluye la valentía, prudencia y bondad entre otras virtudes políticas, transmitidas por ambos hombres, así como de Alcibíades y Coriciano se concluye la audacia y el valor y el ingenio y la previsión³¹.

²⁸ KAPLAN, Robert D.; “El retorno de la antigüedad. La política de los guerreros”, traducción del inglés de Jordi Vidal, 2002, Ediciones B, 2002, Barcelona.

²⁹ REITHER, Joseph; “Panorama de la historia universal”, traducción del inglés de Amelia Aguado, 3ª edición española, Buenos Aires 1985, Editorial EUDEBA, pág. 222.

³⁰ REGAN, Geoffrey; “Historia de la incompetencia militar”, traducción del inglés de Rafael Graja 1987, Barcelona 2001, Editorial Crítica, pág. 73.

³¹ PLUTARCO; “Vidas paralelas”, edición de Emilio Crespo, Editorial Cátedra 1999, Madrid, pág. 350 y 457.

La historia se repite y si no la leemos y entendemos, lo único que hacemos es confirmar el conocido adagio de que “el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra”.

V. REFLEXIONES A MODO DE CONCLUSIÓN

En una investigación realizada en Argentina a integrantes de la alta dirección, se les preguntó cuáles fueron los grandes desafíos que –desde su posición– debieron enfrentar en los tiempos recientes y presentes.

Desde el área de Recursos Humanos se contestó³²:

- Desafío de desprenderse del papel de especialista que habla en el argot de su tecnicismo para en forma sencilla hacerse entender alineándose además con el negocio
- Desafío de desprenderse del demonio interno que en algunos aspectos y aunque sea con poca intensidad nos tienta a sobrevalorarnos, haciéndonos incurrir en el factor PI (pereza + improvisación)
- Desafío de trabajar, trabajar y trabajar. Cabe recordar que una de las formas de trabajar duro es estudiar y leer permanentemente y, además, el leer los clásicos según la recomendación de Ítalo Calvino³³ y Harold Bloom³⁴ La suerte ayuda y se la puede generar -Richard Wiseman³⁵ recientemente ha señalado que si a) se maximizan las oportunidades, b) se siguen las corazonadas y c) es positivo en las expectativas, se mejora la suerte- pero es el esfuerzo personal, el trabajo duro, sin actitudes hedonistas contrarias al sacrificio, el que potencia los resultados.

El resultado exitoso de algunos no asegura que sea exitoso para otros pero, probabilísticamente mejora las posibilidades: saber liderar implica:

- Saber enfrentar los miedos internos y no caer en la desesperación, recordando con Kierkegaard³⁶ que la desesperación es un pecado.

³² Nota: ver diario “El Cronista Comercial”; Buenos Aires, lunes 5 de mayo de 2003, columna “En carrera”, pág. 18.

³³ CALVINO, Ítalo; “Por qué leer los clásicos”; traducción del italiano de Aurora Bernardez 1992, Editorial Tusquets 1993, Barcelona.

³⁴ BLOOM, Harold; “Cómo leer y por qué”; traducción del inglés de Marcelo Cohen, 2000, Editorial Norma 2000, Colombia.

³⁵ WISEMAN, Richard; “El factor suerte”; traducción del inglés de Rosa Cifuentes, 2003, Editorial Planeta 2003, Buenos Aires.

³⁶ KIERKEGAARD, Sören; “Tratado de la desesperación”; traducción de Juan Holstein, Editorial Edicomunicación, 1994, Barcelona.

- Saber escuchar y motivar, motiva motivar
- Ser equilibrados, en resumen, ser virtuosos.

ANEXO CUADRO N° 1
RESUMEN MUNDIAL 1999-2000

<i>Indicador</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>
Habitantes (millones)	5.238	6.215
<i>Países de altos ingresos</i>	840	903
<i>Países de ingresos medios</i>	2.425	2.695
<i>Países de bajos ingresos</i>	1.973	2.617
PBI per cápita (u\$s a valores del año 2000) (1)	4.154	5.192
<i>Países de altos ingresos</i>	17.992	27.680
<i>Países de ingresos medios</i>	1.450	1.970
<i>Países de bajos ingresos</i>	451	410
Porcentaje del consumo total efectuado por	28%	32%
<i>Países de altos ingresos</i>	23%	25%
<i>Países de ingresos medios</i>	27%	31%
<i>Países de bajos ingresos</i>	31%	38%
Desempleo urbano	5,9%	7,8%
<i>Países de altos ingresos</i>	7%	9%
<i>Países de ingresos medios</i>	6%	5%
<i>Países de bajos ingresos</i>	15%	24%
Esperanza de vida al nacer (años)	65	66
<i>Países de altos ingresos</i>	76	78
<i>Países de ingresos medios</i>	68	70
<i>Países de bajos ingresos</i>	57	57
Tasa alfabetización	82%	85%
<i>Países de altos ingresos</i>	98%	100%
<i>Países de ingresos medios</i>	87%	91%
<i>Países de bajos ingresos</i>	75%	75%
% de población con estudios secundarios (2)	50%	56%
<i>Países de altos ingresos</i>	88%	92%
<i>Países de ingresos medios</i>	35%	44%
<i>Países de bajos ingresos</i>	20%	20%

Fuentes: World Development Report 2003 y 1990, The World Bank; The Little Data Book 2002 (The World Bank); Página de Internet de UNICEF: www.unicef.org, Indicadores estadísticos

(1) Convertido a “dólares internacionales” es decir aplicando un factor de conversión según el poder de compra de los dólares en cada país para reflejar las diferen-

cias entre los precios relativos. Este factor de corrección está desarrollado por The World Bank desde 1993.

(2) Porcentaje de la población adulta (mayor a 15 años) que al menos inició estudios secundarios.

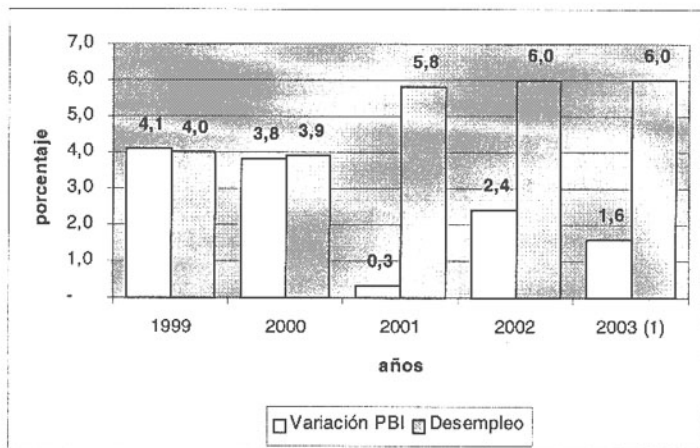
<i>Indicador</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>
Analfabetos funcionales (3)	17%	21%
<i>Países de altos ingresos</i>	1%	1%
<i>Países de ingresos medios</i>	13%	13%
<i>Países de bajos ingresos</i>	28%	35%
Mortalidad Infantil (cada 1000 nacidos)	93	83
<i>Países de altos ingresos</i>	9	7
<i>Países de ingresos medios</i>	49	39
<i>Países de bajos ingresos</i>	127	115
% Población urbana con acceso a agua	76%	80%
<i>Países de altos ingresos</i>	98%	100%
<i>Países de ingresos medios</i>	75%	81%
<i>Países de bajos ingresos</i>	70%	70%
Líneas telefónicas cada 1000 hab	102	286
<i>Países de altos ingresos</i>	478	1.136
<i>Países de ingresos medios</i>	46	232
<i>Países de bajos ingresos</i>	11	29
PCs cada 1000 habitantes	25	78
<i>Países de altos ingresos</i>	115	393
<i>Países de ingresos medios</i>	3	33
<i>Países de bajos ingresos</i>	0	3

Fuentes: World Development Report 2003 y 1990, The World Bank; The Little Data Book 2002 (The World Bank); Página de Internet de UNICEF: www.unicef.org, Indicadores estadísticos

(3) Se definen como los que no alcanzan 5 años de estudios primarios.

ANEXO CUADRO N° 2
EVOLUCIÓN PBI Y DESEMPLEO
Estados Unidos 1999 - 2003

<i>Indicador</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003 (1)</i>
Variación PBI	4,1	3,8	0,3	2,4	1,6
Desempleo	4,0	3,9	5,8	6,0	6,0



Fuentes: www.commerce.gov (U.S. Department of Commerce); www.bls.gov (U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics)

(1) Datos del primer trimestre