

January 1998

## El líder del año 2000, centrado en el cliente

Adolfo Morales Villamizar

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Morales Villamizar, A. (1998). El líder del año 2000, centrado en el cliente. Revista de la Universidad de La Salle, (27), 81-92.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# El líder del año 2000, centrado en el cliente

*Adolfo Morales Villamizar  
Economista - Politólogo  
Magíster en Asuntos Públicos e Internacionales y  
en Educación Internacional, Ph.D Candidate  
Director de la Maestría en Administración  
Universidad De La Salle*

## ¿Líder en qué tipo de sociedad?

---

**E**l líder del año 2000 enfrenta una sociedad muy compleja, de tipo universal, invadida por los medios de comunicación, en la cual se ven prevalecer los valores de la comunidad sobre los intereses del individuo.

La complejidad de esta sociedad, incrementada en la división del trabajo y la especialización, exige un análisis cuidadoso de los elementos que la configuran. Se habla de una actividad económica prevalente, que ha llegado a determinar el futuro filosófico de las naciones y de los sistemas.

Se reconoce la existencia de un organismo social, que busca su expresión a través de la relación conflictiva de clases y de grupos.

Se acepta el peso decisivo del individuo, de sus creencias y valores, así como de sus experiencias, fracasos y

logros, en un sub-sistema político dominante.

Se define el resultado del éxito comunitario como predeterminado por el manejo cultural-histórico, por las oportunidades de definición y formación dadas, que pasan a ser los arquitectos del futuro.

Esta complejidad, económica social-política, cultural y psicológica se amplifica geométricamente, cuando se capta como un ente dinámico de interrelaciones múltiples, de reacciones inductoras y de consecuencias originadoras de nuevas dinámicas.

El líder del año 2000 afronta una sociedad, compleja, explosivamente dinámica, atropellada por la moda y la comunicación universal. En el nuevo Milenio no hay campo para el parroquialismo.

El líder colombiano del año dos mil ya no puede ser más el líder colombiano. Se asienta en las raíces patrias; se nutre con nuestra cultura iberoamericana, con raíces aborígenes y negras; se defiende y relaciona económicamente dentro de las relaciones históricas del colonialismo, neocolonialismo e imperialismo; se desarrolla, cautivamente, bajo el impulso de una tecnología

modernizante, impactante y avasalladora; se adapta a la idiosincrasia de esa mezcla compleja y posiblemente inexistente del individuo colombiano o latinoamericano; se une al proceso de comprensión y conocimiento del análisis universal de los mecanismos, físicos o vivos que regulan las fuerzas nombradas, llevando la sociedad como un todo a un aparente caos.

---

*Los grandes líderes,  
los grandes  
transformadores, los  
hombres cívicos, son  
personas obsesivas,  
desconectadas del  
tiempo, apasionadas,  
intensas. Los líderes  
ejecutan, conducen y  
empujan las ideas  
hasta su ejecución,  
viven en conflicto  
constructivo  
permanente!*

---

El líder colombiano trata de poner orden dentro de esa sociedad convulsa; ante ese "Shock del futuro", ante esa pérdida de identidad, de valores, de cultura y ante esa dinámica económica que se ha llegado a considerar como el motor básico de las otras fuerzas.

Poner orden no es fácil! Determinar normas para el caos lleva necesariamente el caos. Las sociedades, los individuos, los comportamientos y las motivaciones económicas deben ser reguladas, puestas en cintura, "civilizadas", dentro de un nuevo contrato social centrado en torno a un criterio relativamente descuidado y subvalorado: La ética.

La ética actual, la ética que analiza el líder colombiano se mueve en un continuo tan amplio, que cubre desde

la definición del derecho positivo, desde la valoración absoluta del hecho y de la prueba aportados, hasta el criterio individual nacido de los prejuicios, el rumor, la conseja y la maldisidencia...

La ética es el único aglutinante posible que logra "pegar" los subsistemas rotos, que atenúa la dinámica inductora y conflictiva de los enfoques particularistas, que dirige a los individuos y los grupos a un bienestar común.

El desafío que afronta el líder -podemos suprimir el calificativo geográfico y excluyente- está claro, preciso y definido.

Establecer un marco más ético que jurídico, que ayude a entender, a evaluar y a corregir una sociedad cada vez más compleja. La solución, aparentemente simplista, no puede tapar la necesidad del análisis profundo, filosófico científico y tecnológico de nuestro entorno para buscar, adicionalmente, las acciones exploratorias, experimentales y correctivas que, dentro de ese marco ético social, nos lleven a una sociedad más justa; a una sociedad que respete al individuo, sus valores y su libertad; a una sociedad que se honra de su cultura y de sus valores; a una sociedad que construye a través de sus ancestros y experiencias; a una sociedad que no se queda atrás ante el beneficio avance tecnológico y lograr dominar la avalancha publicitaria e informativa. ¡Es este el primer desafío que afronta nuestro líder!

## ¿Líder con qué cualidades?

Hablemos de un LIDER TRADICIONAL

Un autor moderno, un autor de gerencia que repudia en cierta manera el concepto de Líder dice:

"Siempre que se está logrando algo, se está haciendo algo, he aprendido que lo esta haciendo un monomaniaco que tiene una misión". (P. Drucker)

Monomaniaco... Misión... Apasionamiento...

Los grandes líderes, los grandes transformadores, los hombres cívicos, son personas obsesivas, desconectadas del tiempo, apasionadas, intensas. Los líderes ejecutan, ¡ponen en marcha! Son los pocos tenaces determinantes y persistentes que detestan los trámites burocráticos y conducen y empujan las ideas hasta su ejecución. ¡Pelean con el medio tradicional, detestan la politiquería asfixiante, viven en conflicto constructivo permanente!

El líder es obsesivo, es terco, es innovador..

Una idea realmente nueva, al comienzo tiene un solo creyente. La creencia, la confianza se vuelve dedicación, amor, apasionamiento: Debbie Fields, Zarina de las galletas en Estados Unidos dice: "yo no soy una mujer de negocios, soy una persona que ama las galletas..." (Citado por Tom Peters)

“El líder es creativo, pero su liderazgo se mide en términos de puesta en marcha. El cielo del liderazgo no puede estar pavimentado de buenas intenciones. Debe estar constituido por realizaciones.

El líder obsesivo, ligeramente irrespetuoso, terco, creativo, innovador, empujador, que lástima no poder usar la palabra castiza asimilable a machismo, ese líder tiene suficiente confianza y valor interno para afrontar críticas y responder con hechos a evaluaciones previas o a prevenciones pacatas o limitantes.

El líder que hemos esbozado no puede sentarse a esperar los resultados de las encuestas para determinar su línea de acción. Con líderes reales se mueren de hambre los institutos de opinión pública..

El “líder tradicional”, que todos conocemos, ha desarrollado malicia indígena y va en vías de cambio, pues ha aprendido que la unión hace la fuerza.

El líder colombiano del año 2000 añade una serie de características esenciales que unen la fuerza y al impulso, nuevos ingredientes de estimulación social.

- Es asertivo, altruista, piensa más en el beneficio social y comunitario.
- Es negociador, ha abandonado el esquema, yo gano todo, por el de “venga y ganamos juntos”.

- Sabe oír. Tiene antenas ubicadas en todas partes y estimula la recepción de mensajes motores de ideas.
- Es académicamente informado, organizado, planificado. Sin embargo, en el proceso de acción, no permite el desarrollo científico inoperante.
- Es generoso. Comparte el reconocimiento y devuelve a su equipo y a su gente honores y distinciones.
- Cede autonomía... Delega... Comparte información...
- Refuerza positivamente a quienes le aportan.
- Es universal... sale afuera... es curioso permanente...se interesa en todo, así parezca no tener relación con lo que hace...
- Es multidisciplinario, aún cuando respeta el valor y la disciplina de la especialización.
- ¡Es empresario! Ama el riesgo... rechaza la falsa seguridad... apuesta, con cierta prudencia, pero apuesta!
- Es explorador y experimentador.
- No le teme al fracaso, ya que el fracaso en una forma de aprendizaje.
- Es descomplicado, se sabe reír de sí mismo, de su propia importancia, de sus mismos errores.
- Es humano. Es cercano. ¡Es una PERSONA!.

## ¿Líder con qué organización?

La ORGANIZACIÓN, que no es el jefe, es el líder del siglo XXI. En un mundo abierto y planetarizado, dominado por la comunicación y la moda masiva; con una nueva generación, que no acepta dogmas ni verdades a priori, el líder pasa a ser un gerente o un empresario que, obviamente, debe encajar con el esquema social ya enunciado.

El bajo perfil que se exige al líder, naturalmente más capaz, empujador y vital, negociador de una organización más participativa, abierta y humana, no es una paradoja. Por el contrario, el apoyarse en este tipo de organización multiplica los líderes gerenciales, amplifica su esfera de influencia y cubre con eficacia, eficiencia y multidisciplinariedad la nueva sociedad díscola, rebelde y compleja que lo reta.

En este desafío, tal vez, la coyuntura de error y fracaso más inmediata la va a tener el líder. Es aceptar su interrelación y su interacción con un grupo humano difícil, porque, o no está acostumbrado a participar, o porque llanamente no le interesa. La paradoja de Shaw "Cómo se sentirá el pez seco" se nos repite al cuestionarnos de cómo va a actuar un subalterno, o subalternos acostumbrados al culto, a la jerarquía, a la lejanía y a la centralización, en un medio participativo".

Autonomía, participación, información, delegación, y reconocimiento positivo son los nombres del juego.

- ¿Que el proceso debe ser planificado? ¡CIERTO!
- ¿Que debe ser sistemático y sistémico? ¡CIERTO!
- ¿Que debe ser universal? ¡CIERTO!
- ¿Que debe involucrar desarrollo tecnológico? ¡CIERTO!
- ¿Que debe tener criterios empresariales? ¡CIERTO!

Sin embargo, esta certeza sin AUTONOMIA, PARTICIPACION, INFORMACION, DELEGACION, RECONOCIMIENTO, incluso EVALUACION, será pobre, ineficaz y poco eficiente. Sin estos valores como guía y brújula la empresa del 2000, cualquier tipo de empresa, será un burdo agregado de nómina, en el cual unos pocos con esfuerzos heroicos ("heroicistas" lo he llamado), intentan mover una organización anclada.

Por lo contrario, la organización abierta y participativa producirá una multiplicación geométrica de actitudes, espíritu, procesos y actividades con resultados expansivos, totalmente incontrollables: ¡*obtiene sinergia!*

La cara de escepticismo de los "pesos mojados" de Shaw a esta altura de la reflexión nace, obviamente, de una ubicación paradigmática cultural y de un temor agobiante de pérdida de control y de eventual fracaso.

Las paradojas son evidentes:

- ¿Un líder -líder que se "entrega" y da sus armas?
- ¿Una autonomía entregada a un hato de perezosos e ineficientes?
- ¿Una información valiosísima que puede ser conocida por la competencia?
- ¿Una delegación que luego se me devuelve?
- ¿Un agradecimiento a subalternos desagradecidos que luego me toman ventaja?

Nada de esto, y muchos ya lo sabemos, es cierto. Más aún, si imponemos el contrario de estos aportes limitantes y mezquinos vamos a tener *compromiso, satisfacción* y desarrollo humano físico. Eso sí no se da de la noche a la mañana y es un PROCESO, serio, cuidadoso, consciente y abnegado. LIDERADO realmente, por alguien que a más de ser LIDER NATURAL pasa a ser LIDER ORGANIZACIONAL.

La complejidad de este proceso no debe llevar a un rasgar de vestiduras, tampoco la aparente contradicción entre la carrera del líder natural y el esquema de ORGANIZACIÓN LIDER.

Complejo pero manejable, si logramos establecer una armonía, una congruencia entre los juegos paradójicos en que nos hemos movido.

Debemos responder al menos, tres preguntas:

1. ¿Qué guías determinarán el comportamiento de nuestro *líder natural*?
2. ¿Qué guías ordenarán la *organización líder*?
3. ¿Cómo evitaremos la contradicción entre el líder arrollador y la organización abierta participativa y sinérgica?

## Los carriles determinantes

Las preguntas establecidas permiten dar la pauta irrenunciable en torno al cual los líderes se desarrollan, ya en su aspecto individual, ya dentro de la organización a la cual lideran.

Un líder, o cualquiera, no puede dar lo que no tiene. Si el guía transmite rutinas, confianza, entusiasmo, él mismo debe respirar y transpirar esas actitudes.

## Hacia el desarrollo personal del líder

Un guía grupal debe ser DEFINIDO. No puede reaccionar ante las circunstancias, no puede esperar los resultados para actuar. ¡El es causa y no resultado de los eventos que lidera!. Nunca es sujeto pasivo de los hechos externos que lo vapulean.

Esta pro-actividad del LIDER se observa en todos sus niveles de actividad, individual, profesional y grupal que desarrolla. Tiene sus metas propias, define su filosofía y su vida y sirve de canal y de referencia a sus grupos liderados.

Esta honestidad consigo mismo y con los demás no es fácil, ya que las contradicciones propias y externas que afronta y el juego de roles conflictivos que desempeña en la vida afectan su congruencia y consistencia ante la ruta que tome e ilumine.

- Una guía grupal debe ser DECIDIDO. La definición, aparte anterior, tiene que ver con la necesidad de vencer al medio y la reacción natural de reaccionar ante las fuerzas externas, la decisión es tenacidad, la obsesión la fuerza "monomaniaca" que nacida del análisis de "lo que quiero hacer con mi vida, me dirige, impulsa y presiona a hacerlo. Y, obviamente, a transmitirlo y liderarlo. Mejor aún, ha conseguir con base en mi convicción que los demás se organicen para hacerlo...

Esta fuerza interior ya se había mirado anteriormente, pero dentro del manejo de conceptos y cualidades no se había hecho explícita:

¡La decisión en el líder es cumplir lo que me propuse hacer!

---

*El líder casi juvenil que hemos visionado, es madurado por los golpes, las circunstancias y el tiempo y aprende que su liderazgo independiente no va a ser suficiente; que la unión hace la fuerza; que la empatía y la sinergia no son términos vacíos de sociólogos o filósofos, que deben pasar de su alardeada libertad a un reconocido proceso de Interdependencia e Interaación.*

---

- Un líder es un ser exitoso

Culturas diferentes a la nuestra, con más visión predestinada del éxito, como los de la ética protestante, alaban tanto el éxito como la gracia divina, que llegan a expresiones despreciativas hacia el fracaso. Posiblemente la frase más dura anglosajona es: "esa persona es un perdedor". A pesar del riesgo de este enfoque y del temor de desencadenar acciones, cursos y visiones de "exitología", nuestro líder debe ser eficaz en sus esfuerzos. Debe mantener un promedio exitoso de *hits* y debe ir muchas veces al turno de bateo, para

asegurarse más incogibles.

Éxito induce éxito. Da confianza, respira nuevos éxitos y asegura respaldo. La sociedad moderna, justa o injustamente, erige monumentos al triunfador.

Si el empresario colombiano quiere ser realmente un líder exitoso, generador de líderes, debe desmitificar el éxito. Por encima de todo, DEFINIDO, DECIDIDO Y CONFIADO ante el éxito.

El "éxito no nace en los horóscopos ni en las guías astrales". Ayudan ante la inseguridad y la desconfianza al igual que las "mandas" y "promesas", pero el éxito final es resultado del estudio, del análisis y del ESFUERZO.

El éxito, otra vez el infaltable Shaw, es "cinco por ciento inspiración y noventa y cinco por ciento transpiración".

El éxito es SANGRE, SUDOR Y LAGRIMAS, como el mensaje de Churchill.

El éxito es meter el hombro, alzar el carro, colocar la rueda y elevar la plegaria a Hércules para que nos ayude.

Y hasta este momento sólo hemos hablado del aspecto subjetivo del líder. Pero como ya aceptamos que una golondrina no hace verano, veamos las guías del líder organizativo.

El líder casi juvenil que hemos visionado, es madurado por los golpes, las circunstancias y el tiempo y aprende que su liderazgo independiente no va a ser suficiente; que la unión hace la fuerza; que la empatía y la sinergia no son términos vacíos de sociólogos o filósofos, que deben pasar de su alardeada libertad a un reconocido proceso de INTERDEPENDENCIA E INTERACCION.

## Hacia el desarrollo del liderazgo grupal

- El "líder de grupo" debe ser NEGOCIADOR.

Debe conocer los desarrollos de la teoría de la negociación y se debe identificar -plenamente- con la visión GANAR-GANAR.

"Uno puede ganarle a todos algunas veces; a algunos todas las veces; pero no puede ganarle a todos, todas las veces". Que me perdonen los presidentes que pusieron de moda el sentido de este pensamiento, pero es la verdad:

"Si vamos a hacer transacciones, ganemos los dos"

Algo va de Kennedy a Lincoln a un campesino paisa, pero esa es la filosofía de la vida real. La generosidad, el saber ceder, y más aún, el SENTIDO COMUN.

Si no negociamos, si no cedemos, si no armonizamos y si no mantenemos claros nuestros principios y axiología, no lideramos. Este párrafo es el mensaje para el líder colombiano.

## El líder del grupo debe ser comprensivo

Se habló antes de "empatía", como condición *sine qua non*. Si el líder no

es empático, si no sabe lo que los demás piensan, si no sabe lo que los demás sienten, nunca será líder.

La sociología clásica norteamericana ha usado el sentido común de su raza indígena para definir la empatía.

“No juzgues a un hombre sin antes haber calzado sus mocasines y haber recorrido veinte millas”

Si un líder conoce las necesidades, sufrimientos y explicaciones de las acciones de su grupo podrá negociar, inducir, dirigir los nuevos procesos. Podrá en una palabra, moldear la ruta del éxito, evitándose las angustias y el fracaso de la terquedad, la suficiencia y la soberbia.

El líder colombiano no conoce su gente, sus necesidades, su pensamiento. El líder colombiano está más cercano de la comunidad cultural internacional que de el grupo humano guayú, endera o chibcha que lo circunda.

- El “líder del grupo” MULTIPLICA, agrega, progresa, pero nunca resta y, muchísimo menos, nunca divide. Asocia en el mejor sentido de la palabra.

Asocia ideas, ejemplos, gente, resultados. La analogía es la mayor fuerza del proceso inteligente y debe estar siempre presente en el empeño y en el estilo del líder. Los recursos casi nunca faltan para desarrollar una obra. Más exóticos son la asociación, el empeño conjunto, la ausencia de celos y de envidia.

El mayor desarrollo aparente de algunas de nuestras regiones se puede asegurar *a priori*, nace del esfuerzo conjunto y del ánimo cooperativo.

La asociación, la aglutinación aporta, en definitiva, un valor agregado amplificador, una nueva dimensión, un eco de entusiasmo, crecimiento y progreso que llega a sobrepasar la suma numérica de corazones y esfuerzos.

El líder colombiano no es suficientemente generoso y confiado para entregarse a asociaciones venturosas. Si se desea llegar a ese milagro que se inició en los cuarentas y a ese ejemplo colectivo desarrollado en el medio empresarial paisa, o en las ciudades milagrosas del antiguo Caldas, se debe retomar esa ingenuidad, esa llaneza, esa franqueza y ese espíritu grupal.

- El líder grupal debe ser PREVISIVO Y GLOBAL.

Independiente de la confianza, frescura y candidez, el “líder grupal” es altamente calculador, prevé riesgos, amenazas, siniestros, fracaso de metas por alcanzar. Como un ajedrecista consumado puede anticipar varias jugadas futuras, y armonizar su equipo en torno a esa visión adelantada. Esa capacidad de ver lo expresa en el manejo racional de lo urgente Vs. lo importante, le obliga a levantar la cara del quehacer diario y lo centra en los desarrollos de una sociedad compleja y cabalística que lo desafía. Nuestro líder, por el contrario, se ha obsesionado con la minucia, con la centralización de lo centralizado y día a día se aleja de esa di-

mención mágica, que permite el real crecimiento.

Expuesta esquemáticamente la aparente contradicción entre guía individual y "grupo de liderazgo", ¿cómo ponerlos a jugar armónicamente?

## Funcionalidad del liderazgo

Hemos visto las partes del liderazgo en forma casi mecánica. ¿Cómo se integran? ¿Su funcionamiento? ¿Su filosofía?

Al recapitular se ve que hemos sometido el liderazgo a una especie de superestructura dominada por la ética y por aquellos valores filosóficos determinantes. En el mismo nivel, debajo de ese criterio dominante, se ha puesto en criterio doble y casi contradictorio de líder y de grupo de líder

¿Cómo se comunican? ¿Cómo se aglutinan?

Una visión gráfica puede ayudarnos:

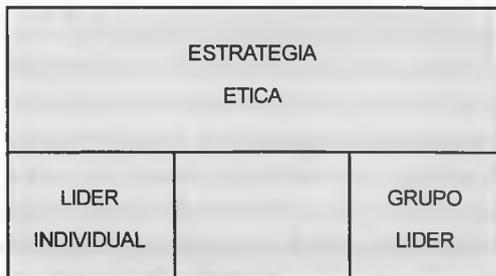


Figura 1: liderazgo: representación

Los conceptos de "integración" e "interacción" nos dan la clave de la co-

municación dinámica y de la armonización, más o menos racional, de las fuerzas relativamente contradictorias. Es ese el sentido de las flechas de doble vía, en la gráfica.

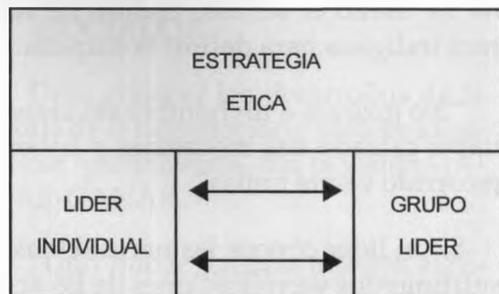


Figura 2: integración e interacción del liderazgo

Y el mapa está casi completo. Con una fuerza dominante ESTRATEGICA Y ETICA, el ingrediente individual y el equipo líder interactúan y se armonizan.

Queda una pregunta final, que suena de "perogrullo" a estas alturas ¿Para qué hacer estos esfuerzos?

El diseño gráfico no está completo sino colocamos en el centro el criterio fundamental del trabajo del liderazgo.

La respuesta que demos se puede criticar como dominada por influencia modal o por presión de prejuicio académico de hombre de mercadeo. Con la aceptación anticipada de cualquier crítica se puede afirmar:

Se trabaja para un CLIENTE

Los trabajos tradicionales conocidos se centran en el líder y nunca llegan al

objeto de sus esfuerzos: Objeto comunitario, en el caso de liderazgo social: objeto individual en cualquier intento de tipo productivo, en el mejor sentido de la palabra. En todo caso se trabaja para el CLIENTE.

El cliente es el receptor o usuario de cualquier producto o servicio, desde el más tangible, concreto y palpable hasta cualquier tipo de relación intangible y etérea. El cliente, en esta última acepción puede estar ubicado en cualquiera de los subsistemas, político, económico, cultural o social, ya vistos y una de las decisiones estratégicas y éticas debe ser que el Cliente es la razón de ser del esfuerzo del líder.

Con este enfoque no es difícil centrar la relación con el Cliente en torno a criterios de excepcional calidad, entrega en el servicio y cortesía en el trato, la inclusión del cliente como impulsador del líder nos completa el modelo buscado: Un esquema dominado por la ética y la filosofía del servicio, desarrollado por la interacción entre personas humanas, líderes individuales que se apoyan en una organización diná-

mica y sentida para atender lo mejor posible a un Cliente.

La gráfica complementa la explicación:

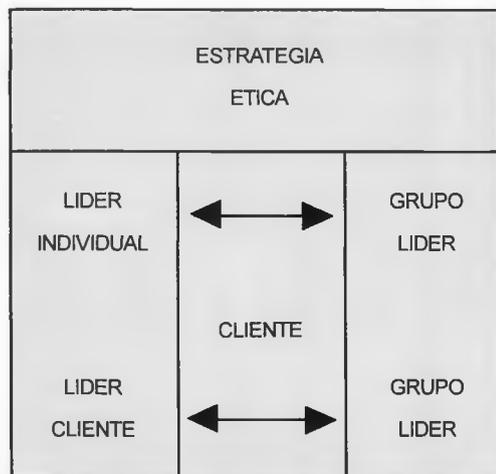


Figura 3 : Liderazgo Justificado

En el caso colombiano el desafío para el líder es mayor. En una sociedad en la cual los productos y los servicios, los cuales sabemos que se prestan en forma monopolística y desprevenida, el líder conceptualizado con este enfoque encuentra en este campo un área increíble y desafiante de desarrollo.♦

# Adpostal



Llegamos a todo el mundo!

CAMBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR  
A COLOMBIA Y AL MUNDO

## ESTOS SON NUESTROS SERVICIOS

VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO  
SERVICIO DE CORREO NORMAL  
CORREO INTERNACIONAL  
CORREO PROMOCIONAL  
CORREO CERTIFICADO  
RESPUESTA PAGADA  
POST EXPRESS  
ENCOMIENDAS  
FILATELIA  
CORRA  
FAX

LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS 243 88 51 - 341 03 04 - 341 55 34 - 980015503 - FAX 283 33 45

