

El liderazgo contemporáneo en la organización como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO)

Ana Paola Cano Silva*
poakno@gmail.com



Eje temático: Desarrollo Humano
Subtema: Liderazgo empresarial.

Resumen

El ser humano como protagonista esencial de la vida empresarial, que además se debate en condiciones cambiantes de mercado, requiere la oportunidad de desarrollarse en sus potencialidades, en términos de libertad que según la visión de Amartya Sen (2000:35) *“mejora la capacidad de los individuos para ayudarse a sí mismos, así como para influir y estos temas son fundamentales para el proceso de desarrollo”*. Esta libertad dentro del plano laboral, que busca la satisfacción personal sin afectar el logro de los objetivos organizacionales, se refiere a: *“Hacer las cosas que tenemos razones para valorar”* (Sen, 2000: 35). Por medio de las experiencias de algunos presidentes ejecutivos, líderes CEO (Chief Executive Officers), (Krames, 2003) de organizaciones modelo como General Electric, Intel, Microsoft, Southwest Airlines y Walmart, se propondrá el liderazgo como la cultura a través de la cual, las personas que operan como funcionarios en las empresas, se adhieran a la Libertad Fundamental (Sen, 2000), creando espacios y relaciones propicios de autorrealización desde el “ser”, superando la instrumentalidad del “hacer” sin necesidad de abandonarlo.

* Comunicadora Social y Periodista, Universidad Pontificia Bolivariana; Pasante de investigación grupo de Estudios Empresariales; Estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Artículo recibido el 10 de diciembre de 2007 y aprobado para su publicación el 15 de agosto de 2007.

Palabras Clave:

Desarrollo Humano (DH), Cambio en la Organización, Liderazgo Transformacional, Empoderamiento.

Abstract

The human being as the essential protagonist of his enterprise life, which in addition struggles with the changing conditions of market, requires the opportunity to develop his potentialities, in terms of freedom according to the vision of Amartya Sen (2000:35) *"improve the capacity of the individuals in order to help themselves, as well as to influence, and these subjects are fundamental for the development process"*. This freedom within the plane of labor, looks for personal satisfaction without affecting the profit of the organization's objectives, it refers to: *"Do things with reasons to value"* (Sen, 2000: 35). Through out the experiences of executive Presidents, CEO leaders and Chief Executive Officers, (Krames, 2003) from world wide organizations like General Electric, IBM, Intel, Microsoft, Southwest Airlines and Walmart, the proposal of leadership will come upon as the culture by which, people that work as civil employees in companies, manage the way to fundamental Freedom (Sen, 2000), creating spaces and encouraging relations of self-accomplishment from "being" to surpassing the "doing" without having the need to abandon it.

Key Words:

Human Development (DH), change in the organization, Transformational Leadership, Empowerment.

► Introducción

Hoy en día las organizaciones tienen una mayor conciencia sobre la importancia de invertir en el desarrollo humano (DH) como garantía de flexibilidad y rentabilidad frente a los cambios del mundo actual en general y de los mercados en particular.

En un mercado dinámico que exige adaptabilidad de las organizaciones a su contexto, la expectativa sobre la directiva empresarial, invita a la comprensión de *"nuevas formas de optimización del talento humano"* (Ceballos, 2005:17) y para tal objetivo, es importante convertir en prioridad organizacional los intereses particulares de los funcionarios, abriendo espacios de participación favorables a la generación de una calidad de vida que se traduzca en desarrollo y satisfacción personal y posibilite nuevos aportes -capacidad de respuesta- para la organización, dentro del mercado. Nótese que en el logro de desarrollo y satisfacción personal está implicado el concepto de libertad para interactuar con la organización en condiciones de horizontalidad: *"Un enfoque de desarrollo que centre la atención en las libertades fundamentales, tiene que centrar de manera inevitable la atención en la agencia y el criterio de los individuos; estos no pueden verse sólo como pacientes a los que el proceso de desarrollo dispensa prestaciones... son ellos los que deben decidir cómo utilizan sus capacidades"* (Ceballos: 345).

Para este texto se entenderá por DH como el *“progreso que sostiene un individuo en aras de ser integral y armónico, capaz de sostener una relación o interacción con el otro y con el entorno que busque satisfacer las necesidades intrínsecas y sociales en un medio cultural y productivo”* (Ceballos: 17).

El texto pretende abordar el tema sobre Desarrollo Humano como libertad fundamental, teniendo a Sen (2000) como referente conceptual y entendiendo que el alcance de supervivencia, rentabilidad y crecimiento, objetivos organizacionales de toda empresa estarán determinados por su posición frente al cambio que requiere un alto nivel de flexibilidad, que en definitiva, es generada por la riqueza humana de las organizaciones, la cual demanda un liderazgo que articule los proyectos personales de vida de las personas y los compromisos con la organización: *“El alineamiento nutre tanto la visión común como el facultamiento. El facultamiento es resultado de la confiabilidad personal y organizacional, que permite a las personas identificar y liberar su potencial humano”* (Covey, 2005: 283).

El artículo plantea el liderazgo como un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones y que también las adapta a circunstancias cambiantes (Kotter, 1997), al mismo tiempo que estimula las potencialidades de los trabajadores sin desconocer el componente afectivo y los niveles motivacionales que interfieren en su desempeño cotidiano: *“El liderazgo define cómo debería ser el futuro, alinea a la gente con esa visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos”* (Kotter, 1997: 28).

Es pues, la motivación de este trabajo, reflexionar sobre el rol de los directivos en las organizaciones para que asuman un liderazgo de influencia, de corte transformacional, dedicado a coordinar, implementar y motivar procesos de DH con el propósito de reproducir liderazgo en otros funcionarios con efectos visibles en los modos de vida de las personas y con resultados positivos en la organización. Se pretende aportar al debate académico alrededor de una concepción de liderazgo que se orienta fundamentalmente a facultar a otros para que desarrollen sus capacidades.

La metodología empleada para esta investigación fue la revisión documental, en su mayoría de procedencia anglosajona. Cabe resaltar que los ejemplos de directivos identificados con este enfoque sobre DH citados por Krames (2003) en su libro *“Lo que saben los mejores CEO's”*, serán mencionados en la lectura con el objetivo de observar, las características del liderazgo transformacional con sus equipos de trabajo.

Los presidentes ejecutivos CEO a mencionar son: Michael Dell, fundador y presidente ejecutivo de Dell Computer; Jack Welch, expresidente ejecutivo de General Electric; Andy Grove, cofundador y expresidente ejecutivo de Intel; Bill Gates, cofundador y expresidente ejecutivo de Microsoft; Herb Kelleher, fundador y expresidente ejecutivo de Southwest Airlines y Sam Walton, fundador y expresidente ejecutivo de Walmart.

Como es conocido, un Chief Executive Officer (CEO), “Presidente Ejecutivo”, es el mayor cargo a nivel directivo que denota una posición de alta categoría en la organización. Para efectos de lo que se pretende mostrar en este artículo, las recomendaciones de estos presidentes ejecutivos serán valoradas como acciones a implementar según el interés y el estilo de gestión de cada directivo que quiera considerar el liderazgo como vía para el DH. Vale anotar que aunque la gestión y el liderazgo, son sistemas de acción complementarios (Kotter, 1999), el liderazgo responde a la inquietud sobre DH en condiciones de libertad fundamental (Sen, 2000) en medio de relaciones laborales cambiantes, asunto a tratar en este artículo. Mientras que la gestión se ocupa de hacerle frente a la complejidad, aportando orden y coherencia en dimensiones como la calidad y la rentabilidad, el liderazgo se ocupa del cambio. Mientras que la gestión desarrolla planes de dotación de personal, el liderazgo propende por la coordinación de las personas; la gestión asegura la realización del plan mediante el control y la resolución de problemas, en el caso del liderazgo, *“para alcanzar la visión hace falta motivación e inspiración: consiguiendo que las personas avancen en la dirección adecuada, a pesar de los grandes obstáculos que dificulten el cambio, apelando a las necesidades, emociones y valores humanos básicos que tantas veces se desaprovechan”* (Kotter, 1999: 44).

El lector encontrará que en primer lugar se amplía el concepto de Desarrollo Humano como Libertad Fundamental (Sen, 2000). Posteriormente se analiza el tema de las Fuerzas del Cambio Organizacional y su impacto en el DH. En tercer lugar, se profundiza el tema del Liderazgo, en especial el Transformacional que se alinea con el DH, favoreciendo las relaciones humanas y reconociendo las particularidades de cada trabajador. Se pretenden especificar las características del Liderazgo como vía para el DH en las organizaciones, y para tal fin, se revisan algunos casos de CEO que potencializaron sus organizaciones por una adecuada gestión del DH en condiciones de cambio.

Por último, se plantea el Empoderamiento como una de las herramientas de Liderazgo que estimula la autonomía de los trabajadores, los convoca y los faculta ante compromisos de corte estratégico, al implicar la producción de Innovación y Desarrollo, proveniente de la riqueza humana, en la medida en que existe una libertad fundamental de ser agentes de cambio.

► 1.

Desarrollo Humano como libertad en la organización

Lipovestky (2005:183), respecto a la reivindicación del trabajador, afirma que:

“En lo esencial, el trabajo se ha liberado de cualquier significado de deuda o de solidaridad hacia la sociedad: en adelante se trabaja

para sí [...] la calidad total significa el ideal último del individuo tomándose a sí mismo como fin, cuidadoso de no sacrificar nada, de afirmar su identidad integral, de expresarse en todo, cultura, cuerpo, sexo, familia y trabajo”.

De acuerdo a lo anterior, para entender el sentido del trabajo en época post-moderna, se debe saber que el individualismo, el hedonismo y el consumismo (Lipovestky, 2005: 173) redefinen la concepción de DH. Esta significación, supera la sensación de que el trabajo es una obligación, un deber impuesto ante la sociedad para evitar ser señalado como amoral: *“Desde las primeras décadas del siglo XX, la gestión tayloriana del trabajo, preocupada por el problema de la haraganería y de las caídas de ritmo, se dedicó a transformar al obrero en un autómatas sin pensamiento, ejecutante estricto de tareas fragmentarias... movido por la sola motivación del trabajo”.*

Actualmente, el sentido del trabajo ubica a la dirección empresarial en un contexto donde la premisa es *“la búsqueda de la felicidad y la libertad”* (Lipovestky, 2005: 174) de cada individuo. El éxito organizacional, desde el enfoque de DH que se quiere plantear en este documento, está dado en la medida que movilice a los funcionarios implicándolos en los procesos estratégicos (de generación de valor), asegurando el desarrollo de su autonomía, sin negar el compromiso con la organización: *“La relevancia es la trascendencia de los bienes primarios en la capacidad de la persona para alcanzar sus fines”* (Sen, 2000:3).

A futuro, se deberá tener presente que la desvalorización del sentido de pertenencia hacia la organización, en menor o mayor medida, estará determinada por las oportunidades de estímulo que el individuo, en este contexto laboral logre identificar. Según el autor, las personas están interesadas en el logro de las aspiraciones y planteamientos particulares, al mismo tiempo que responde al compromiso con la organización, en términos de libertad, concepto que será definido a continuación. El movimiento de las sociedades conduce más a la inversión en la persona que a la inversión en la empresa.

Una actividad laboral va más allá de la consecución de metas situadas fuera de sí misma, el sustento (ingreso); la actividad en sí misma tiene una finalidad: crear una identidad en la medida que reconoce en su quehacer el valor de su DH. Es así como la principal implicación del DH dentro de la gestión de la organización, buscando el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, *“más allá del concepto de subsistencia”* (Caro, 2001: 72), se refiere a su concepción como: *“La expansión de las libertades y capacidades de que disfrutaban los individuos para llevar el tipo de vida que valoran y que tienen razones para valorar”* (Sen, 2000: 34). Desde el punto de vista de la organización, se trata de permitirle al trabajador encontrar oportunidades para desarrollar su proyecto de vida, en forma sostenible empresarialmente hablando.: *“Es fundamental que el individuo aprenda de su entorno laboral para crecer y desarrollarse como persona, dentro del contexto de un proyecto de vida humana y organizacional como actor protagónico de su propia historia para garantizar el mejoramiento*

de la calidad de su vida, de su familia y de su comunidad" (Caro, 2001: 78). El desarrollo como libertad, desde el pensamiento de Sen (2000:36), tiene que ver con orientar y aprovechar el ejercicio de libertad fundamental de un ser humano para que se adhiera a su condición de "Agente" mediante la conquista de libertades específicas incorporadas a su proyecto personal de vida, en el ambiente laboral.

"La expresión "agente" denota "la persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos o no también en función de algunos criterios externos... la agencia del individuo como miembro del público y como participante en actividades económicas, sociales y políticas".

Ser un "Agente" que gestiona su calidad de vida, es una condición ideal de DH. Ceballos (2005:21) define la calidad de vida como *"las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales"*. Esta última definición integra un nuevo concepto de "satisfacción" y aunque no es un objetivo de estudio dentro de este artículo, cabe mencionar su influencia en las actitudes de las personas: *"Es un argumento a favor, el esfuerzo por encontrar empleados nuevos que no sólo tengan la capacidad, la experiencia y la motivación para desempeñar el trabajo, sino que también posean un sistema de valores compatible con el de la organización"* (Robbins, 2004:84).

Las actitudes particulares bien alineadas con los valores corporativos, abren paso a procesos de DH exitosos ya que el "Agente" se siente en confianza y estimulado por el reconocimiento que se le hace a su riqueza humana: *"las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan líderes espontáneamente. Buscan activamente personas con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias profesionales, diseñadas para desarrollar ese potencial"* (Kotter, 1999: 40).

Sen considera que la responsabilidad de las instituciones es crear condiciones necesarias para que los individuos puedan tomar decisiones que favorezcan su calidad de vida. En otras palabras, crear oportunidades y promover capacidades en la persona para que se consolide en su libertad fundamental y asuma responsabilidades consigo mismo y con la organización.

► 2.

El Desarrollo Humano flexibiliza la organización frente a las Fuerzas del Cambio

Retomando el compromiso de la organización en la gestión de espacios "por" y "para" el estímulo de la libertad fundamental de sus trabajadores en

coherencia con el DH, cabe reflexionar acerca de la condición semejante que existe entre un ser humano y una organización: el cambio.

"Los métodos utilizados en las transformaciones exitosas se basan en un discernimiento fundamental: el cambio esencial no se realizará fácilmente...si un observador logra percibir que los costos son muy elevados, que los productos no son lo suficientemente buenos o que las exigencias cambiantes de los clientes no están siendo atendidas, puede suceder que el cambio necesario se siga viendo obstaculizado debido a culturas enfocadas hacia el interior, burocracias paralizantes, políticas intolerantes, un nivel de confianza bajo, falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, ausencia de liderazgo y el temor que el humano tiene ante lo desconocido" (Kotter, 1997:22).

Finalmente, una organización no es nada diferente a seres humanos interactuando que además de las implicaciones naturales propias de "ser" un humano, se enfrenta a transformaciones en el contexto, por las variaciones en las relaciones con los elementos del entorno: los clientes, los proveedores, los competidores y los reguladores.

En palabras de Robbins (2004:558) las fuerzas del cambio a las que está sometida toda organización, son de tipo tecnológico, político, económico, social, a nivel global y de la naturaleza de la fuerza de trabajo como por ejemplo, muchos empleados nuevos sin suficientes habilidades. Si una organización no aprende a gestionar el cambio no podrá sobrevivir. Las metas del cambio planeado son *"mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno y modificar el comportamiento de los empleados"*.

Este contexto de incertidumbre organizacional, que ha implicado periodos de transición, *"desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, a la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento"* (Drucker, 2000:21), espera de los funcionarios la puesta en escena de su potencial humano (más allá de habilidades instrumentales, sin negarlas) para responder flexiblemente ante las fuerzas del cambio. Las experiencias, proyecciones, ideas, conocimientos, entre otros campos de "lo humano", como un conjunto, representan una oportunidad capitalizable de respuesta y de generación de valor agregado para la organización; en otras palabras, la capacidad reflexiva propia de las personas, será lo que posibilite la flexibilidad ante el cambio y la producción de las ventajas comparativas, las riquezas "extras", contenidas y proporcionadas exclusivamente por el capital humano: *"El ser humano como agente cambiante y transformador de sus procesos internos, y en capacidad de obtener cada día mejores alternativas de vida, tiene a diario, la posibilidad de adquirir conocimientos y generar recursos que le permitan obtener una vida saludable que apunte al mejoramiento de su desarrollo humano"* (Ceballos, 2005: 17).

La capacidad de adaptación es exitosa cuando hay una mentalidad de innovación continuada en el negocio. Según Nonaka (2000: 27), empresas japonesas como Honda, Canon, Matsushita, Sharp y Kaos son exitosas porque se enfocan en la creación de nuevo conocimiento que es *“una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas”*. En este contexto de cambio y flexibilidad, el DH tiene la clave, pues en la medida que integra a los funcionarios a los procesos internos de la empresa, estimula un compromiso, un sentido de identificación personal y una misión que posiciona un modo de actuar en donde todos son trabajadores del conocimiento. Para crear una organización que aprende (Garvin, 2000: 53) hay que tener una mentalidad de mejora continua que exige un compromiso con el aprendizaje ya que sin él, *“las personas repetirán algunas prácticas, el cambio será superficial y las mejoras serán fruto de la casualidad o durarán poco”*.

Si el ser humano es dinámico, no debería quedarse estático en la organización, con una participación restringida. De ser así, la organización correría el riesgo de perder “valor agregado” por cuanto, como ya se ha mencionado, cada funcionario tiene una agencia, una capacidad para generar aportes en general (innovación) frente a alguna demanda de transformación. I+D (Innovación y desarrollo) será una cuestión teórica en el quehacer empresarial si previamente no hay un DH de las personas componentes de los procesos; de la actitud y respuesta del capital humano frente al cambio, dependerá el alcance de los objetivos organizacionales. En este contexto, el cambio para el DH implica:

“Las personas que participan en las decisiones sobre qué y cómo cambiarán las cosas, no sólo es más probable que apoyen el cambio, sino que por el mero hecho de participar, también cambiarán ellas mismas ... aquellos que colaboran en la toma de decisiones sobre el futuro de su organización aprenden a pensar de manera diferente sobre la organización, a hablar cuando tienen una opinión, a manejar los conflictos que se presentan, a sobrevivir a las batallas con la gerencia, a comunicarse, a ser creativos, a participar ... se vuelven ciudadanos activos...inclinados a mejorar el sistema en que viven y trabajan”. (Boyett & Boyett, 1999: 81).

Para dar un ejemplo del DH como vía para implementar a las personas en momentos de cambio, se mencionará el caso del CEO Sam Walton, fundador de Walmart, quien recomienda *“sacudir las cosas”* (Krames, 2003: 219). Según esto, los remesones son importantes porque evidencian lo que realmente está ocurriendo en la organización. De igual forma, el carácter y la capacidad de respuesta profesional de las personas sólo es posible de conocer en circunstancias inesperadas o que por elección propia uno se evitaría vivir.

▶ 3.

Desarrollo Humano y Liderazgo Transformacional

El cambio de paradigma organizacional donde el trabajador deja de ser una pieza más del gran engranaje de un negocio y comienza a ser valorado como un agente de cambio y además, como un generador de conocimiento, postula el Liderazgo Transformacional junto al Transaccional con el ánimo de alcanzar una gestión exitosa. En comparación a las teorías transaccionales (postuladas entre los años 1940 y 1960: Universidad Estatal de Ohio; Universidad de Michigan; modelo de Fiedler; Teoría de la trayectoria a la meta) que se ocuparon en la definición de un tipo de liderazgo cuya prioridad es el alcance de resultados por medio de la asignación de tareas sin prestar mucha atención a las relaciones humanas (Robbins, 2004), el liderazgo transformacional, evidencia la necesidad de sostener todo el sistema organizacional con relaciones cálidas y compromisos coordinados y estimulados por el líder, convergiendo hacia los objetivos organizacionales y personales de los trabajadores. De lo contrario, las personas no se comprometerían con estrategias, no establecerían vínculos emocionales con ellas pues sólo responderían al qué y al por qué desde el punto de vista organizacional pero no al por qué desde el punto de vista del desarrollo social e individual, lo cual va en detrimento del DH e impide responder con flexibilidad e innovación ante el cambio.

El liderazgo transformacional es una corriente contemporánea de investigación que proviene de la teoría del Liderazgo Carismático: *“Los líderes carismáticos tienen una visión clara, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que se sale de lo ordinario”* (Robbins, 2004: 341). Las características anteriores, serán ampliadas en un próximo acápite, por medio de algunas experiencias de liderazgo CEO.

Por su parte, Boyett y Boyett (1999), hacen una compilación de los rasgos fundamentales de un líder, de corte transformacional, siendo las cualidades comunes, entre otras: se interesan por la eficacia; innovan; desarrollan; se centran en las personas; confían en el empoderamiento; hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos; tienen una visión a largo plazo; preguntan qué y por qué (dotan de sentido todas las tareas); desafían el statu quo; se centran en el futuro; tienen su mirada en el horizonte; desarrollan visiones y estrategias; buscan y controlan el cambio; toman riesgos; incitan a la gente a cambiar; utilizan la influencia de persona a persona; incitan a los otros para que les sigan; funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos; toman la iniciativa de liderar.

Si de encontrar factores comunes se tratara, el principal sería, que los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de desarrollo individual de los trabajadores y se ocupan por hacer del DH un asunto estratégico en

la organización. La vía para responder a esta expectativa, es por medio de la concepción y consolidación de una cultura de liderazgo como el “estilo de vida” de una organización que integra todos los actores por medio de relaciones de confianza, en términos de oportunidad para el aprendizaje frente al cambio. Caro (2001: 95) afirma que: *“Se requieren líderes que estimulen el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización, que actúen como la piedra angular esencial en el desarrollo de una cultura corporativa orientada al servicio, con visión de futuro”*.

La influencia del liderazgo se fundamenta en las relaciones humanas en términos de confianza y libertad: *“A la gente no le importa cuánto sabes, hasta que saben cuánto te interesan”* (Maxwell, 2000: 89). Una persona se compromete con una misión en la medida que logre involucrarse emocionalmente; dicho de otra manera, el objetivo es que la persona alcance una identificación tal con un proyecto, que en sí mismo se convierte en la mejor motivación. De otro lado no puede exigir compromiso por alguna causa si no se abren espacios para su propia identificación desde sus particularidades. Un líder tiene seguidores de buena voluntad y esto implica que las personas son competentes por su actitud y finalmente son estas disposiciones las que movilizan el “hacer” de las personas en sus roles de trabajadores hacia los resultados esperados.

Una cultura organizacional influenciada por líderes de esta naturaleza, cultiva cambios al interior de la organización: los trabajadores-máquinas, se transforman en trabajadores-líderes que interactúan con la organización para convertirse en gestores de ideas, creadores de alternativas, promotores de desarrollo organizacional y personal conscientes del papel y alcance de su libertad en el mundo corporativo contemporáneo *“en consonancia con la búsqueda de satisfacción de las necesidades que demandan”* (Caro, 2001: 76).

▽ 3.1

Características del liderazgo transformacional que abren espacios para el DH en la organización: Ejemplos de líderes CEO.

La influencia de los líderes transformacionales, según Robbins (2004) radica en cuatro características fundamentales: Carisma (visión y confianza), inspiración (esperanza y propósito), estímulo intelectual (promueve la solución de problemas en su equipo de trabajo) e interés personalizado (dirección a nivel individual). Cada una de estas capacidades, abre espacios para desarrollar el liderazgo en las demás personas (funcionarios), como uno de los componentes del DH: *“El liderazgo por medio de la motivación, es el método empleado para estimular el desarrollo”* (Kotter, 1996: 20).

Carisma: Bill Gates, presidente y jefe de diseño de software en Microsoft, tiene la visión de *“una cultura que estimula la fuerza de trabajo no sólo a pensar sino a compartir sus ideas con los compañeros de trabajo y con los ejecutivos”*

(Krames, 2003: 171). Bajo la idea de transformar a sus funcionarios en trabajadores del conocimiento, decidió asegurarse de que todos ellos tuvieran acceso a la información de forma ágil e interactiva. Diseñó el "sistema nervioso digital" para garantizar la fluidez de la información con el ánimo de prever los cambios del mercado. Gracias a que este CEO valoró a sus subalternos como "pensadores de alto nivel" y motivó su participación en todo ámbito empresarial, en una ocasión, dentro de las anécdotas descritas por Krames, un trabajador se sintió en libertad de compartir sus inquietudes con sus directivos sobre un posible impacto negativo para la empresa respecto a unas políticas restrictivas para el uso de Internet y gracias a ese intercambio de sentidos, a tiempo, se evitó una crisis. Este tipo de experiencias ejemplifican el valor de motivar la libertad fundamental para el desempeño en la organización. Gates, alineado con el concepto de DH hasta ahora adelantado, atribuye la desinformación de las organizaciones a la falta de estímulos para los trabajadores.

"La motivación y la inspiración dan energía a las personas, no impulsándolas en la dirección adecuada, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas de éxito, un sentimiento de comunidad, aprecio y autoestima, una sensación de control sobre su vida y la capacidad de estar a la altura de los ideales personales" (Kotter, 1999: 51).

El DH desde la perspectiva de Sen (2000), se fundamenta en la valoración de la libertad humana de las personas para elegir y vivir la vida que desean y valoran vivir; como agentes capaces de tomar decisiones trascendentales en busca de "autorrealización" en sus espacios de actuación, incluido el campo organizacional, que se logra cuando hay un reconocimiento de sí mismo como un ser que participa, que aporta, que decide, que es apreciado por lo que "es" no sólo por lo que hace.

- *Inspiración*: Andy Grove, cofundador y expresidente ejecutivo de Intel, comunicó esperanzas elevadas frente al cambio, pues lo aprendió a interpretar como aliado, después de una derrota ante la inserción del chip japonés. Su lema personal: "Sólo los paranoicos sobreviven" (Krames, 2003: 151) y aunque puede resultar alarmista a simple vista, el contenido es mucho más profundo pues le permitió prever los cambios de mercado. Ante los "puntos de inflexión estratégica", momentos de riesgo para la supervivencia de Intel, pudo proceder entendiendo que se trataba de oportunidades para revitalizar la organización: "La detección oportuna del cambio constituye la clave. Al actuar antes que ocurra el cambio concomitante, no sólo puede repeler la amenaza a corto plazo, sino generar una fuerza interna que les ayude a superar los momentos difíciles en los años venideros" (Krames: 152). Las "Casandras Serviciales" son para Grove, ejecutivos de nivel medio "que quizá se centren menos en cuestiones estratégicas, pero que están más cerca del mercado y que se hallan en mejor posición de detectar los cambios" (Krames: 154).

- *Estímulo intelectual*: Como anécdota, Krames cita en su libro a Jack Welch, expresidente de la General Electric, quien durante la década de 1990, promovió la inteligencia, la racionalidad y la solución de los problemas por medio una cultura del aprendizaje que se refiere a orientar todos los procesos en la búsqueda de ideas creativas. En esta “organización sin fronteras” (Krames: 98) todos podían aspirar al diálogo franco. Jack Welch y su ejercicio de intercambio de sentidos durante tres días, denominado “Work-Out” trazó el camino para una reestructuración de cultura organizacional saludable. Todos los empleados tenían acceso a la información crítica y bajo su gestión el compromiso de los trabajadores expreso en generación de ideas (aprendizaje) era incentivado. Promulgaba una cultura de rapidez, flexibilidad e innovación. En este caso, la disposición al aprendizaje permite que el cambio deje ser una amenaza para la supervivencia del negocio y se interprete como una oportunidad de innovación.
- *Interés personalizado*: Herb Kelleher, fundador y expresidente de Southwest Airlines se caracterizó durante su gestión por contratar actitudes: *“Procuramos valorar a cada persona individualmente y reconocer su calidad de ser humano; no la consideramos un simple empleado”* (Krames, 2003: 187). Esta característica se refiere a que estos líderes dirigen y aconsejan un trabajador, generando lazos cercanos, que en este caso, invitaban a vivir en la organización (más que a trabajar) con la mejor actitud. Kelleher, modelaba con su propia vida y aseguraba que en los aspectos clave de gerencia los intangibles fueran más importantes que los tangibles: afabilidad, optimismo, capacidad de tomar decisiones, espíritu de equipo, comunicación, seguridad en sí mismo y habilidades de personas independientes. Es así como las relaciones interpersonales son vitales para compromisos confiables. Se recomienda, asignar al personal problemas en áreas que no sean de su responsabilidad directa con el objetivo de brindar oportunidades de aprendizaje, dirigir con una actitud de espontaneidad, cercanía y servicio, capacitar al personal en liderazgo, reconocer los logros de los subordinados, atender los problemas a nivel individual, honrar públicamente la excelencia del desempeño, tener una comunicación afectuosa, haciendo del lugar de trabajo, una oportunidad placentera.

► 4.

Empoderamiento como una herramienta de liderazgo para DH

“Una característica esencial de las organizaciones modernas es la interdependencia, que hace que nadie tenga una autonomía completa, que la mayoría de los empleados estén unidos a muchos otros por su trabajo, la tecnología, los sistemas de gestión y jerarquía. Estos vín-

culos plantean uno de los principales retos a los que se enfrenta una organización cuando quiere introducir un cambio. Cuando tiene que moverse, las personas que están agrupadas, salvo que estén coordinadas y avancen en la misma dirección, suelen empujarse y caer unas sobre otras. Sin embargo, lo que los ejecutivos deben hacer no es organizar a las personas sino coordinarlas". (Kotter, 1997: 48).

El trabajo en equipo es fundamental dentro de una organización y constituir un entramado social dentro de la misma, para garantizar sinergia, es de vital importancia; sin embargo, esta condición no puede ir en detrimento del alcance de la gestión particular ante una nueva dinámica de mercado que finalmente es lo que suma o resta agilidad de respuesta a la totalidad del sistema ante las circunstancias externas. Robert K. Greenleaf, creador del *empowerment*, ex director de investigación empresarial de la compañía AT&T y autor del libro *Servant Leadership* (1977), introduce el concepto de "liderazgo de servicio". Greenleaf sostiene que un líder-servidor, moviliza todo lo que tenga a su alcance con el objetivo de estimular las capacidades de los trabajadores y hacerlos autónomos de los procesos como estrategia de DH. Por su parte Covey (2005:117) en su argumento sobre el rol del liderazgo "ayudarlo a otros a encontrar su propia voz" explica: "*Liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas [...] esto pondrá en marcha el proceso de ver, hacer y transformarse*". Este perfil de líder, cree en la voluntad para un buen clima organizacional, en que las personas pueden ser autónomas y pensar en lo más conveniente para toda la organización. El líder-servidor cree que las personas son la máxima prioridad y considera su función "*facilitar y fomentar el potencial de liderazgo de los demás*" (Covey: 120) por lo tanto no presume una función de superioridad sino de interacción horizontal con los demás. Un líder provoca que un trabajador supere la parcimonia del conformismo, la inercia organizacional y "mute" (se convierta) en un agente de innovación: un portavoz de sabiduría.

Un liderazgo de esta naturaleza "empodera" a los funcionarios de libertad para pensar y actuar en armonía con sus particularidades sin afectar negativamente los objetivos organizacionales, lo cual agiliza los procesos en coyunturas de cambio: "*Cuanto más cambios, más liderazgo se necesita*" (Kotter, 1999: 39). Haciendo claridad sobre el término "empoderamiento", traducción de la expresión "empowerment" que se refiere a la delegación de responsabilidades y de autoridad en otras personas comprometidas, se propone como una herramienta de liderazgo a la hora de desarrollar un potencial humano en medio de un ambiente sinérgico y de influencia mutua: "*Es preciso estimular a la gente para que trate de dirigir, primero en pequeña escala, tanto para contribuir a que la organización se adapte a las circunstancias cambiantes como para ayudarse a sí misma a crecer*" (Kotter, 1997:185).

Como se mencionó, la exigencia para las organizaciones de hoy, se compone de un llamado al mejoramiento continuo, a la eficiencia en materia de costos, a la

capacidad de flexibilidad y a la concentración en la constante “sofisticación” del cliente. Blanchard (1996) afirma que “empoderar” es “facultar” y con esto no quiere decir darle poder a la gente, pues ya tiene suficiente poder en el tesoro de sus conocimientos y motivaciones para desempeñarse excelentemente en sus oficios. Facultar es liberar ese poder desde los directivos, es hacer sentir a los trabajadores como dueños de la organización y que su contribución es real: *“A menos que facultar empiece en la cumbre, no irá a ninguna parte”* (Blanchard: 15). *“Facultar a nivel particular y organizacional, hará que las personas no tengan que nadar contra la corriente, porque permite a los trabajadores, suplir sus necesidades básicas en el plano organizacional, ofreciendo espacios para la liberación del potencial humano, donde hay condiciones para priorizar lo organizacional”* (Covey, 2005: 283).

El líder que necesitan las organizaciones de hoy deja de ser un arquitecto de sistemas y se convierte en un agente de cambio y servidor (Boyett & Boyett, 1999), en la medida en que comparte la información con todos, crea autonomía -delega poder-, genera confianza en otros, reemplaza la jerarquía con equipos responsables, haciéndose disponible y proveyendo a sus seguidores las herramientas y las oportunidad para desarrollarse. Este tipo de liderazgo está caracterizado porque acepta los retos de la sabiduría convencional, hace un gran énfasis en el aprendizaje para un futuro incierto, y se interesa en el desarrollo de las capacidades e iniciativas de los seguidores. Tiene doble rol: apoyar la iniciativa individual y eliminar la burocracia y el escepticismo. *“Cada vez es mayor el número de empresas que están descubriendo que pueden aprovechar al máximo una enorme fuente de poder para mejorar el desempeño de la organización[...] pueden movilizar a las personas para alcanzar el liderazgo que genere las transformaciones necesarias”* (Kotter, 1997:127).

► Conclusiones

Las expectativas del hombre postmoderno han variado. Su compromiso e iniciativa con la organización, variará según los espacios de desarrollo que ésta la proporcione en vista de su libertad fundamental para elegir las condiciones que valora y desea vivir. Como agente, se espera la articulación de lo particular con lo organizacional, pues los proyectos particulares no tendrían por qué ser abandonados o relegados al momento de aceptar un pacto laboral.

El artículo plantea el enlace entre Liderazgo Transformacional y DH, como oportunidad para que los directivos inserten en la cultura organizacional, por medio de su influencia, el interés por las personas, en relaciones de cordialidad, con el ánimo y responsabilidad de potenciar sus capacidades para proyectarlos al cumplimiento de sus respectivos planes particulares, sin afectar la organización en la que trabaja.

La versatilidad de una empresa frente a las Fuerzas del Cambio generadas por las relaciones con los elementos del entorno: Proveedores, clientes, regulado-

res y competidores, está representada en la capacidad de aprendizaje continuo de los trabajadores del conocimiento.

La escuela del comportamiento y dentro de la mirada de Abraham Maslow, reconoce que los seres humanos tienen necesidades fisiológicas, de seguridad, de reconocimiento y de autorrealización. Retomando la tercera necesidad, de reconocimiento, un trabajador es un agente de cambio cuando sus aportes son considerados valiosos dentro de la empresa y así se le demuestra. Un espacio de estímulo se abre cuando al mirar hacia atrás, hay reconocimiento del deber cumplido y a manera de extrapolación se piensa en el futuro. Bueno es descubrir que las exigencias van en aumento, pero mucho mejor es notar que también ha habido aumento en la inversión para el DH a nivel colectivo.

Ser un presidente ejecutivo (CEO) denota una posición, pero desde el enfoque del artículo que se apoya en experiencias reales, indicará un tipo de gestión caracterizada por la acción de coordinar, no de controlar; de empoderar, no de subestimar el capital humano; de estimular a otros, no de atender los resultados antes que a las personas. Si los líderes empresariales, se concibieran a sí mismos como agentes de cambio en la vida de las personas bajo su "servicio" (liderazgo de servicio que prioriza al trabajador y provee condiciones y herramientas para su desarrollo) y concibieran a sus trabajadores como líderes potenciales, se encontrarían más organizaciones llenas de trabajadores "Agente de Cambio", satisfechos, enfocados hacia el DH, gestionando oportunidades a favor del proyecto de vida. La consecuencia sería organizaciones más innovadoras y exitosas por la riqueza de su capital humano.

Las características del Liderazgo Transformacional, según Robbins (2004), enfoque proveniente de las teorías sobre Liderazgo Carismático son: *Carisma*, entendido en términos de transmisión e identificación con una visión y sentido de orgullo, respeto y confianza frente al líder y la misión; *Inspiración*, como la facilidad para comunicar desafíos elevados y recordar en términos sencillos la visión, por medio del uso de símbolos y expresiones comunes; el *Estímulo intelectual* es la tendencia a promover la inteligencia, la racionalidad y la solución proactiva y recursiva de los problemas. Por último, el *Interés personalizado*, es el mayor respaldo del DH desde el análisis aquí presentado, ya que es atender de forma individual las potencialidades de los trabajadores que son en sí mismo el capital más importante de una organización.

El presente trabajo propone el tema desde una visión estadounidense y la razón primordial es que la mayoría de *journals* y bibliografía revisada no incluía experiencias latinoamericanas o colombianas. Surge como inquietud la necesidad de hacer una revisión sobre el desarrollo humano y el liderazgo en el país frente a sus propias condiciones de cambio. La revisión se convierte en una motivación para quienes quieran aceptar la responsabilidad de influenciar el mundo, a partir de las relaciones empresariales que reivindiquen el Liderazgo Transformacional como vía para el DH en condiciones de permanente cambio.

► Bibliografía

- Blanchard, K. (1997). *Empowerment*. Bogotá: Norma.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999) *Hablan los Gurús*. Bogotá: Norma.
- Caro Fernández, A. (2001). El Desarrollo Humano Sostenible y el Servicio de Calidad. *Revista Pensamiento y Gestión*, (11), 67-97.
- Ceballos Atehortúa, N. (2005). Desarrollo y Calidad Humana en las Organizaciones. *Revista Tecnológico de Antioquia*, (13), 17-22.
- Covey, S. (2005). *El Octavo Hábito*. Barcelona: Paidós.
- Drucker, P. (2000). Llega una nueva organización a la empresa. *Harvard Business Review*, Gestión del Conocimiento, 1-22.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. *Harvard Business Review*, Gestión del Conocimiento, 23-50.
- Krames, J. (2003). *Lo que saben los mejores CEOs*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc. Graw Hill.
- Kotter, J. (1999). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, Liderazgo, 39-64.
- Lipovestky, G. (2005). *El Crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama.
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. Nashville: Caribe.
- Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, Gestión del conocimiento, 23-50.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.