



Factores claves de los líderes del siglo 21

PhD. Ramiro Alarcón Flor.

Resumen

¿Cuáles son los factores que debe tener hoy un dirigente para lograr efectividad?
¿Variables como el temperamento, la personalidad y la autoridad son aún vigentes? ¿Es la información o el conocimiento, la nueva variable que genera eficacia en un líder moderno?

Identificar los factores claves que debe tener un líder del siglo 21, constituye una de las interrogantes de las organizaciones actuales y es el objetivo del presente artículo. A través de un trabajo de campo, se logró entrevistar a varios líderes ecuatorianos; los cuales generaron diversos y nuevos puntos de vista sobre liderazgo actual y el impacto que sobre esta temática tienen, hoy por hoy, aspectos como la ética y la axiología. Llamó la atención el importante enfoque axiológico de la inmensa mayoría de los entrevistados, lo que sin duda puede constituirse en un parámetro de evolución del pensamiento ecuatoriano sobre el tema. El artículo aspira contribuir al desarrollo de una cultura de valores en el ejercicio del liderazgo moderno por considerarla más eficaz.

PALABRAS CLAVES: liderazgo, liderazgo siglo 21, axiología, valores.



Abstract

What are the factors that a leader has to have to be effective? Are variables like temperament, personality and the authority still active? Is the information or knowledge a new variable that makes a modern leader effective?

Identifying the key factors that a 21st Century leader must have is one of the questions of today's organizations and is the objective of this article. Through fieldwork we managed to interview many Ecuadorian leaders; who generated diverse and new points of view about leadership nowadays and the impact of aspects like ethics and axiology on this topic. We were surprised about the important axiological focus the interviewed had, which undoubtedly had become an evolution parameter of the Ecuadorian thought about this topic. The article aspires to contribute to the development of a new culture of values in modern leadership to consider it more effective.

KEY WORDS: leadership, 21st Century leadership, axiology, values.



Introducción

El liderazgo autócrata ha muerto en las organizaciones evolucionadas, y está dejando sus últimos estertores en las demás. Las jerarquías están desapareciendo y se ha gestado un nuevo tipo de liderazgo basado en el empowerment, la calidad, los valores (Mc Farland, 2000). La teoría de los rasgos, en la que se pensaba que el líder nace, no se hace y que el sinónimo de liderazgo era autoridad, es caduca (Chiavenato, 2009). La teoría de un liderazgo basado en el comportamiento de los líderes, y en el poder de su personalidad, no logró explicar eficazmente gran cantidad de casos y también es obsoleta (Robbins, 2006). Está emergiendo una nueva mega-tendencia mundial: la conciencia; y con ésta, la ética, la responsabilidad social y la ecología (Aburdene, 2006). Esta nueva ola no irrumpe hundiendo a la era de la información o del conocimiento, al contrario, la complementa y posibilita su evolución. El conocimiento es intangible (Toffler, 2006) y está globalizado. Sobreabunda. La época del conocimiento implica apertura, no aislamiento; supone facilitación del flujo del conocimiento información, ciencia y tecnología. La humanidad ha evolucionado, y la axiología se va consolidando como herramienta de evolución en todos los campos. Ha sido precisamente la era del conocimiento la gestora de la evolución de la conciencia (Aburdene, 2006). Aunque a veces estas dos mega-tendencias se contraponen: “La carencia de ética en la práctica gerencial moderna se debe al excesivo enfoque técnico y tecnológico en la formación de líderes, empresarios y gerentes” (Del Valle, 2013).

La pregunta clave es ésta: ¿Los líderes del siglo 21, en general, y en particular en el Ecuador, están a la altura de estas circunstancias? ¿Podrán estarlo en un futuro inmediato? ¿Serán guías que encaminen al desarrollo de una sociedad más equitativa y feliz? ¿Se conformarán, como lo hacen muchos hoy, con el poder y el control, la ciencia y la tecnología, prescindiendo de los valores, la capacitación y la formación rigurosa del talento humano de las organizaciones que dirigen? ¿Priorizarán la conciencia y la ética sobre el dinero o el poder; e incluso sobre la ciencia y la tecnología? Creemos que hoy por hoy, la era del conocimiento está dando a luz una era superior, más humana, más evolucionada, que no se nutra sólo del saber, sino del ser: la era de la ética, de la



conciencia, de los valores, y aquellos líderes que no sintonicen con esta mega-tendencia no serán dignos de llamarse líderes.

El presente artículo pretende identificar los factores claves para lograr éxito en el ejercicio del liderazgo moderno. Con esta investigación se aspira contribuir al desarrollo de una cultura de liderazgo axiológico. El estudio desea aportar nuevos puntos de vista sobre liderazgo, éxito, estrategia y valores.

Metodología

La investigación de campo que realizamos, al entrevistar a varios líderes: hombres y mujeres del Ecuador, constituye una referencia importante para descubrir su pensamiento sobre la temática de liderazgo moderno. También establece un parámetro de medición del pensamiento cultural ecuatoriano. El trabajo se sustenta en entrevistas a través de encuestas a más de noventa líderes ecuatorianos. Los líderes entrevistados fueron escogidos por su influencia mayor o menor en varios campos del conocimiento: político, educativo, periodístico, religioso, deportivo, etc. Probablemente algunos de ellos podrían ser cuestionados en cuanto a su estilo de liderazgo o su contribución al país. Desde nuestro punto de vista esto es irrelevante, ya que, aún en el supuesto no consentido de que así fuese, sus opiniones enriquecen la muestra y la complementan.

Desarrollo.

Los líderes que han existido a nivel mundial hasta probablemente 1970, fueron educados de manera diferente. Su educación provenía de un modelo más directivo, memorista y focalizado en el profesor, llamado “Educación Bancaria” (Moya, 1999). Este escenario era consecuencia de un estilo de vida diferente: más controlado, más lento, menos estresante, más predecible. Los líderes de las organizaciones proponían un camino y la gente se dirigía en esa dirección. No había cuestionamientos ni problemas mayores ya que no se desafiaba a la autoridad, debido fundamentalmente a que el conocimiento era escaso y estaba concentrado en pocas manos. La competencia a todo nivel existía, pero también era muy predecible. Si se jugaba la carta correcta se podía ganar. Pero todo ha cambiado (Mc Farland, 2000). Desde finales del siglo pasado las



organizaciones han tenido que enfrentarse a enormes retos que están relacionados con el cambio, y la velocidad de cambio, fomentado fundamentalmente por el impresionante avance tecnológico y científico. Nunca antes había existido tal necesidad de que los líderes formulen nuevas propuestas en el que desarrollen su creatividad y capacidad de adaptación.

Hoy, más que nunca antes en la historia de la humanidad, resuena el término “conciencia” (Aburdene 2006), como parte del estilo de vida de más y más seres humanos. La calidad de vida, la calidad humana, el respeto por las libertades, los valores, la ecología, la responsabilidad social, el servicio excelente, a tiempo, y al menor costo con fines de crear fidelidad clientelar. La capacidad, no sólo de satisfacer, sino de exceder las expectativas de los clientes; la exigencia, cada vez mayor de las grandes corporaciones mundiales de incluir requisitos de responsabilidad social empresarial para selección de proveedores. El respeto a la dignidad humana, a la vida de los animales, el repudio generalizado a la guerra, a la violencia y al terrorismo; la lucha permanente por mejorar la calidad de vida, etc. La enorme cantidad de dinero invertido en la industria del bienestar, en la búsqueda de inteligencia emocional. La caída de los sistemas políticos y económicos autócratas, del tipo dictadura o tiranía que han sido secuencialmente permutados por esquemas más democráticos que potencializan las libertades y la consideración y respeto por las personas. Todo esto nos sugiere el inicio de una cuarta ola- (siguiendo a Toffler)- que tiene que ver con la conciencia, la ética y los valores.

El liderazgo autócrata, cuyo estilo dominó gran parte de la historia, ha ido paulatinamente cediendo terreno debido a su poca eficacia. Hoy ha emergido un nuevo liderazgo, no basado en la autoridad, el poder o el miedo, sino más bien en la admiración, los valores, el respeto y la tolerancia: el liderazgo transformador. Esto se explica por la revolución tecnológica; los individuos tienen acceso cada vez mayor a la enorme cantidad de información que existe en la gran autopista virtual. El correo electrónico, por ejemplo, les permite a las personas trabajar en equipos, por tareas, sin reunirse físicamente. A través de chats o redes sociales serias, los seres humanos no sólo acceden a la información, sino que los debates virtuales sucesivos elevan su



capacidad de comprensión y de desarrollo de determinada temática. Actualmente los trabajadores de posiciones inferiores de las organizaciones, no son neófitos, al contrario, poseen destrezas para formular juicios y tomar decisiones. Ya no “siguen” al jefe por su poder de posición, han desarrollado un nuevo modelo de líder que no se conforma ya con competencias que tienen que ver con la autoridad, ni siquiera con el conocimiento. Ahora pesa mucho la ética y los valores.

La figura del líder actual debe satisfacer la necesidad de las organizaciones modernas de adaptarse productivamente a las condiciones del entorno, cada vez menos predecibles. Esta concepción requiere un nuevo tipo de líderes, diferentes a los tradicionales. Antes el énfasis era la productividad, actualmente es la calidad de vida, la satisfacción y bienestar de los trabajadores, siendo la productividad una consecuencia de lo anterior. El liderazgo actual debe favorecer el desarrollo de organizaciones saludables e incluyentes donde se valore la diversidad. En ese sentido el concepto de “capital psicológico” ha generado un creciente interés por el beneficio que puede dejar al empleado y a la organización. (Contreras, 2012). Las organizaciones, cuya cultura organizacional priorice la ética, la axiología, la diversidad, la calidad de vida y satisfacción de los trabajadores, se convierten en organismos saludables y eficaces. El impacto para que aquello se dé, parece ser el trabajo más importante del líder moderno.

Todo lo mencionado anteriormente constituye una importante plataforma introductoria a nuestro estudio: “Factores claves de los líderes del siglo 21”. En efecto, el presente artículo es el resultado de una investigación desarrollada en Quito Ecuador, que logró gestionar entrevistas personales con alrededor de noventa líderes ecuatorianos que han destacado en diversos campos: político, educativo, deportivo y de medios de comunicación. La investigación contempló varias interrogantes, sin embargo, para efectos del presente trabajo, nos focalizaremos a una sola pregunta clave, que fue respondida con amplitud por cada uno de ellos:

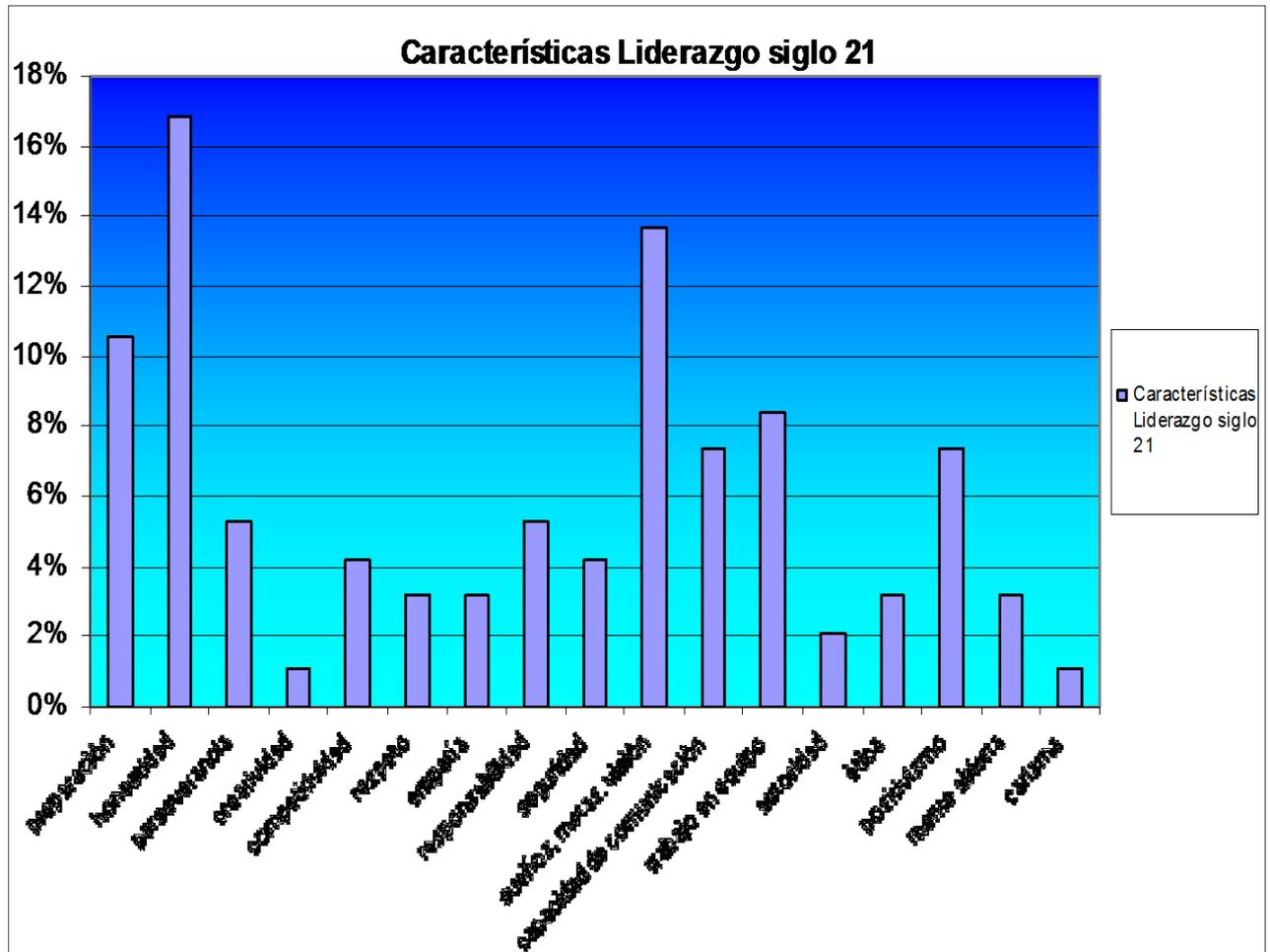
¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO SIGLO 21?

El cuadro adjunto muestra estadísticamente los resultados (Alarcón, 2012)





CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO SIGLO XXI



Son notables las siguientes variables:

1. **HONESTIDAD**
2. **VISIÓN**
3. **PREPARACIÓN (CAPACITACIÓN)**
4. **TRABAJO EN EQUIPO Y**
5. **COMUNICACIÓN.**

Como puede observarse, para casi noventa líderes ecuatorianos, la honestidad constituye la característica más importante de un líder del siglo 21. Esta característica es un valor o principio ético fundamental, del cual hemos hablado en todo este artículo.



La visión es el segundo aspecto más importante según nuestra encuesta. La visión constituye un elemento clave en un plan estratégico de una organización, y también puede ser considerada como un valor o principio de cultura organizacional.

La capacitación, preparación o información, que podríamos agruparlas en una sola variable denominada conocimiento, constituye la tercera más votada. Un líder debe prepararse, informarse y conocer a fondo sobre su organización y su entorno.

La capacidad de trabajar en equipo viene a ser la cuarta variable más votada. Este aspecto tiene que ver con inteligencia emocional, sinergia, manejo de conflictos y autoestima.

La comunicación es la quinta mayor votada. Para los líderes ecuatorianos, un líder debe ser un gran comunicador. Debe no sólo hablar, sino fundamentalmente escuchar.

Revisemos algunas respuestas seleccionadas que constan en el estudio: Factores Claves del Éxito de los Líderes Ecuatorianos (Alarcón, 2012):

En primer lugar la preparación, segundo la honestidad, y la tercera y fundamental: el servicio. (Macarena Valarezo, líder política).

Primero la honestidad, luego el ejemplo. Quien quiere ser líder tiene dar ejemplo, si quiere que sus compañeros trabajen debe trabajar más que ellos. (Alfonso Espinosa Ramón. Líder educativo. Ex Rector de la Escuela Politécnica Nacional de Quito).

Una enorme capacidad de adaptación a los cambios y a la velocidad de los cambios. Una gran versatilidad para entender esos cambios. Una enorme sensibilidad por lo humano, es decir recuperar lo sensible de los seres humanos por sobre lo material, y claro, una gran perseverancia, porque en un mundo competitivo se requiere de una enorme dosis de perseverancia y tenacidad. (Andrés Páez, político ecuatoriano).

Debe tener una visión estratégica, hay líderes que ven con anticipación lo que va a suceder en un futuro, que interpretan las necesidades del mercado o de los pueblos, sin ser políticos. (Roque Sevilla Larrea. Ex Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito).

Yo creo que un líder debe tener unas condiciones básicas en su personalidad, y creo que una de las formas de liderazgo más eficiente, es aquella justamente que permite la apertura a la opinión de los otros; es decir, ese liderazgo impositivo



que cree que tiene la razón no es tan eficiente como el liderazgo abierto que permite recibir criterios, analizarlos y tomar decisiones y dirigir a la gente; porque además, un líder debe tener gente que le siga. (María Isabel Salvador. Ex Ministra de Estado).

El liderazgo en el siglo 21, tiene que estar basado en el lado humano. Este es el milenio de lo humano, por lo tanto requerimos una visión humana de la ciudad, una visión humana del país. El liderazgo tiene que estar basado en la obra humana, en una visión humana de la gestión. (Margarita Carranco, líder política).

Yo creo que los valores son fundamentales. La honestidad es un elemento esencial para poder avanzar, para poder conducir, para poder dirigir que finalmente es eso el liderazgo. El otro elemento que también creo que es necesario es soñar, tener ilusiones, tener afanes de avanzar éste también es un elemento muy importante más aún cuando vivimos en una sociedad materialista, consumista. (Andrés Carrión Periodista, líder de opinión).

Un dirigente que no se precie de ser honesto no debería ser dirigente ni asumir una posición de liderazgo, más aún en nuestro país, donde la corrupción es una especie de eje transversal que cubre todos los ámbitos de la sociedad. (Gustavo Baroja. Prefecto de la Provincia de Pichincha).

La ética, la capacidad de comunicación, la vocación por influir, una actitud democrática, el respeto a las diversidades de opiniones, a las diversidades de sexo, el respeto a las diversidades de etnias, a la forma de pensar y de actuar de la gente, el hecho de tener capacidad o habilidades positivas, el hecho de tener carisma. El carisma es una característica que tienen algunas personas para influir positivamente sobre otras. También puede ser interesante la vocación de servicio, la responsabilidad social, una actitud de cambio y una actitud positiva frente a la vida. Eso en términos generales me parece que pueden ser características de liderazgo. El líder debe dar los primeros pasos, el líder debe ser pionero es decir llegar primero. (Alfredo Paredes Santos Ex Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables PUCE).

Un líder tiene que ser un orientador, tiene que ser un emprendedor y fundamentalmente una persona que sepa cultivar valores. Tiene que ser honesto, leal a sus principios, a los principios del grupo. Debe tener objetivos claros, comunicación transparente, y básicamente defender no solo su posición, sino la posición del grupo como tal. (Alberto Astudillo. Periodista).

Hoy hay que diferenciar entre lo que es el jefe y el líder, el líder es el resultado de una voluntad y el jefe es consecuencia de una decisión. El líder consulta, el líder recoge opiniones, el líder le dice a la gente vamos! Escucha, es solidario, el líder no olvida, el líder siempre está junto a la gente. (Mauricio Larrea, político ecuatoriano).



Primero el tema de Integridad, es decir demostrar el comportamiento con el ejemplo. ¿Cómo pretende un líder o una persona que está dirigiendo un grupo que ellos se comporten de tal o cual modo si no hay ejemplo? Puntualidad, buen trato, saber escuchar...una serie de aspectos unidos a cosas importantes como la honestidad, como el decir la verdad... (Rodrigo Tapia líder empresarial).

Primero tiene que ser la preparación. Otra cosa es la planificación; tiene que saber exactamente que va a hacer y como lo va a hacer, una vez que tiene claras sus metas sus perspectivas, sus sueños están claros, tiene que tener ese poder de convencer a las personas para que realmente le sigan. Debe fomentar el trabajo en equipo para que se cumplan las metas planteadas. Otra característica es tener principios, un verdadero líder es una persona que está basada en valores, cuando uno no piensa simplemente en su bienestar sino busca el bienestar común, ese es el verdadero liderazgo. (Iván Rueda, líder educativo).

Conclusiones

De la investigación se desprende que los factores claves de los líderes del siglo 21, según los líderes ecuatorianos, son fundamentalmente los *valores*. Los valores pueden ser definidos como “la internalización de principios eternos y éticos que contribuyen al desarrollo del ser humano y a su plenitud” (Covey, 20011). Este ramillete de *valores presentado por líderes ecuatorianos constituye un termómetro o indicador de una firme evolución de pensamiento en lo referente a la concepción de lo que significa triunfar en la vida*. El “ser” prima sobre el “tener” el “servicio” sobre el “poder”. La tendencia es clara, para los líderes ecuatorianos no hay liderazgo moderno sin valores, y en este aspecto, la honestidad, es el más importante. (Alarcón, 2012).

La honestidad constituye el valor más votado. Este resultado parece confirmar la tendencia de que la era del conocimiento está siendo paulatinamente superada por la de la ética, los valores y la conciencia (Aburdene, 2006; Alarcón 2012).

La Visión es el segundo valor votado. Esto sugiere una importante identificación entre visión y liderazgo; dos partes de un mismo todo (Mc Farland, 2000, Alarcón, 2002).

Las respuestas señalan, aparte de la honestidad y la visión, el conocimiento o preparación. Esta variable no puede ser considerada como un valor propiamente, no obstante está íntimamente relacionada, ya que, según la definición de Covey: “contribuye a la realización del ser humano y a su plenitud”. El conocimiento, como



hemos visto, es aún una mega-tendencia mundial, aun cuando su impacto está siendo superado por la ética y los valores (Aburdene, 2006), su influencia es innegable. Los líderes ecuatorianos lo ven del mismo modo y lo explicitan como el tercer factor más importante que debe tener un líder del siglo 21.

De la investigación, salen a flote dos variables nuevas: trabajo en equipo y comunicación. Los líderes ecuatorianos están sintonizando con la tendencia mundial de que la sinergia y la cooperación son las herramientas modernas para alcanzar alto desempeño (Mc Farland, 2000) La comunicación también ocupa un lugar privilegiado, esto significa además que el liderazgo autocrático (informar sin comunicar) se está volviendo caduco en el país, lo cual constituye también una muestra fehaciente del desarrollo humano del ecuatoriano. (Alarcón, 2012).

Nuestra investigación parece confirmar el trabajo realizado por Lowney, pocos años antes: "Liderazgo al estilo de los jesuitas" (Lowney, 2004), en el que menciona que el éxito de la Compañía de Jesús para mantenerse vigente por más de 500 años y seguir teniendo éxito, se centra en la potenciación de cuatro valores básicos: autoconocimiento, ingenio, amor y heroísmo. Ciertamente, estos valores no son los que nosotros obtuvimos, sin embargo, la tendencia axiológica se mantiene.

Sin duda, los valores, no sirven solamente como variable de medición de un líder eficaz en el siglo 21, sino que, incorporan dentro de sí, un diagnóstico integral de toda la persona y de su solidez ética y emocional. El liderazgo siglo21, por consiguiente, es sinónimo de calidad humana. Esta información nos permite vislumbrar el futuro con esperanza.

Referencias

- Aburdene P. (2006) *Megatendencias 2010. El surgimiento del Capitalismo Consciente*. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Alarcón Flor Ramiro (2012). *Factores Claves del Éxito de los Líderes Ecuatorianos*. Editorial Académica española. Alemania.



Alarcón Flor Ramiro (2002). *Y el Águila Voló*. Ediciones PUCE. Quito.

Contreras Francoise (2012). *Liderazgo para el siglo 21: Retos y Perspectivas*. I Congreso Internacional de Psicología, Investigación y Responsabilidad Social CIPRIS, Bucaramanga, Colombia. Facultad de Psicología Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

Covey S. (2011) *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente efectiva*. Paidós Ibérica, Barcelona.

Del Valle Ana & Del Vasto Fredy (2013). *Axiología y Liderazgo para el siglo XXI, en el Ejercicio de la Gerencia Moderna*. Universidad Militar Nueva Granada. Trabajo de Grado, Bogotá.

Lowney Chris (2004). *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas.*, Grupo Norma, Bogotá.

McFarland & Senn & Childress (2000). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados*. 2000. Edit. Mc Graw Hill. New York.

Moya M & Orquera V (1999) *Propuesta Pedagógica de Jesús*. Abya Yala, Quito.

Naranjo Katya & Alarcón Ramiro (2013). *Relaciones entre el Aprendizaje para toda la Vida y el Paradigma Pedagógico Ignaciano*. Proyecto de Investigación PUCE.

Toffler Alvin & Toffler Heidi. (2006). *La Revolución de la Riqueza.*. Edit. Debate.

Sanfelú Federico & Alarcón Flor Ramiro (2003). *Cartas y Reflexiones sobre Liderazgo*. Edit. PUCE