

Leadership, directors and followers in labor activity

Summary

In order to carry out this task a study of the profile for each for each leader is made, as well as that of the follower, so as to identify the characteristic traits of each one of them, as well as their role within labor activity.

A leader is defined as a person that moves others due to his/her natural ability to stir forward. The director/directress doesn't necessarily have this charisma, but he/she knows how to make use of certain functions inherent to his/her office, such as sanctioning ability. Both, leaders and directors have a certain power on others, which has to be channeled toward the attainment of the objectives or goals of the institution. On their side, both followers and subordinates cannot be merely passive individuals, without the capacity of discernment. Without their active participation, even the best project will only be black-and white printing.

Labor activity is enriched when those who integrate the task force comply with their task with efficiency and group spirit, assuming by the human dimension of work in its conception of labor and work properly expressed.

Lastly we present some proposals to enable college students for the transition between student environment to that of work with all the professionalism that is required by this new responsibility, be it as leaders, directors or followers, in accord with personal situations and abilities.

Líderes, directores y seguidores en la actividad laboral¹

Resumen

En este trabajo se hace un estudio del perfil del líder, del director y del seguidor para identificar los rasgos característicos de cada uno de ellos y su papel dentro de la actividad laboral.

El líder se define como una persona que mueve a otros por su natural capacidad de arrastre. El director no necesariamente tiene este carisma pero aprovecha ciertos mecanismos propios de su cargo, como la capacidad de sancionar. Líderes y directores tienen un poder sobre los otros que han de encauzar para el logro de los objetivos de la institución. Por su parte, los seguidores y subalternos no pueden ser meros sujetos pasivos sin capacidad de discernimiento, porque sin su participación activa el mejor proyecto sólo queda plasmado en el papel.

La actividad laboral se enriquece cuando quienes integran el equipo cumplen su papel con eficiencia y sentido de grupo, y asumen la dimensión humana del trabajo en su acepción de labor y de trabajo propiamente dicho.

Finalmente presentamos algunas propuestas para que los alumnos universitarios aprendan a dar el paso del entorno estudiantil al laboral con todo el profesionalismo que exige la asunción de esta nueva responsabilidad ya sea como líderes, directores o seguidores, de acuerdo con las personales circunstancias y aptitudes.

¹ Ponencia para----- de junio de 2002. Presentada por Dra. Ana Teresa López de Llargo y Mtra. Luz María Cruz de Galindo (Universidad Panamericana, México, D.F.)

Líderes, directores y seguidores en la actividad laboral

Introducción

El poder² de una persona sobre otra tiene distintos orígenes³: la investidura, la compra y el liderazgo. La investidura es un poder que se origina por la posesión de un cargo, su flujo es vertical y descendente. Se trata de la capacidad de castigar y premiar, de otorgar o negar recursos para algo que otro quiere hacer, la posibilidad de configurar las cosas de una determinada manera, administrar presupuesto, contratar y despedir. Todo ello hace que las personas se muevan siguiendo la voluntad expresa o tácita de quien ocupa el cargo. El subalterno corre el riesgo de llegar al servilismo. El ejercicio de la investidura puede ser más o menos participado o solitario, más o menos laxo o estricto; pero siempre se asienta en las facultades del cargo. La multiplicidad de formas y el trasfondo cultural sobre el que opera determinará su eficacia en la consecución de objetivos. Muchas veces este poder es autocrático y nada compartido, pero eficaz.

En cambio, el poder de compra crea dependencias. No es privativo de una jerarquía, ni sigue un sentido determinado; es independiente de la verticalidad. Consiste en un flujo horizontal que opera, sobre todo, entre iguales, aunque a veces es un reforzador de la investidura o del liderazgo. Esta clase de poder normalmente es imprescindible para una buena dirección. El repertorio de acciones y medios que crean dependencia es muy vasto: hacer favores personales, facilitar recursos técnicos o materiales con los que otro puede mejorar su desempeño, dar información importante... Una característica peculiar del poder de compra es que a veces se opone direccionalmente al de investidura y hasta lo invierte. En ocasiones se observa una dependencia hacia abajo, del jefe hacia el subalterno.

El liderazgo es una fuente de poder de abajo hacia arriba, un poder que se entrega, como uno de los elementos importantes en el proceso de abdicación del seguidor: el líder se subroga en los afanes personales del seguidor y éste a cambio le otorga el poder. El liderazgo no nace de la *potestas* del cargo ni de pequeñas y concretas *dependencias* que el líder genere en los de abajo; lo que hace, más bien, con los de abajo es seducirlos. Actúa como un filtro de elixir mágico. Aquí los hombres *hacen* no por temor, ni por señuelo de un premio, sino de un modo mucho más espontáneo. Se relaciona más con la influencia que con el poder propiamente dicho. Su singular magia altera la perspectiva. La gente ve por los ojos del líder; y cambia sus apreciaciones según los planteos de éste. Por

² Este poder tiene dos vertientes: una actitud arbitraria y prepotente que se impone y muchas veces sólo defiende sus propios intereses; otra que también conduce pero busca el beneficio de los subalternos, aunque a veces éstos no lo vean con toda claridad.

³ Cfr. GINEBRA, Joan. Liderazgo y acción, págs. 110 a 115.

ello la dirección con liderazgo es más amable; todo sucede con más *espontaneidad*, aparentemente se usa mucho menos el *poder*.

Vale la pena distinguir con más precisión algunos conceptos para ubicarnos mejor en el tema que nos ocupa.

El liderazgo

Etimológicamente *liderazgo* -del inglés *to lead*- se relaciona con la capacidad de guiar, conducir, dirigir o mandar. Se trata de una actitud o posición (o ambas), personal y grupal que se busca como modelo y guía para otros. Es un concepto multidisciplinario que tiene en cuenta elementos tangibles (proceso y contenido) e intangibles (visión, confianza, perseverancia y creatividad), facilitado por ciertas habilidades, por ejemplo: comunicación efectiva y capacidad para movilizar e integrar el sentido de identidad de las personas. El liderazgo supone un colectivo, afronta el disenso, es causal, produce cambio en el líder y en los seguidores que a su vez modifican el entorno. Es propositivo y tiene metas.

Joan Ginebra⁴ relaciona el liderazgo con el arrastre, con una forma de mover una organización. Es un fenómeno psicosocial por el que un grupo de personas -seguidores- es atraído por alguien llamado líder. Esa atracción se da en la espontaneidad, que no debe confundirse con el marco, formal o informal, en que se produzca. Se trata de un fenómeno por el que las personas o los grupos sociales son conducidos por alguien, lo siguen *libremente*. Fenómeno que contrasta con el hecho de que otros sean movidos compulsivamente, ¡empujados!, por el premio, el castigo u otros mecanismos. Aunque esos procesos no son necesariamente excluyentes.

En el liderazgo la organización sigue a la persona, y sólo secundariamente camina hacia el propósito. Hablamos de conducir una organización hacia el futuro elegido sin necesidad de procedimientos de avance⁵. Es la capacidad que hace, por sí sola, converger los procesos espontáneos de una organización hacia el logro del propósito. Es, en principio, una cualidad personal distinta de la capacidad directiva. Ser buen director supone elegir bien el futuro, estructurar el equipo, establecer los sistemas de información y control y *gobemar* los procesos espontáneos con los procedimientos adecuados que impulsen la convergencia de aquellos hacia el futuro elegido. Ser líder requiere, además, una cualidad complementaria: el arrastre.

⁴ Cfr. Op. cit., págs. 20 a 26

⁵ Se trata de precisar y enseñar las distintas maneras de alcanzar un fin, además de saber medir los resultados (esto es la motivación intrínseca). Si se logran o no los objetivos habrá un premio o un castigo, respectivamente (motivación extrínseca).

Philip Crosby⁶ propone cuatro principios fundamentales del liderazgo: plantear un programa claro, vivir una filosofía personal, ser capaz de establecer relaciones humanas duraderas y tener un enfoque universal.

El programa claro abarca el nivel individual y el de la institución y sirve como guía de acción. La filosofía personal ha de ser operativa y comprensible para evitar las innovaciones precipitadas. Las relaciones duraderas son la parte más difícil de la vida, la clave está en el respeto a la diversidad y en preocuparse por cultivarlas. El enfoque universal es una visión cosmopolita en torno a las diferentes culturas, sin perder de vista la propia.

El líder

En sentido amplio, se considera líder a la persona carismática, con magnetismo para captar de manera natural la atención de los demás, que imprime un sello a sus actividades y mueve a imitación o a seguimiento. Este tipo de líderes alcanza con facilidad a personas poco formadas o poco exigentes.

Las distintas tareas de cada uno de los grupos piden diferentes líderes, la variedad es amplísima pero, aun así, el concepto de líder tiene una delimitación especial. En sentido estricto, el líder es reconocido por⁷ su **capacidad** y eso llama la atención de los demás; si **busca un bien** –real o aparente-, consigue seguidores; si **lo que pretende vale la pena**, logra la constancia de otros; como **se involucra**, conoce a los que le siguen y sabe tratarlos. De todo lo anterior surge un elemento importante: la confianza recíproca.

El seguidor busca encontrar en el líder -por su capacidad (real o supuesta) y porque *quiere mi bien*- a quien puede indicar el camino para la felicidad y para la seguridad. Por eso el seguidor abdica en el líder, a cambio de que este último asuma la responsabilidad de conseguírselas. El seguimiento responde a unas circunstancias y a características personales del líder. Las primeras tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas. Sin embargo, hay personas que poseen liderazgo en cualquier situación.

Consideramos que un líder es capaz porque sabe estar en el sitio conveniente en el momento oportuno; tiene experiencia operativa y la ejerce; su visión es global sin descuidar las circunstancias inmediatas, y su alto nivel de curiosidad intelectual le permite encontrar relaciones novedosas e interesantes. Además, no corre riesgos innecesarios por temeridad, falta de reflexión o pusilanimidad, pero ve en las crisis oportunidades de crecimiento. Tiene éxitos porque fija metas próximas y alcanzables; ocupa con prestigio su lugar. Y, además, sabe retirarse a tiempo.

⁶ Cfr. Los principios absolutos del liderazgo, pág. 3 y 27 a 60

⁷ Cfr. GINEBRA, Joan, op. cit., pág. 39

Buscar un bien significa preocuparse por defender la identidad del grupo; saber asumir y compartir -con optimismo y sentido del humor- las consecuencias (buenas o malas); vivir la lealtad; ganarse el afecto de los seguidores; tener interés en lo que otros piensan, evitar lo que les incomoda, y promover una convivencia armónica; elegir con acierto los retos por vencer; cuidar los detalles sin dejar de ver el conjunto, y saber traspasar hacia los niveles inferiores gran parte de los cometidos y decisiones que se le presentarán⁸.

Lo que el líder pretende vale la pena si da sentido y significado al esfuerzo de los seguidores, sabe llegar a la imaginación, inteligencia y voluntad de los otros, y de alguna manera personifica los ideales que persigue. Esto es posible cuando logra impresionar y dejar una huella imborrable. Además, es capaz de cortar por lo sano, si el caso lo requiere⁹. Se involucra de un modo total porque está convencido de sus proyectos; es activo y resuelto; no permanece en la neutralidad, y es de una pieza, con convicciones firmes y capaz de asumir las consecuencias de su postura; evita la afectación y dosifica el esfuerzo¹⁰.

Pero no bastan las características mencionadas para que se establezca la buena relación del líder con sus seguidores; ha de haber también una confianza recíproca que provoque hechos muy concretos de fidelidad y de apoyo incondicional.

Diferencia entre líder y director

Una institución se puede mover hacia los objetivos elegidos por *impulsión* o por *arrastre*. *Impulsarla* -con los procedimientos de avance- es la actividad propia de los directivos. El arrastre, como hemos dicho, es la aportación del líder.

Una de las más importantes tareas del director¹¹ es la elección del futuro, de lo que como grupo se quiere llegar a ser. Esta elección estratégica exige del director capacidades intelectuales específicas de imaginación realista y de decisión. Dirigir es, en parte, imaginar y decidir. El futuro tiene que forjarse, elegirse, y ha de abarcar también el camino para alcanzarlo, y los trazos generales de la acción. Todo ello junto con una voluntad firme de llegar al final.

Pero el director no puede hacerlo todo y se ayuda de la estructura, con la que comparte la acción directiva. Dirigir es imaginar, decidir, hacer y empujar la estructura. Se trata de contar con todo y con todos y moverlos al fin, para lo que se necesitan procedimientos adecuados y oportunos. La mirada del director, por amplia que sea, ya no basta en un mundo tan complejo y globalizado, su papel implica síntesis de muy variados elementos que inciden en la organización, integrar factores disímboles cada uno con legítima autonomía. El director

⁸ Cfr. idem, pág. 58.

⁹ Cfr. idem, págs. 64-75.

¹⁰ Cfr. idem, pág. 67.

¹¹ Cfr. Idem, págs. 10 a 17.

necesita habilidad política y exactitud de ingeniero, saber aprovechar la tecnología y conocer las demandas culturales, entenderse con los seres humanos y con los números¹².

Las actividades de los directores implican un quehacer estratégico, un gobierno de equipos humanos complejos para repartir la acción directiva, hacer y hacer-hacer a los colaboradores. En el mosaico de estos mecanismos de impulso se plasma, de modo claro, por una parte el talante del director, y, por otra, su ajuste al hecho situacional, que exigirá que el impulso de conjunto generado por los procedimientos de avance sea más o menos riguroso, según sea más o menos arduo el logro del propósito y la institución más o menos inerte a la acción impulsora. En síntesis, se puede hablar de dos tendencias en la acción directiva: la toma de decisiones y el imperativo sobre las personas.

La creación y el manejo de los procedimientos de avance completa y cierra el conjunto de actividades propias del director, actividades que se inscriben en un marco de saberes de medios y de fines, recursos y objetivos. Dirigir es imaginar lo deseable, posibilitarlo y hacerlo, y conseguir que la gente haga lo que uno quiere que haga. Dirigir es, en definitiva, administrar poder.

Se puede dirigir bien sin ser líder, pero serlo facilita la dirección. Sobre todo ayuda en situaciones muy difíciles o críticas. Sin embargo, en cualquier caso, pero especialmente ante los retos que se presentan en el siglo XXI¹³, se subrayan ciertas aptitudes como: asumir la responsabilidad del cambio; superar los retos y penalidades de la transformación; involucrar a todos en las transiciones; adoptar nuevas estructuras en un ambiente global más competitivo (quitar lo innecesario y conservar lo esencial). La tendencia es lograr una organización plana, disminuir drásticamente el número de capas, y propiciar un ámbito de control más amplio.

El seguidor

Existe la tendencia a considerar al líder como gran persona, y al seguidor como alguien pusilánime, un perdedor. En algunas regiones, el estereotipo negativo del seguidor está firmemente enraizado y distorsiona la comprensión de la sociedad. En cambio, países como Alemania y Japón¹⁴ consideran que el papel del seguidor es noble y lleva consigo el reconocimiento social y la satisfacción personal. En Japón la posición social de una persona mejora sobre todo gracias a un buen hacer como seguidor. Por tanto, en lugar de tratar de huir del papel, los trabajadores japoneses quieren ser verdaderos seguidores, generando así una enorme ventaja competitiva para sus compañías y su país.

En realidad, las tareas de seguidor y líder son complementarias, no competitivas. Ninguna de las dos acapara el mercado de cerebros, motivación, talento o acción.

¹² Cfr. LLANO Carlos. El nuevo empresario en México, págs. 23 a 25.

¹³ Cfr. McFarland, Lynne Joy, et. al., Liderazgo para el siglo XXI, págs. 29 y ss.

¹⁴ Cfr. KELLEY, Robert, Líderes y seguidores, pág. 6 y ss.

De ambas puede resultar una actuación ganadora de un premio o un fracaso. Los mayores éxitos exigen que las personas sean buenas como líderes y como seguidores. Las actividades son intercambiables y es posible, simultáneamente, liderar a nuestros subalternos en un equipo de trabajo especial, y seguir el liderato de alguna persona en otro comité. Las funciones de líder y seguidor son sinérgicas. Los conceptos son interdependientes en su existencia y significado. Sin seguidores, el liderazgo carece de sentido y los líderes no existen.

La mayoría de las personas naturalmente son seguidoras y, en general, se sienten felices cuando desempeñan bien su trabajo. Si esto es así, sus líderes y compañeros las valoran y les dan oportunidad de desempeñar tareas más interesantes, casi siempre con recompensas tangibles. Los líderes aportan sólo de 10 a 20% de éxito a la organización, lo demás se debe a los seguidores. De estos últimos, algunos pueden convertirse en líderes, pero no necesariamente. Un buen seguidor es aquella persona que sabe lo que debe hacer sin que nadie se lo diga, que actúa con inteligencia, independencia, valentía y sentido ético.

Se piensa que el universo del logro, el cambio y el acierto gira en torno al liderazgo, pero los seguidores determinan no sólo si alguien será aceptado como líder, sino también su futura eficacia, por eso juegan un papel crucial en el prestigio de un líder o de una organización.

Los seguidores que se hallan en su mejor forma participan con entusiasmo, inteligencia e independencia en la búsqueda de los objetivos comunes. Están comprometidos a través de sus decisiones individuales a procurar que un sueño personal o grupal se convierta en realidad. Estos seguidores tienen la valentía de ser sinceros consigo mismos y sacrifican recompensas sociales como estatus, dinero y fama, para encontrar su propio sentido de la vida.

No todos responden al estereotipo de seres pasivos. Algunos son vigorosos y tienen la suficiente fortaleza interior como para tirar por su camino, que es, precisamente, trabajar con otros cuando corresponda, más que competir; terminar la tarea, más que disputarse el poder o la fama; defender las causas justas, más que defender aquello que les permita ascender, y ocuparse en medio de la apatía, pero sin caer en el activismo...

De alguna manera, todos somos líderes y seguidores, y el concepto de liderazgo compartido suaviza la rígida separación entre ambos roles. Además, hace falta un modelo dinámico de seguidor que equilibre y apoye las propuestas del líder. Pensar en líderes sin seguidores es como pensar en docencia sin discentes, en paternidad sin filiación. Son dos lados de un proceso, dos partes de un todo. Ambos forman un círculo de acción alrededor de un propósito común, así como los profesores y los alumnos forman un círculo de aprendizaje alrededor de un cuerpo de conocimientos, actitudes y habilidades.

No obstante, es una desviación que los seguidores se muevan alrededor del líder y dejen latente su capacidad de discernir porque, de hecho, ambos deben lealtad

al objetivo común. Por otro lado, los líderes han de conocer las motivaciones de los seguidores, para saber a qué atenerse y cómo actuar.

Así como existen diferentes estilos de ejercer el liderazgo, hay modelos radicalmente distintos de seguidores. Muchos se identifican como líderes, conocen bien sus debilidades y fortalezas y la forma en que afectan a sus seguidores. Pero pocos saben cómo es su verdadero estilo de seguir. Para distinguir el modo de ser de un seguidor hay que ver cómo piensa y cómo actúa. En cuanto al primer aspecto, puede ser independiente, dependiente o crítico. Un buen seguidor piensa por su cuenta, hace críticas constructivas, tiene creatividad. El peor es el apático, sin propuestas. En medio se encuentran aquellos que no cuestionan nada. El segundo aspecto se refiere a la manera de participar, de tomar la iniciativa, de asumir responsabilidades y ponerse en marcha... Un buen seguidor deberá equilibrar independencia, creatividad y responsabilidad para actuar.

Según Robert Kelley hay cinco estilos de seguidores¹⁵:

ESTILOS	Modo de pensar	Participación
I Seguidores buenos	Alta	Alta
I Seguidores críticos	Alta	Baja
III Seguidores conformistas	Baja	Alta
IV Seguidores pragmáticos	Media	Media
V Seguidores pasivos	Baja	Baja

Los seguidores buenos se hallan firmemente comprometidos –con una causa, un producto, una organización, una idea, una persona- además de ver por su desarrollo personal. Provistos de un ideal, salen en busca de aquellas organizaciones que estén en sintonía con su propio sentido de finalidad. Lo valioso es la orientación de la actividad hacia las metas, y el saber a qué quiere uno comprometerse, para después decidir. Encontrar nuestra pasión en la vida es un viaje muy personal. Pero, las instituciones sin identidad, visión o productos claros, difícilmente pueden desarrollar buenos seguidores, porque el poder de las metas es decisivo.

Los seguidores críticos tienen gran capacidad para detectar las debilidades y fortalezas de los proyectos, y como tienden a dar su personal punto de vista para afrontar los problemas, no secundan las soluciones que los otros aportan. Los seguidores conformistas tienen una gran capacidad para secundar y aceptar las propuestas de los demás, sin embargo, no reconsideran si esos planteamientos pueden mejorarse. Estas personas, de alguna manera, son dependientes, con poca iniciativa para evitar dificultades.

¹⁵ Cfr. Op. cit. pág. 57 y ss. Para efectos de este trabajo hemos sustituido los términos *ejemplares* y *alienados*, por seguidores *buenos* y *críticos*, respectivamente.

Los seguidores pragmáticos buscan realizar sus actividades intelectuales y prácticas con el mínimo esfuerzo y el más bajo nivel requerido. En este tipo de personas normalmente no se dan acciones muy relevantes o ejemplares. Los seguidores pasivos forman parte del equipo pero sólo están ahí. Su actividad intelectual y su participación se ubican por debajo de los mínimos requeridos.

La actividad laboral

Aunque hay diversidad de sociedades, sólo hablaremos de las laborales, formadas por personas competentes que se unen para alcanzar lo que no podrían lograr por sí solas. Ellas deciden cómo trabajar juntas, compartir riesgos y alcanzar las metas que se proponen.

Por trabajo entendemos la actividad por la cual la persona transforma los recursos de su entorno para adaptar el medio y hacerlo más habitable y productivo. Sólo el ser humano tiene la capacidad de investigar y descubrir las propiedades de los elementos que conforman la naturaleza, diseñar la tecnología adecuada para aprovecharlos y acumular experiencias, de manera que los avances sirvan como base de nuevos descubrimientos. El trabajo demanda resultados que son medios para elevar la calidad de vida. Pero, lo más importante es el beneficio que queda en el trabajador, éste es un hecho no siempre tangible, pero real, porque la persona al experimentar el proceso de producción se enriquece de manera innegable.

En lengua castellana no se distingue *labor* de *trabajo*, como se hace en inglés con las palabras *labor* y *work*, respectivamente. Desde el siglo XIV la voz *trabajar* tiene el sentido moderno de obrar y laborar, pero a este último se asocia con falta de creatividad, como una tarea poco reflexiva y enajenante. En este estudio trataremos de precisar los términos aunque, en general, en el concepto de trabajo se incluye el de labor. No seguiremos a Hannah Arendt¹⁶ porque su concepto de labor es reductivo, pues lo identifica con las actividades biológicas; tampoco partiremos de enfoques económicos, sino que lo deduciremos de la tradición ética realista.

Si consideramos la *laboriosidad* -del latín *labor*-, como aquella actividad que se caracteriza por realizar un esfuerzo superior y a veces costoso de las facultades humanas, estamos ya ubicados en el terreno de la actividad humana de alto nivel, porque supone ejercicio de virtudes con intencionalidad. Por labor entendemos la actividad propia de los organismos vivos, pero no nos quedamos en la dimensión biológica, sino que, al referimos a la persona, además de lo biológico se incluye lo espiritual, de esta manera eliminamos la exclusiva relación con lo rudimentario, repetitivo y servil.

En este estudio consideraremos el trabajo como la actividad que se caracteriza por hacer productos que favorecen la calidad de vida de las personas. La labor es algo personal; el trabajo es personal, pero también puede coordinar esfuerzos de

¹⁶ Cfr. [The human condition](#)

muchos. En el trabajo se proyecta el ser humano y coopera al bien común. Es un error no analizar el porqué y para qué del trabajo en contextos de salud social. De algún modo, el trabajo se coloca en un nivel superior al de la labor porque incluye el papel transformador del ser humano sobre la naturaleza y, porque al realizarlo la labor se beneficia.

Sin embargo, el desarrollo de la tecnología contemporánea y la actitud preponderantemente materialista con que algunos hombres se enfrentan hoy al trabajo, pueden condicionar y hasta imponer la pérdida de la propia libertad del trabajador. La alienación laboral no acontece sólo en aquellos trabajos en que un hombre es explotado por otro, también se da si la persona es considerada en su trabajo como un medio y no como un fin, o si de las numerosas y ricas dimensiones que entretienen el trabajo humano se atiende sólo a una de ellas: el rendimiento, los resultados, los frutos; o bien, se desatiende la autorrealización personal, la aportación solidaria a la comunidad, y la expresión personal a través de lo que se hace. Este tipo de alienación es hoy muy frecuente sobre todo en los trabajos más sofisticados y tecnificados propios de una sociedad informatizada, en los que el hacedor de cosas y las cosas hechas aparecen completamente disociados. La alienación y la despersonalización pueden llegar a ser coincidentes cuando la persona no domina a la máquina sino viceversa¹⁷

Para contrarrestar el peligro de la tecnificación deshumanizada, Carlos Llano¹⁸ señala las siguientes características de lo que él considera como solidaridad laboral: respeto y fomento de la iniciativa personal, aspectos fundamentales para evitar la masificación; incentivos a la responsabilidad para que las personas no se diluyan en el anonimato; participación en las tareas y en las decisiones, porque el que no participa no se integra; corresponsabilidad en los éxitos y los fracasos para fomentar el sentido de pertenencia al grupo, y colaboración en el uso y aplicación de los recursos en beneficio de todos.

La función de líderes y directores es propiciar entornos laborales variados y estimulantes. Además, han de remover los obstáculos que se interpongan en la productividad de los trabajadores, apoyar la autogestión y evitar la burocracia. Es importante enseñarles a reconocer a quién se sirve, qué herramientas se tienen y cuál es la misión del grupo.

Propuesta educativa para formar universitarios como líderes, directores o seguidores

Una responsabilidad indirecta que la universidad ha de afrontar es la de capacitar a los universitarios para ubicarse en su trabajo y establecer relaciones maduras, y no sólo aplicar los conocimientos adquiridos con cierta suficiencia. Por eso, hay que ayudarles a conocer los distintos papeles que se pueden desempeñar en el

¹⁷ Cfr. POLAINO LORENTE, Aquilino. *El concepto de alienación en la Centesimus Annus*, págs. 232 y 233.

¹⁸ Cfr. La creación del empleo, pág. 146 y ss.

mundo laboral, papeles que en ocasiones no responden a sus aptitudes. Cuando esto sucede, tendrán que aceptar puestos para los que no son totalmente idóneos, pero no hay otros.

Nuestra propuesta presenta perfiles concretos de lo que es un buen líder, director o seguidor, y vías concretas de acción para que los futuros profesionales identifiquen su papel y lo afronten del mejor modo. La diferencia de un buen trabajador -director, líder o seguidor- es el *valor añadido*, que se refiere no sólo a hacer las cosas bien, sino a la aceleración de las metas del grupo. Mientras mayor sea la aportación distintiva, mayor será el valor.

Lo importante es favorecer la presencia de estructuras y sistemas -dentro de la familia, la escuela y la empresa- que promuevan el desarrollo de la capacidad de dirigir y de seguir, según el caso. Esto sirve para contrarrestar las fuerzas sociales que no ayudan a las personas a trabajar bien, pues promueven la competitividad desleal, el afán de lucro, la ley del menor esfuerzo, etcétera. Un buen trabajador requiere de la combinación de inteligencia organizativa, lealtad, vigor, asertividad en la comunicación, capacidad de dar y recibir y aprender de los demás.

La inteligencia organizativa promueve el desarrollo intelectual y emocional; ayuda a conservar el rumbo y a centrarse en la meta y en las actividades cruciales relacionadas con ella. Para ello hace falta identificar y potenciar favorablemente el propio modo de dirigir y de seguir, así como una visión clara con espíritu de iniciativa, para aportar las propias experiencias, ideales y sueños. Esto es posible si se tiene un adecuado sistema de evaluación. La lealtad y el vigor se manifiestan en actitudes que promueven la unidad y el empuje para sacar adelante los proyectos comunes. Todo ello evita la mediocridad y el abandono de las responsabilidades. Lo importante es vivir el espíritu de servicio, ser capaz de aceptar retos, participar y comprometerse con los cambios y saber cuándo dejar al líder -o al director- y a la institución.

La asertividad en la comunicación es posible cuando se reconocen las diferencias individuales y sociales; cuando se sabe con claridad si conviene o no participar, cuando se adopta el papel esperado. La capacidad de dar y recibir es un antídoto contra el egoísmo y el orgullo. Aprender de los demás manifiesta un nivel de madurez en donde se reconoce que siempre hay algo que los otros nos pueden enseñar.

En el ambiente universitario hay una tendencia a impulsar indiscriminadamente el ejercicio del liderazgo y a sobrevalorar esa capacidad. Esto desubica a profesores y alumnos que no destacan como líderes. Por ello, vale la pena darse cuenta de que, en el estricto sentido de la palabra, hay muy pocos líderes. Algunos tienen facetas de liderazgo y han de encontrar el modo y el lugar para aplicarlas. Lo importante es descubrir a quienes sí lo son y no descartar la posibilidad de enseñar a algunos a desarrollar los talentos requeridos. Podemos preguntarnos si el líder nace o se hace. Pensamos que se trata de una capacidad innata susceptible de potenciarse, sobre todo en ciertos ambientes y en determinadas

circunstancias espacio-temporales. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de que esto nunca suceda y que los dotes de liderazgo queden ocultos y latentes durante toda la vida.

Para detectar y potenciar –si los hay- los talentos de un líder proponemos que el universitario:

- Descubra la responsabilidad de utilizar esas dotes para el bien, y les dé siempre un sentido de servicio a los demás, sin chantajes afectivos y sin un desmedido egocentrismo.
- Desarrolle las habilidades de liderazgo a través de la experiencia y el aprendizaje.
- Reconozca que muchas veces ese *poder* se tiene que *sacrificar* porque no existen los recursos ni el momento histórico adecuado.
- Secunde con sus aptitudes a quien ejerce las funciones de dirección y evite *duelos* para imponer el modo de resolver los asuntos.

Para desarrollar los talentos de director proponemos que el universitario:

- Siempre se actualice en los distintos estilos de dirección y decida cuál es más acorde con su modo de ser.
- Conozca los obstáculos que se presentan para obedecer y las dificultades inherentes a las órdenes que da.
- Aprenda a sacar lo mejor de sus semejantes y a encauzarlos por el buen camino, con espíritu de servicio.
- Tenga muy claras sus metas y las de los demás, y busque la integración de ambas.
- Sepa transmitir, cuando haga falta, la información precisa y clara para que otros también puedan cumplir con las distintas tareas.
- Mitigue los conflictos que surgen naturalmente.
- Desarrolle conocimientos suplementarios.
- Despierte admiración por su capacidad y competencia en la labor que realiza.
- Logre aumentar la gama de actividades dentro de las trayectorias críticas.
- Abogue por nuevas ideas: explore tendencias, salga de la rutina.
- Fortalezca una red de relaciones sociales importantes que, a su vez, contribuyan al éxito de la organización mediante equipos, redes organizativas y el apoyo de líderes.
- Sea prudente y evite tomar decisiones en momentos de crisis.
- Considere, si la situación lo amerita, la opinión de los expertos.
- Sepa no hacerse indispensable.
- Tenga sentido del humor.

Es evidente que el aprendizaje de una buena dirección requiere del trabajo en equipo, sin menospreciar la importancia del estudio personal.

Para formarse como seguidor proponemos que el universitario:

- Aprenda a trabajar en equipo y a autodirigirse, con espíritu de iniciativa.
- Se identifique con el proyecto más que con la persona del líder.
- Sea seguidor por decisión propia.
- Piense de manera crítica e independiente, sin ser corrosivo ni individualista.
- Aplique su talento en beneficio de la actividad empresarial aunque se encuentre con problemas de burocracia o de productividad.
- Dé a los líderes y directores mejores ideas para fortalecerlos.
- Elija adecuadas técnicas de trabajo y organizativas para ser más competente.
- Sepa relacionarse adecuadamente con personas de diferentes niveles en la jerarquía.
- Comprenda las necesidades, metas y limitaciones del líder y del director.
- Desarrolle y fortalezca redes de interrelaciones.

Cada uno de los líderes, directores, seguidores y subalternos tienen un lugar específico en la vida social, y para que esa vida social fluya armónicamente todos deben ocupar su puesto y ejercer sus tareas con profesionalismo y espíritu de servicio sabiendo que se necesitan recíprocamente.

Bibliografía

AAVV. Estudios sobre la encíclica Centesimus annus, AEDOS, Unión editorial S.A., Madrid, 1992.

CÁSARES, A.D., Liderazgo: capacidades para dirigir. Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

CROSBY, Philip. Los principios absolutos del liderazgo, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

CHALEFF, Ira. The corageous followers: satanding up to and for our leaders, Berret-Koehler Publishers., 1ª edición, San Francisco, 1995.

Diccionario UNESCO de ciencias sociales, Voz Trabajo, Vol. IV, Editorial Planeta-Agostini, Madrid, 1987.

FREMONT, Kast., ROSENZWEIG, Hames E. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, McGraw-Hill, México, 1988.

GINEBRA, Joan. El liderazgo y la acción, McGraw-Hill, México, 1994.

KELLEY, Robert. Líderes y seguidores, McGraw-Hill, México, 1992.

LLANO Cifuentes, Carlos:

La creación del empleo, Panorama Editorial, México, 1995.

El nuevo empresario en México, Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

McFARLAND, Lynne Joy, SENN, Larry E., CHILDRESS, John R. Liderazgo para el siglo XXI, McGraw-Hill, Colombia, 1996.

VAIL, Peter. Managing as a Performing Art, Jossey-Bass, San Francisco, 1988.

VALDEZ, Luigi. Conocimiento es futuro, CONCAMIN, 8ª. Edición, México, 1997.