

EL LIDERAZGO **NO** ES DEL LÍDER *es de todos*



LUIS ANTONIO PÉREZ MARQUEZ
JESÚS AUGUSTO BADAJOZ RAMOS



EDUCACIÓN Y LITERATURA



Luis Antonio Pérez Marquez

Es Docente Universitario de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH). Es Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, e investigador en temas empresariales, educación y gestión pública. Se especializa en temas de liderazgo, recursos humanos, gestión empresarial y responsabilidad social.

Se desempeña como asesor en gestión empresarial e investigación de tesis. Además, escribe poesía y cuento. Ha publicado artículos científicos en revistas indexadas. Al escribir este libro sobre el liderazgo, transmite sus experiencias en gestión y formación universitaria, para empoderar a los equipos de trabajo en las empresas hacia un liderazgo integral.

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-6586-9992>

E-mail: luis.perez@unsch.edu.pe

**Luis Antonio Pérez Marquez
Jesús Augusto Badajoz Ramos**

**EL LIDERAZGO NO ES DEL LÍDER
ES DE TODOS**



Educación y literatura

El liderazgo no es del líder es de todos

Primera edición: enero, 2026

Publicado: enero, 2026

Perú

Autores:

© Luis Antonio Pérez Marquez

© Jesús Augusto Badajoz Ramos

© Editado por Ediciones AURISEDUC A de Wilfredo David Auris Villegas. Jirón Alva Maúrtua 682 Pueblo Nuevo, Chíncha, Ica – Perú
E-mail: edicionesauriseduca@gmail.com

Diseño de portada con ayuda de ChatGPT, diagramación y composición de interiores: Jhon Pari Pérez y Luis Antonio Pérez Marquez

Corrección de estilo: Ediciones AURISEDUC A.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú.

N.º 2026-00541

ISBN N.º 978-612-4446-41-2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18381523>

Libro digital disponible en la página electrónica:

<https://www.edicionesauriseduca.com>

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sin previa autorización escrita de los autores.

edicionesauriseduca@gmail.com

Impreso en el Perú / Printed in Peru

DEDICATORIA

A mi familia y amigos,
quienes apoyaron el
desarrollo de este libro

Luis Antonio Pérez Marquez

A Sebas y Juanito

Jesús Badajoz Ramos

AGRADECIMIENTO

A los líderes del mundo y los que aspiran a serlo. Por habernos inspirado en escribir orientaciones que nos guíen a ser cada vez más líderes.

ÍNDICE GENERAL

Índice general |07

Prólogo |11

Introducción |17

Capítulo I |23

Fundamentos de liderazgo |23

Liderazgo: el origen |23

Identificando al líder |27

- Personas que trascienden |28
- La pasión revitaliza el ser |31
- Hay personas que inspiran |33
- La credibilidad es un poder que te otorgan los demás |35

Definiendo el liderazgo |38

Bibliografía |43

Capítulo II |47

Conócete y conoce a los demás |47

Conócete |47

Acéptate |50

Cambiar |52

Crecer |54

Una perspectiva integral y humana del liderazgo: acepta a los demás |56

Bibliografía |69



Capítulo III |73

Los equipos |73

Interacción grupal |73

No te excluyas |87

Sirve a un fin |92

Bibliografía |95

Capítulo IV |99

Involucramiento |99

Involucramiento emocional |101

- Involucramiento cognitivo |103

En el lugar del otro |105

Bibliografía |120

Capítulo V |123

Legado |123

De la inspiración a la transformación |123

Construye tu legado: compromete a todos |127

- Desafíos y oportunidades futuras |130

Construyendo el legado del liderazgo en un mundo cambiante |130

Adecuación a la digitalización: un reto para el legado del liderazgo |133

Liderazgo en entornos híbridos: gestionar con cercanía desde la distancia |134

Diversidad e inclusión: construir un liderazgo que respeta y representa a todos |135

Administrar el cambio: el legado de la adaptación constante |137

Liderazgo orientado a objetivos con impacto social: sembrar propósitos que trascienden |138

Equipos resilientes: la adaptación del liderazgo que deja huella |139

Bibliografía |145

Índice de Figuras

Figura 1. La trascendencia del liderazgo |28

Figura 2. Asimilando el liderazgo |42

Figura 3. Conocerse a sí mismo |49

Figura 4. Proceso de aceptación de uno mismo |51

Figura 5. Proceso de cambio |53

Figura 6. Perspectiva del crecimiento del líder |56

Figura 7. Aceptación y transformación del liderazgo en contextos multiculturales |58

Figura 8. Aceptando a los demás |82

Figura 9. Trabajo en equipo |87

Figura 10. El líder debe formar parte del equipo |92

Figura 11. El líder sirve a un fin o propósito |95

Figura 12. Perspectiva del involucramiento |100

Figura 13. Proceso del involucramiento emocional |103

Figura 14. Proceso del involucramiento cognitivo |105

Figura 15. Proceso para ponerse en el lugar del otro |107

Figura 16. Aspectos pertinentes para la reflexión |115

Figura 17. Actuar con empatía |120

Figura 18. Proceso de crear un legado duradero |127



Figura 19. Esquema de la construcción del legado del líder |129

Figura 20. Desafíos y oportunidades |130

Figura 21. Enfrentando el futuro por los líderes |141

Figura 22. Cambios en el liderazgo: modelo del liderazgo del futuro |144

PRÓLOGO

Toda organización social, para el cumplimiento de sus metas, necesita de personas que posean cualidades especiales para movilizar al talento humano, inspirando confianza, fidelidad, pasión; sobre todo, velando por el bienestar de los miembros de la organización. Esta acción es propia del ejercicio auténtico del liderazgo, abordado de manera didáctica por los autores desde su experiencia profesional.

Como mencionan los autores en los fundamentos del liderazgo, tanto la Madre Teresa de Calcuta como Nelson Mandela son ejemplos universales de liderazgo, aunque cada uno lo ejerció en contextos muy distintos. Ambos demostraron que liderar no siempre significa tener autoridad formal en una organización o poder político, sino influir en los demás a través del ejemplo, la autoridad moral, una visión clara y con integridad. Tanto la Madre Teresa como Nelson Mandela muestran que el liderazgo auténtico va más allá del poder: se basa en valores, servicio, empatía y visión transformadora. Ambos líderes dejaron huellas imborrables porque lideraron con el



corazón y la convicción, inspirando a la humanidad a construir un mundo más justo y de perspectiva humana.

El autoconocimiento del líder es de mucha importancia para identificar sus fortalezas, debilidades, valores y motivaciones, lo que permite comprenderse a sí mismo y actuar con autenticidad y coherencia, evitando comportamientos impulsivos o autoritarios hacia sus seguidores, lo cual es esencial para adaptarse a los desafíos del entorno social y organizacional que lidera. Por otro lado, conocer a los demás le posibilita comprender, identificar sus necesidades, capacidades, emociones y perspectivas, actuar con empatía y comunicación efectiva. Todo ello es condición fundamental para mantener buenas las relaciones humanas dentro de la organización que lidera, manteniendo un clima de confianza, trabajar en equipo delegando funciones de acuerdo a las competencias de cada miembro.

El líder de una organización para el cumplimiento de las metas institucionales, tiene que crear equipos comprometidos y organizados, a quienes debe inspirar confianza, orientar y movilizar hacia objetivos comunes. Su



función va más allá del control operativo: implica cultivar un entorno de confianza, comunicación efectiva y sentido de pertenencia. El compromiso del equipo surge cuando las personas perciben coherencia entre la visión de la organización, las acciones del líder y las oportunidades de desarrollo personal. Un líder comprometido y ético genera motivación intrínseca, impulsa la innovación y mejora el clima organizacional a través de los equipos constituidos. La organización interna del equipo de trabajo debe estar cohesionada en base a la lealtad institucional, la empatía, orientados en base a los objetivos propuestos consensuadamente.

Es esencial el involucramiento del líder en las actividades que realizan los equipos para el logro de los objetivos organizacionales. Su intervención no solo se limita a la supervisión de tareas, sino que implica una conexión profunda en el aspecto emocional, cognitivo, empático y reflexivo.

En el aspecto emocional, el líder actúa para entender el contexto, la situación y el proceso para su adaptación. Su capacidad para reconocer y gestionar sus



propias emociones, así como la comprensión de las emociones de los integrantes del equipo, influye directamente en la motivación, la cohesión y el sentido de pertenencia al equipo. Un líder emocionalmente involucrado promueve un entorno de confianza, donde los integrantes se sienten valorados y comprendidos, favoreciendo así el bienestar y la disposición al trabajo colaborativo.

En lo cognitivo, el involucramiento del líder se manifiesta en el entendimiento de las ideas complejas, descubrir significados, deseo de aprender, su preparación académica y la estructuración de los procesos que este desarrolla. Implica analizar, planificar y tomar decisiones fundamentadas que orienten al equipo de trabajo hacia la mejora continua. Además, el líder estimula el pensamiento crítico y el aprendizaje colaborativo, propiciando la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

La empatía representa un pilar fundamental de este compromiso. Ser empático permite al líder comprender las perspectivas y necesidades de los miembros del equipo, lo que facilita una comunicación más efectiva y relaciones

interpersonales más sólidas. Este entendimiento mutuo fomenta la colaboración y disminuye los conflictos, generando un ambiente donde cada persona puede aportar lo mejor de sí para el desarrollo organizacional. El trato empático del líder debe consolidar una cultura organizacional fuerte, resultado de una reflexión profunda y de entendimiento, como enfatizan los autores.

Al leer este libro, me hizo entender que el líder deja un legado cuando consigue construir culturas organizacionales fuertes, basadas en valores compartidos, confianza y propósito. Estos elementos son fundamentales para que los equipos de trabajo actúen con autonomía, creatividad y compromiso, incluso frente a la incertidumbre, y sean sostenibles. En este sentido, el legado de liderazgo no se limita a la autoridad formal, sino que se manifiesta en la influencia ética, emocional y estratégica que perdura más allá de su presencia.

En el contexto actual, donde los cambios tecnológicos, sociales y económicos redefinen constantemente los modelos organizacionales, los líderes deben promover el aprendizaje continuo y la innovación



colectiva. Su legado reside en el desarrollo de competencias que permitan a las personas adaptarse al cambio, aprovechar las oportunidades emergentes y contribuir activamente al crecimiento sostenible de la organización. De esta forma, su legado orienta a la construcción de una organización sostenible para superar obstáculos y asumir retos para construir escenarios prospectivos de desarrollo y superación.

Dr. Marcelino Pomasoncco Illanes

Profesor Principal de la Facultad de Ciencias de la Educación
Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido tantas veces descrito y definido, clasificado desde múltiples perspectivas y configurado en diversas formas, que nos lleva desde aspectos muy democráticos o compartidos hasta tipos racionales o muy radicales de liderazgo, cuyas efigies han sido detalladas en textos y publicaciones en diversas partes del mundo. Sin embargo, su materialización en la vida cotidiana de las personas y las organizaciones, resulta complicada, por ello la necesidad de aportar con ideas y puntos de vista acerca de este tema.

Además, consideramos que el hecho de que siempre se haya hablado y escrito acerca del liderazgo, lo más probable es porque el liderazgo se convirtió en un factor fundamental para la supervivencia del hombre. Desde los albores de la humanidad, el liderazgo se fue inmiscuyendo en la vida cotidiana de las personas y los pueblos, al coordinar acciones, al influir sobre los demás miembros del grupo; incluso con la “ley del más fuerte”, se pueden avizorar elementos que permiten interpretar el valor de líder. A partir de ahí, se hizo imprescindible que



alguien conduzca las actividades cotidianas y estratégicas del grupo.

Considerando estos fundamentos, nos atrevimos a escribir sobre el liderazgo; en función de ello, nos embarcamos en la empresa que nos llevaría a identificar al líder. En ese proceso, observamos que, descubriendo los aspectos que determinan a un líder, creemos que este es aquel que, con pasión por lo que desarrolla y con claras muestras de credibilidad, puede inspirar a otros en el camino de los objetivos, y llegar hasta el punto de hacerlos trascender. Estamos convencidos de que es preciso destacar la trascendencia que todo líder debe promover, porque se trata no solo de trascender a sí mismo, sino de la magnitud real de la trascendencia, donde el líder tiene la misión de hacer trascender a los demás miembros de su grupo.

En esa búsqueda, se pretendió conocer y estructurar el concepto de líder, por lo que entendemos que liderazgo se basa, esencialmente, en la capacidad de influir sobre los demás, esa influencia capaz de generar cambios en la actitud de las personas, de modo que exterioricen sus

valores y la motivación producto de la influencia ejercida. Consideramos que, para consolidar el liderazgo y poder influir, el líder necesita conocerse a sí mismo, para luego poder conocer a los demás. Para conocerse a sí mismo, el líder requiere aceptarse como es y, a partir de ahí, mejorar, cambiar o reencaminar su derrotero. Desde la cima de ese cerro, llamado “meta”, le será posible observar a los demás, conocerlos, establecer los mecanismos pertinentes y compenetrarse uno con otro.

Entonces, como ya se describió en el párrafo anterior, el liderazgo implica influir y compartir, transformar a los miembros del grupo en personas proactivas, motivadas y con actitud para emprender cualquier empresa. En suma, contribuye con la posibilidad de convertir a los grupos a su cargo en equipos. En esta sucesión de hechos, la interacción grupal es fundamental, recordando que la integración necesita incluir al líder en todo el proceso; no es suficiente que el líder indique las pautas necesarias para la acción. No puede lanzarse el discurso de interacción si el líder es un simple observador; lo que tiene que hacer es involucrarse en las actividades



de sus seguidores. Si trabaja en ese contexto, y se cuenta con el respaldo y reconocimiento de los otros, los demás entenderán el fin al que sirve el líder.

En el escenario del liderazgo, donde el líder requiere de diversos factores para poder influir sobre los demás, como trascender en otros, contagiando pasión por lo que hace, inspirando a otros a seguir su camino, haciéndose parte del grupo y actuando con ellos, sin excluirse. Es decir, involucrándose emocionalmente para transmitir vehemencia a lo que se debe hacer para lograr sus propósitos. El líder también requiere del involucramiento cognitivo, pues racionalmente necesita estar consciente del camino a seguir y de las acciones a realizar.

A partir de ahí, el camino que traza el líder para que los demás prosigan con sus enseñanzas, dejando huella de sus acciones que han convergido con el sentimiento, los ideales y la razón de sus seguidores; ahí es donde el líder percibirá que su legado es una realidad y pertinente, que su legado es positivo y ha contribuido en la vida de sus seguidores, es decir, los ha convertido en líderes. Ahí su verdadero legado. Un legado que debe observar la

importancia de entender que nos encontramos en un mundo cambiante y que este entorno necesita la adecuación a escenarios digitalizados, a escenarios híbridos, a escenarios con diversidad e inclusión, con equipos resilientes que ayuden a administrar el cambio y asegurar el legado hacia los seguidores.

Durante interminables días, luego de tantas charlas sobre el cúmulo de conocimientos adquiridos en las aulas, sobre nuestros aprendizajes mientras impartíamos clases universitarias de liderazgo y sobre nuestras experiencias de carácter docente y profesional respecto de la aplicación del liderazgo en los futuros profesionales. Aun sabiendo que, dada la singularidad de la mente humana y conscientes de que aún hay mucho por explorar acerca del liderazgo, logramos construir este texto que reúne los aspectos más importantes y las ideas e impresiones que tenemos acerca del tema. Ahora lo presentamos, esperando sea de grata lectura, alimentando las inquietas mentes de las personas ávidas de nuevos enfoques y perspectivas del liderazgo.

Los autores





Capítulo I

FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

*“El mejor líder es
aquel que nadie
sabe que es el
líder”*

LAO TSE

Liderazgo: el origen

Desde que el hombre aparece en la tierra, evolucionado desde el homínido hasta el homo sapiens, necesitó de algo muy importante para sobrevivir: coexistir en grupo; es decir, agrupados inicialmente como nómades. Desde ese momento, tuvieron que vivir de actividades rutinarias de sobrevivencia como la caza y la recolección, comunicándose tal vez con gestos y sonidos guturales, en cuya circunstancia se hizo imprescindible la presencia de alguien que los oriente. Y, en ese devenir, fue el más fuerte, otra vez fue el más anciano o quizás el sumo sacerdote, pero en todos los casos, se requirió contar con alguien que coordine las actividades más básicas y las más sofisticadas, llegando a destacar entre ellos los que



contaban con habilidades sobresalientes, para defender al grupo o para cazar. Alguien que indique qué, cómo y cuándo llevar a cabo ciertas acciones; en suma: alguien que los guíe; en otras palabras: un líder.

En un intento de teletransportación cuántica al inicio de los tiempos, nos ubicamos en la entrada de una cueva, probablemente en Marruecos, donde entre los primeros “homo sapiens” surgió uno de ellos con más ingenio y fortaleza que destacó entre los demás, para motivar a su grupo a emprender cualquier acción de riesgo. En las diversas sesiones en las aulas universitarias, solemos emplear estrategias para brindar una explicación más llana sobre diversos temas, entre las cuales hemos de comentar este suceso entre los estudiantes, al hablar de liderazgo. Al referirnos acerca del primer líder, realizamos coloquialmente un comentario más o menos así: *Estaba el líder de la primera horda frente a su grupo y les dice: les invito a comer un “dientes de sable”, el grupo asiente mediante gestos y el líder respondía: está bien, pero ayúdenme a cazarlo. En ese momento se produce un hecho importante en el campo del liderazgo, pues se*



coordinan actividades, se delegan funciones, se asignan responsabilidades y se establecía una comunicación exitosa entre sus pares...” Esta simulación de una charla de coordinación del homo sapiens, aunque para muchos parezca un mito, es quizás una aproximación al proceso de liderazgo en sus orígenes.

En el paso del tiempo, el hombre ya sedentario formó agrupaciones humanas más grandes, suceso que se fortaleció con el descubrimiento de la escritura y la aparición de las culturas. En cada situación, con el crecimiento poblacional de las urbes y sociedades complejas, se requería de personas que conduzcan las labores físicas, las decisiones y el control de las organizaciones.

En ese entorno, uno de sus integrantes ha tenido que asumir el liderazgo, inicialmente de manera sencilla, hasta las formas más complejas para determinar el próximo líder y el sucesor. Muchas historias se han tejido a través de los años sobre el líder y la forma como han logrado asumir la conducción de los pueblos.



En el Perú, las culturas prehispánicas hasta los incas también hicieron uso del liderazgo, el cual aplicaron como una actividad fundamental para que su vasto imperio pueda conducirse de la mejor manera, donde el Inca considerado como autoridad suprema e imponente, era el líder, bajo cuyos dominios primaba una estructura jerárquica, en la que los curacas representaban el liderazgo local. Estos se encargaban de administrar comunidades pequeñas; es decir, que estos líderes asumían la responsabilidad de la producción de la tierra y el cumplimiento de las tareas asignadas a la población en cada jurisdicción.

Es así que, en la actualidad, el liderazgo se encuentra en proceso de permanente transformación, se encuentra adecuándose a los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente, basada en el uso de la tecnología.

Mientras las empresas batallan en la búsqueda del capital humano talentoso y líder que conduzca el cumplimiento de los propósitos más exigentes, debido a la presencia de la competencia. El liderazgo ha dejado de

estar vinculado al poder; ahora está relacionado con la influencia y la capacidad de contagiar esa pasión intensa para efectuar acciones positivas, inspirando a otros a seguir el camino hacia el éxito, con un nivel de credibilidad y honestidad, capaz de persuadir a otros para generar una respuesta colaborativa, haciendo trascender a su entorno con sus actos y su trabajo.

Identificando al líder

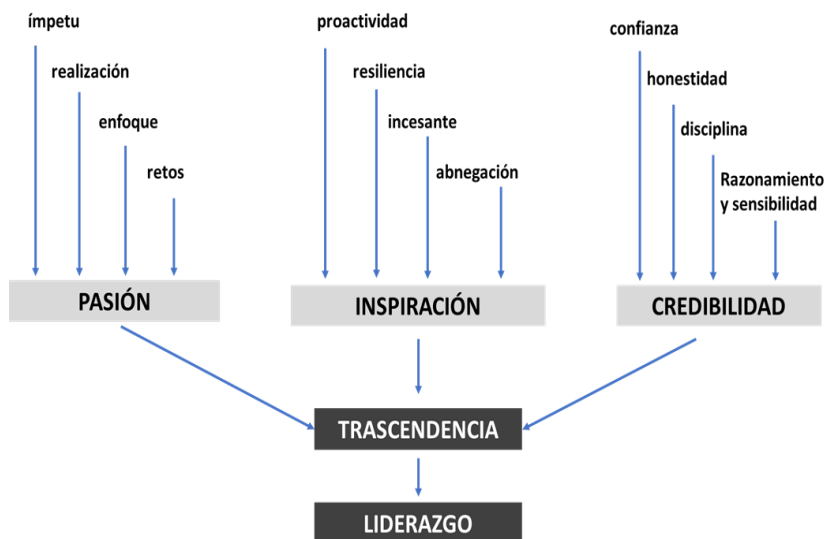
Es evidente que el liderazgo surgió en diversos momentos y en diversos ambientes; sin embargo, en el entorno de las organizaciones, un aspecto fundamental es la determinación del liderazgo; por ello es frecuente cuestionar acerca de cómo identificar a un líder.

En la descripción que se hizo acerca del origen, se menciona: ¿qué aspectos relieves la identidad de un líder?, ¿existen algunas características importantes destacables? Aquí, intentamos hacer un esbozo de los principales factores que determinan el liderazgo.



Figura 1

La trascendencia del liderazgo



Nota. Elaboración propia.

- **Personas que trascienden**

El liderazgo no debe entenderse solamente como una cualidad, por la cual alguien destaca o resalta con su brillo, haciendo gala de su destreza y habilidades, en determinado campo de la actividad humana. Además de ello, es menester tener claro que, más que brillar, el liderazgo es trascender, dejando huella profunda en la vida

de los miembros de su entorno, dejando un sello imborrable, cual tatuaje de tu paso en la vida, haciendo a otros brillar, con un brillo propio y natural, que se perennice como tinta indeleble, cual estela que perfuma el aura de cada ser humano.

En cada ciudad, en cada pueblo y en cada época, ha surgido un personaje insigne que destacó entre los demás. Cuántos de ellos trascendieron las fronteras de sus localidades y países, resultando ampliamente conocidos por su aporte, ideas y obras que hicieron ascender a la humanidad. Aun cuando es complejo formular una lista ideal. Entre ellos, tenemos personajes como Martin Luther King, María Teresa de Calcuta, Alejandro Magno, Platón, Gutenberg, Homero, Miguel de Cervantes, Shakespeare, Charles Darwin, Leonardo da Vinci, Isaac Newton, Galileo Galilei, Copérnico, Pitágoras, Aristóteles, Mozart, Beethoven, Sigmund Freud, Miguel Ángel, Nikola Tesla, Albert Einstein, Marie Curie, Buda, Mahoma, Gandhi, Sor Juana Inés de la Cruz y Jesucristo.

Sin embargo, otros personajes, tal vez anónimos, o conocidos en entornos más pequeños, lograron trascender



en la vida de otras personas, constituyéndose en un modelo para mejorar sus vidas. Como el hombre que ofreció en donación sus bienes y su riqueza para brindar cobijo a los niños huérfanos de la violencia social; la madre que caminó más de 40 kilómetros con su hijo enfermo en brazos, para salvar la vida de su vástago. También se conoció de una profesora que atravesaba un río, exponiendo su vida para dirigirse a impartir sus clases en una zona rural. El cura que con la sotana puesta se metió en el barro, ayudando a los pobladores de su parroquia tras un deslizamiento del cerro. También está el pastor evangélico que reúne dinero y otros recursos para ayudar a los más pobres de su congregación.

Así, es frecuente oír muchas historias en las familias o en los pueblos alejados de la urbanidad, acerca de “héroes” que llegaron más allá de sus cotidianidades, impulsando el desarrollo de su comunidad o de su pueblo, enseñando a otros a ser emprendedores, contagiando su pasión por lograr objetivos. Inspirando a su entorno a emprender sin miedo cualquier reto, esparciendo su credibilidad como personas transparentes y dignas de

confianza, llevando alegría y alborozo a las demás personas y haciendo brillar a cuanto individuo tocaron, como un “rey Midas” que convierte en oro, en el oro de liderazgo, a los demás.

- **La pasión revitaliza el ser**

Con el paso de los años, podemos apreciar una diversidad de personas y comportamientos, cuyo ímpetu por lograr la realización de sus metas, la ejecución de actividades o labores, implica un nivel de intensidad tan fuerte, que contagia. Son personas que, sin temor, asumen retos y no se detienen hasta lograrlo, haciéndoles sentir realizados. Se enfocan tanto en lo que hacen que los ojos les brillan y no solo revitalizan sus propios seres, sino que reflejan en los demás una vitalidad contagiante para unirse a cuanto empresa se embarquen. Uno de los secretos que envuelve la pasión de las personas está en el enfoque que imprimen a las cosas que realizan. Se concentran en sus actividades de manera diligente, comprometida y escrupulosa, sin pausas significativas que afecten su cumplimiento.



El hecho de coincidir con personas que transmiten pasión y observarlas con detenimiento implica un proceso de aprendizaje permanente. Son momentos en los que te embarcas en una sucesión de momentos y actos en los que una persona le imprime un sentimiento especial y, emocionado, desarrolla actividades con meticulosidad y constancia, sin preocuparse por el horario, entregados por entero en la tarea que los ocupa, superando obstáculos y evitando expresar excusas por cualquier motivo. Es como si quisieran transmitir, con sus actos, las muestras de cómo hacer un buen trabajo, en el sentido de completitud y oportunidad.

Cuando Tomás Alva Edison se embarcó en el tema de la electricidad y la creación de la bombilla incandescente, le dedicaba más de dieciocho horas diarias trabajando a tal empresa y no se detuvo hasta descubrir la forma idónea de “encerrar” la luz eléctrica en una bombilla, superando, según los conocedores del tema, más de diez mil intentos para alcanzar su meta. En el campo de la psicología, Sigmund Freud, quien casi nos desnudó al realizar una descripción de nuestra personalidad y las

potenciales desviaciones de carácter sexual que nos identificaban, pasaba más de ocho, incluso diez horas, dedicando su tiempo y paciencia a sus pacientes. El trabajo que realizaron estos personajes, así como muchos otros, se traduce en pasión y entrega por lograr lo que se proponen. Pero no es solo eso; hay que tomar en cuenta cuánto aportaron a la humanidad, cuánto hicieron por cambiar la vida de las personas y transformaron este mundo en un mundo mejor.

- **Hay personas que inspiran**

Ver personas que resaltan por su proactividad, dando el ejemplo de un trabajo incesante y abnegado por lograr un objetivo, que no se detienen ante las barreras, demostrando una resiliencia a prueba de todo, realmente inspira. Un personaje cuya proactividad y abnegación, hasta hoy, inspira, es la madre Teresa. Pocos nos atreveríamos a abrazar a un leproso, brindarle nuestro tiempo y nuestro afecto para aliviar su padecimiento y su dolor; sin embargo, ella lo hizo, y al conocer su historia, respiramos hondo significando la importancia de su existencia y su legado. En ese aspecto, la labor que realizó



inspiró a muchos jóvenes y adultos que siguieron sus pasos y permitieron hacer de este un mundo mejor.

Cuando una persona coge un texto o un artículo en el que se lee la historia de Nelson Mandela, no puede concluir su lectura sin sentirse inspirado por este personaje. Nacido en una localidad en Sudáfrica, renunció a su liderazgo étnico y se hizo abogado, en medio de una convulsión casi generalizada por el racismo. Su empeño en la lucha por los derechos de los más vulnerables lo llevó a prisión con una sentencia de por vida, acusado de conspiración, pero continuó su marcha hacia la “libertad”, como él mismo dijo al ser finalmente liberado en 1990 (Villanueva, 2017). Ese empeño por su lucha de manera inquebrantable, con una fuerza incesante y resiliente, hizo de él una inspiración para su pueblo, consiguiendo el respaldo general que le permitió convertirse en presidente de su país, pero lo que destaca no es el cargo logrado, sino el camino sin tregua que emprendió, luchando por mejorar la vida de su pueblo. Una inspiración sin límites.

En nuestro entorno, en las diversas etapas de nuestra vida, encontramos una persona que “toca” nuestra

alma y nos inspira a seguir su camino. Como el profesor de escuela rural, que se “inventa” una estrategia poco ortodoxa para enseñar a sus alumnos, iluminándolos de saber, logra que la mente de esos niños jamás vuelva a ser la misma, porque han escalado un nivel en el camino al conocimiento. Doña Rosa, en algún lugar de la sierra del Perú, logró que todo el pueblo siga tras ella para trabajar y coordinar en la construcción de la carretera de acceso a su comunidad, inspirando a todos con su ejemplo de proactividad incesante. Una líder, sin duda. Cuántas “Doña Rosa” transitan hasta hoy la senda adoquinada del liderazgo, iluminando rostros, trascendiendo personas y vidas.

- **La credibilidad es un poder que te otorgan los demás**

Una característica importante en el perfil del líder es la credibilidad. No resulta tan sencillo alcanzar la credibilidad, puesto que implica el nivel en el cual los demás depositan su confianza en una persona para realizar alguna actividad, para seguirle y creerle. Para lograrlo, hay que seguir un complejo camino, donde será



menester transmitir honestidad, una cualidad tan deteriorada porque preferimos manifestar una conciencia laxa a una transparencia frente a los demás. Además de lo descrito, la credibilidad requiere de un trabajo metódico y disciplinado, donde el líder cumple cabalmente los aspectos básicos de las actividades que realiza, sin desviarse del camino trazado en busca de su objetivo. Otro aspecto determinante en el camino hacia la credibilidad es la actuación racional, es decir, actuar con un razonamiento que no se aleje de la expresión de sensibilidad respecto de los temas que se tratan; ser racional implica racionalidad con el cerebro y con el corazón.

Sin embargo, a pesar de ser tan complejo alcanzar la credibilidad, perderla es bastante fácil. El sacerdote que profesa el amor a Dios y al prójimo, pero que atenta contra la integridad de un niño o una persona que acude a la iglesia, perderá credibilidad y su discurso no será escuchado. Al maestro que incumple los principios que profesa, le será retirada la credibilidad de inmediato, sin ninguna conmisericordia. La autoridad que se apropia de los recursos públicos y descuida la provisión de bienes y

servicios para su comunidad dejará de ser creíble y digno de confianza ante los demás.

Entonces, el reto del líder es conquistar la confianza de los demás, con un manifiesto estado de honestidad, con un trabajo disciplinado y pulcro, con la ejecución de sus actividades de manera disciplinada y abierta, con un nivel de razonamiento objetivo y subjetivo, que no descuide la sensibilidad que debe expresar ante la situación por la que atraviesan sus seguidores.

Hay mucho trabajo por hacer; es el momento de hacerlo, de modo que quienes siguen al líder consideren la importancia de “hacer lo necesario”, en el momento adecuado y con la intensidad pertinente. Es preciso inmiscuirse, a través de sus acciones, en el pensamiento de los seguidores, en sus costumbres y sus perspectivas, es decir, en la cultura organizacional.

En ese sentido, mucho se ha escrito y dicho sobre el líder y el liderazgo; por ello, es pertinente, aun cuando entendemos la expresión, es preciso realizar algunas precisiones a través de su definición.



Definiendo el liderazgo

Existen muchas definiciones de liderazgo; mencionaremos algunas:

- En su etimología, el liderazgo proviene de dos palabras: “lead” de origen inglés, que, a su vez, deriva del latín “lid”, que denota “abrir el camino”, “dirigir”, y del sufijo “ership”, cuyo significado implica una cualidad o “capacidad”. Entonces, el liderazgo o “leadership” se traduce en capacidad de dirigir (Universidad del Istmo, 2007).
- La palabra “líder” tiene una data de más de mil años; su raíz “laedare” tiene procedencia anglosajona que, aun sufriendo cambios, significa “conducir a los viajeros por el camino”, como búsqueda de una respuesta a las contingencias en las que debemos decidir (Del Prado, 1998).
- En el antiguo sajón, el líder era quien “abría el camino con un machete” para movilizar a sus seguidores; de ese modo podían influir positivamente en ellos, crear sinergias entre ellos e incrementar sus cualidades (Mc Graw Hill, 2006).



- Bennis y Nanus (1985), considerado el padre del liderazgo, define al “líder” como aquella persona que “compromete” a los demás a la ejecución de actividades, el que convierte al seguir en un nuevo líder e involucra al líder en el proceso de cambio.
- Según Bateman y Snell (2009), “líder es alguien que influye en otros para alcanzar objetivos. Cuanto mayor sea el número de seguidores, mayor es la influencia”
- Cuando se alude a la palabra “líder”, se hace referencia a las personas que influyen en otras personas, a quienes se denomina “seguidores” (Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2019, p. 3), “para moverlos en determinada dirección” (Cornejo, 2006).
- El liderazgo consiste en expresar preocupación por sus trabajadores, les dedican su tiempo, sirven a sus seguidores y les ayudan a fortalecer su potencial (Carnegie, 2021).



- Desde una perspectiva similar, se define el liderazgo como “sentir pasión por hacer una diferencia en los demás” (Maxwell, 2007).

Frente a toda la información vertida, a continuación, haremos un análisis sencillo de cómo deberíamos entender el liderazgo, más aún en ambientes altamente competitivos, donde el desarrollo de las competencias como el conocimiento, las habilidades y las actitudes en las personas son fundamentales para el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Por ello, para hablar de liderazgo, se hace menester entender la relación que tiene con la cultura organizacional y con las personas, porque es con ellas con quien se trata en la vida organizacional cotidiana. En suma, para entender la definición, debemos hablar de liderazgo, mas no de líder, debido a que quien logra generar liderazgo es considerado un líder.

Entonces, una primera aproximación del concepto que debemos entender es que el liderazgo es un proceso que busca influenciar en las personas, con la finalidad de que estas modifiquen su comportamiento, por lo que, si no se nota un cambio o transformación en los demás, no hubo



liderazgo. Este proceso se orienta a generar cambios en el comportamiento de las personas, por lo que hay que precisar que, si el líder busca cambiar el comportamiento de sus seguidores, tendrá que conocer la personalidad, las actitudes, los valores, la motivación y la percepción que tienen las personas sobre un hecho determinado. Es aquí donde la cultura organizacional se hace presente, a través de los valores compartidos por todos; por lo tanto, un líder debe convencer a todos de que las actividades llevadas a cabo son las correctas, las que deben coincidir con las creencias profundas de todos los que forman parte de una organización.

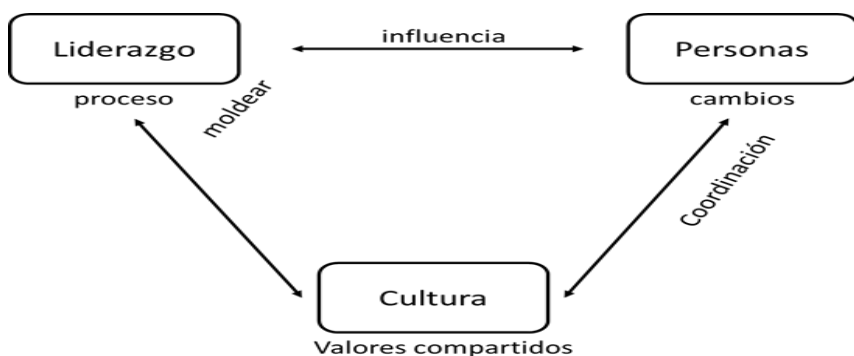
En este contexto, mencionemos algunos valores a ser tomados en cuenta, por ejemplo, la búsqueda de la seguridad, confianza y tranquilidad de los colaboradores de la organización y de sus clientes; la integridad, entendida como la honradez y el respeto entre todos los trabajadores y los consumidores; la diversión, orientada al trabajo participativo donde cada actividad desarrollada dentro de la organización sea amena y cordial; la pasión en el trabajo, donde cada proceso expresa la satisfacción de cumplir la



tarea encomendada; la excelencia, donde los estándares de medición sean superados por un trabajo equitativo; el respeto, enfocado a aceptar la opinión y los puntos de vista de los integrantes de la organización, desde el nivel alto hasta el último trabajador. Seguramente deben existir más valores que pueden ser aplicados en cada organización, dependiendo de la cultura de cada entidad; sin embargo, tengamos en cuenta lo siguiente: una cosa son los valores señalados y propuestos en la organización, y otra distinta son aquellos aplicados; por eso, consideramos que la asignación de los mismos depende mucho de lo que busca cada organización.

Figura 2

Asimilando el liderazgo



Nota. Elaboración propia.

Bibliografía

Bennis, W. y Nanus, B. (1985) *líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Editorial Norma, ISBN: 958-04-0154-3.

https://drive.google.com/file/d/1sktnZgZ1i6XzxbfouaEhnmC_2DfRgq9L/view

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bateman, T., Snell, S. (2009) *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, México, editorial Mc Graw Hill, 8va edición, ISBN: 978-970-10-7279-0.

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company.



Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. James Fraser.

Carnegie, D. (2021) *Cómo ser un buen líder*, PRH Grupo Editorial, ISBN: 6073805373, 9786073805377
<https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788497777827.pdf>

Cornejo, M. (2006) *El Poder del Líder*, Miguel Ángel Cornejo Editores, 1ra edición, ISBN: 9972-230-22-8.

Del Prado, L. (1998) *Liderazgo y gestión de personal*, Fundación OSDE, Argentina, ISBN: 987-96305-5-6.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/liderazgo/lecturas/asfalt/liderazg.pdf>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.

Mc Graw Hill (2006) *Liderazgo I – Gran enciclopedia de la gestión empresarial*, primera edición, editorial McGraw Hill / Interamericana de España, S.A.U., España.

Maxwell, J. (2007) *Liderazgo, Principios de Oro*, Editorial Grupo Nelson, ISBN: 978-1-60255-033-9.

<https://miucorporativa.com/wp-content/uploads/2022/05/LIDERAZGO-PRINCIPIOS-DE-ORO-John-C.-Maxwell.pdf>

Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Thomas Nelson.

Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC (2019) *Integridad y ética – Liderazgo Ético*, UNODC – Viena

https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Free Press.

Universidad del Istmo (2007) *Liderazgo, el más común de los misterioso de lo común*, Centro de investigaciones Humanismo y Empresa.



<https://unis.edu.gt/wp-content/uploads/2021/12/LIDERAZGO.pdf>

Villanueva, F. (2017) *Reglas mínimas de las Naciones Unidas para el tratamiento de los reclusos. Reglas Mandela*, DR Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 1ra edición, ISBN: 978-607-729-330-9, México

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4700/7.pdf>

<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4700-reglas-minimas-de-las-naciones-unidas-para-el-tratamiento-de-los-reclusos-coleccion-comision-nacional-de-derechos-humanos>

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4700/3.pdf>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

Capítulo II

CONÓCETE Y CONOCE A LOS DEMÁS

*“Aquel que
conoce a las
personas es
razonable. Aquel
que se conoce a
sí mismo, es
iluminado”*

LAO TSE

Conócete

Uno de los aspectos relevantes del liderazgo que brindará las condiciones para influir sobre los demás es la necesidad de conocerse uno mismo, puesto que esto permitirá, luego, conocer a los demás. Llegar a conocerse a sí mismo brinda la autoridad pertinente para indagar respecto de las perspectivas de otras personas, de los seguidores, de los potenciales líderes. De hecho, conocerse a sí mismo no resulta tan sencillo, pues hay que crear el escenario abstractivo de sumergirse dentro de tu propio ser y, en la travesía, sintonizar los pensamientos y sentimientos que te caracterizan. Hay que navegar en las



profundidades de tu naturaleza, converger con los colores que determinan tu identidad y encontrarte.

Entonces, la pregunta ineludible que brota en el proceso de conocerse uno mismo es la siguiente: ¿quién soy? —¿Te has formulado esta pregunta? —Considero que alguna vez, en efecto, nos hemos formulado esta interrogante, en los momentos de soledad, al detenernos y abstraer la mirada en el vacío. Al momento de formularse este cuestionamiento, el líder abre una ventana a la observación de su yo interior.

La observación en el interior, efectuada con detenimiento y abstracción, es el camino que permite alcanzar el conocimiento de sí mismos. Este sencillo proceso conduce a la percepción y experimentación de tu identidad. La observación significa analizar cada parte de los aspectos que constituyen tu ser, porque más que “saber” quién eres, es “experimentar” quién eres, a través de esta práctica.

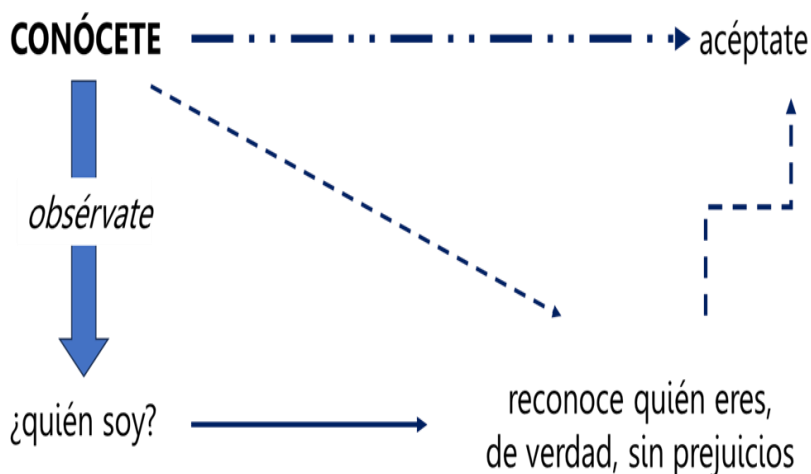
Por dicha razón, si realmente has observado tu identidad en el interior de tu ser, podrás reconocer tu



verdadera humanidad, la realidad de tu cuerpo, la presencia de tu alma, con la verdad en la mano, sin prejuicios. Mediante la observación profunda de tu ser, podrás encontrarte. Por tanto, si te reconoces y descubres tu identidad, reconoces tus características y tu condición, no puedes negar ser quién eres. No puedes negar tu verdadera identidad, no la que muestras en diversos escenarios, sino la que realmente te representa, es decir, tu esencia, tu verdad.

Figura 3

Conocerse a sí mismo



Nota. Elaboración propia.

Acéptate

Consecuente del proceso de conocerte, mediante una mirada a tu interior, identificando quién eres, el siguiente paso es aceptarse a sí mismo. Aceptarte en el sentido de entender una realidad vista desde una perspectiva amplia, viendo el todo: el observado y el observador. El aceptar quién eres es aceptar tu presente, sin discriminar las características de ese presente; el aceptar quién eres tiene que ver con la serenidad de tu ser, reconociendo la forma o el color que tenga; en ese proceso, podrás reconocer las diversas aristas y singularidades que determinan tu persona.

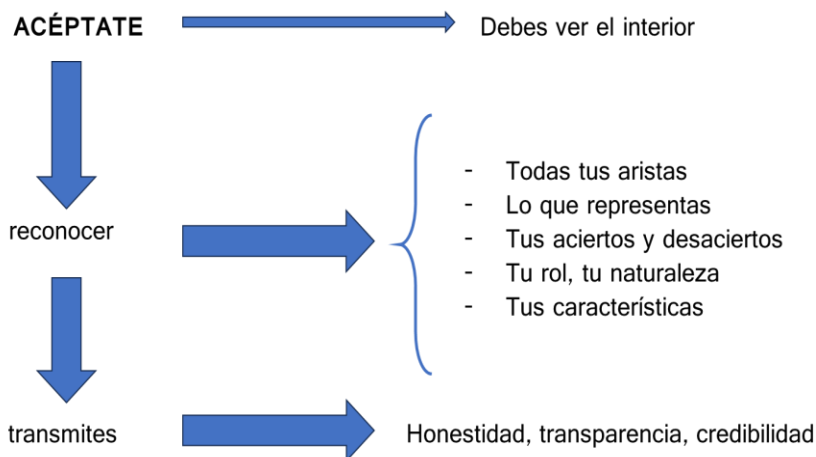
Al aceptar quién eres, debes reconocer y entender tu naturaleza, debes entender lo que representas; tienes que ser consciente de tu grado de perfección e imperfección, debes entender el cúmulo de fortalezas y debilidades que puedas tener, debes entender los aciertos que tienes y los desaciertos que envuelven a tu persona, debes ser consciente de los desatinos que puedes haber cometido.



Al aceptar quién eres, debes entender el rol que tu naturaleza cumple y la misión que tienes; esto te permitirá valorar las emociones y las virtudes que tienes, podrás enumerarlas y valorarlas, podrás entender tus limitaciones, enumerarlas y calificarlas. Al aceptar quién eres, entendiendo las características que te identifican como persona, entendiendo la naturaleza de tu ser, entendiendo los aspectos positivos y negativos que constituyen tu personalidad, has de transmitir a los demás honestidad, transparencia y credibilidad.

Figura 4

Proceso de aceptación de uno mismo



Nota. Elaboración propia.

Cambiar

El conocimiento de uno mismo nos conduce por un tenue camino donde llegamos a reconocer la verdadera posición en que nos encontramos. Es una forma de ingresar en un proceso que nos hace proclives a avanzar; es la develación de un presente en el que nos encontramos encasillados en una *matrix*, hasta que, en un proceso abstractivo, la reflexión acude a nosotros para, apoyados en el entendimiento, aceptar nuestra condición y aceptar la necesidad de pasar de un punto a otro, aceptar el paso hacia un nuevo estadio de cambio.

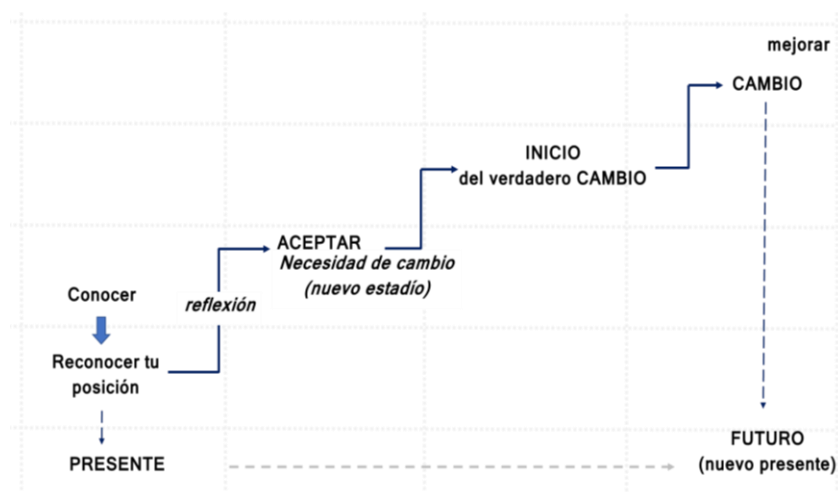
En el conocimiento de uno mismo, donde el impulso por el cambio se hace presente, y se abre una nueva puerta hacia nuevas posibilidades y oportunidades, en el desenlace de este proceso, es posible formular cuestionamientos como los siguientes: ¿estoy en una condición adecuada, actualmente?, ¿así como estoy, puedo tener éxito?, ¿es necesario el cambio?, ¿qué necesito cambiar?, ¿es posible desarrollarme y ayudar a otros a desarrollarse?, ¿qué debo hacer?



Entonces, en la introspección que nos hace ver la necesidad de cambio, se posa en nosotros la nueva aceptación, donde se concluye así: *acepto que debo cambiar*. Nada cambia de la noche a la mañana; el cambio es un proceso que toma su tiempo, pero hay que dar el primer paso y el proceso es progresivo y constante. Hay que aceptar que es necesario el cambio. Es aquí donde inicia el cambio para llegar a un futuro deseado, que se convertirá en un nuevo presente que, una vez establecido, nos permitirá avizorar un nuevo proceso de cambio.

Figura 5

Proceso de cambio



Nota. Elaboración propia.

Crecer

Como una semilla que, al ser incorporada en la tierra por las manos del hombre, para germinar requiere de un ambiente favorable, solamente logra su propósito con la aceptación de la tierra, con la aceptación de su presencia; entonces, esta alcanza un crecimiento apropiado en la proporción del impulso que motivó su germinación, y en la medida en que su entorno (la tierra) lo permite.

Germinada la semilla, evoluciona y va creciendo cada día. En el proceso, se va fortaleciendo y alcanza un desarrollo propicio, en un ambiente favorable.

De manera similar, el líder observa su ser, se busca en sus adentros, penetra en su yo interior (la semilla se incorpora en la tierra), se analiza detenidamente, se acepta, reconoce y acepta su realidad, se convence y acepta cambiar (se crea el ambiente favorable), se involucra en el proceso de cambio hacia un nuevo campo (la aceptación del entorno) y, al hacerlo, germina un nuevo ser, transparente, que mejora y crece.

El crecimiento del liderazgo es el paso hacia un empoderamiento del líder, que desarrolla sus capacidades, sus habilidades, su comprensión de los demás, para lograr una influencia y un desarrollo de liderazgo que se convierte en un referente para los demás, se convierte en un referente para sus seguidores, cuya misión será convertirse en nuevos líderes.

Crecer implica aceptar tu realidad para cambiarla por algo superior, incluso para el líder.

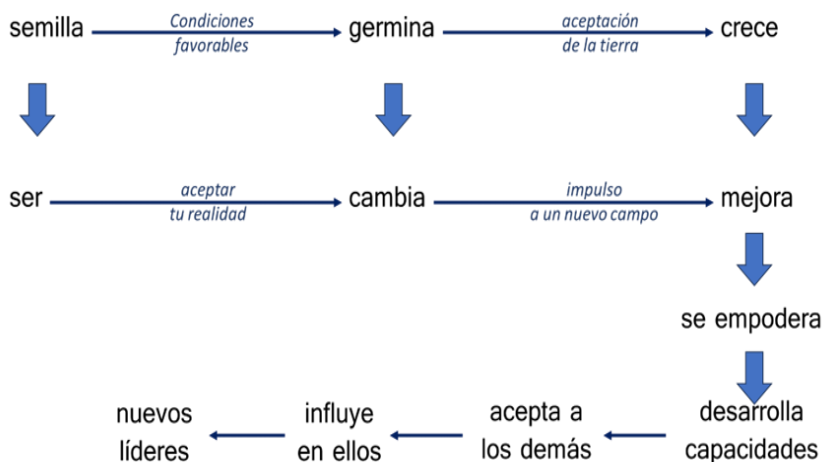
Crecer es impulsar tu ser hacia un nuevo campo.

Crecer implica MEJORAR; crecer es perfilarse y trascender reflejando tu fortaleza de líder sobre los demás, para motivar a los seguidores a ser los nuevos líderes en el largo camino del liderazgo, que más adelante podrán conducirse solos, bajo la estela del líder.



Figura 6

Perspectiva del crecimiento del líder



Nota. Elaboración propia.

Una perspectiva integral y humana del liderazgo:

Acepta a los demás

Estamos convencidos que el liderazgo es una herramienta que transforma conductas y características personales y colectivos. Más aun, en la sociedad peruana, donde su pluriculturalidad influye en el comportamiento de las personas y de las masas, razón por la cual requiere de un análisis detallado y profundo sobre la trascendencia que

implica el aceptar a los demás en una convivencia organizacional, en ese sentido, en las siguientes líneas trataremos de explicar en detalle.

Muchas personas deben preguntarse continuamente por dónde iniciar para que el liderazgo tenga efecto. Al respecto, existen experiencias locales y de otras latitudes, donde dan cuenta de que identificar, conocer e interactuar con cada uno de los colaboradores de una empresa ha permitido conocer sus aspiraciones personales y profesionales. Las mismas que, al ser incorporadas a los propósitos organizacionales, los resultados serán doblemente interesantes, por la satisfacción de los objetivos alcanzados de cada persona y el cumplimiento de las metas organizacionales de la institución (Carril, 2008). Es por eso que la generación de espacios adecuados, llamado también como clima organizacional, son escenarios para dar paso al surgimiento de propuestas guardadas, creativas e innovadoras, que no son expuestas por razones diversas que en el desarrollo de éste y los siguientes capítulos iremos discutiendo; en tal sentido, el liderazgo debe iniciar



con la “aceptación de los demás”, es decir, conocer y aceptar a cada integrante de una institución, asociación, grupo, unidad económica o cualquier tipo de organización, y hasta incluso a una persona, donde la presencia de diversas culturas convierte en atractiva la participación del líder.

Figura 7

Aceptación y transformación del liderazgo en contextos multiculturales



Nota. Elaboración propia.

De la misma manera, el aceptar a los demás constituye una habilidad imprescindible en el liderazgo, debido a que involucra el respeto, la valoración y el entendimiento de las divergencias de los individuos, ya sean de personalidad, sociales o culturales; en ese sentido, aceptar a la persona no es un atributo que se anhele, sino, por el contrario, es un requerimiento para edificar equipos consolidados, y por ende alcanzar propósitos comunes. Es por eso que aceptar a los demás involucra, por parte del líder, reconocer y valorar a los trabajadores en una organización, generando un espacio inclusivo, de armonía y participación, permitiendo a los decisores potenciar las competencias de colaboración y crecimiento constante de los trabajadores; razón por la cual la aceptación de los colaboradores adquiere relevancia para el liderazgo.

Por ejemplo, en la realidad peruana, donde las diversas tradiciones y culturas coexisten, que por cierto muchas de ellas mantienen su vigencia en la actualidad, requiere de mucho tino para comprender la idiosincrasia de cada región; por lo tanto, los encargados de conducir las organizaciones deben respetar, valorar y reconocer esta



diversidad, con la finalidad de construir un espacio de armonía laboral. En tal sentido, “entender a los demás” implica comprender cada una de las singularidades de los demás, con la finalidad de crear ambientes colaborativos, donde las necesidades que se presenten de cada uno de los integrantes de los grupos o equipos sean satisfechas a cabalidad (Leyva, 2013).

Aceptar a los demás no es una tarea simple que se presenta como una actividad cotidiana en una convivencia personal o laboral, sino que requiere de un proceso de conocimiento, adecuación e interacción de todos los involucrados, debido a que cada individuo tiene una forma de pensar y actuar distinta. Por lo tanto, cambia en función del entorno en el cual se encuentra, siendo más compleja cuando las exigencias por quedar bien o responder a las expectativas laborales o del ambiente se vuelven complicadas. Por ejemplo, en una empresa de agricultores, un líder que acepta a los demás entiende que cada colaborador aporta con algo significativo y único para la entidad, ya sea con experiencias ancestrales o tradicionales, heredadas desde sus padres y abuelos,

como el aporte de profesionales jóvenes con nuevos conocimientos adquiridos en su formación.

¿Es importante aceptar a los demás? Estamos convencidos de que sí; por ejemplo, si el dueño, o gerente o jefe de área de una empresa, ante las dificultades y problemas personales que pudieran enfrentar los trabajadores, muestra preocupación e interés, ofreciendo inmediatamente su apoyo en lugar de imponer mayor presión laboral, mostrará empatía, generando en las personas una sensación de desprendimiento por parte del jefe, siendo esta una de las características que tiene el aceptar a los demás.

De la misma manera, por ejemplo, respetar que un trabajador profese una ideología religiosa distinta al resto contribuye a que las tareas se ejecuten de manera eficiente; es por eso que valorar las diferencias o distinciones, sin intentar modificar o cambiar, ni mucho menos minimizar, viene a ser el respeto, como otra característica a tomar en cuenta.



A la vez, es importante reconocer y aceptar que en toda organización habrá diferencias y que los desacuerdos no siempre serán fáciles de extinguirlos, toda vez que estos son parte de la actividad cotidiana entre las personas y en los centros de trabajo; por lo tanto, se requiere la presencia del líder para promover el respeto de las ideas, los pensamientos y comprender incluso el comportamiento de las personas; tarea compleja, sin embargo, si se llega a conocer a las personas, desde la forma cómo piensan hasta las acciones que emprenderán ante cualquier estímulo, los resultados serán favorables para las personas y la propia organización; es decir, que nos estamos refiriendo a la tolerancia, como otra característica (Gómez, 2018).

Otro aspecto a tomar en cuenta es la capacidad de poder ajustar o adaptar las estrategias en función de las características de los trabajadores y del lugar. Por ejemplo, las personas que viven en la sierra no siempre tienen las mismas costumbres de aquellas que viven en la selva o la costa; quiere decir que es importante que las organizaciones, junto a sus decisores, adecuen sus

procesos a la idiosincrasia de una jurisdicción, y los colaboradores también deberán alinearse a la cultura organizacional.

Por otro lado, creemos oportuno considerar algunas aplicaciones prácticas a tomarse en cuenta para que la relación líder - colaborador sea efectiva: saber escuchar. Por lo general, los proyectos son desarrollados e implementados por un especialista o un equipo conocedor del tema, con el anhelo de que los resultados sean cien por ciento favorables, pero en algunos casos no se cumplen las proyecciones establecidas; en cierta ocasión, una empresa de envergadura nacional identificó que sus costos fijos de suministros se incrementaron vertiginosamente, la gerencia encargó a los responsables implementar las medidas correctivas inmediatas; sin embargo, los costos siguieron manteniéndose altos.

Fue un jefe de área que propuso lanzar a nivel nacional un concurso para que el personal sugiera optimizar el consumo de la energía eléctrica. Sorprendentemente, quien resultó ganador fue el personal de servicio con una propuesta sencilla: *todo el personal*



debe apagar el monitor de su ordenador al momento de salir al refrigerio y usar los focos que sean necesarios. Fue esa la ocasión donde los directivos entendieron la importancia de saber escuchar a todos los colaboradores, sin distinguir su nivel, cargo o función.

Otra aplicación a tomar en cuenta es ubicarse en el lugar de los demás; al respecto, las entidades financieras, por ejemplo, mes a mes establecen las metas a ser cumplidas por el personal del área de créditos; el incumplimiento consecutivo es sancionado con llamadas de atención verbal, escrita y finalmente el despido. Una de estas entidades financieras, ante la baja productividad y la presión por cumplir la meta del mes, dispuso que el personal administrativo apoye con la búsqueda de al menos un crédito; fue en esas circunstancias donde se valoró el trabajo del personal de créditos, debido a que los administrativos criticaban el incumplimiento de las cuotas asignadas; quiere decir que ubicarse en el lugar de los demás, es importante para definir conjuntamente alternativas o soluciones a eventualidades que se pudieran presentar.

De la misma manera, crear un ambiente donde todos se sientan cómodos es otro ejercicio que se debe practicar siempre; se escucha con relativa frecuencia comentarios como —no trabajes en esa área o el ambiente de trabajo es muy complicado—; al preguntar cuál es la razón de dicha afirmación, lo relacionan con el carácter del jefe o el ambiente conflictivo que tienen los colaboradores de esa unidad. En cierta ocasión, un jefe de área gritaba acaloradamente a su secretaria por la demora en tramitar un expediente. La trabajadora escuchó en silencio por espacio de un minuto; como el jefe no cesaba de gritar, ambos entraron en un intercambio de palabras hasta que el respeto y la cordialidad se ausentaron, sin importar que estaban presentes compañeros de trabajo y un personal nuevo que había ingresado a laborar por concurso.

La desazón, el malestar y el ambiente laboral fueron tan complicados que todo el día el personal laboró en silencio; indudablemente, las relaciones de comunicación se perdieron; lo más probable es que las metas de aquel día no se cumplieron, y el nuevo personal se llevó una impresión de ambiente laboral tenso; al cabo de un mes,



renunció. Es por eso que la tarea del líder es la de buscar armonía, generando espacios de diálogo y relaciones directas; lo más probable es que se presenten situaciones similares a las descritas; sin embargo, la tarea que debe asumir el líder es la de mantener el equilibrio entre todos los integrantes.

Por más que sea pequeño el aporte individual, contribuye a la consolidación de los propósitos organizacionales, de ahí que la frase “un grano de arena hace una playa” sea una constante a ser aplicada, aun cuando se trate de un negocio en crecimiento o sea una organización consolidada a lo largo de los años. Para tal efecto, las directrices sobre el rumbo a seguir deben estar establecidas claramente por quienes tienen la decisión; en función de dicha actividad, el personal orientará su trabajo y se encaminará al cumplimiento de las metas organizacionales asignadas, así como las metas personales.

Es ahí donde cada tarea cumplida debe ser reconocida y valorada; no señalamos que necesariamente debe ser con retribuciones económicas o premios, basta

con una expresión como: *hiciste un buen trabajo, felicitaciones o reconocemos tu esfuerzo*. Esto quiere decir que el cumplimiento de las tareas individuales permite que los objetivos organizacionales se cumplan; por lo tanto, el éxito es para todos. A todo lo señalado, se le denomina como “valorar lo que cada uno aporta”.

Otra herramienta a considerar es mejorar las relaciones con los demás; quiere decir que la convivencia laboral ya es un reto para quienes conforman la organización, debido a que cada colaborador tiene una personalidad distinta. El alinearse y amoldarse a la cultura organizacional no es tarea de un solo día; es una transición donde los colaboradores se van adecuando en el transcurso del tiempo. Por lo tanto, es un reto que tiene el líder para mantener las relaciones interpersonales que aporten al logro del fin establecido. En una oportunidad, los jefes de dos áreas distintas empezaron a tener diferencias por no querer asumir la responsabilidad del mal uso de los equipos de cómputo.

Esta situación los llevó a no dirigirse la palabra, pese a que compartían los mismos ambientes de trabajo,



ocasionando que el personal de ambas áreas se burle del comportamiento de ambos jefes. Para calmar la situación tuvo que intervenir el director de la empresa, cerrando las diferencias con un apretón de manos en presencia de todo el personal; razón por la cual mantener las relaciones con los demás es fundamental para una convivencia laboral y el líder es quien debe estar atento a cualquier indicio de discrepancia.

Ser flexibles con el personal no siempre es tarea sencilla, debido a que el cumplimiento de las metas exige presión, monitoreo y evaluaciones constantes de los indicadores; quiere decir que, si las metas no han sido cubiertas en los plazos establecidos, las exigencias serán mayores. Por lo general, las exigencias se hacen presentes desde la segunda quincena de cada mes, siendo más abrumadoras los últimos días; en tal sentido, ser flexibles ante un escenario de baja productividad es realmente complicado.

En determinada ocasión, la jefa de tienda de una empresa dedicada al rubro de seguros de vida vio que el personal no cumplía la cuota semanal de productividad,

pese a que salían a trabajar de forma puntual y al seguimiento que hacía el supervisor; por lo tanto, diseñó una estrategia práctica: pidió a todos traer la foto de sus hijos. Al día siguiente, luego de retornar de su trabajo de campo, el personal se sorprendió al ver en el franelógrafo ubicado en la entrada de la agencia la foto de sus hijos; la emoción y el compromiso por el cumplimiento de las metas se reafirmaron. Ciertamente que este tipo de estrategias emotivas son pasajeras, pero es un ejemplo práctico de cómo el líder puede incentivar al personal para que esté motivado permanentemente y deje a un lado las excusas para el cumplimiento de lo asignado.

Bibliografía

Álvarez Orozco, M. (2014). *Voy a venderlo todo: Coaching para vender más y mejor*. Amat Editorial.

Bernstein, A. J. (2014). *Vampiros emocionales en el trabajo: Que no te chupen la energía*. Editorial Aguilar



Buenafuente, M. (2014). *Ya te llamaremos: Claves para presentarte a un casting y obtener con éxito tu primer trabajo*. Ediciones Conecta.

Carril, J. (2008). *Zen coaching: Un revolucionario método para alcanzar tus metas y encontrar el equilibrio interior* (2.^a ed.). Ediciones Díaz de Santos.

Chambers, J., & Brady, D. (2019). *Une los puntos: Lecciones de liderazgo en un mundo de startups*. Penguin Random House Grupo Editorial México

Fernández, S. (2009). *Vivir sin jefe: El libro que hará que ames trabajar por tu cuenta*. Plataforma Editorial.

Hopkins, T. (2014). *Ventas para Dummies* (N. Forghani Teruel, Trad.). Grupo Planeta.

Lázaro Esteban, J. (2013). *Vive tu sueño, emprende*. Editorial UOC.

Leyva Olace, R. (2013). *Yo, líder: En busca del líder que está en nosotros* (1ra ed.). Independently Published

Gómez, D. (2018). *Yellow: Cómo crear una cultura de servicio y ponerse la camiseta por los clientes*. Ediciones B.

Marcus, L. (2013). *Y a mí, ¿quién me asiste?: Manual de supervivencia para la oficina*. Ediciones Urano.

Ojeda Gil, J. A. (2005). *Valoración de la incapacidad laboral*. Ediciones Díaz de Santos.

Reyes-Heroles, R. (2014). *Vivir como reina y gastar como plebeya*. Grupo Planeta – México.

Rodríguez Limia, M. (2019). *Un trabajo a tu medida: Emprendimiento diferente para soñadores*. Plataforma Editorial.





Capítulo III

LOS EQUIPOS

*“El liderazgo no
consiste en estar
al mando, sino en
cuidar de las
personas a tu
cargo”*

SIMON
SINEK

Interacción grupal

En algún momento, todos nos hemos preguntado: ¿realmente los equipos funcionan? O, ¿es una mera propuesta académica o motivacional? No cabe duda de que sí hemos formulado tal pregunta, razón por la cual, en las organizaciones, se establecen objetivos y metas a ser cumplidas. Es ahí donde radica su importancia, vale decir, que todos los integrantes de un equipo deben interiorizar que dichos propósitos son realmente suyos, valorando sus diferencias.

En ese sentido, hacer mención a la integración de las personas que forman parte del equipo, trasciende a un



simple entender de un trabajo conjunto, debido a que implica la construcción de las relaciones en base a un desprendimiento de respeto, confianza y principalmente la colaboración de todos los integrantes.

En todas estas actividades, se hace presente el líder, caracterizado por aquel individuo que enlaza sentimientos, pensamientos y emociones de las personas, para que el propósito se cumpla en las fechas establecidas; al respecto, en un viaje a una de las comunidades altoandinas de la sierra peruana, visitamos un taller de artesanía.

Desde el momento que ingresamos, el saludo, la explicación previa a la visita de las instalaciones y finalmente la venta de sus productos. Se observaba una coordinación efectiva entre todos sus integrantes, primando un respeto y generando confianza, pero todas esas actividades estuvieron dirigidas por uno de ellos, un artesano que, por sus habilidades, mantenía una comunicación fluida con todo el equipo.



Se observa que los conocía a cada uno de los integrantes, y ellos a su vez, con tan solo una mirada y gestos simples, sabían lo que tenían que hacer y respetar los tiempos; es decir que la integración primaba en cada uno de sus procesos, donde las funciones estaban definidas claramente y todos, absolutamente todos, se conocían (Scharmer, 2017).

En el ejemplo, para que existe una coordinación y comunicación efectiva, han tenido que registrarse algunos acontecimientos: cada uno de los integrantes del centro de taller, definieron previamente sus metas y objetivos, las que se tuvieron que cumplirlas en los plazos previstos, pero con la participación de todos en conjunto; donde el apoyo y el respeto es una constante, no porque el líder está presente, o puede castigar alguna anomalía, sino porque forma parte de su cultura, edificada día a día por la experiencia que van acumulado en el transcurso del tiempo; donde la confianza del cumplimiento de las tareas asignadas está generalizada en cada uno de los integrantes del equipo.

Pero eso se conseguirá si el líder es el que muestre la apertura a generar esos lazos de seguridad de todos,



donde las fortalezas individuales de los colaboradores sirven de insumo para el aporte al equipo; es por eso que la identificación de las potencialidades individuales lleva a la maximización de los propósitos. Siendo estas las características que debe tener la integración grupal que, por cierto, no requiere de procesos complicados para su aplicación, sino de conocerse entre todos; para ello, ser transparentes y claros de todo lo que se pretende hacer, con las limitaciones y bondades a obtener, es fundamental.

El interés de esta sección del libro es dar a conocer por dónde debe iniciar un jefe de área, un empresario o algún representante de alguna agrupación, para llegar a destacar como líder. En ese sentido, debemos incidir en dos puntos fundamentales, que suenan ser sencillos, pero a la vez de mucho compromiso; es decir, quien pretenda ser líder debe aceptarse a sí mismo y aceptar a los demás. Conseguir aceptarse uno mismo con sus limitaciones y atributos no siempre es sencillo; muchas personas buscan ayuda de otros profesionales para conseguirlo.

Bajo ese premisa, una forma de conocerse a sí mismo es determinar cuáles son las potencialidades que

tiene, aquellos aspectos que sobresale frente a los demás y para conseguirlo no requiere de mucho esfuerzo, sino del compromiso por hacerlo; a la vez se requiere identificar aquellas limitantes que influyen a que los compromisos no sean emprendidos con la seguridad de conseguir su resultado, probablemente, la falta de expresarse en forma clara o transmitir la información precisa, son algunas barreras. Ante eso, las ayudas memoria o el registro escrito y previo de lo que se informará pueden ayudar a solucionar el impase; por eso las limitaciones están en nuestros temores que disminuyen nuestras decisiones a emprender.

De la misma forma, se deben desarrollar los valores y emociones; por eso un líder que se acepta a sí mismo no debe interesarse en ser perfecto, ni mucho menos debe proyectar una apariencia irreal de sí mismo. Quiere decir que debe presentarse de modo auténtico, sin apariencias ni fingimientos, lo que inspirará respeto y sobre todo confianza con sus seguidores.

Por otro lado, cuando hacemos mención al líder que acepta a los demás, significa aquella capacidad de aceptar por lo que son a todos los miembros que conforman el



equipo; es decir, con sus limitaciones, virtudes y diferencias. Esta manera de aceptación fomenta un ambiente de confianza, en el cual los integrantes perciben que son importantes, dando como resultado un mayor compromiso para el cumplimiento de las tareas asignadas. En ese sentido, un aspecto importante a tomar en cuenta y que no debe pasar desapercibido es la confianza, debido a que muchos dueños de organizaciones y personas que están al frente de una dirección o área se preguntan: ¿Cómo hacer para que el personal se sienta comprometido y cumpla las metas asignadas? El paso inicial para conseguir dicho propósito es cumplir los ofrecimientos hechos, lo que generará que los colaboradores confíen, por lo tanto, las tareas serán cumplidas.

Un hecho que suele ocurrir, es el ofrecimiento que realizan algunos jefes a sus trabajadores, cuando les solicitan que interceda ante la demora de algún trámite o solicitud, y responden: *no te preocupes, yo me comunicaré con esa persona*, pasado el tiempo, el jefe no logró conversar con la persona indicada y las cosas continúan igual, generando desconfianza, desinterés, lo que se

convierte en un efecto multiplicador en el resto de los trabajadores; por lo tanto, las metas y los objetivos tienen restricciones para su cumplimiento.

La situación se vuelve más complicada si los ofrecimientos se hacen públicos y al final del plazo establecido no se efectiviza; en ese sentido, es de vital importancia el diálogo previo con el personal, conocer en detalle a cada uno de ellos (Covey, 2013).

En estos últimos tiempos, las organizaciones orientan su esfuerzo en reclutar a los mejores gerentes, con la finalidad de que conduzcan los destinos de sus instituciones, basados en la aplicación de sus capacidades, para aprovechar las oportunidades y minimizar los problemas del entorno que, por cierto, es uno de los ideales de toda organización.

En tal razón, no todos los gerentes tienen la capacidad de ser líderes, de poder influir, motivar y comunicar con sus colaboradores, que es en sí el ideal de un gerente líder. Si bien las competencias pueden ser desarrolladas de forma efectiva, tales como los



conocimientos, las habilidades y las actitudes, carecen de un aspecto esencial, que es la sencillez.

Vale decir que no basta con contar con un gerente que desarrolle sus competencias, sino que esta persona sea particularmente sencilla, dejando a un lado la soberbia y la indiferencia ante cualquier hecho que se registre; buscando a cada momento la igualdad y la participación activa de todos; es ahí donde recién podríamos decir que es verdaderamente un líder.

Para tal efecto, el líder debe estar en la suficiente capacidad de poder entender los sentimientos de los demás; como cuando el gerente escucha atentamente las preocupaciones de sus colaboradores, buscando apoyarlos en la solución de sus problemas; es ahí donde se generan los lazos de confianza, es decir, hablamos de la empatía.

Del mismo modo, la predisposición por valorar y respetar las diferencias relativas a su origen cultural, género, edad y habilidades, como en situaciones donde el líder identifica la presencia de dos segmentos de



trabajadores; por lo tanto, busca combinar las innovadoras ideas de los jóvenes colaboradores con la vasta experiencia de los trabajadores mayores, para construir en conjunto acciones estratégicas efectivas; en ese sentido, estamos haciendo mención a la tolerancia sobre la diversidad.

Otro aspecto importante es reconocer, celebrar y difundir el cumplimiento de las metas y los logros conseguidos por parte del personal; la razón no está enfocada en buscar la diferenciación de unos con otros, sino más bien en rescatar las potencialidades que tienen los colaboradores, en el afán de motivar y despertar la iniciativa de los otros integrantes; por lo tanto, nos referimos al reconocimiento individual.

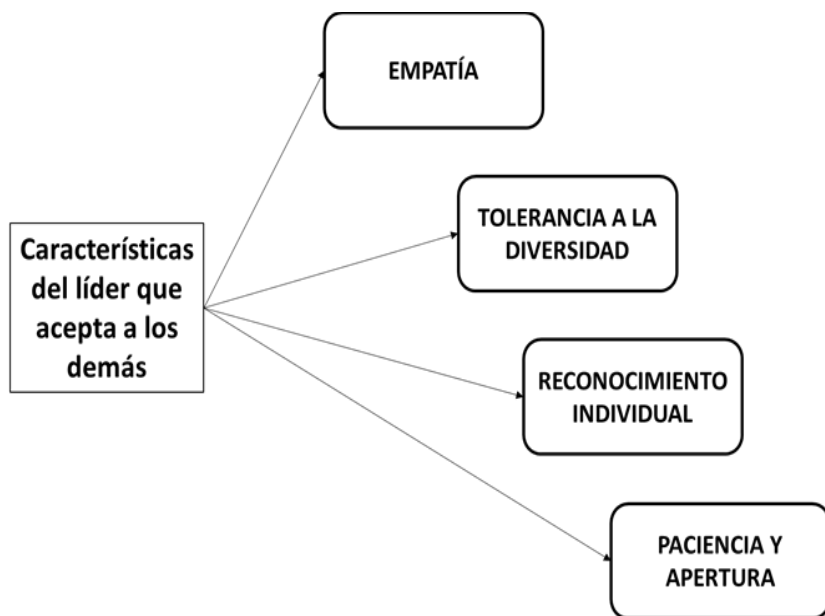
De igual forma, propiciar espacios para que todos los empleados mejoren y crezcan tanto profesional como personalmente debe ser el horizonte en el cual se enfoque la gestión de un líder, debido a que algunos miembros de la organización requieren de mayor tiempo para adecuarse a los procesos y actividades establecidas.



Por lo que se les debe ofrecer una capacitación y/o trato personalizado; es decir, estamos hablando de la característica de la paciencia y la apertura (ver Figura 7).

Figura 8

Aceptando a los demás



Nota. elaboración propia, adecuado según Goleman (2018).

Sobre lo señalado, debemos tener en claro que el líder tiene la facultad de unir a las personas, estableciendo ambientes propicios donde cada persona sienta la libertad

de que sus ideas contribuyan al cumplimiento de los objetivos. Actuando como un nexo para unir las necesidades con las perspectivas del capital humano, minimizando los conflictos futuros y los malentendidos en el trabajo cotidiano. Estableciendo procedimientos definidos y reglas concretas que ayuden a la convivencia de los integrantes del equipo; por lo tanto, las expectativas y los objetivos estarán alineados al fin que engloba la organización.

Mediando de forma oportuna y proponiendo alternativas efectivas de solución ante la presencia de algún conflicto, las que beneficiarán tanto al equipo como a toda la organización, pero con la particularidad de ser imparcial y no imponer arbitrariamente ninguna forma de autoridad.

Líneas arriba, hablamos sobre la importancia que asume el líder en su papel de integrador de personas, del trabajo coordinado en la búsqueda de la construcción, consolidación y perpetuación de los equipos. Ahora bien, surge una nueva interrogante en todo este engranaje: ¿Qué hacer para que los equipos trabajen? Basta con



decir: esta es la meta por cumplir, estos son los recursos asignados y en este tiempo se deben entregar los resultados. La experiencia nos ha enseñado que el equipo trabajará de forma conjunta, siempre y cuando la participación se exprese de manera colaborativa y participativa entre todas las personas que la integran. En este escenario, la tarea a emprender por el líder adquiere connotaciones cruciales en la consolidación del equipo, con el interés de modificar las divergencias en fortalezas, incentivando entre todos los miembros a la cohesión, al compromiso y la lealtad.

En ese sentido, la consolidación del equipo es uno de los aspectos a tomar en cuenta; quiere decir que es necesario definir cómo deberá estar organizada, desde la composición de las personas en función de sus capacidades, la asignación de las funciones y las responsabilidades a cumplir, y la distribución de los recursos materiales que servirán como soporte para que las metas sean cumplidas. Quiere decir que la consolidación está integrada por un conjunto de acciones a seguir, donde todos los integrantes contribuyan para tal

fin. Una vez establecida la estructura del equipo, la comunicación y el diálogo se abren paso para promover el trabajo coordinado, coherente con los lineamientos establecidos por la organización. Al respecto, una estrategia para conseguir la cohesión es que los conflictos que pudieran surgir en la convivencia del equipo sean resueltos de forma conjunta, incentivando a que el propósito sea común, y promoviendo la participación activa de las personas y de forma equitativa.

Otro aspecto a tomar en cuenta para que el trabajo en equipo funcione es buscar que los integrantes muestren lealtad entre ellos como a su líder. Para lo cual se requiere que el líder cumpla las promesas que haga, escuche a todos de la misma manera y con la misma intensidad y, sobre todo, muestre que es íntegro en sus decisiones. Por lo tanto, las personas percibirán que trabajar en el equipo es un espacio, es un ambiente seguro y justo.

Esta iniciativa permitirá que los integrantes no renuncien al trabajo, sino que, por el contrario, generará un compromiso para enfrentar los nuevos desafíos, apoyándose mutuamente cuando existen situaciones



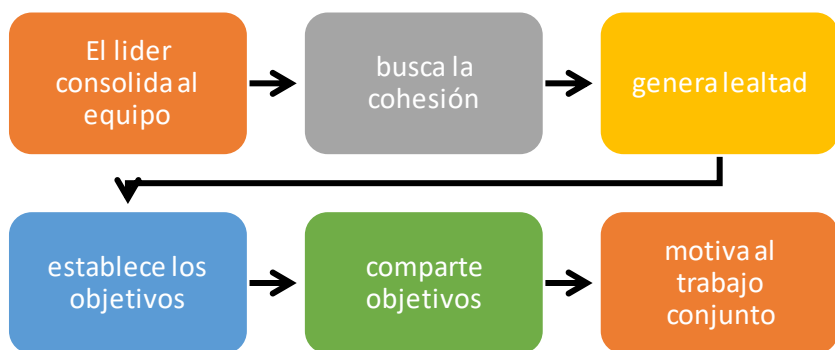
complicadas. Si bien las tareas son cumplidas por iniciativa propia de los equipos, el establecimiento de los objetivos alcanzables y bien definidos juega un papel importante en la concretización de la misma; quiere decir que, mientras las metas sean más específicas, claras, alcanzables y medibles en los tiempos pactados, serán cada vez más certeras. Para tal fin, se requiere que los requerimientos de la organización y del equipo sean identificados previamente, lo que permitirá que esas necesidades sean traducidas en objetivos puntuales, los que deberán ser transmitidos de forma efectiva a cada uno de los integrantes, por tres razones importantes: para generar un compromiso personal, mejorar la participación colaborativa de las personas y reducir drásticamente las diferencias o controversias de las prioridades que pudieran presentarse.

Por lo tanto, los equipos estarán motivados, teniendo a un líder capaz de entender y ser entendido, donde el ambiente propicie la creatividad y el desarrollo de las potencialidades individuales. Quiere decir que el entusiasmo se mantendrá vigente, la escucha activa será la estrategia de todos, simplificando la adaptación de las

necesidades a la conveniencia de la organización (ver Figura 9).

Figura 9

Trabajo en equipo



Nota. elaboración propia en base al planteamiento de Heifetz y Linsky (2002).

No te excluyas

En el camino del líder es importante considerar cuánto se integra este con sus seguidores para trabajar de manera integrada y conjunta, como un equipo que se desempeña de manera óptima. En ese sentido, podemos afirmar que el espectro del liderazgo es bastante amplio;

sin embargo, requiere de una construcción de los aspectos internos, requiere fortalecerse y empoderarse para impulsar el funcionamiento de los equipos de los que forman parte. En el camino del liderazgo, un aspecto importante que es necesario considerar es el tema de la integración o inclusión; por eso, en diversas situaciones en las que se hace referencia a la participación comprometida de las personas, suele decirse: “No te excluyas”, lo cual suena como una sentencia, cuando se trata del líder.

En la intención de realizar algunas precisiones respecto del líder y el liderazgo, es de saber que, en diversas ocasiones, solemos llamar “líder” a la persona que está en frente de un grupo, o es responsable de una oficina o del área de una organización.

Es común escuchar o leer: “el líder peruano”, cuando se refiere al presidente de la República, o cuando se refieren a algún personaje destacado nacido en nuestro país; decimos: “el líder de la empresa”, cada vez que se menciona al gerente o presidente de la misma. También se nombra al “líder de la economía peruana”, cuando nos referimos al ministro de economía, y así, sucesivamente.

Sin embargo, en las situaciones indicadas, ser líder no es sinónimo de gerencia o jefatura; tanto el presidente, el ministro, el gerente o cualquier otro personaje que se encuentra en la cima de su organización o su área, solamente “dirige” a dicho organismo, en el fiel cumplimiento de sus funciones.

La persona que se ubica en dicha posición se encarga de hacer funcionar a la organización, apoyado en su autoridad y el poder de que está investido para ejercerla; sin embargo, ello no es sinónimo de liderazgo.

El que dirige apoyado en la autoridad cumple sus funciones y hace cumplir las pautas establecidas para lograr sus metas. Pero, cuando las personas que dirigen se hacen parte del grupo y tienen la capacidad de persuadirlos de realizar algo, es un jefe, pero también es un líder.

Líder es el que logra influir en las personas por lo que es y por lo que refleja en los demás, pero no olvidemos que el que logra influir en los demás es el que es uno de ellos, es el que es parte del grupo en el que trasciende, en el que es parte de ellos.



Entonces, el líder influye cuando es parte de ellos, los apoya, impulsa su trabajo, contribuye en su buen desempeño; es decir, que siempre está al servicio de los demás, por eso no puede excluirse, no solo del grupo o del equipo que tiene a cargo, sino de las actividades que desarrolla este.

Los seguidores del líder deben percibir que, en toda ocasión, éste se hace responsable de los objetivos que persiguen los equipos; deben percibir que viste los colores de su equipo y que trabaja con ellos en el camino de los objetivos.

No hay nada más motivador e incluyente que escuchar que te digan: ¡vamos!, ¡hagámoslo!, ¡sí podemos!, ¡sigamos adelante!, ¡es nuestra responsabilidad!, sin excluirse. Por ello se dice que no hay mejor enseñanza que el ejemplo.

En la vida universitaria, hay ocasiones en que los estudiantes califican a sus profesores de manera cualitativa, expresando de forma coloquial aceptación o rechazo hacia ellos. En otras ocasiones, se sienten más



identificados con algunos, y lo expresan en manifestaciones de respeto, admiración y afecto. En una de las tantas reuniones que establecimos para hablar de liderazgo, analizando el trabajo realizado y el trabajo de los demás, entendimos que los profesores que más aceptación tienen entre sus alumnos son aquellos que se mimetizan con sus alumnos, se hacen parte de ellos, sin necesidad de invadir el espacio de respeto; pueden “mover masas” para hacer actividades diversas que contribuyen a fortalecer sus equipos y su organización.

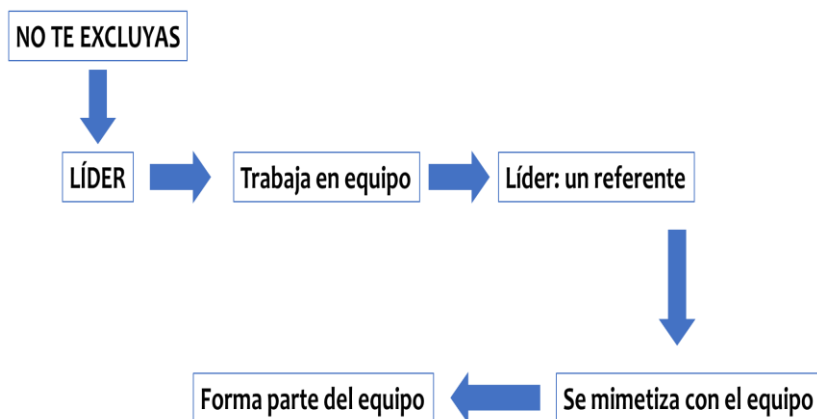
El líder no debe sentirse por encima de los integrantes de su equipo, sino “con” sus seguidores; debe sentirse parte de ellos, debe alinear los colores de sus propias perspectivas con los colores de las perspectivas de los demás, para avanzar y lograr sus objetivos.

A eso le llamamos formar parte del equipo, a eso entendemos como “no te excluyas”, “intégrate”.



Figura 10

El líder debe formar parte del equipo



Nota. Elaboración propia.

Sirve a un fin

Las actuaciones o acciones que realizamos en nuestra vida cotidiana tienen un efecto ineludible, cuyas consecuencias, o bien contribuyen para obtener algo positivo o son irremediablemente perjudiciales para el éxito de una iniciativa. En ese sentido, existen ocasiones en las que las personas, entre ellos los líderes, caen en una especie de somnolencia en el trajín de las labores que realizan y, cual autómatas, solamente cumplen la secuencia de las funciones a su cargo y la de sus

seguidores. Amanece, y saben que deben levantarse, asearse, desayunar y acudir al trabajo; luego viene el almuerzo, continuar el trabajo y, por la tarde, regresar a casa. Es un devenir inminente en el cual circulamos de manera concurrente.

Sin embargo, también existen momentos en los que los individuos, esencialmente los líderes, son más conscientes de su situación, descubren el paisaje de sus acciones y avizoran el horizonte que les permite proyectarse hacia las metas de manera más eficiente. Como se observa en el inventario de personalidad de Hogan, estar consciente de su situación significa que las personas, en este caso el líder, despierta ante sus pensamientos, entiende con claridad sus propias ideas y las acepta, puede identificar sus formas de pensar y relacionarlas, asegurando que sus puntos de vista sean más adecuados y se encuentran alertas; en casos así, pueden prestar más atención a las cosas con un juicio crítico, sin rasgos estresantes (Altoimpacto, s.f.), y con mayor posibilidad de entendimiento.

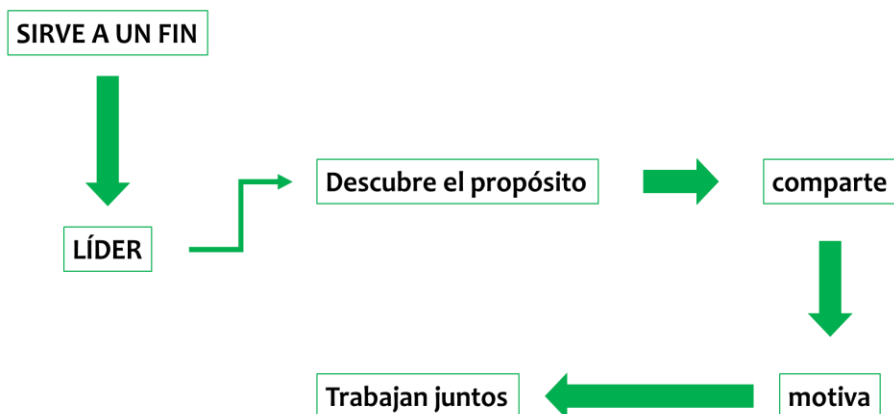


En situaciones así, es cuando el líder descubre el propósito que impulsa sus acciones; es decir, se descubre a sí mismo. Ante ello, su estado de consciencia hace que el líder llegue a concentrar sus energías y lo conduce a descubrir el propósito de las actividades que realizan; deben centrarse de manera específica en lo que hacen para que, con pleno conocimiento del norte a seguir, pueda guiar a sus seguidores hacia las metas que se establecen en la organización. Descubrir su propósito implica entender claramente su razón de ser, su realidad, el lugar que ocupa, la posición alcanzada y el camino que debe seguir, guiando a sus colaboradores.

Cuando el líder ha descubierto el propósito que orienta las acciones que realiza en beneficio de su organización y de su equipo, para guiar y orientar a sus seguidores, es imprescindible compartir el propósito que los une, compartir la misión que los identifica. Compartir la filosofía de la meta que los convoca y, con ella, podrá motivar a los demás para llegar a buen puerto. Esto implica que deberán construir o crearán los medios necesarios para trabajar juntos, como fin último.

Figura 11

El líder sirve a un fin o propósito



Nota. Elaboración propia.

Bibliografía

Altoimpacto (s.f.) Conocemos a las personas.

<https://www.altoimpacto.com/hogan-assessments>

Álava-Reyes, M. J. (2011). *Trabajar sin sufrir: Claves para superar los problemas y disfrutar en el trabajo*. Editorial La Esfera de los Libros.

Budjac Corvette, B. A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (V. del C. Alba Ramírez, Trad.). Editorial Pearson Educación.

Covey, S. (1993). *El líder centrado en principios* (vol. 17). Madrid: Editorial Paidós

Costantini, I. (2017). *Un líder en vos: Descubriendo oportunidades de desarrollo y transformación*. Editorial Sudamericana.

Jones, G. R. (2007). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5.^a ed.). Editorial Pearson Educación.

García, I. (2016). *Ultraproductividad: Trabajar menos, producir más, vivir mejor*. Alienta Editorial.

Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Ediciones Conecta.

González H., F. (2013). *Tu marca profesional: Conecta tu profesión con tu pasión*. Plataforma Editorial.

- Graeber, D. (2018). *Trabajos de mierda: Una teoría* (l. Barbeitos García, Trad.). Editorial Ariel
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Hirigoyen, M.-F. (2009). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Editorial Paidós.
- Marketing Publishing. (1995). *Toma de decisiones eficaces: Guías de gestión de la pequeña empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Scharmer. C. (2017). *Teoría U: Liderar desde el futuro a medida que emerge*. (1ra edic.) Editorial Eleftheria, S.L.
- Trechera Herreros, J. L. (2004). *Trabajar en equipo: Talento y talante. Técnicas de dinámica de grupos* (2.^a ed.). Editorial Desclée de Brouwer.





Capítulo IV

INVOLUCRAMIENTO

*“El talento gana
juegos, pero el
trabajo en equipo
y la inteligencia
ganan
campeonatos”*

MICHAEL
JORDAN

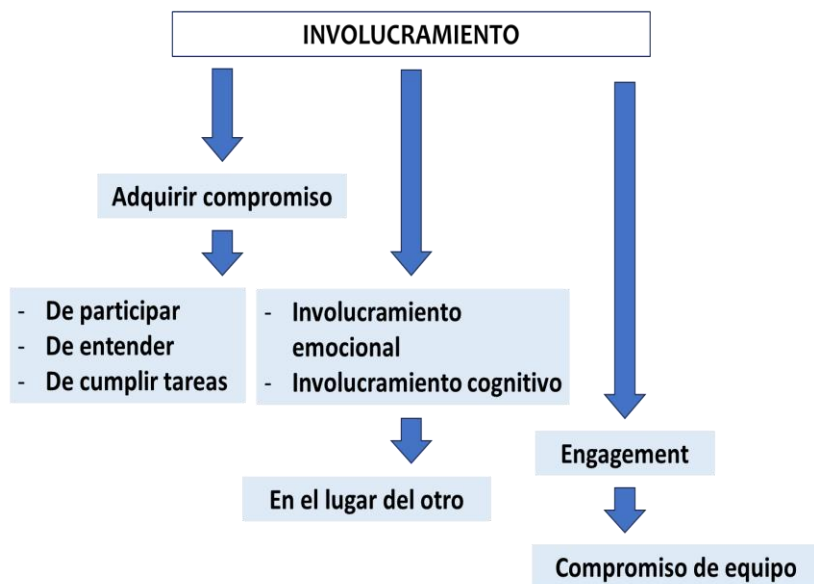
El involucramiento del líder en las acciones y actividades que realizan los equipos y las organizaciones es esencial para que el proceso de liderazgo alcance resultados significativos. Involucrarse implica adquirir el compromiso de participar, de atender y de cumplir con las tareas encomendadas, para darle el valor pertinente a las actividades que se desarrollan. Por dicha razón, se entiende que, en esta etapa del proceso de liderazgo, el involucramiento debe contar con dos elementos particulares: el involucramiento emocional y el involucramiento cognitivo, para luego caracterizar el sentido empático de ponerse en el lugar del otro. Asimismo, en relación con conceptos modernos, se entiende el



involucramiento como el *engagement*, una herramienta de la administración que implica el compromiso que asume el equipo y su aplicación a la conexión con el proceso de las actividades que se realizan para lograr una meta (Arguedas, 2011). En suma, en palabras de John C. Maxwell, al involucrarse, el líder conoce el camino, recorre el camino y muestra el camino.

Figura 12

Perspectiva del involucramiento



Nota. Elaboración propia.

Involucramiento emocional

El proceso de involucramiento emocional requiere que el líder entienda el contexto, es decir, que entienda el escenario general de la actividad en la que están comprometidos, prestando atención a lo que acontece alrededor. Para lograr el involucramiento emocional, se precisa de un grado de concentración y un estado de conciencia que les permita estar “conscientes” de lo que viene sucediendo.

En un siguiente paso, el líder debe procurar entender la situación. Es como ver el todo desde una perspectiva amplia que te permite conocer lo que viene ocurriendo. Para ello, el líder requiere efectuar un análisis de los aspectos que motivaron el suceso, en la condición en que se encuentra, además de hacer una introspección acerca de los efectos que puede generar la situación en la forma en que está. Seguidamente, el líder, luego de entender la situación, debe entender el proceso de las acciones necesarias, una medición de las acciones realizadas y de las que se van a realizar. Un proceso reflexivo que debe conducir al logro del objetivo principal que guía el camino a seguir.



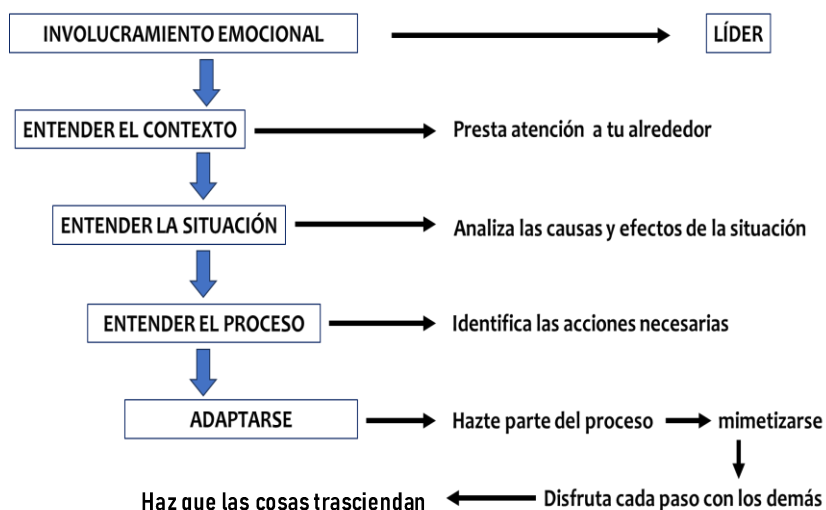
Cuando el líder entiende el proceso, es decir, toma conciencia real de lo que se viene realizando y de lo que se debe efectuar. Tiene la capacidad de influir y guiar a su equipo para llegar a la meta, pero debe tenerse en cuenta que entender el proceso no resulta suficiente, sino que, además, se requiere conocer cada detalle de este proceso para poder brindar una explicación de las acciones necesarias y poder accionar en caso de alguna contingencia. Entender y conocer el proceso sirve para efectuar un seguimiento consciente y controlar los pasos que se dan en cada etapa.

Por consiguiente, cuando el proceso es reconocido y entendido en toda su extensión, hay que facilitar las condiciones pertinentes e involucrarse emocionalmente, es decir, adaptarse, hacerse parte del proceso o de la actividad, lo que implica mimetizarse para empujar al equipo desde adentro. Cuando el líder se involucra en el proceso porque lo siente y lo entiende, entonces contagia a los demás para que lo imiten, lo sigan y ayuden a conducir la empresa hacia el destino que está programado. En ese trayecto, trabajando y empujando desde adentro, el proceso debe disfrutarse, se debe vivir con intensidad cada

paso que se da, de modo que el equipo se vea identificado con el líder. De esa forma, se puede lograr que las cosas trasciendan.

Figura 13

Proceso del involucramiento emocional



Nota. Elaboración propia.

- **Involucramiento cognitivo**

En el proceso del liderazgo, es importante que el líder se comprometa. Es importante que se involucre emocionalmente en las actividades que realizan los

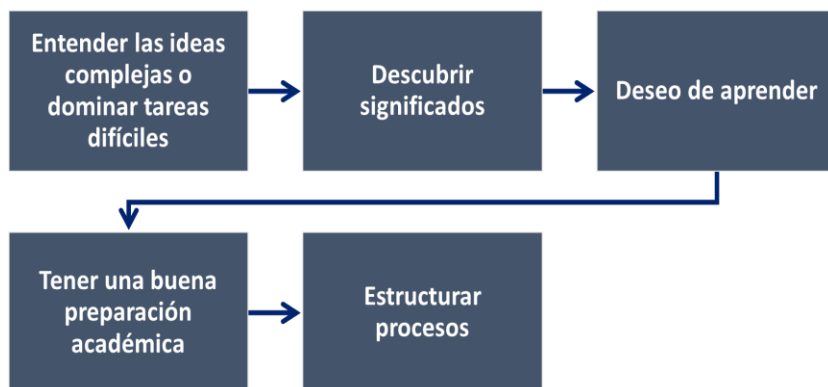
equipos y las organizaciones; sin embargo, es fundamental que, para lograr la efectividad del involucramiento emocional, se aplique convenientemente el involucramiento cognitivo. En esta parte, hay que considerar que, para que el líder tenga la capacidad de guiar a los demás, debe entender con claridad cuáles son aquellas ideas complejas que conducen un proceso, para poder dominar cada tarea sofisticada. Este entendimiento permitirá que el líder pueda descubrir el significado del contexto, de la situación y del proceso.

En este camino, se debe mostrar el deseo de aprender, de entender (percibir el sentido de algo) y comprender (tomar consciencia o interiorizar lo que se entiende). En vista de que es un proceso complejo, es preciso que el líder tenga una buena preparación académica y, de no tenerla, pues debe hacer una introspección de la situación y prepararse en los temas y aspectos pertinentes, para tener un mejor entendimiento. Cuando una persona entiende y comprende algo, se involucra de una forma más integral y podrá guiar a su equipo.



Figura 14

Proceso del involucramiento cognitivo



Nota. Elaboración propia.

En el lugar del otro

Seguramente, usted ha escuchado de manera recurrente la siguiente frase: *“ponte en los zapatos del otro”*. Esta es una expresión que queda divagando en los pensamientos de aquellas personas que buscan el involucramiento de los demás, así como de los trabajadores, para que los objetivos se cumplan; sin embargo, no se efectivizan o simplemente quedan en el aire como términos rimbombantes copiados de algún relato escuchado en público. Por las razones expuestas aquí, en



las siguientes líneas trataremos de explicar de manera sencilla la importancia que el contexto de esta frase adquiere en las decisiones adoptadas de forma individual o colectiva, para que se cumplan con el menor esfuerzo y con resultados favorables en el propósito a seguir.

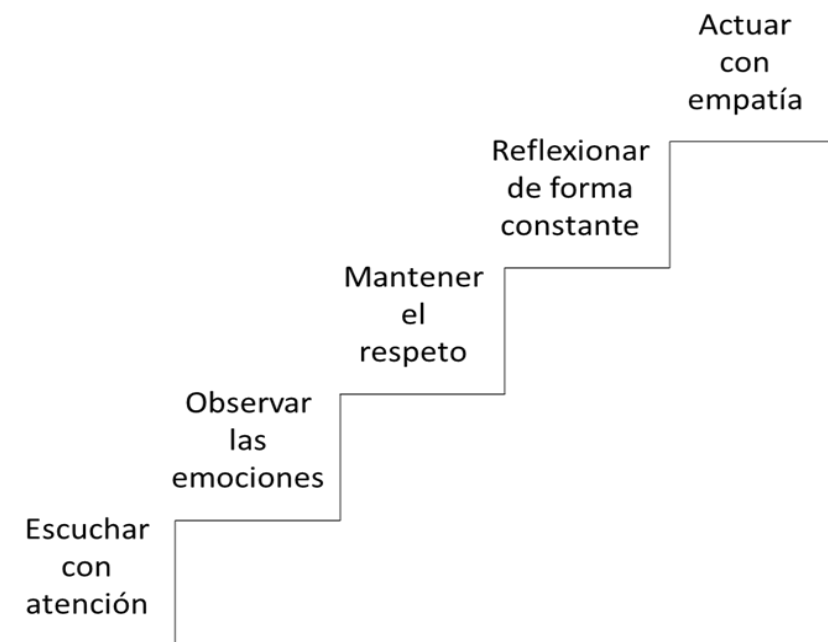
El significado de esta frase es entender qué piensa y qué siente la otra persona, como si uno estuviera en su lugar; en ese sentido, esta habilidad conocida como empatía adquiere singular importancia, ya que permite que las personas trabajen mutuamente y puedan apoyarse de manera conjunta. Desde otra perspectiva, entender el término es imaginarse cómo está la otra persona y observar lo que sucede desde su perspectiva; quiere decir, estar atento a lo que dice, entender sus motivos, así como a sentir lo que la otra parte asume.

Por ejemplo, si un trabajador se ve preocupado porque desconoce un procedimiento en el área donde se desempeña y no obra adecuadamente, en lugar de recriminarle mediante gritos o juzgar su conducta o proceder, un líder se tomará el tiempo para preguntar, escuchar atentamente y asumir cómo se sentiría si

estuviera en esa situación. Esta actividad le permitirá explicar la secuencia a seguir, de tal manera que el colaborador pueda comprender de manera sencilla (Albiol, 2018).

Figura 15

Proceso para poner en el lugar del otro



Nota. Elaboración propia, adaptado de Chambers (2019).



Para que la empatía sea aplicada de manera práctica por un líder, se requiere llevar a cabo una consecución de acciones, enfocados en su aplicación efectiva por parte de quienes toman las decisiones, como también de quienes las acatan y, pensando fundamentalmente en aquellos que se beneficiarán, donde los resultados serán el reflejo del cumplimiento de las metas y objetivos: estas acciones incluyen: prestar la debida atención cuando una persona tome la palabra, significa respeto y consideración de su punto de vista, generando una opinión positiva respecto al jefe.

Lamentablemente las actividades propias del trabajo, ocasionan que esta **escucha activa** entre el jefe y colaborador se frustre; es por eso que se suele observar una escena común durante una conversación: el responsable del área conversa por el celular y pronuncia la famosa palabra: *“dime, en qué te ayudo”*, sin dejar de hablar por el teléfono, ni mucho menos mirar a quien solicitó la conversación, para demostrar que le está escuchando; generando malestar y una opinión negativa

del trabajador hacia su jefe, por lo tanto, la escucha activa queda relegada.

Del mismo modo, el líder debe tomar la debida atención en cada uno de los gestos y expresiones de las personas con el propósito de entender cómo se sienten. Esta actividad requiere mayor atención, debido a que es necesario observar si la persona está incómoda por alguna situación laboral, o preocupada por acontecimientos personales, siendo una señal que debe motivar para preguntarle inmediatamente si las tareas que viene llevando a cabo están bien o requiere alguna atención especial.

Dicha acción de la **observación** permitirá al líder preguntarle de forma amable, concisa y clara, con la finalidad de poder entender el contexto sobre el cual se ha identificado el malestar, la duda o el inconveniente del colaborador, razón por la cual las preguntas deben iniciar con la siguiente expresión simple:

- ¿Te sientes bien?, permitiendo la apertura al diálogo.
- ¿Hay algo en lo que te pueda ayudar? Será necesaria esta pregunta para indagar más, generando un espacio



de confianza para que la otra parte pueda expresarse libremente. Interrogantes necesarias para evitar juicios anticipados.

En muchas ocasiones, quienes asumen algún cargo experimentan un comportamiento de superioridad y altruismo, cambiando drásticamente su conducta frente a sus propios compañeros de trabajo, que en algún momento compartieron experiencias laborales, generando malestar, incomodidad y ganas de frustrar la gestión del nuevo jefe, llegando al extremo de dejar a un lado la deferencia, atención y tolerancia entre todos.

En otras ocasiones, la definición clara de las funciones, tareas y obligaciones, o en su defecto el desconocimiento del mismo, genera estos tipos de inconvenientes. Por estas razones, consideremos que **el respeto** es un principio fundamental para edificar espacios de trabajo colaborativo y productivo, debido a que va más allá de una simple cortesía, valorándose a través de las opiniones y el reconocimiento de los resultados alcanzados, como la comprensión de las necesidades y los requerimientos de cada trabajador.



Aunque existen también otras razones para que el respeto pueda verse vulnerado, como por ejemplo la presión por el cumplimiento de las tareas asignadas, las diferencias de idiosincrasia entre los trabajadores, como costumbres personales llevadas al centro de trabajo, o alguna experiencia pasada que genera desconfianza de las personas. En ese sentido, proponemos algunas acciones simples a ser aplicadas por los líderes en la búsqueda de la consolidación del trabajo entre los colaboradores:

- Construir un entorno laboral donde se practique el respeto mutuo desde la alta dirección hasta el último trabajador, para lo cual será necesario hacer entender a las personas lo que es el respeto. Siendo necesario emprender algún tipo de charla, permitiendo establecer políticas de conducta que establezcan el comportamiento entre todos y, si fuera necesario, determinar las consecuencias ante algún hecho que motivó la falta de respeto.
- Establecer dentro de los planes de trabajo, capacitaciones a todo el personal, las que deberán comprender talleres en las que se enseñen como



solucionar los conflictos propios de la convivencia laboral; a la vez será necesario capacitar a todos los que toman decisiones estratégicas como operativas, sobre liderazgo respetuoso, es decir, temas vinculados a realizar retroalimentación sobre el trabajo realizado, reconociendo los logros colectivos y sobre todo buscando el trato equitativo entre todos.

- Dichos eventos permitirán construir jefes que sean ejemplos a seguir, actividad que estará a cargo de los propios líderes, demostrando respeto en todas las actividades con los colaboradores, desde cómo interactúan entre todos hasta el manejo de las dificultades y errores que se presenten. Lo señalado permitirá fomentar una relación abierta, honesta y transparente, con el propósito de que cada persona sienta la seguridad de opinar libremente y sin ningún tipo de preocupación o temor.
- Seguidamente se deberán determinar canales confidenciales de comunicación digital o física, donde todos los colaboradores puedan plasmar sus inquietudes y recibir inmediatamente una

retroalimentación o apoyo en caso de sentirse irrespetados.

Por otro lado, la **reflexión** es otro elemento necesario que los líderes deben practicar para conseguir la empatía, debido a que es dedicarle esfuerzo y tiempo a reflexionar y pensar sobre las tareas que vienen desarrollando, las decisiones adoptadas, como las necesidades y reacciones de las personas.

Para conseguir efectivizar esta práctica, se requiere que el líder haga un análisis crítico sobre todo lo actuado, con el interés de aprender y poder mejorar de forma constante. Dicho de otra manera, la reflexión es una tarea interna que apoya al líder a identificar sus aspectos positivos y adaptar sus acciones frente a situaciones contrarias.

En ese sentido, se plantean algunas actividades para que los líderes o los que asuman dicha responsabilidad incorporen la reflexión como un hábito diario en su rutina:

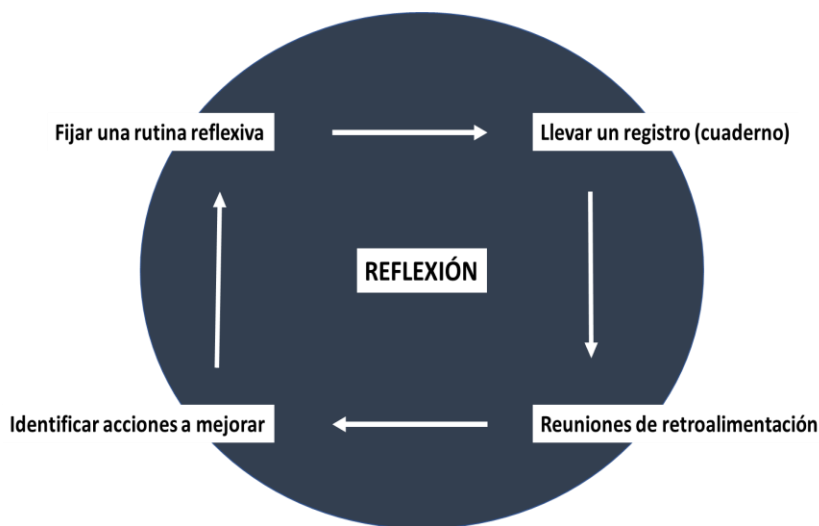


- Fijar una rutina reflexiva; cada semana o, en el mejor de los casos, todos los días, deberá dedicarle de 10 a 15 minutos para hacer un análisis de todo lo actuado; para ello deberá elegir un espacio tranquilo y sin ningún tipo de distracciones, si fuera posible con alguna música suave, donde reflexione con claridad e identifique los puntos favorables y negativos.
- Tener un cuaderno a modo de diario, donde se anote lo acontecido en la semana o en el día, de manera breve; las reacciones que tuvo el equipo, los retos enfrentados y los sentimientos vividos deberán ser incluidos. El uso de algunas preguntas podría ayudar: *¿lo que hice está bien?, ¿es posible mejorarlo?, ¿cuál fue la reacción del personal ante las decisiones adoptadas?, ¿aprendí algo de la interacción?, ¿es posible hacer algo diferente en el futuro?*
- Reuniones de retroalimentación cortas pero periódicas, con el equipo de trabajo o algún compañero, serán necesarias para recibir opiniones bajo perspectivas diferentes o reflexiones distintas. Si la intención es generar mayor opinión, se debe invitar a los colaboradores del área o los jefes de áreas, para

- que, de manera colectiva, puedan reflexionar sobre el tema propuesto por el líder, generando ideas nuevas.
- Al final de cada sesión reflexiva que haga el líder, deberá identificar mínimamente una actividad para que la implemente y mejore su conducta como líder frente a su equipo de trabajo. Para verificar dicha acción, deberá hacer un seguimiento de las acciones realizadas, con la finalidad de evaluar y realizar cambios si lo amerite.

Figura 16

Aspectos pertinentes para la reflexión



Nota. Elaboración propia

Luego de llevar a cabo todas las actividades descritas, será necesario plasmar en la práctica el **actuar con empatía**, que no es otra cosa que entender lo que siente la otra persona; es decir, si sienten que son valorados, que están comprometidos y tienen apoyo de su entorno.

En términos simples podríamos decir que la empatía es aquella habilidad desarrollada por la persona, para escuchar de forma atenta, reconociendo cada una de las emociones de su entorno y reaccionando de forma perceptible a los requerimientos (Carpena, 2016).

Si bien existen en el medio diferentes técnicas para que un líder pueda aplicar la empatía, estimamos por conveniente plasmar un procedimiento simple y sencillo a manera de propuesta, en base a nuestra experiencia laboral y personal; los pasos propuestos son:

- Llevar a cabo reuniones semanales de retroalimentación; en este punto seguramente usted debe estar pensando que es una actividad que todos los negocios llevan a cabo; sin embargo, se ha

llegado al punto en que estas sesiones no cumplen el objetivo para el cual fueron creadas, que es interactuar entre todos e intercambiar experiencias. Probablemente, en un inicio sí cumplía la finalidad, pero al pasar el tiempo, se convirtieron en simples reuniones informativas, cansadas y monótonas. Para evitar este tipo de inconvenientes, dichos encuentros deberán ser breves y con una periodicidad semanal, donde cada trabajador comparta su sentir respecto al ambiente de trabajo y a las tareas asignadas. Es posible que al principio señalen que todo marcha bien, pero con el transcurso de las reuniones y la confianza generada, darán a conocer sus inquietudes.

Por ejemplo, el líder debe iniciar la reunión señalando: *“pido a cada uno de ustedes comparta algún hecho trascendente que les haya alegrado, y otro suceso que les haya preocupado durante la semana que pasó”*, añadiendo al final de las intervenciones: *“¿Cómo podemos, en conjunto, mejorar lo acontecido?”*.



- Es de necesidad primordial llevar a cabo capacitaciones para gestionar las emociones, con la finalidad de desarrollar las habilidades del líder, así como del personal, para actuar con empatía, las mismas que deberán estar a cargo de profesionales que conozcan sobre el manejo del talento humano. Capacitaciones que deberán ser programadas a lo largo del año, debido a que la constancia de los temas tratados genera nuevos hábitos en los participantes. Una forma práctica de llevar a cabo esta actividad es desarrollar la técnica de juego de roles, conocidos también como *role-playing*, donde más de dos personas actúan sobre un tema propuesto de la vida cotidiana, creando situaciones que se asemejan a la realidad. En la actualidad, esta técnica se utiliza con frecuencia en las entrevistas para contratar nuevo personal para las organizaciones.
- Es necesario el establecimiento de un canal de comunicación que facilite la interacción de los colaboradores con el líder; si bien no resultan ser efectivas las comunicaciones directas, una buena

alternativa antigua pero eficaz es colocar buzones de sugerencias anónimas, que hagan las veces de una mensajería interna, en la cual el trabajador pueda expresar libremente sus preocupaciones, inquietudes e ideas, sin temor a ser criticado o amenazado. En este caso, el líder con cierta periodicidad puede revisar dichas sugerencias, analizar la información, convocar a una reunión, discutir con los presentes sobre las alternativas de solución, mostrando de esta manera que el líder valora la opinión de todos los trabajadores.

- Todas estas actividades requieren de un monitoreo y evaluación. La finalidad es medir si las acciones empáticas emprendidas vienen generando impacto entre el personal o requieren algún ajuste o cambio. Para lo cual, se requiere levantar información a través de encuestas anónimas y de forma periódica, sobre el trabajo realizado, el ambiente laboral, la opinión de los colaboradores sobre los jefes y el liderazgo que perciban.



Figura 17

Actuar con empatía

Reuniones de retroalimentación
de forma periódica

Capacitaciones para gestionar
las emociones

Establecimientos de canales de
comunicación

Seguimiento y evaluación
permanente

Nota. Elaboración propia, en base a la experiencia de los autores.

Bibliografía

Albiol, L. (2018). *La empatía: entenderla para entender a los demás – para que sirve*. Plataforma (1er ed.).
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MPakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=empatia&ots=00H_prrQl8&sig=JeM_wLIP52bMR-7fWNtbxCPwNEE#v=onepage&q&f=false

Arguedas, I. (2011) Recursos docentes para favorecer el involucramiento de estudiantes de educación secundaria en el proceso educativo, *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(2), ISSN: 1681-5653

[https://rieoei.org/RIE/article/view/1534/2590#:~:text=El%20involucramiento%20cognitivo%20se%20refleja%20en%20el,el%20constructo%20involucramiento%20y%20la%20motivaci%C3%B3n%20\(Appleton](https://rieoei.org/RIE/article/view/1534/2590#:~:text=El%20involucramiento%20cognitivo%20se%20refleja%20en%20el,el%20constructo%20involucramiento%20y%20la%20motivaci%C3%B3n%20(Appleton)

Chambers, J. (2019). *Lecciones de liderazgo en un mundo de startups*. (1ra. Edic.). Penguin Random House.

Brady, Carpena, A. (2016). *La empatía es posible – Educación emocional para una sociedad empática*. Editorial Desclée de Brouwer.
<https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433028228.pdf>

Covey, S. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (Rev. ed.). Free Press.



Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Wiley.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.

Marcionni, C. (17 de diciembre 2024) *Involucramiento: Más que una métrica, un reflejo del entorno emocional*, Bienestar Organizacional.

<https://es.linkedin.com/pulse/involucramiento-m%C3%A1s-que-una-m%C3%A9trica-un-reflejo-del-claudia-marcionni-ysgof>

Maxwell, J. (2001). *The 17 indisputable laws of teamwork: Embrace them and empower your team*. Thomas Nelson.

Capítulo V

LEGADO

De la inspiración a la transformación

*“Donde pisa mi caballo,
no vuelve a crecer la
hierba”
Atila.*

Durante nuestra existencia, las personas vamos dejando un rastro del paso por los lugares donde coexistimos con las demás personas de nuestro entorno. Desde un primer momento interactuamos con los familiares cercanos, luego con nuestros pares, personas de la misma edad (hermanos, primos, entre otros) y familiares mayores (tíos, sobrinos, abuelos); también con amigos y compañeros de clase, luego con los profesores; más adelante con amigos de adolescencia y juventud; luego con compañeros de trabajo y, así, sucesivamente....

En ese trayecto, vamos recibiendo influencia de las personas que comparten su espacio vital con nosotros y, a la vez, nosotros efectuamos, también, influencia hacia los



demás. Es evidente que nuestra personalidad y conducta se combinan con la personalidad y conducta de las demás personas con las que interactuamos, realizando así una suerte de transconductualización, y nos vamos perfilando en las personas que somos ahora.

Así como en la vida cotidiana, en la interacción dentro de las organizaciones, las personas vamos realizando una especie de transculturización, en la cual somos influidos por la cultura de la organización que va perfilando nuestras conductas, en un proceso de adaptación; en tanto, nosotros vamos aportando con nuestra conducta, firme o débil, dejando un tenue o significativo rastro, como muestra del paso de cada uno en la organización. Es frecuente que las personas, sin importar la posición o lugar que ocupan a nivel organizacional, desde la perspectiva conductual, no planeen o premediten su actuación, sino que estas cuenten con una gran influencia del entorno que les rodea, de la situación en que se encuentran, pero, sobre todo, de su propia personalidad, que los impele en una determinada dirección.

Aquí, en este proceso, el papel del líder es importante, puesto que no debe olvidar que su misión es canalizar las conductas de los colaboradores en el sentido positivo del logro de objetivos de la organización, influyendo en toda una actitud hacia el compromiso franco y sostenido para involucrarse de manera integral con los intereses de la organización. Entonces, requiere motivar a quienes le rodean para que le ayuden en el emprendimiento hacia la meta establecida; es decir, debe dejar un legado de compromiso y trabajo que contagie a todos y que sus enseñanzas se impregnen en el comportamiento de los colaboradores.

a. Creando un legado duradero

Dejando huellas: inspira y reflexiona sobre el impacto de tus acciones y decisiones

Para dejar un legado, se requiere compartir con otros el cúmulo de aprendizajes y experiencias positivas que has acumulado a lo largo de tu vida. Invitando a la reflexión a quienes nos rodean para lograr impactar con tus acciones y decisiones en la vida de los seguidores. Es un sello indeleble que



marca la vida de los demás, con tus enseñanzas y el ejemplo que significa una huella imperecedera que impulsará a otros a seguirte.

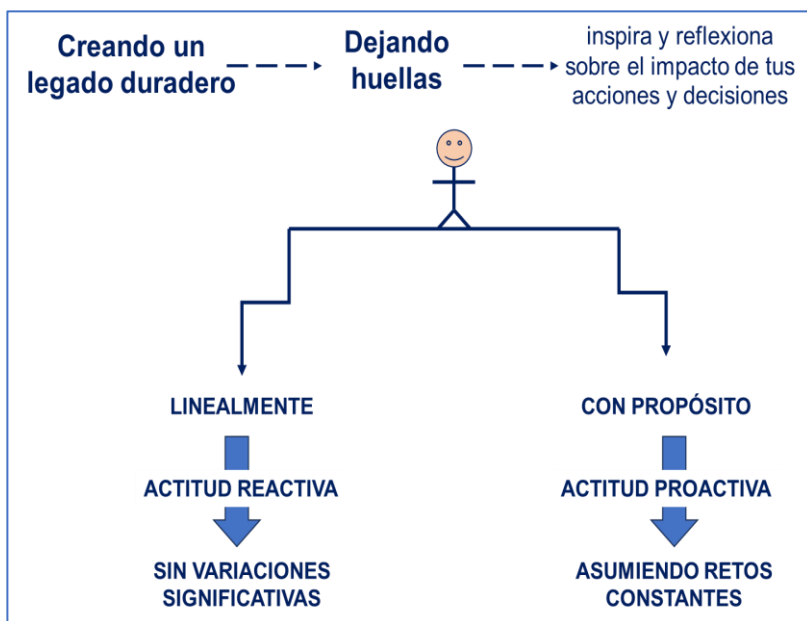
Cuando los demás están continuando con sus vidas y sus trabajos, de manera lineal, se traduce como el resultado de la expresión de una actitud reactiva, que reacciona cada vez que alguien, como la espuela hacia el caballo, presiona de manera punzante, en un punto sensible, obligando a reaccionar para satisfacer esa necesidad mediática. Es en ese momento donde la presencia del líder se destaca, pues debe contagiar, enseñar y colaborar para que los demás asuman la vida y el trabajo, asignándole un propósito, en una actitud proactiva que reacciona prospectivamente, adelantando acciones que te permitan enfrentar las vicisitudes del futuro.

Tener una actitud proactiva nos conduce al entendimiento de que superar los obstáculos implica ir asumiendo retos constantes, allanando el camino para construir referentes impactantes y dejar un legado de vida ejemplar frente a los demás.



Figura 18

Proceso de crear un legado duradero



Nota. Elaboración propia.

Construye tu legado: compromete a todos

Una buena estrategia para dejar tu legado es comprometer a todos en el camino hacia el logro de objetivos. En ese devenir, es preciso ir construyendo relaciones amistosas con las personas que te rodean, mimetizándote con sus actividades

cotidianas en la organización, involucrándote en cada tarea, siendo parte de las cosas que se realizan cada día, siendo parte de “ellos” y no “ellos” de ti. Si trabajas con jóvenes, sé un joven más, sin prejuicios y disfrutando el proceso. Si el primer paso es involucrarte con el trabajo de los colaboradores, el siguiente paso podrá ser involucrar a los demás en tus sueños y perspectivas, en los afanes y actividades necesarias que tienes respecto del trabajo en la organización.

El paso hacia el legado también requiere de la provisión de los medios necesarios para que los colaboradores. Si vas a comprometer a los demás en lo que se aspira en la organización, es necesario brindar los recursos pertinentes para conducir el trabajo sin obstáculos. Para lograr optimizar cada actividad y cada trabajo, debe complementarse con los medios pertinentes, con las herramientas necesarias y los equipos que facilitarán las labores encomendadas, lo que, en procesos de motivación en administración, se denomina “higiene laboral” (Chiavenato, 2006). El paso siguiente hacia la

construcción del legado es compartir con los demás la visión y misión del equipo que lideras. Compartir la visión requiere ser honesto con los demás y, de manera transparente, explicar las intenciones que tienes para con las metas de la organización. Esa actitud responsable y honesta va a contagiar el cumplimiento de la misión que tiene cada uno para alcanzar el cumplimiento de la visión establecida para la organización.

Figura 19

Esquema de la construcción del legado del líder



Nota. Elaboración propia.

- **Desafíos y oportunidades futuras**

Figura 20

Desafíos y oportunidades



Nota. Elaboración propia.

Construyendo el legado del liderazgo en un mundo cambiante

Cuando reflexionamos sobre el liderazgo, es imposible separarlo de la naturaleza humana; todos, desde que nacemos, formamos parte de grupos que influyen profundamente en quiénes somos. No somos seres

aislados, sino el resultado de relaciones, vínculos y experiencias compartidas con los demás. Esta red de conexiones sociales nos moldea y, al mismo tiempo, nos permite aportar a la formación de esos mismos grupos. Por eso, el liderazgo no se construye de manera individual, sino que nace de la interacción constante entre lo personal y lo colectivo. Comprender esta dualidad, que somos únicos, pero también parte de un todo, es clave para dejar un legado auténtico; líderes que inspiran desde su humanidad y que construyen relaciones mientras desarrollan su propio camino.

El liderazgo no es algo estático, evoluciona constantemente; esta transformación se debe a múltiples factores como los avances tecnológicos, la globalización que borra fronteras y los nuevos modelos de convivencia, trabajo y economía.

Estos cambios reconfiguran nuestras formas de relacionarnos y desafían a los líderes a mantenerse siempre atentos, abiertos y adaptables. Hoy, liderar ya no significa solo organizar equipos o aplicar estrategias



heredadas. El verdadero liderazgo implica asumir nuevas responsabilidades, tener la capacidad de imaginar futuros posibles y proponer caminos inspiradores. Un líder comprometido con su legado es aquel que escucha, valora distintas opiniones y motiva a otros a alcanzar sus sueños personales, mientras construyen juntos una visión compartida (Leys, 2017).

Con base en lo planteado, podemos afirmar que un verdadero líder es una persona que no se queda con lo aprendido, sino que constantemente actualiza y adapta sus habilidades para responder a las exigencias de una sociedad en constante cambio.

Su compromiso no solamente es con los resultados, sino también con las personas y el impacto que deja; por eso, construir el legado del liderazgo implica estar dispuesto a enfrentar nuevos retos, repensar formas de actuar y prepararse para escenarios más complejos. A continuación, se presentan algunos de los desafíos clave que marcarán el camino del liderazgo en los próximos años:



Adecuación a la digitalización: un reto para el legado del liderazgo

Hoy en día, nadie duda de que la tecnología forma parte de casi todos los aspectos de nuestra vida; sin embargo, en los últimos años, su avance ha sido tan acelerado, especialmente con la llegada de la inteligencia artificial y el uso masivo de datos, que ha comenzado a transformar las decisiones que se toman en las organizaciones, así como también la manera en que los equipos son guiados y gestionados.

Frente a esta realidad, el liderazgo tiene el desafío de dejar un legado que combine lo mejor de lo tecnológico con lo esencialmente humano. Ya no basta con dirigir desde la experiencia; ahora, el líder debe estar preparado para comprender el entorno digital, aprender a usar nuevas herramientas y, al mismo tiempo, mantener el foco en las personas. Por ello, será fundamental invertir en formación continua, desarrollar una mirada más amplia e integradora del mundo, una visión holística y equilibrar lo que la tecnología ofrece con lo que los equipos necesitan emocional y humanamente. Este tipo de liderazgo, que no



teme al cambio, pero tampoco pierde su esencia, es el que deja huella, un liderazgo que, así como se adapta, también se transforma y acompaña a otros en ese camino (Gámez, 2021).

Liderazgo en entornos híbridos: gestionar con cercanía desde la distancia

La experiencia global del confinamiento social dejó al descubierto muchas debilidades, tanto en las organizaciones como en las personas. Muchas instituciones no estaban preparadas para responder con rapidez ante escenarios inesperados, y gran parte de los trabajadores enfrentaron la incertidumbre sin tener conocimientos suficientes para adaptarse a nuevas formas de trabajo. Esta situación hizo visible una gran lección; el liderazgo no puede depender únicamente de la presencia física.

Hoy, uno de los legados más importantes que debe dejar el liderazgo es la capacidad de guiar equipos desde distintos espacios, horarios y contextos. El líder actual se centra en estar cara a cara con su equipo y, además, en



desarrollar estrategias para mantener la cohesión, la productividad y el compromiso, aun cuando cada miembro se encuentre en lugares diferentes. Esto requiere nuevas habilidades, comunicación clara y constante, uso inteligente de herramientas digitales, empatía reforzada y una visión más amplia de lo que significa estar “cerca” del equipo. Porque liderar en lo híbrido implica manejar tecnología y no perder el contacto humano en medio de la distancia; quien logre este equilibrio, sin duda, dejará una huella profunda en la forma de liderar el trabajo del futuro.

Diversidad e inclusión: construir un liderazgo que respeta y representa a todos

Uno de los aprendizajes más valiosos que deja el liderazgo moderno es la necesidad de promover espacios donde cada persona se sienta valorada, escuchada y respetada. Las transformaciones culturales que vivimos están cambiando la forma en que trabajamos y la forma en que nos relacionamos.

Las habilidades, creencias y estilos de vida de las personas son hoy más diversas que nunca, lo cual



representa tanto un reto como una enorme oportunidad para los líderes.

La verdadera herencia del liderazgo en este aspecto tiene que ver con reconocer la diversidad y hacerla parte activa de la toma de decisiones. Esto implica crear ambientes donde se celebre el esfuerzo individual, se respeten las ideas distintas y se derriben prejuicios que impiden avanzar hacia una cultura de equidad. Entonces, debemos tener en cuenta que la inclusión, más que lograrla con discursos, debe lograrse con acciones concretas: políticas internas que aseguren igualdad de oportunidades, entrenamientos donde todas las voces sean parte del aprendizaje y espacios donde se escuchen opiniones, pero también que estas se traduzcan en decisiones reales.

El líder que deja huella es el que uniformiza, y es, además, el que abraza las diferencias como una fortaleza del equipo. Apostar por la inclusión no es una moda, es una responsabilidad con el futuro y con el tipo de organizaciones que queremos construir (Kouzes & Posner, 2018).



Administrar el cambio: el legado de la adaptación constante

Vivimos en una sociedad que cambia todo el tiempo; las ideas, la tecnología, las formas de trabajar y hasta la manera en que nos relacionamos evolucionan día a día. Por eso, un líder que deja huella no puede quedarse quieto, tiene que estar preparado para adaptarse rápidamente y guiar a otros en medio de esos cambios. Esto solo es posible si se compromete con su propio crecimiento, si se forma constantemente y si mantiene una actitud abierta frente a lo nuevo. Además, los cambios no solo traen dificultades; también abren la puerta a nuevas oportunidades; un líder con visión sabe que en cada reto hay algo por aprender y una posibilidad para mejorar, pero para que esto ocurra, necesita desarrollar resiliencia, es decir, la capacidad de levantarse y seguir adelante cuando las cosas no salen como se esperaba.

También debe ser alguien que comunique con claridad y escuche con respeto, construyendo confianza en su equipo. El liderazgo, en este sentido, no es imponer un camino, sino enseñar a transitar el cambio con calma,



diálogo y compromiso; un liderazgo así ayuda a que las personas y las organizaciones se preparen mejor para el futuro, sin miedo a lo desconocido, con la seguridad de que juntos se puede construir algo mejor. Cuando el líder cultiva esta actitud, deja una marca duradera: la de ser guía en la incertidumbre y promotor de nuevas oportunidades.

Liderazgo orientado a objetivos con impacto social: sembrar propósitos que trascienden

En un mundo donde la tecnología y la información son parte del día a día, los nuevos profesionales no buscan solamente cumplir tareas, buscan formar parte de algo más grande. Hoy, los equipos esperan líderes que se comprometan con metas que beneficien a la organización, y también a la sociedad. Por eso, el liderazgo que perdura es aquel que conecta los objetivos del trabajo con causas más amplias, como el respeto por la diversidad de ideas, el cuidado del medioambiente o la construcción de relaciones más justas.

Los líderes que actúan con valores claros, pensando en el bienestar colectivo y en los resultados inmediatos,

generan confianza y compromiso duradero en sus equipos. Estos líderes, además de que no solo logran que se cumplan los objetivos, también inspiran conductas positivas que fortalecen tanto el desarrollo personal como el crecimiento grupal.

La herencia que dejan es profunda; enseñan que trabajar con un propósito claro solo mejora los resultados, y que transforma la cultura de toda la organización. Al promover la participación activa de todos y fomentar espacios donde las metas estén alineadas con los principios humanos, el liderazgo adquiere una dimensión más valiosa y duradera. Así, se construye una organización con identidad, sentido social y visión de futuro.

Equipos resilientes: la adaptación del liderazgo que deja huella

En los tiempos actuales, donde los cambios son constantes y muchas veces inesperados, tener equipos resilientes se vuelve una necesidad. Ya no basta con saber ejecutar tareas; ahora es fundamental tener la capacidad de adaptarse, aprender y seguir adelante, incluso en medio



de situaciones difíciles. En este contexto, el líder juega un papel clave; debe ser quien inspire al grupo a enfrentar los retos con decisión, pero también quien promueva el aprendizaje como parte del camino.

Un liderazgo con visión de futuro, además de resolver problemas, debe motivar a su equipo a ver cada dificultad como una oportunidad de mejora. Para lograrlo, se necesita fomentar la autonomía de cada integrante, impulsar la creatividad y fortalecer la agilidad para identificar soluciones, esto principalmente posible si se cultiva una cultura organizacional que valore la capacitación continua, el aprendizaje colaborativo y la adaptación como parte natural del trabajo. Un líder que impulsa equipos resilientes se mide con los resultados y con la capacidad que deja instalada en las personas para seguir creciendo, incluso cuando el contexto es incierto. Estos equipos pueden superar los obstáculos: evolucionan, proponen y mantienen viva la energía del cambio (Maxwell, 2016).



Figura 21

Enfrentando el futuro por los líderes



Nota. Elaboración en función a la propuesta sobre el liderazgo del futuro (Tracy, 2015).

En tal sentido, somos conscientes de los cambios vertiginosos que registran en los diferentes contextos, los que afectan el comportamiento de las organizaciones, pero principalmente inciden en que las personas vienen experimentando y asumiendo diversos comportamientos,

frente a la influencia constante de las nuevas tendencias virtuales. Por lo tanto, dejamos establecido que el liderazgo del mañana, si bien está circunscrito para aquellas que vienen asumiendo responsabilidades importantes en las organizaciones, igualmente es aplicable a toda persona que desee influir y participar de forma positiva en su entorno.

Es por eso que la clave para que un líder llegue a ser exitoso o se convierta en ello requiere de estar atento a las oportunidades que se presentan en el ambiente y de aprovecharlas cuando sean oportunas.

De estar predispuesto a desarrollar habilidades nuevas basadas en la experiencia personal y laboral, y de poder adecuarse a las nuevas situaciones que se registren en la cotidianidad, para lo cual es fundamental tomar en cuenta (Bonifaz, 2012):

- Estar pendiente de las actualizaciones de los conocimientos, para aprender de ellos constantemente, toda vez que quien maneja

información tiene dominio del tema y rápidamente reacciona con decisiones acertadas y puntuales.

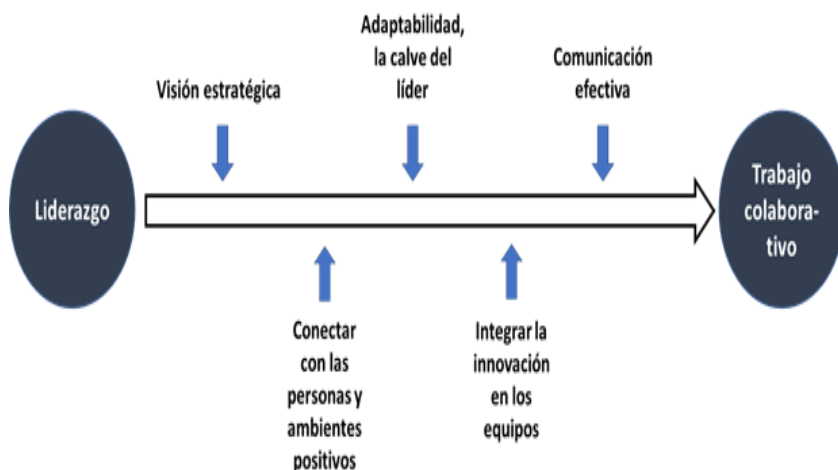
- Como ya vimos en los capítulos anteriores, la resiliencia es básica y necesaria para adaptarse a todo tipo de ambientes laborales y grupos de personas, contribuyendo a que la cultura de la organización sea asimilada por todos en la organización, y de forma conjunta pueda ir innovándose de acuerdo al contexto.
- La sociedad en su conjunto muestra diversidad en muchos aspectos, desde los factores económicos, sociales, tecnológicos hasta los ambientales, por lo que requiere ser flexible a dichas propuestas, pero también tener apertura y ser partícipes de la inclusión en todas sus extensiones.
- Finalmente, permitirá que el líder oriente sus recursos y esfuerzos a una gestión con propósitos definidos y con valores claros que permitan la integridad de las personas, buscando a cada momento la igualdad y equidad.



En ese sentido, concluimos que el liderazgo viene a ser un desafío constante y permanente, pero a la vez una brillante oportunidad para todos aquellos que se encuentren en la disposición de crecer como persona y evolucionar en los pensamientos; por eso, **llegó el momento de aprovechar el tiempo, asumir y enfrentar desafíos como retos venideros.**

Figura 22

Cambios en el liderazgo: modelo del liderazgo del futuro



Nota. Para ser aplicado en el liderazgo del futuro (Bonifaz, 2012).

Bibliografía

Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial* (1ra. edición, Vol. 1). Red Tercer Milenio.

https://bibliotecauvirtual.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/12/liderazgo_empresarial.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, 7ma edición, editorial McGraw Hill.

Gámez, J. (2021). *¿Y el liderazgo para qué?* (1ra. edición, Vol. 1). Aqua Ediciones.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rzc4EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Libro+de+liderazgo&ots=b2dp-VLv3E&sig=Ikc2luPfP1Q7IQiJvVnsyAvFIg0#v=onepage&q=Libro%20de%20liderazgo&f=false>

Kouzes, J., & Posner, B. (2018). *El desafío del liderazgo: como hacer realidad casos extraordinarios en una organización* (6ta. edición, Vol. 1). Reverte-management.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WTwl>



EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Libro+de+lideraz
go&ots=WCMWI4cSxi&sig=XBIU0ToLKpOol5LJQW
6aEz1_-

Ro#v=onepage&q=Libro%20de%20liderazgo&f=fal
se

Leys, L. (2017). *Liderazgo generacional* (1ra. edición, Vol. 1). e625.com.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MDIODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=Libro+de+liderazgo&ots=szilXFova8&sig=pnOsWaprFy8Ruv1Zr2NncE1HiO8#v=onepage&q=Libro%20de%20liderazgo&f=false>

Maxwell, J. (2016). *Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber* (1ra. edición, Vol. 1). Grupo Nelso.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OHwUCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Libro+de+liderazgo&ots=o4P3yFgkHd&sig=yJkCWohDeiTVGd1CbuueTlzWHI4#v=onepage&q=Libro%20de%20liderazgo&f=false>

Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (1ra. edición, Vol. 1). Harper Enfoque.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Libro+de+liderazgo&ots=DJc0mNsr-T&sig=05ghvuzlla4g8Q6QaRP2ooswse8#v=onepage&q=Libro%20de%20liderazgo&f=false>



Esta obra fue diagramada y maquetada en su totalidad por:
Jhon Pari Pérez, por encargo de Ediciones AURISEDUCA de
Wilfredo David Auris Villegas.

E-mail: edicionesauriseduca@gmail.com

enero, 2026

<https://www.edicionesauriseduca.com>



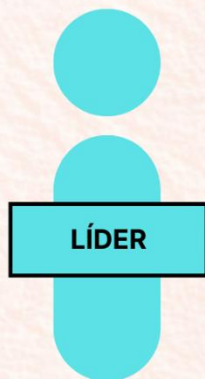
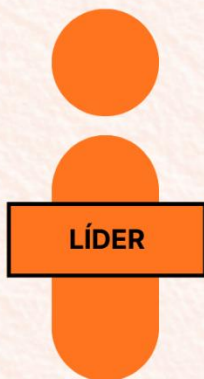
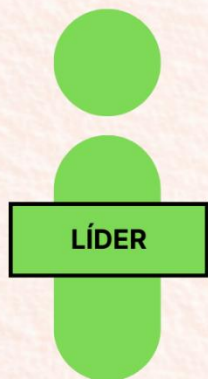
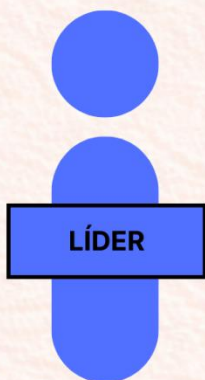
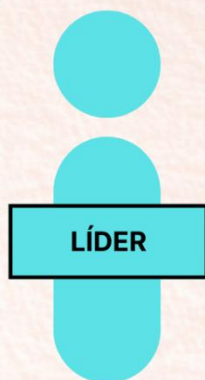
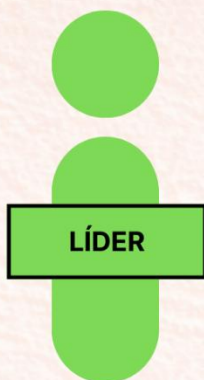
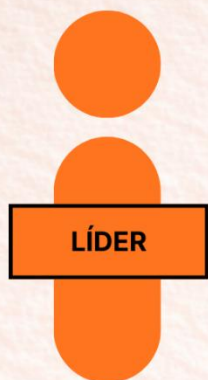
Jesús Augusto Badajoz Ramos

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, docente de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Investiga y asesora temas sobre gestión pública y gestión empresarial. Especialista en metodología de investigación y gestión financiera, desarrolla consultoría académica, estudios de mercado y acompañamiento de proyectos y tesis. Cuenta con artículos científicos publicados en revistas indexadas.

En este libro sobre liderazgo, traduce su experiencia en dirección y formación de personas en herramientas para influir con ética, fortalecer equipos y decidir con impacto. Desde Ayacucho, sostiene que enseñar transforma realidades.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9863-026X>

Email: jesus.badajoz@unsch.edu.pe



ISBN: 978-612-4446-41-2



9 786124 446412

