

Caminos de Creatividad UMM

Revista de Investigación

Edición Especial

El legado de
JUAN MANUEL
VELASCO Y RAMÍREZ



Octubre 2018

Publicación No. 7

PRESIDENTE

Lic. Héctor Sepúlveda

DIRECTOR GENERAL

Dr. Abel Hibert Sánchez

DIRECTOR EDITORIAL

Dr. Mario Luis Pacheco Filella

**CONSEJO CONSULTIVO
DE INVESTIGACIÓN**

Dr. Abel Hibert

Dra. Lorena Frankenberg Hernández

Dr. Lester García

Dr. Luis Zavala

Dr. José Luis Quintero Hernández

CONSEJO EDITORIAL

Dra. Eva Rivas Sada

Mtra. Carmen Rousseau de la Fuente

Lic. Hernán Arjona Ochoa

DISEÑO GRÁFICO

Lic. Mauricio Javier González Elizondo

FOTOGRAFÍA

Banco de imágenes de licencia creative commons o gratuitas para publicaciones sin fines lucrativos.

Portada: <https://i0.wp.com/www.grandeslogros.co/wp-content/uploads/2018/02/liderazgo-hd.jpg?fit=1920%2C1080&ssl=1>

Contraportada: [espiral-tunel-luz.jpg / imagenes.4ever.eu](https://www.4ever.eu/images/espinal-tunel-luz.jpg)

Caminos de Creatividad UMM Revista de Investigación. Está orientada a divulgar algunas de las investigaciones realizadas por la División de Posgrados de la Universidad Metropolitana de Monterrey.

La Universidad Metropolitana de Monterrey es una Sociedad Civil que no persigue fines de lucro, que promueve la formación integral del ser humano en las diferentes etapas de su vida, poniendo a su alcance una educación y capacitación de alta calidad para que llegue a ser y mantenerse como un líder competitivo y un actor socialmente responsable.

Universidad Metropolitana de Monterrey, UMM y Caminos de Creatividad UMM Revista de Investigación, son marcas registradas en trámite. Todos los derechos reservados.

INFORMACIÓN LEGAL

Caminos de Creatividad UMM Revista de Investigación Año 4 No. 7, UMM, publicación SEMESTRAL editada por Promotora Educativa Metropolitana, S.C. (Universidad Metropolitana de Monterrey)

Dirección: Washington 424-A Ote., Centro, Monterrey, Nuevo León.

www.umm.edu.mx

ISSN: En trámite

El contenido de los artículos de esta revista es responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja la opinión de la Universidad Metropolitana de Monterrey.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación.

Para solicitar copias de este documento favor de contactar al

Editor : Celular: (+52) (044) 811 544 4122

Correo electrónico: editorial@umm.edu.mx

Filosofía Institucional

La Universidad Metropolitana de Monterrey, es una institución educativa comprometida con la Sociedad Neolonesa desde 1989, con el objetivo de Brindar Formación Integral a sus estudiantes a través de la declaración de la Filosofía Institucional, que representa una decisión fundamental para definir y dirigir el rumbo de la institución, estrechamente vinculada con un Modelo Educativo cuyos programas innovadores y de calidad están centrados en el aprendizaje.

Los elementos que dan vida a la Filosofía Institucional son: Misión, Visión, Valores, Lema y Principios.

Misión

Brindar una formación integral a nuestros estudiantes a través de una oferta educativa de calidad, centrada en el aprendizaje. La formación UMM incluye conocimientos relativos a cada área de estudio, desarrollo personal, habilidades, competencias profesionales y responsabilidad social, generando así, un perfil de egreso competente y competitivo.

Visión

Ser una institución educativa con programas de calidad, innovadores y económicamente accesibles para la comunidad.

Valores

- Justicia
- Libertad
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad Social
- Empatía
- Calidad

Lema

Formación, Conocimiento, Competencia.

Principios

- Respetamos la verdad y buscamos dar a cada quien lo que por derecho le corresponde.
- Respetamos el derecho de las personas para elegir de manera responsable su propia forma de actuar.
- Promovemos una congruencia entre el pensar, sentir y el actuar.
- Entendemos que existen diferencias entre los individuos y que éstas nos enriquecen.
- Entendemos la participación social más allá del compromiso, adquiriendo como responsabilidad la contribución social.
- Compartimos afectivamente las realidades ajenas de quienes nos rodean.
- Creemos que la calidad es buscar la mejora continua como filosofía de vida, tanto para individuos como para instituciones.



CONTENIDO

Mensaje del Rector 06

El Legado del Dr. Juan Manuel Velasco
Lic. Hector Sepúlveda Prieto



Editorial 07

Un Tizón Encendido
Dr. Mario Luis Pacheco Filella



La Voz de los Docentes 08

Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses:
Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte I
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses: 32

Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte II
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses: 66

Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte III
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses: 94

Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte IV
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses: 112

Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte V
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



Modelos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones Estadounidenses: 138

Modelos de Prevalencia a Nivel Mundial. Parte VI
Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez



En agradecimiento al Dr. Juan Manuel Velasco publicamos, en esta edición especial, todos sus escritos como un reconocimiento a nuestra revista de investigación.



EL LEGADO DEL DR. JUAN MANUEL VELASCO

LIC. HÉCTOR SEPÚLVEDA PRIETO
RECTOR DE UMM



Quizá no todos lo sepan. El Dr. Juan Manuel Velasco y Ramírez dedicó su vida a construir un mundo más sabio, más cálido, más habitable. Fue uno de nuestros mejores maestros por su formación académica: obtuvo el Doctorado en Filosofía (Summa Cum Laude) con Especialidad en Psicología, así como dos Maestrías una en Psicología, y otra en Sistemas de Información, en la Universidad Autónoma de Nuevo León. También recibió los grados de Maestría en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey y el de Maestría en Administración Pública en el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública (IESAP). Previamente obtuvo los grados de Licenciatura en Mercadotecnia en el Instituto Activo de Mercadotecnia y Publicidad, y el de Ingeniero Civil en el Instituto Politécnico Nacional. Además se especializó en Dirección de Mercadotecnia, así como en Psicoterapia Integral.

En su vida profesional hay que resaltar su valiosa labor, compromiso e innovación durante treinta años en diversos puestos ejecutivos en la industria como Director de Empresas de Consultoría, Socio y Director. A la vez fue muy reconocida su extraordinaria contribución a 50 empresas de clase mundial en las áreas de Desarrollo de Innovación y Cambio Planeado, Desarrollo de Equipos y Líderes de Alto Desempeño, y Líder de Proyectos para la Alta Dirección. También fue asesor interno en la Secretaría de la Presidencia de la República.

En el campo de la educación, fue Director de la Escuela Superior de Turismo y, durante su gestión, obtuvo el reconocimiento del Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR), de la Organización de Estados Americanos (OEA), por haber logrado que la

Escuela de Turismo fuera considerada la mejor del País. También fue Director de la Carrera de Mercadotecnia e Investigador y Profesor de Posgrado Titular en el Instituto Politécnico Nacional (IPN). A partir de una Convocatoria Nacional fue seleccionado y nombrado Rector de la Universidad Tecnológica Santa Catarina donde, entre otros logros, y a petición de un grupo de jóvenes sordos, El Dr. Velasco tuvo la iniciativa, con el soporte de su equipo de trabajo, para crear el Primer Programa Bilingüe para Sordos a través de la Lengua de Señas Mexicana, a Nivel Medio Superior, y Superior. Este programa permanece como único a nivel nacional y primero en la historia de la educación en México.

En lo que se refiere a la Universidad Metropolitana de Monterrey, durante años impartió varias cátedras, fue Director de Tesis y obtuvo el Reconocimiento a la Excelencia Docente. Fue respetado por sus conocimientos y siempre tuvo el afecto de la comunidad académica y de sus alumnos.

Al principio de este mensaje mencioné que quizás no todos conocieran, con detalle, en nuestra universidad quién fue Juan Manuel Velasco. Es por ello que mi intención ha sido divulgar su perfil y expresar mi gratitud y reconocimiento institucional, aunque en realidad sea una síntesis demasiado corta, porque corresponde a un hombre que dejó su legado en el entorno laboral, económico, educativo y social.

Sobre todo nos enorgullece haber compartido la vida de un hombre excepcional: modelo para todos nosotros y reto para nuestras propias vidas. Gracias, Juan Manuel. ¡Qué legado!

*Lic. Héctor Sepúlveda Prieto
Rector*



UN TIZÓN ENCENDIDO

DR. MARIO LUIS PACHECO FILELLA
DIRECTOR EDITORIAL

Se cuenta que, en cierta ocasión, dos maestros dialogaban sobre sus alumnos mientras caminaban por los pasillos de una universidad. Uno de ellos era muy joven, mientras que su compañero era un docente con mucha experiencia y cercano a la edad del retiro. Entonces el más joven preguntó: “Maestro, ¿qué son para ti los alumnos?”

El profesor de mayor edad respondió:

“Tus alumnos en realidad no son tus alumnos, son los hijos de los anhelos de la vida.

Nacen un poco a través tuyo, puedes compartir afecto e ideas; pero crecen fuera de ti porque vives para que aprendan a ser libres y caminar cuesta arriba.

Puedes inspirarlos, pero no puedes albergar sus almas, porque sus almas moran en la casa del mañana que ni en sueños te será dado visitar.

No te esfuerces en formarlos como eres, porque la vida nunca marcha hacia atrás ni se detiene en el ayer. Tampoco te rindas cuando el frío apriete, porque siempre estás a tiempo de alcanzar y comenzar de nuevo.

A fin de cuentas, tus alumnos te querrán o recordarán por el fuego que encendiste, y tu trascendencia, oculta y en silencio, será que ellos enciendan nuevas hogueras”.

Así fuiste, Juan Manuel. Y nos dejaste un magnífico tizón encendido.

MODELOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN ANGLOSAJONES- ESTADOUNIDENSES: MODELOS DE PREVALENCIA A NIVEL MUNDIAL. PARTE I

JUAN MANUEL F. VELASCO Y RAMÍREZ



<http://pcvgrupo.com/liderazgo-comercial>

En agradecimiento al Dr. Juan Manuel Velasco, en esta edición especial dedicada a su valiosa aportación a esta "UMM: Revista de Investigación en Posgrados", publicamos todos sus artículos.

INTRODUCCION

El liderazgo se originó con las primeras civilizaciones, y es un concepto que ha sido objeto de estudio desde la antigüedad, cada cultura y tiempo establecen atributos distintivos de lo que es y se espera de un líder. Sin embargo, los modelos de liderazgo y de gestión de negocios como tales están ligados a la aparición de las organizaciones y al modelo de producción industrial mecanizada en gran escala, producto de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra, surgiendo así, la gerencia como profesión y como materia de estudio en el siglo XIX en Inglaterra y en los Estados Unidos. Por consiguiente, ambas están restringidas por los contextos culturales en las cuales fueron desarrolladas: las culturas anglosajonas inglesa y estadounidense. Y éstas fueron transferidas y/o impuestas en otras naciones a la par que sus proyectos de colonización y expansión. Sin embargo, es después de las Guerras Mundiales, y sobre todo a partir del proceso de globalización de los 80, cuando en los 90 los modelos anglosajones estadounidenses se consolidan y difunden a nivel mundial, al igual que las técnicas de liderazgo y de gestión japonesas lo hicieron una década antes. Así, en la actualidad, la prevalencia de los modelos de liderazgo y de gestión de negocios a nivel mundial es la de los modelos anglosajones-estadounidenses. ¿Cómo se desarrollaron dichos modelos? ¿Qué factores influyeron en su desarrollo? ¿Cuándo y cómo se exportaron y/o se impusieron en otros países? ¿Qué rasgos son o pueden ser característicos de los ejecutivos estadounidenses? ¿Son válidos dichos modelos para ser aplicados en todas las culturas? ¿Se requiere actualmente un cambio de paradigma diferente a dichos modelos?

Este artículo, en dos partes, presenta algunas de las investigaciones acerca del liderazgo, desarrolladas por Velasco (1988, 1994, 2014), a partir de sus experiencias como ejecutivo, Consultor de la Alta Dirección, y Profesor e Investigador de Posgrado en las últimas tres y media décadas, así como por Velasco y López durante una década (2003 al 2013).

“..los modelos de liderazgo y de gestión de negocios como tales están ligados a la aparición de las organizaciones y al modelo de producción industrial mecanizada en gran escala, producto de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra.”

En esta primera parte se dan respuestas a varias de las preguntas anteriores, describiendo retrospectivamente la evolución de dichos modelos, desde su surgimiento y exportación a otros países. En la segunda parte (que se publicará en la siguiente publicación de la Revista de Investigación de Posgrados de la Universidad Metropolitana de Monterrey) se dará respuesta a las preguntas: ¿Qué rasgos son o pueden ser característicos de los ejecutivos estadounidenses? ¿Son válidos dichos modelos para ser aplicados en todas las culturas? ¿Se requiere actualmente un cambio de paradigma diferente a dichos modelos? ¿Cuáles son las principales conceptualizaciones teóricas de los mismos? ¿Qué modelos hay que considerar como contraculturales y o emergentes? Asimismo se presentarán los reclamos de diversos autores ante la necesidad de ser adaptados dichos modelos al ser transferidos a otras culturas, ya que, como afirmaba y enfatizaba el Padre de la Gerencia Moderna Peter Drucker (1999). Cada cultura debe de ser administrada de forma distinta.

EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Maciariello y Linkletter (2011), consideran que el liderazgo es un concepto que se originó con las primeras civilizaciones y que ha sido objeto de estudio desde hace siglos. Bass (1990), señala que, desde su infancia, el estudio de la Historia ha sido el estudio de sus líderes, lo que hicieron y por qué lo hicieron. Y aunque cada cultura y tiempo establecen atributos distintivos de lo que es y se espera de un líder, desde la antigüedad existieron términos para identificar al líder y a los seguidores. Etimológicamente, el constructo líder proviene del latín "leit", que significa "avanzar", "ir hacia adelante", "dirigir". Se considera que su origen está relacionado con la palabra "liderar", la cual viene a su vez de "Lead". Adair (1990), indica que este concepto es un vocablo común a todas las lenguas antiguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa y sueca) y significa "senda", "ruta", "curso de un barco en el mar", transmitiendo la misma idea que su etimología latina.

Sin embargo, el concepto de liderazgo, como tal, es un concepto relativamente moderno y no estaba definido como se entiende hoy en día. Según Bass (1990), la palabra liderazgo es un concepto sofisticado y moderno. Así mismo, Janda (1960) indica que el término liderazgo es una palabra tomada del vocabulario común que fue incorporada al vocabulario técnico de una disciplina científica sin haber sido previamente definida adecuadamente. La palabra "líder" apareció por primera vez en el lenguaje inglés hacia el año 1300, y la palabra "liderazgo" no lo hizo hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre la influencia y control político del Parlamento Británico. En muchos lenguajes modernos no apareció sino hasta tiempos recientes. (Merriam - Webster Revised Unabridged Dictionary, 2009).

Sin embargo, definir el liderazgo como concepto genera un problema que todavía no ha sido resuelto, al no existir una definición generalmente aceptada para tal constructo. La mayoría de los investigadores lo definen de acuerdo con su perspectiva individual, su visión del mundo o cosmovisión de la realidad (Weltanschauung),

y de acuerdo al aspecto del fenómeno que más les interesa estudiar del mismo. Yukl (1998, 2010), afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como académicos están tratando de definir el concepto.

La definición específica que se use de liderazgo no es lo importante. Lo importante es interpretar el liderazgo en términos de un proceso teórico específico y entender que, como quiera que se defina, "el líder sí es el que hace la diferencia." Es por ello que, actualmente, el liderazgo es reconocido tanto como un don o talento, o conjunto de ellos, nato o desarrollado por una persona y que la distingue de los demás, ya sea por su carisma, carácter, visión, elocuencia, u otros rasgos de su personalidad y/o de su presencia física. A la vez se considera como un proceso altamente complejo de influencia multidimensional y multinivel (persona, díada, grupo y asociación o comunidad), (Yammarino & Bass, 1990). Además, también intervienen otro tipo de variables como la visión compartida, la tarea u objetivos por alcanzar, los recursos disponibles, la situación, las circunstancias, el tiempo, las demandas y expectativas cambiantes, el contexto, la cultura, etc. (Velasco, 1988; 1994; 2014).



Al hablar de liderazgo en este artículo, se partirá de los factores citados con anterioridad así como de los puntos de vista de Gardner (1998), y de Chu (2010), los cuales consideran que el ámbito en el que tiene lugar necesariamente el liderazgo “es la mente humana”, y que “los procesos a partir de los cuales se forman los modelos ideales surgen en la niñez, tanto en la mente del líder como en la de los seguidores. En los individuos que viven dentro de una cultura, la cual también tiene lugar en su mente.” De esta manera el liderazgo y la gestión son productos y, a la vez, representan el “espíritu de su tiempo” (Zeitgeist), por lo que sus destrezas son valoradas de acuerdo a las necesidades, expectativas, estereotipos y prototipos cambiantes de la sociedad y de sus valores. Así, en última instancia, en cualquier tiempo, el líder y la gestión siempre serán producto de la tarea, situación, circunstancia y cultura. Citando a Bennis (1989), se puede considerar que “el liderazgo es como la belleza: difícil de definir, pero fácil de reconocer si uno lo ve.”



Si bien, como se mencionó con anterioridad, los atributos, actitudes y características particulares de una persona que se destaca del resto de los demás; para poder ser considerado como alguien diferente al resto y atribuírsele las características distintivas de un líder, hay numerosos elementos comunes en las diversas culturas y a lo largo del tiempo. También existen diferencias importantes, producto de la influencia de las variables culturales (históricas, económicas, políticas, sociales, religiosas, etc.), a nivel internacional, nacional y regional, las cuales han establecido los atributos característicos distintivos sobre lo que es y lo que se espera de un líder y de la gestión en los negocios, así como, sus valores, ética, rituales, reglas, mitos, tradiciones, usos y costumbres. Y todo ello es lo que permite establecer tanto similitudes como diferencias entre sus concepciones en las diferentes culturas. Por ejemplo, la mezcla de la ética de las diferentes religiones prevaletentes en Medio Oriente: el Islam, el Judaísmo y el Cristianismo; en Oriente: el Budismo, el Confucionismo, el Taoísmo, el Hinduismo y el Shintoísmo. Y, en Occidente: el Judaísmo y el Cristianismo. Así como el crecimiento cada vez más mayor a nivel mundial, del Islam y del Budismo, en particular del Budismo Tibetano han atribuido características diferenciales a la ética y los valores y al desempeño de la persona que se considera como un líder.

En este contexto, tal es el caso del modelo de liderazgo, materia de estudio del presente artículo: el modelo de liderazgo anglosajón-estadounidense, el cual tiene prevalencia a nivel mundial como el modelo dominante en la práctica y estudio de la gestión de los negocios. Dichos modelos son producto tanto de los factores culturales, históricos, políticos, sociales, militares, económicos, comerciales y religiosos (la ética del protestantismo calvinista y el pragmatismo semítico) como de los mitos que sustentan la cosmovisión de los estadounidenses, creados para sustentar y consolidar el complejo entramado social, brindando al mismo tiempo una historia de esperanza al hablar de un pasado plagado de victorias y éxitos, con una clara visión del futuro sin aferrarse a su pasado, así como, de las situaciones y

circunstancias que lo fueron conformando a lo largo del tiempo. Además, producto también de su herencia anglosajona y de las numerosas tradiciones de todos los pueblos que emigraron a su territorio y que se mezclaron en un crisol de culturas (“Melting Pot”), para conformar la cultura de los Estados Unidos de América, dando, como uno más de sus resultados, los modelos de liderazgo y de gestión de negocios anglosajones-estadounidenses.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La Lucha de dos Potencias y de dos Religiones: El Catolicismo Español Dominante vs. El Protestantismo-Calvinista Inglés Emergente

En la colonización y conquista de América por parte de las potencias europeas dominantes de la época, España, Portugal, Inglaterra, Francia y Holanda fundamentalmente. Jugó un papel fundamental histórico el antagonismo entre Inglaterra y España, el cual se remonta al siglo XV, cuando el Papa Alejandro VI dividió el mundo entre portugueses y españoles, dejando fuera a potencias como Holanda, Francia e Inglaterra, las cuales al desconocer al papado comenzaron en el siglo XVI su propia colonización. Para Zunzunegui (2013), la verdadera razón de fondo en dicha rivalidad, es una competencia y una lucha religiosa, política, económica y militar entre potencias antagónicas. La dominante España, contra la emergente Inglaterra. España y el catolicismo representaban el conservadurismo y el arraigo de una era feudal a punto de extinguirse en Europa, Inglaterra en cambio representaba la modernidad, la ética protestante calvinista del trabajo, la cual establece las bases y los inicios del sistema capitalista, las ideas progresistas de la Reforma, la economía comercial, el pensamiento liberal y la tolerancia y la libertad religiosa. Lo cual conformó la ideología del futuro pueblo estadounidense y por consiguiente del modelo de liderazgo y de gestión anglosajón-estadounidense, El cual aún en la actualidad está imbuido por dichos valores que se remontan a la época de la colonización de la Nueva Inglaterra (Zunzunegui 2014), primera región de los Estados Unidos de América en ser transformada por la Revolución Industrial.

De acuerdo a Max Weber (2003), la ética del protestantismo considera el trabajo y el esfuerzo como bienes y valores fundamentales, en cambio la ética del catolicismo los considera un castigo de Dios producto del pecado original. Estas diferencias éticas fundamentales explican para Weber las diferencias de raíz entre el desarrollo en todos los planos entre ambas potencias.



La Colonización anglosajona de los Estados Unidos de América

En 1620, alrededor de un centenar de calvinistas puritanos (disidencia radical del Protestantismo), así como protestantes ingleses, escoceses y holandeses a bordo del Mayflower (Flor de mayo), huyendo de la persecución religiosa en Europa, desembarcaron en las costas americanas del actual Plymouth, Massachusetts, con un futuro incierto, pero con una fe inquebrantable en que Dios guiaba sus pasos y su destino, en una nueva tierra prometida destinada por decreto divino para ellos. Así, Dios intervenía para reservar esta tierra prometida a estos inmigrantes: "La Nueva Jerusalén". Esta sociedad colonial de inmigrantes puritanos calvinistas si bien

impusieron una moralidad radical producto de su estricta espiritualidad y sobria vida, en contraposición a la opulencia de la Iglesia Católica Romana, no traía consigo los rasgos característicos del rígido sistema estamental europeo, sino las ideas liberales y democráticas de la reforma.

La colonización por parte de dichos "padres y madres peregrinos" o simplemente "peregrinos" anglosajones que llegaron a América, la hicieron con una nueva concepción del mundo producto de la reforma en contraposición a la mentalidad feudal y de conquista de España. Pero, sobre todo, ellos venían con una motivación completamente diferente a la de los conquistadores españoles. Ellos vinieron a quedarse, a colonizar, a diferencia de los españoles que venían fundamentalmente en búsqueda de riquezas. En pocos meses, ante un clima y territorio totalmente hostiles para ellos, la mitad de la población había fallecido. Sin embargo, gracias a la ayuda de los indios nativos, amerindios, que los ayudaron a adaptarse, el resto pudo sobrevivir. Sus muestras de agradecimiento dieron origen al "Día de Acción de Gracias" (Thanksgiving Day), festividad que tradicionalmente se celebra en los Estados Unidos el cuarto jueves de noviembre, aunque originalmente era el último jueves, y en Canadá es el segundo lunes de octubre. A los 15 años de fundada la población de Nueva Inglaterra (New England, conformada por los Estados de Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, New Hampshire, Vermont y Maine), ya ascendía a más de 20 mil inmigrantes europeos puritanos. Fue así como los puritanos dominan la vida económica, política y social de Nueva Inglaterra, y Boston era el centro espiritual. Con la llegada de más inmigrantes, en 1626 los holandeses compran a los amerindios la isla de la actual Manhattan y fundan la colonia de New Amsterdam, posteriormente recuperada por los ingleses, quienes la rebautizan como New York. De este modo, una a una se fueron fundando las llamadas Trece Colonias Británicas (Virginia, 1607; Massachusetts, 1620; Maryland, 1632; Connecticut, 1635; Rhode Island, 1636; Carolina del Norte, 1653; New York, 1664; New Jersey, 1664; Carolina del Sur, 1670; New Hampshire, 1679; Pennsylvania, 1681 y Delaware, 1701, esta última fundada por los suecos.



“El Santo Experimento Cuáquero de Filadelfia.”(The Holy Experiment)

La Sociedad Religiosa de los Amigos, o simplemente “amigos” o “compañeros”, como se llamaban a sí mismos, fue un movimiento religioso disidente del protestantismo Anglicano fundado por George Fox en 1652 en Inglaterra. El pueblo los llamaba “quakers”, (“tembladores”, en español se les conoce como “cuáqueros”) por las indicaciones de su fundador de “temblar en el nombre del Señor”. Su intención era revivir “el Cristianismo Primitivo” inspirado tan solo por “el Espíritu Santo y las Sagradas Escrituras”, sin recurrir a sacerdotes ni sacramentos. Defendían la justicia, la paz, la honradez estricta, la honestidad, la vida sencilla sin lujos y consideraban que en todo ser humano estaba la presencia divina dentro de él, por lo que se oponían a la esclavitud. Las mujeres tenían los mismos derechos que los hombres para participar activamente tanto en el ministerio religioso de su culto como en la vida pública de su comunidad. Sus principios pacifistas los hicieron emigrar de Inglaterra a América en 1670.

William Penn, cuáquero, filósofo y prominente empresario, hijo de un Almirante de la Marina Real, heredó de su padre además de una cuantiosa fortuna, una deuda del Rey Carlos II de Inglaterra, la cual pagó el Rey con una gran concesión de tierras en las colonias de América, y una Cédula Real que otorgaba a Penn poderes casi ilimitados en las tierras concedidas. Penn, en 1681, solicitó al Duque de York permiso para desarrollar en sus tierras de América un experimento social y religioso, conocido como “el tiempo del Santo Experimento”, que les permitiera revivir “el Cristianismo Primitivo” y la total libertad de culto religioso. En la nueva colonia, la cual bautizó con el nombre de Pensilvania (“El bosque de Penn”, en homenaje a su padre), fundó el poblado de Filadelfia (cuyo nombre significa: “amor fraternal”). En poco tiempo, esta colonia se volvió la colonia inglesa más popular de América, tanto en Inglaterra como en Europa, por su espíritu de libertad de culto, solidaridad, justicia, honestidad, equidad, oposición a la esclavitud e igualdad social. Esto motivó a muchos cuáqueros, menonitas y

simpatizantes de sus principios, quienes provenían de Inglaterra, Irlanda y Alemania, a emigrar a dicha colonia. Estos principios, junto con su gente altamente religiosa y trabajadora, sencilla, honesta y pacífica, la llevaron a convertirse en la segunda colonia cultural y económicamente, después de Boston. Además, se convirtió en el refugio de todos los disidentes religiosos que no profesaban la religión oficial, el Calvinismo, así como de los indígenas, a los que había que exterminar por ser considerados “paganos”. Y fue de estos últimos, de quienes a través de su convivencia con la Confederación Iroquesa, constituida desde el siglo XII y una de las más avanzadas y complejas culturas amerindias que habitaron el noreste de Estados Unidos y el sureste de Canadá en la zona de los Grandes Lagos, de quienes aprendieron a administrarse democráticamente por medio de asambleas.

Un freno al crecimiento de la región lo constituyó la rigidez de la espiritualidad protestante calvinista y



la intolerancia radical de las demás colonias ante la libertad de culto para profesar otras religiones (con excepción de la colonia de Rhode Island, la cual desde su fundación en 1635 por Roger Williams fue la primera de las colonias en respetar dicha libertad, razón por la cual numerosos inmigrantes cuáqueros y judíos sefardíes se establecieron en ella para poder practicar sus creencias religiosas; sin embargo, sí participaba en el tráfico de esclavos), junto con el expansionismo militarista de las demás colonias, y el inicio en 1756 de la Guerra Francesa e Indígena, la cual duró siete años, y la llegada de cada vez más inmigrantes que no eran cuáqueros. Esa diferencia con resto de las colonias en las cuales prevalecía “un mundo de hombres” y las mujeres no tenían ningún derecho ni participación, así como las rupturas hacia el interior de su propia congregación por diferencias entre ellos mismos, terminaron con 75 años de paz y desarrollo al retirarse los cuáqueros del gobierno de la colonia.



[http://3.bp.blogspot.com/Egbert van Heemskerck the elder \(British artist, 1634-35-1704\) Quaker Meeting 1678](http://3.bp.blogspot.com/Egbert van Heemskerck the elder (British artist, 1634-35-1704) Quaker Meeting 1678)

DE ANGLOSAJONES DE LAS COLONIAS AMERICANAS A YANKEES (YANQUIS).

El término “anglosajón” proviene del inglés “Anglo-Saxon”, término empleado durante la época del Rey Alfredo el Grande (849 - 899), Rey del Reino de Wessex (capital de Winchester), uno de los siete Reinos que precedieron al Reino de Inglaterra, llamado por su pueblo “el Grande” o “Magno” por haber defendido a su reino contra los vikingo. Fue el primer Rey de Wessex que se proclamó “Rey de los anglosajones.” La historia de la Inglaterra anglosajona abarca el periodo medieval desde el fin de la conquista de los romanos y el establecimiento de los reinos anglosajones en el siglo V, hasta la conquista normanda de Bretaña en 1066. El término se empleaba para designar a los pueblos germánicos que invadieron Inglaterra. El término era utilizado también para denominar al idioma llamado “old english”, hablado y escrito por los anglosajones y sus descendientes. Los “Anglos”, provenían de Anglia (Alemania). Los sajones, a su vez, procedían de la Baja Sajonia (Alemania y los países bajos). El nombre “England,” proviene del anglosajón “Engla land”, el cual se originó a partir del nombre de la tierra o país de la tribu de los Anglios (Anglia). Los nativos británicos que sabían escribir en latín, como el galés, se referían, tanto a los vecinos como a los invasores, como “Sayones” o “Saeson”. Esta última palabra galesa es utilizada todavía en la actualidad para denominar o referirse al pueblo inglés, identificándolo en gaélico irlandés como “Sasanach” y, en escocés, como “Saesonach”. Posteriormente el término “Anglosaxon” también se utilizó para distinguir a los sajones ingleses de los sajones continentales. El término se amplió posteriormente para referirse a los anglosajones que emigraron a América. Así surgió el término “anglosajón americano”, que designaba a los anglosajones habitantes de las antiguas colonias británicas de América ubicadas en lo que vendrían posteriormente a ser los Estados Unidos de Norte América y Canadá. Es por ello que se puede hablar de “anglosajón estadounidense” y “anglosajón canadiense.”

“Dado que muchos de ellos se llamaban “Jan” (Juan en holandés), el cual se pronunciaba “lan” o “Jian”, siendo su diminutivo “lanke” (Juanito). Así nació el anglicismo “yankee”...”

En relación al término “yankee”, este se acuñó a mediados del siglo XVII debido a la gran cantidad de habitantes holandeses de la Nueva Inglaterra. Dado que muchos de ellos se llamaban “Jan” (Juan en holandés), el cual se pronunciaba “lan” o “Jian”, siendo su diminutivo “lanke” (Juanito). Así nació el anglicismo “yankee” (pronunciado “yanki”, “yanqui” en castellano), (Real Academia Española, 2014). El primer registro de dicho término se encuentra en la canción inglesa “Yankee doodle” (“Tan tonto como un yankee” o “como un burro”). Canción escrita por el Dr. Richard Shuchburgh, cirujano del ejército colonial inglés (ver. Biblioteca Benjamín Franklin; Hubbard Liscott; 1993; Gale Huntington, Edit., 1990). En la actualidad, dicha canción es considerada un símbolo nacional y forma parte de los himnos del Estado de Connecticut (Secretary of State of Connecticut, 24 de diciembre 2008). Así mismo, los oficiales y soldados ingleses se referían con este término de forma despectiva a los colonos de Nueva Inglaterra que luchaban bajo su mando como mercenarios en la guerra contra Francia y sus aliados indígenas. Y a quienes consideraban como “pueblerinos”, “patanes”, “desorganizados” y “tontos como una mula o un burro”, es decir: “tan tontos como yankees”. Dichas tropas frecuentemente cantaban dicha canción. Y a los colonos de Nueva Inglaterra les gustó el apodo y lo adoptaron para referirse a sí mismos. Posteriormente durante la guerra civil, tanto los habitantes como los soldados confederados de los estados del sur, utilizaban dicho término para referirse tanto a los soldados como a los habitantes del norte. Desde la Primera Guerra Mundial se popularizó el término “Yankees”, “Yanks” o “Yanquis”, en la mayoría de los países, para referirse tanto a las tropas como a los ciudadanos estadounidenses.¹

EL NACIMIENTO DE UNA NACION

Para el siglo XVII se estimaba en 175,000 tan solo los inmigrantes ingleses en las colonias americanas, los cuales constituían la mayoría de la población y la mitad de los cuales emigraron en calidad de sirvientes. Aparte estaban los inmigrantes escoceses, irlandeses, holandeses, alemanes, hugonotes franceses y suecos entre otras nacionalidades. Si bien las ideas liberales prevalecían, en las colonias inglesas de América durante sus dos primeros siglos de consolidación, en este período prevaleció en ellas la primacía del estilo rural y mercantil del pequeño empresario, basado fundamentalmente en el pensamiento filosófico y teológico de la Europa del siglo XVI y en los valores morales y religiosos calvinistas y de la rígida espiritualidad Protestante. Sin embargo, estas no eran suficientes para consolidar una unidad política que las unificara ya que las colonias estaban separadas por grandes distancias. En este contexto geográfico, político, y social correspondió a las logias de los libres pensadores francomasones lograr tal unidad y solidaridad. Y también luchar por la independencia de dichas colonias del dominio de Inglaterra. Jugando un papel preponderante al cumplir la labor de



instituir tal unidad antes, durante y después de la Guerra de Independencia contra Inglaterra (1775 – 1783), 50 de los 54 jefes y oficiales del ejército de George Washington eran masones (Báez, 1988) y influencia es manifiesta hasta la actualidad, ya que 14 de los 44 Presidentes estadounidenses han sido Maestros Masones: George Washington, James Monroe, Andrew Jackson, James K. Polk, James A. Buchanan, Andrew Johnson, James A. Garfield, William McKinley, Theodore Roosevelt, William H. Taft, Warren G. Harding, Franklin D. Roosevelt, Harry S. Truman y Gerald R. Ford. (Lyndon B. Johnson se inició el 30 de octubre de 1937, pero no avanzó a Maestro Masón y Ronald Reagan fue nombrado miembro honorario del Consejo Imperial de los Shriners del Rito Escocés y Miembro de Honor de la Gran Logia de Washington D.C.), (Báez, 1988; Morris, 2011). El 4 de julio de 1776 se firmó entre las colonias la declaración de la independencia de Inglaterra. Con el fin de la guerra, en 1783 Inglaterra otorga a sus colonias de América la Independencia (La Paz de Versalles). Surgiendo así el primer sistema político liberal, republicano y democrático que materializó los principios de los filósofos de la ilustración. Dando nacimiento a una Nueva Nación: los Estados Unidos de América.



https://upload.wikimedia.org/Declaration_independence

Esta nueva nación incorporó en su Carta Magna los principios de igualdad y libertad de los enciclopedistas ilustrados franceses, de los libres pensadores masones y las ideas de libertad de culto de los cuáqueros, adoptada en su forma original el 17 de diciembre de 1787 por la Convención Constitucional de Filadelfia, la cual fue posteriormente ratificada en cada estado en el nombre de “Nosotros el Pueblo” (“We the People”). Dicha constitución creó un Gobierno Federal con un Presidente de la República y dos cámaras legislativas, Congreso y Senado. En 1787 se convocó a elecciones siendo investido George Washington como el primer Presidente de la nueva nación: Los Estados Unidos de América. Nación que fue vista como el modelo ideal de la libertad y la ilustración. La cual sorprendió a numerosos estados europeos y además inspiró a las colonias españolas y portuguesas americanas a buscar su independencia, la francmasonería también jugó un papel central en los procesos de independencia de todas ellas.

SURGIMIENTO DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN ANGLOSAJONES ESTADOUNIDENSES

Los modelos de liderazgo y de gestión anglosajones-estadounidenses se fueron conformando en forma paralela a la evolución de los negocios, de su expansión territorial y colonial, así como del propio proceso histórico de formación de los Estados Unidos como nación. Además, conservaron sus raíces del estilo rural y mercantil del pequeño empresario, basados fundamentalmente en el pensamiento filosófico y teológico de la Europa del siglo XVI, y en los valores calvinistas del primer siglo de vida de los estados unidos primitivos.

Al difundirse dichos modelos, a la par que se expandía el colonialismo estadounidense en el siglo XIX, primero en América y después por todo el mundo, esto se fundamentó sobre la base de dos principios fundamentales:

1. El Destino Manifiesto (propuesto por el periodista John L. O’Sullivan en 1845), el cual manifestaba que “en cumplimiento de nuestro Destino manifiesto debemos extendernos por todo el continente que nos ha sido asignado por la Providencia para el desarrollo”.

La Doctrina Monroe (desarrollada por John Quincy Adams en 1843 y atribuida a James Monroe), la cual se sintetizaba en “América para los americanos”, según la cual Estados Unidos hacía saber a las potencias europeas que sólo ellos podían expenderse o inmiscuirse en los destinos de las naciones americanas, y cualquier intervención de otro país en América sería vista como un acto de agresión contra los Estados Unidos. A esto hay que añadir “El Corolario o Enmienda Roosevelt”, formulado el 6 de diciembre de 1904, ante la amenaza de bloqueo naval a Venezuela por parte de Inglaterra, Alemania e Italia; para exigir por la fuerza el pago de una deuda contraída por dicho país en las últimas décadas del siglo XIX, lo cual constituía en sí una “carta blanca”, para que los Estados Unidos pudieran intervenir en cualquier país de América Latina o del Caribe si existía algún peligro o amenaza sobre las propiedades o derechos de las empresas, inversiones o ciudadanos estadounidenses. Así, ante esta situación, el gobierno de los Estados Unidos, “se otorgó a sí mismo”, de facto, el derecho de intervenir para reestablecer los patrimonios o derechos a sus empresas, inversionistas o ciudadanos. En la actualidad, dicho derecho lo ha ampliado para poder intervenir en la mayoría de los países del mundo y, además, poder hacerlo por cualquiera de sus métodos y medios de control de los que dispone, con un estilo heredado del imperialismo británico y al más puro estilo del antiguo Imperio Romano.

De acuerdo a Walton (1970), el pensamiento o tradición anglosajón – americano o yanqui – protestante fue influido profundamente por tres pensadores europeos: Primero, John Calvino (1509 – 1564). Segundo: John Locke (1632 – 1704), y Tercero: Adam Smith (1723 – 1790). El autor considera que Calvino: suministro las bases teológicas para poder justificar ante Dios al hombre de negocios, servir a Dios a través del trabajo y de los negocios. Locke: sentó las bases teóricas de la propiedad privada en su sistema político. Y Smith: estableció la apología del orden económico empresarial y de la libre empresa. Con base en dicho autor, John Locke y Adam Smith dictaron la apologética (defensa racional de la fe desde un punto de vista), en pro de la santidad de los derechos de la propiedad y de la economía del Laissez Faire, respectivamente.

“La neutralidad del estado era una restricción que creaba la apertura para el desarrollo de los individuos. La autonomía personal era un elemento crucial en los valores democráticos liberales de la nación.”

De acuerdo a Naval (2000), muchos pensadores liberales de dicha época también sostenían que el ideal de la autonomía personal era parte fundamental de la “virtud pública” con la que una sociedad democrática liberal estaba comprometida. La neutralidad del estado era una restricción que creaba la apertura para el desarrollo de los individuos. La autonomía personal era un elemento crucial en los valores democráticos liberales de la nación.

Dicho modelo, si bien se conformó de forma embrionaria a partir del proceso de la revolución industrial en el siglo XIX, tuvo que contender con las nuevas realidades de la revolución industrial, la fábrica vs. la granja; la maquinaria vs. las personas y las herramientas manuales. Esto aunado a la expansión territorial; la expansión del ferrocarril a lo largo y ancho de todos los territorios; la conquista del Viejo y Salvaje Oeste; las corrientes migratorias de Europa y de Asia; la consolidación de la banca y las finanzas, así como la industria petrolera y del acero fundamentalmente entre otras industrias; el surgimiento y fortalecimiento de la burguesía industrial y financiera; y el desarrollo y conformación de los tres principales polos de desarrollo económico y comercial en los Estados Unidos: el este industrial; el oeste agrícola y el sur algodónero, tabacalero y productor de caña de azúcar. El norte inició su desarrollo industrial y manufacturero en base a una mano de obra libre versus el sur que basó su desarrollo económico, político y comercial en forma extensiva en el uso intensivo de mano de obra esclava. Surgiendo así dos modelos políticos, económicos, jurídicos y comerciales antagónicos y radicalmente opuestos.

DOS MODOS DE PRODUCCIÓN ANTAGONICOS: EL NORTE VS. EL SUR, Y SU CULMINACIÓN INEVITABLE EN UNA GUERRA CIVIL: LA GUERRA DE SECESIÓN.

Con anterioridad a la creación de esta nueva nación desde la época de las colonias, las colonias del norte y las del sur habían desarrollado como ya se mencionó con anterioridad dos modos de producción, intereses, puntos de vista, modelos políticos, económicos, jurídicos y comerciales antagonicos y radicalmente opuestos: Las del norte, desarrollaron un modelo industrial-manufacturero y abolicionista. En contraposición a las del sur que basaron su economía en la producción y exportación algodonera, de tabaco y caña de azúcar, a partir del empleo intensivo de mano de obra esclava. Siendo estas además de esclavistas, altamente regionalistas, violentas y racistas. Dicho antagonismo culminó en una Guerra Civil llamada históricamente Guerra de Secesión (1861–1865). Hofstadter (1961), magistralmente resume en pocas palabras los principales rasgos distintivos del modelo de sociedad y de la tradición yanqui-protestante: “profundamente conservadoras; erigidas en torno a las virtudes de la vida rural, de las pequeñas poblaciones, de los pequeños negocios y del individualismo”.

En el período posterior a la Guerra Civil, los modelos de liderazgo y de gestión empresariales aún en estado embrionario, coexistieron con los modelos empresariales anteriores a dicha guerra, el estilo rural y mercantil del pequeño empresario, basados ambos en el pensamiento filosófico y teológico de la Europa del siglo XVI, y en los valores calvinistas, del primer siglo de vida de los Estados Unidos primitivos. De acuerdo a Walton (1970), en el período posterior a la Guerra Civil, los puntos de vista cambiaron lentamente, tanto en el sector público como en el privado, estos siguieron siendo considerados con recelo; desdeñándose la impersonalidad implícita de la burocracia colectiva del sector público y condenando el estilo de vida urbano sin las relaciones con los vecinos, propias de las comunidades rurales y las pequeñas poblaciones. La escena estaba montada para la

glorificación del “el hombre que se forma a sí mismo”. Y para la creciente hostilidad al sistema corporativo, a medida que el papel dominante pasaba del hombre de empresa individual a las grandes organizaciones. “El hombre de empresa individual que se formaba a sí mismo,” dicho ejemplo se convirtió en el héroe aclamado por toda la nación, ya que representaba en un grado notable tanto las virtudes de la industria como las de la previsión. Ambas virtudes y valores, altamente estimados en los que creían los fundadores de dicha nación.



<https://carteleradehistoria2.files.wordpress.com/guerra-civil>

EXPANSIÓN DEL IMPERIALISMO ESTADOUNIDENSE YANQUI Y LA DIFUSIÓN E IMPOSICIÓN DE SUS ESTILOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN DE NEGOCIOS.

Los términos “imperialismo estadounidense yanqui”, “imperialismo estadounidense” o simplemente “imperialismo yanqui”, son conceptos empleados para referirse al expansionismo, colonialismo e invasiones territoriales, así como a la manipulación de elecciones o golpes de estado para la imposición de gobernantes de otros países en beneficio de los intereses de la agenda política, militar, comercial, económica y financiera de los Estados Unidos de América a nivel mundial. Dicho modus operandi fue heredado del imperialismo inglés. El concepto de imperialismo también es utilizado para referirse en general a la dominación llevada a cabo por cualquier nación (imperialismo inglés, francés, holandés, etc.) con mayor poder económico y militar sobre otras naciones menos desarrolladas o con menor poder, con el fin de ampliar sus influencias y proteger sus intereses, inversiones e inversionistas o bien su ámbito de influencia por todos los medios de control de que dispone la nación en deterioro de los países afectados.

Desde la fundación de las Trece Colonias, se manifestó el espíritu de sus intenciones de expansionismo militarista, por todos los medios posibles a su alcance, los cuales han continuado hasta nuestros días concretados ya como una nación. A medida que dicho colonialismo se ha convertido en un sistema cuya agenda política imperialista la ha llevado a exportar e imponer su modelo anglosajón estadounidense de liderazgo y de gestión de negocios a la par que se concreta su expansionismo económico, político y militar. Y ya sea por imposición o por influencias directas o indirectas, o bien a través de operaciones encubiertas, difundieron dicho modelo prácticamente en casi todos los países del mundo.

A continuación se mencionan algunas de las acciones llevadas a cabo por los Estados Unidos en su proceso de colonización y expansión territorial por todos los medios

de poder a su alcance: compra de Louisiana (1803); compra de Florida a España (1819); anexión de los territorios mexicanos de Texas, los cuales incluían también parte de los estados de Coahuila, Tamaulipas, Chihuahua y Nuevo México (1844-1845); anexión de los territorios mexicanos de la Alta California y Nuevo México, mismos que también incluían partes de los estados de Nevada, Arizona, Kansas, Utah, Oklahoma, Colorado y Wyoming, (1848); anexión “compra del territorio mexicano de La Mesilla”, al sur de Arizona y suroeste de Nuevo México con una superficie de 76,845 , (1853); compra de Alaska a Rusia (1867); guerra hispano-estadounidense en la cual España pierde a favor de Estados Unidos sus territorios de Filipinas, Puerto Rico, Guam en América y sus territorios de Asia de las Islas Marianas, Islas Carolinas y Palaos, (1898) (dicha guerra fue producto de la ambición de dos hombres, los magnates del periodismo Joseph Pulitzer y William R. Hearst, que la crearon con



el fin de vender más periódicos, al mismo tiempo que apoyaban los planes expansionistas de Washington); anexión del Archipiélago de Hawái tras derrocar a la Reyna Liliuokalani de Hawái, después de una decena de golpes de estado, intrigas diplomáticas e intervenciones militares en su contra, (1891-1898); anexión a perpetuidad de la zona del canal de Panamá (1903) (devuelto en 1999 bajo el acuerdo Torrijos-Carter); guerra de Trípoli y sus aliados Argel y Túnez por negarse a pagar a EE.UU. tributo por el paso de sus navíos, (1801-1805); guerra contra Argel (1815); primera invasión armada a México para la anexión de sus territorios de la Alta California y Nuevo México, que representaban junto con Texas más de la mitad del territorio mexicano, (1846-1848); intervención militar a Japón para abrirse al comercio con occidente, obligarlos a comprar armamento militar, a concederles concesiones mineras y comerciales, así como a cederles las islas Bonin (1853-1864); invasión militar a

Nicaragua e imposición de dictaduras (1910-1933, 1936, 1979); invasión a Honduras (1960); segunda intervención militar a México (1914); invasión a las República Dominicana y Haití (1915); tercera intervención militar a México (1916-1917); intervención en Rusia durante la guerra civil participando en la formación de ejército ruso "blanco" (1917-1920); intervención militar en China por el levantamiento de los bóxers, implantación de las legaciones extranjeras (1899-1901); Segunda Guerra Mundial (1941-1945); apoyo militar en China al Kuomintang vs. el gobierno comunista (1945-1949); apoyo de golpes de Estado en la guerra civil griega (1947); implantación de gobiernos pro estadounidenses en Turquía (1946 a la fecha); Guerra de Corea (1950-1953); golpe de Estado en Irán para imponer al Shah y años después deponerlo (1953-1979) (1953), apoyo al golpe de Estado en Filipinas (1946-1954, 1965-1986); Apoyo a dictadores y golpes de estado hasta el final de la Guerra de Vietnam (1958-1975); bombarderos ilegales en Camboya (1969 a 1975), y sostenimiento del dictador camboyano Lon Nol (1970-1975); golpe de Estado en la República del Congo (1960); invasión a Cuba (Bahía de Cochinos, 1961, y su bloqueo económico y comercial hasta la fecha); golpes de Estado en Indonesia (1950-1998); intervención en Omán apoyando a la Rebelión de Dhofar (1970-1975); invasión a Granada (1983); invasión a Panamá (1989); "Guerra Fría" (1945-1989 o 1991); Guerra del Golfo (1990-1991); intervención en Somalia (1993-1994); intervención en Haití (1994); Intervención en Bosnia Herzegovina (1995); intervención en Yugoslavia (1999); intervención en Afganistán (2001 a la fecha); golpe de Estado en Venezuela (2001); Guerra de Irak (2003 a la fecha); intervención en Libia (2011); imposición de gobiernos títeres y dictadores, civiles o militares, en casi de todos los países del centro y sur América desde finales del siglo XIX hasta los inicios del siglo XXI, etc. (ver Sección de Historia, colonización y expansión territorial, Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada del Gobierno de los Estados Unidos en Mexico; ver también National Geographic, 2013).



http://www.theblaze.com/lwo-jima_4

ÉPOCAS HISTÓRICAS ESTADOUNIDENSES Y SUS MODELOS DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN.

Como se mencionó en un principio Bass (1990), señala que desde su infancia, el estudio de la Historia, ha sido el estudio de sus líderes, lo que hicieron y por qué lo hicieron. Pero Hofstede (1991, 1992), afirma que la gestión empresarial como actividad, como teoría y como enseñanza de las mismas es una invención estadounidense, y estas están restringidas y condicionadas por el ambiente cultural nacional histórico en el que fueron desarrolladas. No se puede escapar de dicha herencia cultural. Por consiguiente para poder entender tanto la práctica, la teoría y la enseñanza actual del modelo de liderazgo anglosajón estadounidense, es necesario conocer la herencia cultural histórica, de la cuál las mismas y sus modelos en sí son producto.

A continuación se presentan las grandes épocas en las cuales podría clasificarse la evolución tanto de los estilos de negocios como de los de liderazgo y de gestión anglosajón estadounidense o yanqui protestante, productos de cada uno de dichos procesos culturales e históricos (Hofstandter, 1961; Walton 1970; Chossudousky & Marsh, Junio 12, 2010).

Primera época: 1787-1860 surgimientos del Estado Republicano; Primacía del estilo rural y mercantil del pequeño empresario, basado en el pensamiento filosófico y teológico de la Europa del siglo XVI y en los valores morales y religiosos calvinistas.

Segunda época: Enfrentamiento de dos modos de producción: economías, intereses, puntos de vista, modelos políticos, jurídicos y comerciales antagónicos y radicalmente opuestos: El norte industrial y manufacturero: abolicionista vs. El sur, el cual basaba su economía fundamentalmente en la producción y exportación algodónera, de tabaco y caña de azúcar: esclavista, regionalista y altamente racista.

Tercera época: 1865–1890: Época de los Grandes Hombres de Negocios que Construyeron América, surgimiento de la gestión empresarial como profesión y como materia de estudio en las universidades.

“...para poder entender tanto la práctica, la teoría y la enseñanza actual del modelo de liderazgo anglosajón-estadounidense, es necesario conocer la herencia cultural histórica de la cual sus modelos en sí son producto.”

Cuarta época: 1890–1929: Época del sistema empresarial, ocurre la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión económica de 1929 (acerca de la cual se culpó a las empresas y a los hombres de negocios de Wall Street, a los del sistema bancario y financiero y a los de las grandes corporaciones), con la consiguiente pérdida nacional de confianza y credibilidad.

Quinta época: 1930-1945: Época de la reestructuración económica y del pacto nacional entre el gobierno y las grandes corporaciones para salir de la crisis económica y financiera, así como, a partir de 1941, para hacer frente al esfuerzo bélico de la Segunda Guerra Mundial mediante la economía de guerra.

Sexta época: 1945-1970: Afrontamiento de la crisis económica producto de la repatriación de las fuerzas armadas en el extranjero y la falta de empleos para 8 millones de hombres (Walton, 1970). Inicio de la Guerra Fría, Guerra de Corea y Guerra de Vietnam. Inicio del terrorismo a nivel mundial. Independencia de la mayoría de las colonias. Reinicio de la producción de bienes de consumo, del boom consumista y del desarrollo económico y tecnológico. Migración de las zonas rurales a las zonas urbanas. Grandes cambios económicos, políticos y sociales tanto a nivel nacional como mundial. Cambios económicos, sociales y sexuales del rol de la mujer (producto de la invención y consumo de la píldora anticonceptiva para la planeación familiar), y su incorporación a la producción económica, Revolución sexual. Revolución estudiantil en las principales universidades

tanto de Europa como de América. Gran demanda de egresados de escuelas de negocios para satisfacer las necesidades de las grandes corporaciones a nivel internacional.

Séptima época: 1970-1980; Consolidación de los grandes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales iniciados en la década de los 60; gran parte de los veteranos de Vietnam no lograron readaptarse a la vida civil y económica. A partir de los 80, aparición de la globalización a nivel mundial con el libre tránsito de información, personas, capitales, productos, servicios, etc.; incorporación de las técnicas de gestión y producción japonesas a través de las fronteras; demanda organizacional del ejecutivo internacional con perfil de una nueva visión mundial y global para satisfacer los requisitos de las grandes corporaciones transnacionales.

Octava época: 1980 – 2008: Explotación y proliferación del modelo de gestión y de liderazgo anglosajón- estadounidense a nivel mundial de forma parecida a la que fueron difundidas y exportadas a diversos países las prácticas administrativas japonesas en las décadas de los 70 y 80: fin del comunismo y desaparición de la U.R.S.S; Guerra del Golfo y Guerras de Irak y Afganistán; crisis económica y financiera mundial producto de los grandes fraudes hipotecarios y financieros llevados cabo por las empresas y ejecutivos estadounidenses; estallido de la burbuja económica en 2008; cuestionamiento mundial de la falta de la ética y valores de los líderes ejecutivos y empresas estadounidenses.

Novena época: 2008-2009: La Gran Depresión de Siglo XXI, de la que al igual que la Gran Depresión de 1929, también se culpa a los ejecutivos y empresas de Wall Street; Colapso de los mercados financieros mundiales a partir de la manipulación financiera, el fraude, la corrupción y el lavado de dinero de los ejecutivos y empresas financieras y bancarias de Wall Street. Se consolida la pérdida de la confianza en los valores y ética de los ejecutivos, líderes y grandes corporaciones estadounidenses a nivel mundial. Se hace patente el hecho de que las grandes corporaciones dedican mucho tiempo de

sus ejecutivos y gastan millones de dólares en programas ineficaces para formar líderes. Ni las escuelas de graduados ni los programas para formar líderes, cumplen realmente con dichos objetivos. Faltan verdaderos líderes éticos y con valores al frente de las grandes corporaciones transnacionales. Hay una verdadera y gran escasez y demanda de verdaderos y auténticos líderes éticos y con valores (ver Bennis, 1989; Brelín et al, 1994; Luthans & Avolio, 2003; Avolio, 2005; Avolio & Luthans, 2005; Luthans, 2008; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2010), Y una verdadera consternación porque solo una pequeña cantidad de dichos programas millonarios forman al menos un líder (Avolio & Luthans, 2006).

Décima época: 2009–2015: Crisis Económica y Financiera a nivel global. Generada por los ejecutivos y empresas financieras y bancarias de Wall Street. Se



<http://cdn2.business2community.com/WallStreetSignGeneric20120305>

incrementa y generaliza la pérdida la confianza en los valores y ética de los ejecutivos, líderes y grandes corporaciones estadounidenses a nivel mundial. Un Nuevo Orden Mundial: el enriquecimiento de unos pocos a expensas de la pobreza extrema de la inmensa mayoría de la población. La necesidad de un nuevo tipo de ejecutivos, de empresas y de líderes organizacionales, con una alta responsabilidad social, ecológica, de sustentabilidad y de inclusión y aceptación de las diferencias en general. Así como, el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, ejecutivas y de gestión requerida por la globalización, la revolución tecnológica, la economía y la sociedad del conocimiento. Y la necesidad de un cambio de paradigma diferente al modelo anglosajón-estadounidense de liderazgo y de la gestión de los negocios. Continúa la gran escasez y demanda de verdaderos líderes éticos y con valores al frente de las grandes corporaciones transnacionales. Ni las escuelas de graduados ni los programas millonarios de las grandes corporaciones cumplen con sus objetivos: formar auténticos líderes.

Las épocas antes mencionadas permiten entender tanto la evolución de los negocios como los estilos de gestión de dichos negocios estadounidense, producto ambos tanto de las macro variables como de las macro tendencias de cada una de dichas épocas. Es decir de sus situaciones y circunstancias. Así como de la agenda

política, económica y militar tanto del gobierno estadounidense como de los intereses explícitos o implícitos de sus grandes centros de poder político, comercial, financiero y económico. La problemática actual de la falta de auténticos líderes éticos y con valores y la ineficiencia tanto de las escuelas de graduados como de los programas en que las grandes corporaciones invierten cantidad del tiempo de sus ejecutivos en costosísimos programas que son ineficaces puesto que en la realidad no forman líderes.

LOS MITOS DE LA HISTORIA Y SU INFLUENCIA EN LOS MODELOS MITICOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN ESTADOUNIDENSE

Papel e importancia de los mitos en la historia

Generalmente existe una relación consciente o inconsciente en la forma en que se relacionan desde la niñez los modelos míticos reales o ficticios de héroes en la eterna lucha entre el bien y el mal, los cuales se tomarán como modelos de influencia y comparación por el resto de la vida tanto en lo individual como en colectivos (ver. Gardner, 1998). Razón por la cual es necesario referirse al papel de los mitos en la historia y en la identidad nacional de un pueblo. (Un mito, del griego “mythos”, significa etimológicamente “una historia”, “un relato” o “un cuento”). Los mitos son creados, recogidos de otras culturas o heredados para sustentar una civilización, y al igual que las leyendas, se presentan como historias verdaderas. Su elemento fundamental es el símbolo arquetípico cargado de significado para la mente humana, el cual funciona como un motivo al cual se puede aspirar o bien al cual asirse existencialmente. Estos conservan o representan la fuerza del tiempo o circunstancia en la que fueron creados, al ser relatos simbólicos o idealizados de personajes o situaciones extraordinarias, (dioses, semidioses, héroes, heroínas, villanos). Y no importa si dichos personajes o los eventos sensoriales que describen son reales o imaginarios, ya que lo que importa es que son relatos simbólicos o idealizados creados para sustentar la cosmovisión e historia de un pueblo. Y no tienen por qué transmitir un mensaje claro sino más bien ambiguo acerca de la explicación



http://elhorizonte.mx/597036_bolsa_nueva_york

“Los mitos son creados, recogidos de otras culturas o heredados para sustentar una civilización y, al igual que las leyendas, se presentan como historias verdaderas.”

de los hechos o circunstancias. Los mitos forman parte de un complejo entramado que relaciona los personajes o historias contenidas en él. Por lo que su elemento fundamental es constituirse en la base que da cohesión a las estructuras sociales y legitimar tanto a sus héroes, como a sus gobernantes o instituciones, o bien les otorga las justificaciones necesarias a los personajes como a los hechos militares, políticos o históricos, reivindicándolos o condenándolos. Todas las culturas están conformadas por mitos (Pérez, 1992). Los mitos para Zunzunegui (2013), son parte fundamental de la historia de todos los pueblos y naciones. Son parte fundamental de su historia ya que dichos mitos justifican el presente. La razón del mito ha sido siempre la de dar explicaciones. Aunque estas no sean verdad. Los mitos transmiten versiones de la historia con la intención deliberada de alterar, modificar, aumentar, corregir o adornar los hechos de la historia, para que se ajusten a los intereses y necesidades de aquellos que la escribieron: los vencedores. Así, héroes y villanos cambian con los regímenes. La historia no hace al mito, es el mito el que hace a la historia. Y con el paso del tiempo es el hombre el que crea el mito. El mito se vuelve historia, y el hombre se cree el mito y como es parte de la historia por lo tanto debe de ser cierto. Repitiéndose y retroalimentándose entre sí mitos, realidad e historia, permanentemente y conformando y modificando la realidad de pueblos y naciones. Zunzunegui (2013), afirma que la historia y sus mitos sirven para generar cohesión nacional e identidad en un pueblo (Zunzunegui, 2014).

Así, para poder comprender los factores históricos y culturales, -aparte de la agenda política, militar y económica- que han generado los modelos estadounidense de liderazgo y de gestión de los negocios, es necesario

comprender y conocer los mitos de su historia y de sus usos, costumbres y tradiciones que constituyen los modelos de liderazgo a emular del pueblo estadounidense y que condicionan su cosmovisión o visión del mundo.

Diez mitos de la Cultura Estadounidense

A partir de diversos autores (Riding, 1989; Lowney, 2003; Domínguez & Carrillo, 2007; Maciariello & Linkletter, 2011; Mukunda, 2012; Zunzunegui, 2013), y del proceso histórico y la evolución de la conformación de la cultura estadounidense, a continuación se describen los que se pueden considerar son los diez mitos que unen y dan una identidad y cohesión al pueblo estadounidense:

1. El Mito Fundacional: en 1620 un grupo de calvinistas puritanos y protestantes ingleses, escoceses y holandeses a bordo del Mayflower, huyendo de la persecución religiosa en Europa desembarcan en las costas americanas del actual Plymouth, Massachusetts. Con un futuro incierto, pero con una fe inquebrantable en que Dios guiaba sus pasos y su destino a una nueva tierra prometida destinada a ellos. Dios intervenía para reservar esta tierra prometida a estos inmigrantes: “La Nueva Jerusalén” América; “Dios Bendiga América” (“God Bless América”). Se autodenominan como el “Nuevo Pueblo Elegido”.

2. El Mito de América para los Americanos: Doctrina Monroe (1823), y el Corolario Roosevelt (“The New Deal”, 1933), basado en el mito del Destino Manifiesto asignado por la Providencia que les da derecho a expandirse a todo el continente. Y les advierte a otras potencias que deben de mantenerse alejadas de América. A partir de dicho mito, han considerado que América es prácticamente de su propiedad lo que les ha permitido apoyar gobernantes y golpes militares, lo mismo que destituirlos, de acuerdo a sus intereses en la mayoría de países de América Latina (y en muchos países en otros continentes).

3. El Mito del Destino Manifiesto, expuesto por primera vez por el periodista John L. O' Sullivan, en un artículo titulado "Anexión" publicado en la revista *Democratic Review* de New York en el número de julio-agosto de 1845. Empleando esta frase para justificar el derecho asignado por la Providencia, para la anexión de Texas y de Oregón disputados a México e Inglaterra, y además para expandirse por todo el continente, derivado del mito anterior, se construye el mito de que los "peregrinos" y sus descendientes constituyen un "Nuevo Pueblo elegido por Dios, los cuales tienen un nuevo pacto con Dios" (El Llamado, "The Calling"), que es civilizar el mundo, moldeándolo al estilo americano ("the american way of life").

4. El Mito del Sueño Americano, la idea de que se esparce al mundo es que toda persona que llega a América puede alcanzar el "sueño americano" ("the american dream"), y "vivir al estilo americano" ("the american way of life").

5. El Mito de la Meritocracia ("Meritocracy"): Cualquiera puede triunfar en América si está dispuesto a trabajar con tenacidad, tiene la disciplina para ahorrar lo suficiente y está dispuesto a sacrificarse en todo lo que sea necesario para lograr sus metas, desde la nada hasta la opulencia, la fama o el éxito. Esta idea es la piedra angular del "American Dream" (el Sueño Americano).

6. El Mito de la glorificación del Hombre que se Forma a sí Mismo; ("a self-made man"): la idea de que cualquiera puede triunfar en América si está dispuesto a trabajar con tenacidad, tiene la disciplina para ahorrar lo suficiente y estar dispuesto a sacrificarse en todo lo que sea necesario para lograr sus metas. Son "los Grandes Hombres que Construyeron América". Los hombres que empezaron con nada y se convirtieron en millonarios. Al estilo de Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt, J.P. Morgan, John D Rockefeller, George Westinghouse, Henry Ford, y otros. Ésta idea es la piedra angular del "American Dream," el sueño Americano.

7. El Mito del Enemigo Común: "la eterna lucha entre el bien y el mal". El primer enemigo común que tuvo los

Estados Unidos fue Inglaterra, le siguió México, luego España, más tarde los alemanes y sus aliados, posteriormente los Nazis, así como sus aliados japoneses e italianos, después sus ex aliados soviéticos, los norcoreanos y sus aliados chinos, los vietnamitas del norte y el Viet Cong, los cubanos, los venezolanos. Y en la actualidad los carteles de la droga, los terroristas islámicos y de nueva cuenta los Norcoreanos, etc. Estados Unidos siempre debe de tener un enemigo común. Esto permite no únicamente tener la economía de guerra funcionando, sino también la unificación de la opinión pública y/o de una parte de la población apoyando la lucha en contra de dicho enemigo común. El cual sea quien sea siempre ha representado y seguirá representando "El mal", y por consecuencia, los Estados Unidos, siempre representarán "El bien". En una lucha permanente entre "Los Estados Unidos vs. El mal".



8. EL Mito del Héroe Ideal al que hay que emular: Para el pueblo estadounidense cuya historia está llena de héroes y mitos de éxito, es importante emular la vida o el ejemplo de los grandes personajes de la guerra de Independencia, la Guerra Civil, las grandes Guerras mundiales y de las posteriores. Así como, de los grandes hombres que se hicieron así mismos, los grandes exploradores, los grandes empresarios y directores de empresas (CEO'S), los grandes entrenadores, tanto profesionales como universitarios, y todos aquellos personajes cuya vida represente un ejemplo a seguir. Esto abarca también el héroe mítico de ficción de las películas y el supe héroe de los comics (historietas, tebeos o cuentos). Y sobre todos ellos, el del ícono estadounidense: el líder ideal por antonomasia: Abraham Lincoln.

9. El Mito de que lo que es Bueno para los Estados Unidos es Bueno para el Mundo: en este mito se conjugan los ocho mitos anteriores. Y es consecuencia de todos y cada uno de ellos. Y la frase lo dice todo, el mundo debe de ser igual al estilo de vida y de ver al mundo de los Estados Unidos.

10. El Mito de Policía del Mundo: Con base en el Destino Manifiesto, la Doctrina Monroe, cuestiones de Seguridad Nacional o en nombre de la paz, el orden, la libertad o la democracia. O bien, por motivos de su agenda política, económica o militar. Los Estados Unidos se han autonombrado a sí mismos policías del mundo, otorgándose los derechos que dicha función les ha brindado, al bloquear económicamente, o intervenir militarmente, ellos y sus principales aliados Inglaterra e Israel, entre otros, o bien apoyándose en decisiones ejecutivas de la OTAN (NATO), o de la ONU (UN), en aquellos países con una ideología o sistema político contrarios a sus intereses o que consideran una amenaza real o potencial, o bien "que han hecho creer al pueblo estadounidense que sí lo son". Esto ha sido también un hecho para aquellos países que cuentan con los recursos naturales o posiciones estratégicas requeridos por los intereses estadounidenses.

Los mitos anteriores impulsan hacia adelante al ciudadano estadounidense promedio, y no importa si son verdad o no. Este imaginario colectivo los lleva a lograr lo que se proponen, ya que su historia está llena de mitos de éxito. Es la historia que se enseña y que se aprende. Y, por consiguiente, la que se convierte en realidad, ya que ésta es la que genera su identidad. Es la profecía que se cumple a sí misma. La profecía de la autorrealización personal y del alto desempeño (Efecto Pigmalión o Efecto Merton-Rosenthal, (Rosenthal, R., 1996; Rosenthal, R. & Jacobson, L., 1968).



<https://www.milescapadas.com/wp-content/uploads/2015/10/quinta-avenida>

LO QUE ES BUENO PARA LOS ESTADOS UNIDOS ES BUENO PARA EL MUNDO

Al igual que los mitos crean la historia, hay símbolos, signos, frases célebres, marchas militares, piezas musicales, afiches (carteles), o slogans que se asocian con un hecho o periodo histórico en particular, crean también nuevos mitos, que a su vez formaran parte de la historia y por consiguiente de la cultura. Tal es el caso de los slogans, empleados por los negocios para transmitir su misión, visión o valores, todos ellos contienen mensajes explícitos o implícitos acerca de las creencias de los fundadores o de sus directivos. Hay algunos de ellos, que transmiten la ideología de un pueblo, de sus gobiernos o de sus empresarios para crear una cultura empresarial o nacional. Paul G. Hoffman (citado en Clarence C. Walton, 1970), comparte la anécdota de que a finales de los años 30 había un cartel en una empresa que dramatizaba la opinión prevaleciente en la época en un gran sector de la población de los negocios estadounidenses: Un austero ejecutivo, apuntaba con el índice a un letrero que invitaba a quienes lo leían a creer que:

“Lo que es bueno para los negocios es bueno para ti”

En 1942 los fundadores del Comité para el Desarrollo Económico (Committee for Economic Development: CED), decidieron cambiar el mensaje del slogan para enfatizar: (Walton, 1970).

“Lo que es bueno para los Estados Unidos es bueno para los negocios”

En la década de los 70's el mensaje había sufrido otra metamorfosis ya que la opinión de los negocios consideraba, que: (Walton, 1970)

“Lo que es bueno para el mundo es bueno para los Estados Unidos”

Casi medio siglo después, la idea del Destino Manifiesto y la responsabilidad de llevar al mundo su estilo y forma de vida (el estilo americano de vida y su interpretación

de la democracia), ha llevado en la actualidad, a que dicho eslogan exprese, tanto al mundo como a los estadounidenses, la idea de que:

“Lo que es bueno para los Estados Unidos es bueno para el mundo”

Cada uno de estos mensajes o slogans han transmitido a lo largo del tiempo el pensamiento de los empresarios y negocios estadounidenses y su relación con el mundo desde la década de los 30, así como su conversión en los diferentes modelos anglosajón-estadounidense de liderazgo y de gestión requeridos para cada época, y que los Estadounidenses consideran que son los modelos que deben de prevalecer a nivel mundial, como modelos adecuados para todo tipo de culturas, sin importar si es el requerido o no por dichas culturas. Así mismo, cada uno de estos slogans ha expresado explícitamente la idea de la agenda de los Estados Unidos contenida en la idea del Destino Manifiesto de la imposición de que son un pueblo elegido por Dios para imponer su forma y estilo de vida en todo el mundo, ya que: “Lo que es bueno para los Estados Unidos, es bueno para el mundo”.

La primera parte de este artículo, se dio respuesta a las preguntas presentadas al inicio del mismo: ¿Cómo se desarrollaron los modelos anglosajones estadounidenses de liderazgo y gestión de negocios? ¿Qué factores

“..hay símbolos, signos, frases célebres, marchas militares, piezas musicales, afiches (carteles), o slogans que se asocian con un hecho o periodo histórico en particular, crean también nuevos mitos, que a su vez formaran parte de la historia y por consiguiente de la cultura.”

influyeron en su desarrollo? ¿Cuándo y cómo se exportaron y/o impusieron en otros países? Describiéndose retrospectivamente la evolución de dichos modelos, desde su etapa previa a la colonización anglosajona de América y el nacimiento de los Estados Unidos como nación. Y el surgimiento y exportación de sus modelos de liderazgo y de gestión de negocios a otros países a través de sus agendas militaristas y de expansión comercial, territorial, financiera, etc. En la segunda parte de dicho artículo, se dará respuesta a las demás preguntas planteadas al principio del mismo: ¿Qué rasgos son o pueden ser característicos de los ejecutivos estadounidenses? ¿Son válidos dichos modelos para ser aplicados en todas las culturas? ¿Se requiere actualmente un cambio de paradigma diferente a dichos modelos? ¿Cuáles son las principales conceptualizaciones teóricas de los mismos? ¿Qué modelos se perfilan como contraculturales y

o emergentes? Así mismo, se presentan, los reclamos de diversos autores ante la necesidad de ser adaptados dichos modelos al ser transferirlos a otras culturas. Y de cómo el “Espíritu de Nuestro Tiempo” (Zeitgeist), es propicio para desarrollar un nuevo paradigma. Y para diseñar modelos de liderazgo y de gestión acordes a cada cultura. Ya que como afirmaba y enfatizaba el Padre de la Gerencia Moderna Peter Drucker (1999), “cada cultura debe de ser administrada de forma distinta”.

El Autor agradece a Lydia Vignau Ling M.B.A. por las sugerencias acerca de la cultura de negocios y modelos de liderazgo y de gestión estadounidenses (Ex Ejecutivo Internacional de XEROX).

Página 16:

1) México y otros países de América latina como Ecuador, Perú, Venezuela y Colombia, se refieren a ellos como “gringos”. Término acuñado en México durante la intervención militar punitiva estadounidense (1916-1917), tras el ataque del Gral. Francisco Villa contra la población de Columbus Texas, y la captura del Gral. John “Black Jack” Pershing, quien al mando de veinte mil hombres, invadió México impunemente sin ninguna declaración de guerra. El 12 de abril de 1917 en la Ciudad de Parral, Chihuahua, ante la entrada de las tropas americanas a la ciudad, la iracunda población encabezada por la señorita Elisa Griense les impidió la entrada y, mostrándoles el camino de salida de la ciudad, gritaron “Green go home” (“verdes váyanse a casa”), por el color verde militar de sus uniformes de campaña, reduciéndose con el tiempo dicha frase a “gringo”. Originalmente esta frase se utilizó en forma peyorativa, pero, hoy en día es empleada por los mismos estadounidenses para describirse a sí mismos. Desde hace algunas décadas en México se ha vuelto a utilizar el término “gabacho” para referirse a los Estados Unidos, a los estadounidenses o a cosas relativas a ambos. Sin embargo, dicho término, originalmente se utilizó en España desde el siglo XVII para llamar despectivamente a los inmigrantes franceses. Posteriormente el término se generalizó durante la invasión Napoleónica a España. Los mexicanos escucharon dicho término de los españoles residentes en México para referirse a los franceses durante las dos intervenciones francesas al país en 1838-1839 y 1862-1866, (ver Real Academia Española, 2014). Es por ello que actualmente se utilizan indistintamente ambos términos “gringo” o “gabacho”; para referirse a los estadounidenses o a todo lo relativo a los Estados Unidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adair, J. (1990). *Not Bosses but Leaders*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.

Avolio B. J. & Gardner W. L. (2005). *Authentic leadership Development: Getting to the Root of positive forms of leadership*. Gallup Leadership Institute, College of Business Administration, University of Nebraska - Lincoln, NE, *The Leadership Quarterly* Vol. 16, 315 – 338.

Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Matter /N Accelerating Authentic Leadership Development*. Nueva York: Mc Graw Hill.

Bass, B. M. (1990). *Stogdill’s Handbook of Leadership*. New York, NY. Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (3ra Ed)*. New York, NY. FreeBennis

W. G. (1989). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*. *Journal of Organizational Change Management*, 2 (1), 6-10. <http://dx.doi.org/10.1108/09534818970134040>

Bennis, W.G. (1989). *On Becoming a Leader*. Massachusetts, Addison - Wesley (first editions 1959),

Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada del Gobierno de los Estados Unidos en Mexico. Sección de Historia: colonización y expansión territorial, recuperado en noviembre, 2015.

Brelin ,H.K. Davenport, K.S., Jennings,L.P. & Murphy, P.F.,(1994), *Focused QualityManaging for Results*, Delray Beach, Florida: St.Lucie Press.

Chossudovsky, M. & Marsh, A. G. (Junio 12, 2010), *La Crisis Económica Global la Gran Depresión del Siglo XXI*, Reproducido en el Periódico de México, (Recuperado Julio 15 2015

Chu, C. N. (2010). *The Art of war for women*. New York, NY. Baror International.

Dominguez, H. & Carrillo. R. A. (Mayo de 2007), *El Desarrollo Capitalista de los EEUU, su expansión territorial y su efecto en Latino América en la Historia Universal Moderna y Contemporánea 1*, México D.F. UNAM, Portal Académico del C.C.H.

Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges in the 21 Century*. New York, N.Y. Harper Collins.

Gardner, H. (1998). *Leading Minds, an Anatomy of Leadership*. New York, NY. Basic Books.

Gibson, J. L. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konospaske, R. (2010). *Organizations Behavior, structure, proceses*, 13 Ed. New York, NY. McGraw - Hill.

Hattstein, M. (2005). *Religiones del Mundo*. Bonn, Germany. Könemann.

- Hofstadter, R. (1961), *the Age of Reform*, New York, NY, Alfred A. Knopf, Inc.
- Hofstede, G. (1992). *Culture Consequences: Software of the Mind*, London, UK; McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1992). *Cultural Constraints in Management Theories*, Documento presentado en la reunión anual de The National Academy of Management, Las Vegas, agosto, 1 - 21.
- Hofstede G. 1991, *Culture Consequences Software of the Mind*. London. UK, McGraw-Hill.
- House, R. J. (1971). *A Path - Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <http://dx.doi.org/10.2307/2391905> Carbondale, I. Southern Illinois University Press.
- Hubbard Linscott, Eloise (1993), *Folk Songs of old New England*, primera publicación 1993, New York, Dover Publications.
- Hubbard Linscott Eloise (1993); Gale Huntington, Edit., Recuperado en Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada del Gobierno de los Estados Unidos en México, 2015
- Janda, K. F. (1960). *Towards the Explication of the Concept leadership in terms of the concept of power*, *Human Relations*, 13 (4), 345 - 363. <http://dx.doi.org/10.1177/001872676001300404>
- Logan, D., King, J. & Fischer-Wright, H. (2012), *Tribal Leadership*, New York, NY, Harper Collins Business.
- Lowney C. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices from a 450 Year Old Company That Changed the World*. Chicago, IL: Loyola Press.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional (11ª edición)*. México, DF. Mc Graw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA Barrett-Koehler, 241 – 261.
- Maciarello, J. A. & Linkletter, K. (2011). *Peter Drucker. El arte perdido de la gerencia*. Bogotá, Colombia. Norma
- Merriam - Webster Revised Unabridged Dictionary, 2009).
- Mukunda, G. (2012). *Indispensable; When Leader Really Matter*. Boston, MA: Review Press.
- National Geographic (2013). *Colección Historia*, Vols. 22, 26, 27 y 28, Madrid, España, Edición Española, José E. Ruiz, Dirección, Book Division Staff, The National Geographic Society.
- Naval, C. (2000), *Educación ciudadana*, Colección Filosófica num. 95, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, España, EUNSA.
- O' Sullivan, J. L. (Julio-Agosto de 1845), *Anexión, Democratic Review*, New York, N.Y., Citado en John L. O' Sullivan, *Biografía*, Wikiedia Enciclopedia Libre, (Recuperado 27 de julio 2015)
- Pérez, A. (1992) *Reflejos del Mito clásico en la Literatura Europea*. Madrid, España, *Estudios Clásicos*, Órgano de la Sociedad Española de Estudios Clásicos, Tomo XXXIV, pág 65.
- Real Academia Española. *Diccionario de la Real Academia Española*, 23 Edición, Madrid, 2014.
- Riding, A. (1989), *Vecinos Distantes un Retrato de los Mexicanos*, México, D.F. Joaquín Mortiz.
- Rosenthal, R. (1996). *Experimental effects in the Behavioral Research*. New York, NY. Appleton Century Crofts.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Class - Room*.
- Secretary of State of Connecticut, 24 de diciembre 2008, Site, Seals & Symbols, State of Connecticut
- Seligman, S. C. (1999), *Chinese Business Etiquette*, Prologo por Robert A. Kapp. New York, (Grand Central Publishing).
- Tsetung, M. (1975). *Cinco Tesis Filosóficas*, edición China de textos escogidos de Mao Tsetung, serie A, publicada en abril de 1963. Por la Edición del Pueblo, Pekín, CH. Ediciones de las Lenguas Extranjeras.
- Velasco J.M. (2014), *Representaciones conceptuales de los Atributos del Liderazgo y de Inteligencia Emocional en la Significación de un Líder Ideal para el Siglo XXI en un Contexto Organizacional*. Tesis para obtener el Grado de Doctor en Filosofía con Especialidad en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Velasco J. M. & López, E. O. (2013, 13 de Septiembre). *Sobre las Representaciones Mentales del Líder Organizacional Ideal*, *Revista Psicologica Científica.com Volumen 16(15-14)*. Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider-organizacional>.
- Velasco, J. M. (1994). *Liderazgo Efectivo*. Monterrey Nuevo León, México: The Development Center.
- Velasco, J. M. (1988). *El Desarrollo Organizacional en la década de los 90's: La Necesidad de contar con enfoques integrales y de negocios*, Documento presentado en *Memorias del Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional*, Monterrey, Nuevo León, México.
- Whitaker, R. (1996) *Autopoietic Theory and Social Systems: Theory and Practice*. <http://www.acm.org>.
- Velasco J. M. & López, E. O. (2014, 5 de Agosto). *Autopoiesis y Conceptualizaciones Emergentes de Representaciones Mentales sobre un líder Ideal*, *Revista Psicologica Científica.com Volumen 16 (6)*. Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/autopoiesis-conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider>.
- Walton, Clarence C.. *Comp. (1970), Bussiness and Social Progress*, New York NY, PRAEGER Publishing Inc.
- Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México, DF. Fondo de Cultura Económica
- Whitaker, R. (1996) *Autopoietic Theory and Social Systems: Theory and Practice*. <http://www.acm.org>.
- Yammaryno, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Long - term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers*. En K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* West Orange, NJ: Leadership Library of America, 151 – 170.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zunzunegui, J. M. (2013). *Los Mitos que nos Dieron Trauma, Mexico en el Diván: Cinco Sesiones para Superar el Pasado*. México, D.F. Grijalbo.
- Zunzunegui, J. M. (2014), *La Tiranía de las Ideas*, México, D.F. Grijalbo.



**MODELOS DE LIDERAZGO
Y DE GESTIÓN
ANGLOSAJONES-
ESTADOUNIDENSES:
MODELOS DE
PREVALENCIA A
NIVEL MUNDIAL.
PARTE II**

DR JUAN MANUEL F. VELASCO Y RAMÍREZ

<http://ignaciomartineza.com/wp-content/uploads/2016/07/10-retos-que-enfrenta-el-l%C3%A1der-para-lograr-resultados-en-el-negocio.jpg>



En la primera parte de este artículo se dieron respuestas a las preguntas: ¿Cómo se desarrollaron los modelos anglosajones estadounidense de liderazgo y gestión de negocios? ¿Qué factores influyeron en su desarrollo? ¿Cómo fue la evolución de dichos modelos, desde la fundación de las colonias hasta el nacimiento de los Estados Unidos de América como nación, así como antes y después de la Guerra Civil? ¿Cuándo y cómo se exportaron y/o se impusieron en otros países sus modelos de liderazgo y de gestión?

En esta segunda parte, se darán respuestas a las preguntas: ¿Cuándo se inició el interés por el estudio del liderazgo? ¿Cómo y cuándo la gestión de negocios se convirtió en profesión y en tema de estudio? ¿Cuándo dio inicio el estudio y la investigación académica del liderazgo? ¿Qué tipo de personajes constituyen los ideales de liderazgo a imitar por el pueblo estadounidense?

ANTECEDENTES HISTORICOS

En la primera parte de este artículo (Velasco, 2016 a) se comentó que el afamado Sociólogo holandés y Profesor Emérito Geert Hofstede considera que “la gestión o gerencia como una actividad, como una persona - gerente, directivo o ejecutivo- es una invención estadounidense, y no sólo las prácticas administrativas sino también las teorías administrativas y su enseñanza están restringidas por el ambiente cultural, nacional en el que fueron desarrolladas” (1992). Maciariello y Linkletter también están de acuerdo con la opinión de Hofstede en que “la gestión empresarial como actividad y como tema de estudio es un invento anglosajón, que surgió tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos a partir de la revolución industrial del siglo XIX” (2011), y que, como tales, ambas están restringidas por el ambiente cultural en que fueron desarrolladas: la cultura anglosajona – protestante y principalmente la estadounidense.

“..los modelos de liderazgo y de gestión de negocios como tales están ligados a la aparición de las organizaciones y al modelo de producción industrial mecanizada en gran escala, producto de la revolución industrial en la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra.”

De acuerdo a Walton (1970), el pensamiento o tradición anglosajona – inglesa y americana o yanqui – protestante fue influida profundamente por tres pensadores europeos: Primero, John Calvino (1509 – 1564). Segundo: John Locke (1632 – 1704), y Tercero: Adam Smith (1723 – 1790). Dicho autor considera que Calvino: “suministró las bases teológicas para poder justificar la propiedad privada en su sistema político.” Por su parte, Smith “estableció la apología del orden económico empresarial y de la libre empresa”. John Locke y Adam Smith dictaron la apologética (defensa racional de la fe desde un punto de vista) en pro de la santidad de los derechos de la propiedad y de la economía del Laissez Faire o Modelo Liberal: “dejar ser - dejar hacer”, respectivamente. Naval (2000) opina que muchos pensadores liberales de dicha época también sostenían que “el ideal de la neutralidad del estado era una restricción indispensable para el pleno desarrollo material y espiritual de los individuos y de los negocios”. La autonomía personal era un elemento crucial en los valores democráticos liberales de las naciones.

Bajo estos valores, los modelos de liderazgo y de gestión anglosajones se fueron conformando en forma paralela a la evolución de los negocios, de la expansión territorial y colonial, así como del propio proceso histórico de formación de los Estados Unidos de América como nación. Conservando sus raíces rurales y mercantiles de los estilos tanto del pequeño empresario, individualista, como del negocio familiar, basados fundamentalmente en el pensamiento filosófico y teológico de la Europa del siglo XVI y en los valores calvinistas del primer siglo de vida de los Estados Unidos de América primitivos.

Dichos modelos, si bien se conformaron de forma embrionaria a partir del proceso de la Revolución Industrial en el siglo XIX, tuvieron que contender con las nuevas realidades de dicha revolución: la fábrica vs. el taller artesanal; la producción agrícola mecanizada vs. la granja familiar; la maquinaria vs. las personas y las herramientas manuales; el surgimiento y fortalecimiento de la burguesía industrial y financiera. A la vez, fue preciso considerar la evolución y conformación de los tres principales polos de desarrollo económico y comercial en los Estados Unidos: el este industrial; el oeste agrícola, y el sur algodonero, tabacalero y productor de caña de azúcar, a partir el uso intensivo de mano de obra esclava que producía las 2/3 partes del algodón que se consumía en el mundo.

Es así como surgieron dos modelos políticos, económicos, jurídicos y comerciales antagónicos y radicalmente opuestos, que culminaron en la Guerra Civil o de Secesión (1861–1865). Hofstadter (1961), magistralmente resume en pocas palabras los principales rasgos distintivos del modelo de sociedad y de la tradición yanqui-protestante del norte: “profundamente conservadora; erigida en torno a las virtudes de la vida rural; de las pequeñas poblaciones; de los pequeños negocios; y del individualismo“. Es así como podemos resaltar las principales características distintivas del modelo de sociedad del sur además de “esclavistas, altamente regionalistas, violentos y racistas”.

En este contexto, la Guerra Civil estadounidense no únicamente dio fin a la visión napoleónica de las estrategias militares seguidas por todos los ejércitos del mundo hasta esa época, sino que también redefinió lo que serían los Estados Unidos de América en adelante, y como serían libradas todas las futuras guerras para siempre. Por otra parte, al convencer Lincoln a los empresarios dueños de las industrias, de los ferrocarriles, del telégrafo, etc., sobre la importancia de poner todos sus recursos y medios al servicio de su gobierno; es decir, poner toda la industria, los medios de comunicación y de transporte íntegramente al servicio de la guerra, se fue creando así un nuevo modelo económico y de producción: la “economía de guerra”, lo cual también redefinió lo que harían en el futuro los gobiernos imperialistas, dictatoriales o totalitarios: hacer un uso intensivo de la economía de guerra.



En relación con los modelos de liderazgo y de gestión empresariales previos a la Guerra Civil, éstos se encontraban aún en estado embrionario. En el periodo posterior a la guerra, coexistieron con los nuevos modelos empresariales como producto de la Revolución Industrial. Otro factor fundamental que ayudó a consolidar cambios fundamentales en la cultura de la formación de un nuevo tejido social en los Estados Unidos de América posteriores a la Guerra Civil fueron las grandes olas migratorias de artesanos y campesinos durante la segunda mitad del siglo XIX y durante el siglo XX, aunque dicha migración legal e ilegal continúa actualmente.

La primera de dichas grandes migraciones estaba compuesta fundamentalmente por campesinos y artesanos que venían huyendo de la hambruna por la falta de trabajo como resultado de su desplazamiento debido a la mecanización de la agricultura y la industrialización. Es de esta manera como los migrantes se convirtieron rápidamente y desde su llegada en una fuerza de trabajo fácil de incorporar a todo tipo de oficios, con raquíticos salarios, sin ningún derecho y dóciles por ser altamente vulnerables debido a su condición de ilegales e, inclusive, aunque fueran inmigrantes legales, por la discriminación étnica, racial o de género. Todo ello incidía en que los migrantes fueran vilmente explotados por los empresarios, que incrementaron considerablemente sus fortunas. Estos emigrantes eran originarios en su mayoría de Europa, de países tales como Inglaterra, Irlanda, Gales, Escocia, Alemania, Italia, Austria-Hungría, Escandinavia, Noruega, Suecia, Holanda, España y Portugal, así como de Europa de Rusia, Polonia y Croacia. Otras corrientes migratorias provenían de China, India, Filipinas y México.

La segunda gran ola de migrantes se dio desde los primeros años del siglo XX con los refugiados que venían huyendo del hambre, la falta de trabajo, las persecuciones religiosas, políticas, étnicas, guerras, desastres naturales y dictaduras, entre otras razones. Estos migrantes provenían en gran número de Europa, América Latina, Asia, Medio Oriente y África. Se considera que al menos un 40% de la población actual es descendiente, sobre todo, de esta segunda ola de inmigrantes.

De esta manera, las migraciones, desde los tiempos de los “Padres y Madres Fundadoras”, y las que continúan hasta la actualidad buscando un mejor nivel de vida o sea “El Sueño Americano”, dieron origen al “Crisol de Razas” (“The Melting Pot”) en donde se mezclan culturas, religiones, gastronomías, artesanías y costumbres heterogéneas de prácticamente todos los países del mundo, para formar una sociedad homogénea: “la cultura estadounidense” y los Estados Unidos de América.



<http://info.magnaverum.com/wp-content/uploads/2015/04/pinturas-de-la-guerra-civil-americana-soldados-confederados-781x321.jpg>

Walton (1970) considera que, en el periodo posterior a la Guerra de Secesión, los puntos de vista de la sociedad cambiaron lentamente, tanto en el sector público como en el privado, ya que siguieron siendo considerados con recelo, desdeñándose la impersonalidad implícita de la burocracia colectiva del sector público y condenando el estilo de vida urbano que prácticamente anulaba las relaciones con los vecinos, en contra de las costumbres propias de las comunidades rurales y de las pequeñas poblaciones. Sin embargo, paulatinamente, la escena fue quedando montada para la glorificación de “el gran hombre”, “el hombre que se forma a sí mismo”, “los hombres que construyeron América”, “los Gigantes de la Industria”. En otras palabras, se fue enaltecendo a los hombres que representaban las “virtudes de la industria y de la previsión”.

Estas “virtudes y valores” se exportaron e impusieron en otros países, a la par de la agenda de expansión geoestratégica e imperialista anglosajona, tanto británica como estadounidense, y de la mano de la Revolución Industrial, al igual que hicieron lo propio otras potencias imperialistas europeas y asiáticas.

Es necesario resaltar que, al expandirse dichos modelos, en particular el anglosajón estadounidense, y su proyecto de colonialismo en el siglo XIX, primero en América y después por todo el mundo, todo ello se realizó sobre la base de dos principios fundamentales: El Destino Manifiesto, y La Doctrina Monroe (y “El Corolario” o “Enmienda Roosevelt”).

El espíritu colonialista y sus intenciones políticas de expansionismo estratégico militarista y económico comercial, estuvieron manifiestas desde la fundación de las Trece Colonias, por todos los medios posibles a su alcance. El paso siguiente consistió en exportar e imponer sus modelos de liderazgo y de gestión de negocios a la par que se concretaba su agenda geopolítica estratégica de expansionismo político, económico, financiero, comercial y militar, hasta llegar, de una manera o de otra, a difundir y consolidar la difusión de dichos modelos durante los siglos XX y XXI en casi todos los países del mundo.

EL LIDERAZGO: TEMA ANCESTRAL DE ESTUDIO EN TODAS LAS CIVILIZACIONES

Tal y como afirman Maciariello & Linkletter (2011), “el liderazgo es un concepto que se originó en las primeras civilizaciones.” Éste ha ocupado un lugar hegemónico en diversas disciplinas del conocimiento humano y ha sido objeto permanente de estudio, desde la más remota antigüedad, en las diversas culturas y épocas.



En la antigua China, Confucio (Kung-fu-Tzu, o “Maestro Kong”, literalmente, 551 – 479 A.C.), en su filosofía estableció las correctas relaciones jerárquicas en la sociedad y de los valores, así como la importancia del ejemplo de los símbolos de poder y autoridad, “modelaje” de todo tipo de figuras de liderazgo, desde los gobernantes hasta los padres y los ancestros.

En el pensamiento y obras de la Grecia Clásica: Homero (siglo VIII a.C.), Aristóteles (384 - 322 a.C.) y Platón (427 – 347 a. C.) escribieron sobre él.



Joana de Arco

Napoleón



Angela Merkel

Durante el Renacimiento, también lo hicieron el estadista y escritor florentino Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) y sus contemporáneos: el humanista, filósofo y teólogo holandés Erasmo de Rotterdam (1466 - 1536), el Lord Canciller de Inglaterra del Rey Enrique VIII, el estadista, humanista, escritor y jurista inglés Tomas Moro (1478-1535) y el también Lord Canciller de Inglaterra de la Reina Isabel I, el célebre político, filósofo y escritor Sir Francis Bacon (1561- 1626), Padre del Empirismo filosófico y científico.

Durante el Empirismo Británico, lo hicieron el filósofo Thomas Hobbes (1588 - 1679), el filósofo y médico John Locke (1632-1704) y el también filósofo, sociólogo, economista e historiador escocés David Hume (1711- 1776).

Durante la Ilustración, el llamado “ Siglo de las Luces,” periodo que abarca de fines del siglo XVII hasta el inicio de la Revolución Francesa, aunque diversos autores consideran que se prolongó hasta los inicios del siglo XIX, lo hicieron el filósofo, botánico y músico suizo Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), el filósofo, matemático y enciclopedista francés Jean le Rond d’Alembert (1717-1783), el filósofo prusiano Immanuel Kant (1724-1804), y el político y escritor francés Charles Louis de Secondat, Barón de Montesquieu (1689- 1755).

En el siglo XX, el filósofo, economista, politólogo, antropólogo social e historiador, y uno de los Padres de la Sociología moderna y del estudio de la administración pública, el alemán Maximilian “Max” Weber (1864-1920), también lo hizo extensamente, al igual que otros cientos o miles de grandes estudiosos del tema y otros más no tan prestigiosos, lo continúan y lo continuarán haciéndolo alrededor del mundo-

Todos ellos escribiendo acerca de los líderes y sus seguidores, sobre sus obras relevantes o sus biografías, ya sea para criticarlos, adularlos, convertirlos en mitos o bien en villanos, o para aconsejarlos o estudiarlos; para elaborar modelos de los factores, rasgos o variables que los distinguen de los demás, tales como el carisma, la persuasión, el poder de compartir una visión común, etc. O bien para describir las características que el

autor considera que tuvieron, tienen o que deberían de tener los líderes. O, también, sobre las variables que componen el complejo proceso del liderazgo y/o los diversos impactos del papel de los líderes en los diversos contextos, ámbitos y épocas. Asimismo, el tema del liderazgo ha sido, es y continuará siendo desarrollado por todo tipo de géneros literarios: desde la literatura clásica y la académica hasta la novela.

A la vez, el liderazgo ha sido ampliamente desarrollado por otros medios tales como las tiras de dibujos animados de los suplementos dominicales de los periódicos, incorporados a éstas a partir del siglo XIX, el comic o historieta de dibujos animados, la radio, la televisión, el cine y los videojuegos. Todos ellos desde sus inicios han sido fuentes permanentes e inagotables del surgimiento, creación y mantenimiento del culto a los héroes, los superhéroes y los villanos. Algunos de ellos reales, otros inspirados en personajes reales, pero la mayoría de ellos míticos, mismos que provienen de otras realidades fantásticas, ya sea de un futuro próximo o de uno lejano, de otra galaxia, de dimensión o realidad paralelas a la nuestra, de antiguas mitologías o bien de civilizaciones ya desaparecidas o más avanzadas que la nuestra.

Muchos han desaparecido o pasado de moda con el paso del tiempo. Sin embargo, otros han sobrevivido y otros nuevos más han surgido y se han incorporado a la galería de modelos y ejemplos de líderes a emular. Algunos de ellos se han convertido en verdaderos objetos de culto para segmentos no únicamente del pueblo estadounidense, sino también en otras naciones en donde tribus urbanas o subculturas les rinden culto.

Tal es, ha sido y será la naturaleza y complejidad del comportamiento y estudio del fenómeno del liderazgo real o fantástico, así como de su influencia y transferibilidad a otras culturas.

DEFINICIÓN DE LÍDER

Para la mejor comprensión del contenido de la segunda parte de este artículo, es pertinente retomar conceptos presentados con anterioridad en la primera parte.

Como se mencionó en el párrafo anterior, el interés por el liderazgo se originó con las primeras civilizaciones y ha sido objeto de estudio desde hace siglos, si no es que milenios. Bass (1990) señala que desde su infancia, el estudio de la Historia ha sido el estudio de sus líderes, lo que hicieron y por qué lo hicieron. Y aunque cada cultura y tiempo establecen atributos distintivos de lo que es y se espera de un líder, desde la antigüedad existieron términos para identificar al líder y a los seguidores.

Etimológicamente el constructo líder proviene del latín *leit*, que significa “*avanzar*”, “*ir hacia adelante*”, “*dirigir*”. Se considera que su origen está relacionado con la palabra “*liderar*”, la cual viene a su vez de “*lead*”. Adair (1990) indica que este concepto, es un vocablo



<http://blog.womyads.com/wp-content/uploads/2015/10/grandes-lideres-democraticos-en-la-historia.jpg>

común a todas las lenguas antiguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa y sueca). Y significa “*senda*”, “*ruta*”, “*curso de un barco en el mar*”, transmitiendo en todas ellas la misma idea que en su etimología latina: *leit* que, como mencionamos antes, expresa la idea de “*avanzar*” e “*ir hacia adelante*”,

El concepto de liderazgo como tal es relativamente moderno y no estaba definido tal y como se entiende actualmente. De acuerdo a Janda (1960), “él considera que el término liderazgo es una palabra tomada del vocabulario común que fue incorporada al vocabulario técnico de una disciplina científica sin haber sido previamente definida adecuadamente “.La palabra “líder” apareció por primera vez en el lenguaje inglés hacia el año 1300, y la palabra “liderazgo” no lo hizo hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre la influencia y control político del Parlamento Británico. (Ver Merriam - Webster Revised Unabridged Dictionary, 2009). En muchos lenguajes modernos no apareció sino hasta el siglo XX.



Dado que existen tantas definiciones de liderazgo como autores avocados a definirlo y estudiarlo, en este artículo se considerará más importante que definirlo, el relacionarlo con los tres componentes relevantes de este complejo proceso de influencia: Primero, la principal cualidad atribuida a un líder: el carisma. Segundo, conceptualizarlo como un proceso cognitivo y de aprendizaje social. Y, tercero, contextualizarlo y definirlo dependiendo de la cultura en la cual está inmerso.

EL CARISMA Y EL LIDERAZGO

El “Carisma” es una palabra griega que significa “regalo inspirado divinamente”, como la habilidad de hacer milagros o predecir eventos futuros. Weber (1946, 1947, 1968) usó el término para describir una forma o influencia basada no en la autoridad formal sino en las percepciones de los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales. De acuerdo a Weber, el carisma se da cuando existe una crisis social, porque un líder con cualidades personales excepcionales emerge con una visión radical que provee una solución a la crisis y atrae a los seguidores que creen en la visión y perciben que el líder es extraordinario (Trice & Beyer, 1993).

Mucha gente cree que el carisma es una cualidad natural, que se tiene o no se tiene. Sin embargo, también se trata de un rasgo adquirido que puede ser desarrollado si se tienen los rasgos, aptitudes, actitudes, etc. que son necesarias para poder desarrollarlo. Esto se debe a que es la percepción que los demás tienen del líder lo que le confiere el carisma pues, al fin y al cabo, pocos nacen con él

Desde que Weber (1946, 1947, 1968) propuso el concepto, el término “carisma” continúa siendo descrito y utilizado en diferentes formas por diferentes académicos, y a pesar de las discrepancias ha habido convergencias considerables en años recientes hacia una concepción del mismo como una interacción; para ver el carisma como el resultado de percepciones y atribuciones de seguidores, influenciados por cualidades y conductas

reales o atribuidas a los líderes, por el contexto de la situación de liderazgo y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores (Marcus,1961; Berger,1963; Cohen,1972; Bass,1985,1990a,b,1998,1999,2002; Conger&Kanungo,1987, 1990; Shamir,House & Arthur,1993; Shamir, 1995;Gardner,1993,1998; Bass&Bass,2008).

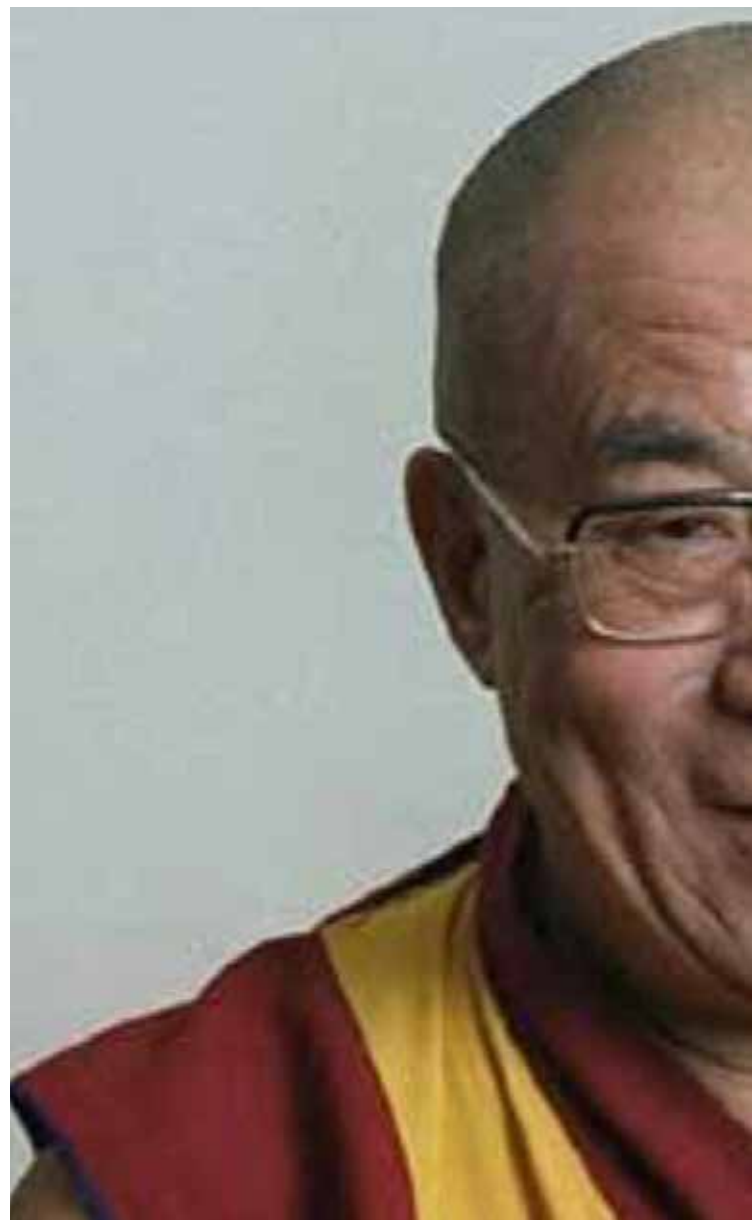
Napoleón Bonaparte consideraba al líder como “*un negociador de esperanzas*”: es decir, como “*un negociador de las percepciones, expectativas y fe de los seguidores*”.

Conger y Kanungo (1987), propusieron una teoría del liderazgo carismático basada en la suposición de que el carisma es un fenómeno de atribución. Sin embargo, la atribución de carisma depende hasta cierto punto de la situación en que se produce el liderazgo, es decir esta puede ser otorgada situacionalmente (Yukl, 1994).

Velasco y López, (2013,2014), a partir de los resultados de un amplio estudio de Ciencia Cognitiva, validaron lo que la teoría predice, en relación a que “el líder carismático producirá un desempeño de sus seguidores más allá de lo esperado y un fuerte compromiso de ellos hacia con el líder y su misión” (Velasco ,2014). Por su parte, Conger y Kanungo (1987, 1990) definen los constructos que describen el liderazgo carismático: 1) Visión estratégica; 2) sensibilidad al medio ambiente; 3) asumir riesgos personales por la organización, y 4) comportamiento no convencional (Constructos. que formaron parte de los componentes del Liderazgo Carismático estudiados por Velasco & López, 2013, 2014, Velasco, 2014). Pero Bass (1998,1999,2002) sugiere que el liderazgo carismático es sólo un componente de un liderazgo más amplio: el Liderazgo Transformacional.

No es nada raro ni poco común que los líderes engañosos posean personalidades carismáticas, por lo que es importante estudiar a todos estos líderes, ya sea que se trate aún de dictadores y tiranos, para entender el lado tóxico del carisma en los líderes (ver Muñoz, 2007, 2012; Drucker,2008; Maciariello & Linkletter,2011) ya que abundan este tipo de líderes más de lo que se supone.

¿Son efectivos, los líderes tóxicos? Pueden o no serlo, pero “*es un gran error confundir el carisma con la efectividad,*” puntualizó Drucker (2008). Y como él mismo recalcó: “*El carisma puede ser la perdición de los líderes*”, debido a que los líderes carismáticos a menudo se acostumbran y exigen que las cosas se hagan a su manera sin importarles los medios para lograrlas.



EL LIDERAZGO COMO UN PROCESO COGNITIVO Y DE APRENDIZAJE SOCIAL.

Como Gardner (1993,1998) concluye, es muy probable que nuestra comprensión de la naturaleza y de los procesos del liderazgo se vea incrementada cuando lleguemos a entender mejor el ámbito en el que tiene lugar necesariamente el liderazgo: *“la mente humana.”* Chin-Ning Chu (2010), también así lo considera, y resume que *“el poder del liderazgo está en la mente”*.

Generalmente el liderazgo es situacional; es decir se es líder en una o más situaciones y tareas determinadas, las cuales a su vez también están condicionadas por los recursos, el contexto y el tiempo.



Dalai Lama

La cognición (del latín, *cognoscere*, que significa: *“conocer”*) constituye el conjunto de procesos mentales que permiten al individuo procesar información a través de los sentidos y/o la experiencia social (López, 2002). A partir de las investigaciones llevadas a cabo por Velasco y López (2013, 2014) y a partir de la literatura académica, Velasco considera, que desde el punto de vista de la ciencia, lo cognitivo y el Aprendizaje Social, el liderazgo, se puede definir como:

“Un conjunto de características, principalmente el carisma, que distinguen a un individuo de los demás, las cuales lo hacen ser capaz de que estos acepten que los inspire, motive o dirija sus actividades para el logro de una visión o meta compartida. Siendo al mismo tiempo un complejo proceso de influencia que tiene lugar tanto en la mente del líder como en la de los seguidores. Dentro de una cultura determinada, la cual también tiene lugar en la mente de dichas personas.”

Hofstede (2001), como ya se mencionó, considera que la cultura es *“el software de la mente,”* y señala que *“la cultura proporciona una guía para que los humanos sepan cómo pensar y comportarse; es una herramienta mental para resolver problemas”* Por su parte Hall (1959) comparte ese mismo enfoque y comenta que *“con frecuencia, las diferencias culturales son invisibles.”* Es por ello que la mayoría de las definiciones de cultura se centran en la suma de valores, rituales, creencias y procesos de pensamiento que son aprendidos y compartidos por un grupo de personas y que, además, se transmiten de generación en generación.

Por eso, diversos autores sugieren que el nuevo paradigma para el estudio y definición del liderazgo, puede o tal vez lo más adecuado sería considerar que debe estar basado en el Aprendizaje Social y en la Cognición, en el estudio de la Inteligencia Socio Emocional y de los efectos o impactos de las emociones, afectos y estados de ánimo en el lugar de trabajo en las Organizaciones. Diversos académicos consideran que estas teorías construirán una alternativa para el desarrollo del nuevo paradigma del liderazgo. (Sims & Lorenzi, 1992; López,2002; Klenke, 2007; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospaske, 2010, Velasco y López,2013,2014; Velasco,2014, entre otros más).

LA CULTURA Y EL LIDERAZGO

Si bien, los atributos, actitudes y características particulares de una persona que se destaca del resto de los demás, para poder ser considerado como alguien diferente al resto y atribuírsele las características distintivas de un líder, tienen numerosos elementos comunes en las diversas culturas y a lo largo del tiempo. También existen diferencias importantes, producto de la influencia de las variables culturales (históricas, económicas, políticas, sociales, religiosas, etc) a nivel internacional, nacional y regional, las cuales han establecido, los atributos característicos distintivos sobre lo que es y se espera de un líder, tanto en occidente como en oriente.

Al considerar lo anterior es posible establecer tanto similitudes, como ciertas diferencias entre la concepción del liderazgo en las diferentes culturas. Por ejemplo, la mezcla de la ética de las diferentes religiones prevaecientes en Medio Oriente: el Islam, el Judaísmo y el Cristianismo; en Oriente: el Budismo, el Confucionismo, el Taoísmo, el Hinduismo, el Shintoismo (religión que venera el culto a los ancestros y a la naturaleza); en Occidente: el Judaísmo y el Cristianismo; el crecimiento cada vez más rápido a nivel mundial del Islam y del Budismo, en particular del Budismo Tibetano, han atribuido características diferenciales a la ética y los valores, así como al desempeño de la persona que es considerada un líder, tanto en el pasado como el presente.

Adair (1990) menciona que, para Aldous Huxley, la cultura es la suma del conocimiento, ya que este se acumula en cualquier gran familia unida y es la propiedad común de todos sus miembros. De esta definición, Adair comenta que es necesario desglosar el significado de conocimiento: éste “incluye la forma como hacemos las cosas en nuestro entorno y el conocimiento de la historia del grupo o institución: sus mitos y héroes, sus triunfos y desastres. La historia difícilmente se aprende en un libro; ya que ésta se transmite por tradición oral.”

Para Hall (1959), “el liderazgo es producto de la cultura y al mismo tiempo está condicionado por ésta” dado que “no hay dos países que sean demográfica, económica, social y políticamente iguales” (Dimmock, & Walker, 2000) ni aunque compartan el mismo idioma y/o sus raíces, como es el caso de los Estados Unidos de América e Inglaterra, ambos anglosajones y puritanos; pues, como dice la frase, “Estados Unidos de América e Inglaterra, dos naciones unidas por la Historia y separados por el Idioma”. O, como lo describe la célebre frase, de George Bernard Shaw: “Ingleses y americanos, dos pueblos separados por un mismo idioma”. Las cuales en esencia dicen lo mismo.



<http://polivalencia.com/wp-content/uploads/2016/06/DiferenciasCulturalesNegocios.jpg>

“...en la mayoría de las definiciones de cultura se presentan cinco elementos, que están presentes y son comunes, no únicamente en toda cultura, sino, también en toda subcultura: 1) valores, 2) Rituales, 3) símbolos, 4) Creencias y 5) Procesos del pensamiento.”

Por eso es que Cateora, Gilly & Graham (2009), los cuales son aprendidos y compartidos por un grupo de personas que los transmiten de generación en generación. Además, con frecuencia, “las diferencias culturales son invisibles”. En conclusión, la cultura de un país, de una región o de una organización, al igual que cualquier subcultura, “residen en la mente del individuo,” como también opinan Cateora, Gilly & Graham, (2009)

Hay que tener en cuenta que en una sociedad existen diversos grupos que muestran valores y elementos culturales homogéneos, pero que los diferencian de otros grupos. A estos grupos se les denomina subcultura, y el líder y/o el administrador deben darse cuenta de esta posible variedad cultural. Algunos tipos de subcultura son extranjeros, grupos religiosos, grupos geográficos y grupos sociales como la comunidad de personas sordas o invidentes, los territorios de pandillas o grupos delictivos de cualquier tipo, comunidades de determinada etnia, raza o religión, etc. La cultura hacia el interior de las organizaciones también constituye una subcultura. (Luthans, 2008; Cateora, Gilly & Graham, 2009; Yukl, 2010; Gibson et al., 2010; Oppenheimer, 2010)

LA GESTIÓN Y LA GERENCIA MODERNA: COMO NUEVAS PROFESIONES

DEFINICIÓN DE GESTION

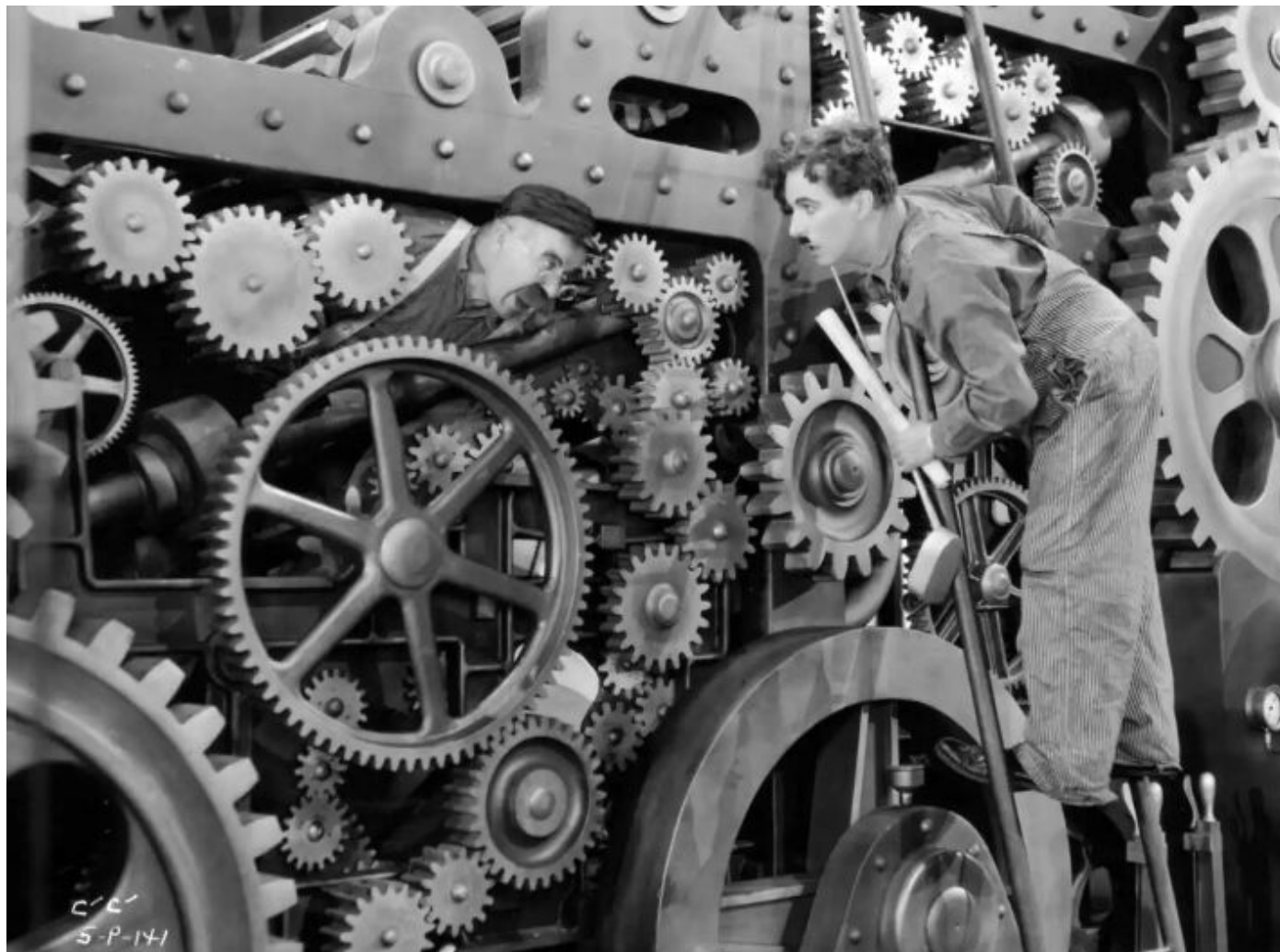
La posición hegemónica y el gran interés en todas las culturas por comprender y estudiar la importancia del liderazgo ha estado presente desde tiempos ancestrales. Sin embargo, el interés por la gestión y la gerencia, así como su papel e influencia en las arenas de gobierno, lo militar, lo religioso y los negocios son conceptos inventados, como afirma Hofstede (1991, 1992, 2001): *“la gestión o gerencia como una actividad, como una persona - gerente, directivo o ejecutivo- es una invención estadounidense, y no sólo las prácticas administrativas sino también las teorías administrativas y la enseñanza de las mismas actividades, como profesión y como temas de estudio.”* Es decir, *“son inventos anglosajones, fundamentalmente estadounidenses, que surgieron en la Edad Contemporánea”*, el periodo histórico que abarca desde la Revolución Francesa en 1789 hasta la actualidad, tanto en Inglaterra como en los Estados Unidos.

Pero es a partir de la llamada Primera Revolución Industrial que se desarrolló inicialmente en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII y en los Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XIX, que se propagó en este último periodo a otros países como Alemania, Francia, Bélgica, así como a otras naciones de Europa del Este, a la par de la llamada Segunda Revolución Industrial, que se ubica a partir de mediados del siglo XIX a las primeras décadas del siglo XX.

En este sentido, la Revolución Industrial en sus dos etapas constituyó un parteaguas, un proceso radical de transformación tecnológica, económica, comercial política, militar y social. No ha existido ninguna otra revolución ni remotamente similar en la historia de la humanidad, puesto que sus cambios y sus impactos influyeron y transformaron todos los ámbitos de la vida, ya que todo tenía que construirse o fabricarse de manera tal que ahora fuera más alto, más grande, más fuerte,

más resistente, más duradero, en mayor cantidad, más rápido, de mejor calidad, y más barato. Y todo esto debía de llevarse a cabo, en esas nuevas grandes factorías, por la naciente y explotada clase trabajadora obrera: fabricas que vinieron a desplazar a las antiguas factorías y talleres coloniales de tecnología y producción artesanal.

Estas nuevas factorías tenían que ser administradas en forma cada vez más eficiente y eficaz. Y también deberían de generar cada vez mayores ganancias a sus propietarios, los empresarios.



Charlie Chaplin en su largometraje "Tiempos Modernos"(1936), de crítica social, donde plantea las difíciles condiciones de los trabajadores durante la Gran Depresión. Y la explotación irracional del hombre por el hombre, por medio de la Industrialización y la producción en masa.

Esta nueva visión de la economía y de la vida en general generó el abandono de la antigua práctica de la economía agrícola, minera e industrial artesanal, en su mayoría rural. Asimismo, la administración de los negocios de manera individual o familiar dio paso a un nuevo personaje en la escena: "el administrador profesional." El resultado de la industrialización y mecanización de la agricultura generó el desempleo en el campo, produciéndose la migración

masiva del campo a los grandes centros urbanos. Y la austera y sencilla vida rural de los pequeños poblados en donde todo mundo se conocía, dio paso a una nueva sociedad altamente individualista, sofisticada, suntuaria y consumista, y a la aparición de una nueva clase burguesa cuyas riquezas ya no provenían únicamente de la agricultura y el comercio sino de la minería, la industria, el petróleo, la banca y las finanzas, los ferrocarriles, los periódicos, etc. Y cuyos lujos y vida social competían, por todos los medios a su alcance, o trataban de hacerlo, con las burguesías de Europa, Oriente y Medio Oriente.

Dicha Revolución creció y se consolidó con los grandes avances tecnológicos de la máquina de vapor, los ferrocarriles, el telégrafo y la electricidad. Y sus nuevas aplicaciones en diferentes ámbitos. La industrialización y la producción en serie. Lo cual cambió para siempre la forma de vivir de la población y la forma de hacer y manejar los negocios y la administración pública. Así, se estableció la explotación intensiva de los empresarios y las desesperadas condiciones de la clase obrera (Situación plasmada en el largometraje, de crítica social escrita, dirigida y actuada por Charlie Chaplin "Tiempos Modernos" (1936, "Moderns Times", co-estelarizada por Paulette Goddard, y distribuida por United Artists)

Los modelos de liderazgo y de gestión que evolucionaron en cada una de las grandes potencias imperialistas fueron evolucionando y consolidándose bajo la restricción de los contextos culturales en los cuales fueron desarrollados. Así, todas las grandes potencias de su época, incluyendo a los Estados Unidos de América, exportaron e impusieron sus modelos de liderazgo y de gestión de negocios en otros países, como parte de sus agendas geopolíticas de expansión imperialista y de control político, diplomático, financiero, comercial, económico y militar. Todo ello de la mano de sus proyectos de expansión de la Revolución Industrial, y haciendo lo mismo cada una de dichas potencias en sus respectivas áreas de influencia.

“Los modelos de liderazgo y de gestión que evolucionaron en cada una de las grandes potencias imperialistas fueron evolucionando y consolidándose bajo la restricción de los contextos culturales en los cuales fueron desarrollados.”

LA OBRA DE OWEN FUENTE DE INSPIRACIÓN PARA EL SOCIALISMO INGLÉS Y DE KARL MARX: UNA PROPUESTA PARA UNA MEJOR SOCIEDAD

A la par que avanzaba el desarrollo tecnológico de la Revolución Industrial durante la segunda mitad del siglo XIX, lo hacía la necesidad de desarrollar ideas, principios y modelos que facilitaran la sistematización y estandarización de la producción industrial mecanizada de las nuevas organizaciones, cuya producción en masa debía ser eficientizada. Fue en Inglaterra donde los precursores de la gestión sistematizada de los negocios, siendo el empresario y filántropo inglés Robert Owen (1771-1858), el que es considerado el primero de los pioneros del Socialismo Utópico Británico. Owen, inspirado en la Ilustración del siglo XVIII, publicó en sus obras los resultados de sus "experimentos sociales", los cuales sirvieron de inspiración al propio Carlos Marx (1818 – 1883) al ofrecer ejemplos reales de la creación de una sociedad más igualitaria y justa. Owen -a diferencia de los demás empresarios de la época, los cuales sólo pensaban en invertir en innovaciones tecnológicas para obtener mayores utilidades- pensaba en promover una mejor sociedad futura e ideal desde su posición de empresario.

LA GERENCIA: UN NUEVO TEMA DE ESTUDIO EN EL CURRÍCULO Y EN LOS PROGRAMAS UNIVERSITARIOS

La empresa textil New Lanark, en Escocia y en el pueblo que lleva su nombre, fue fundada y dirigida inicialmente por el suegro de Owen, David Dale (1739.1806), el cual construyó fábricas textiles para aprovechar la energía hidráulica del río y también construyó residencias para sus trabajadores. Dale, posteriormente, transfirió la dirección de la fábrica a su yerno y fue en esta empresa en donde Owen inició su “experimento social”, para lo cual invirtió en “las maquinas vitales”, “sus administradores y sus trabajadores”, ya que él era consciente de la importancia de la capacitación y la retroalimentación para incrementar su eficiencia y sus capacidades. A la par, sentó las bases de la seguridad social, el cooperativismo y el sindicalismo. En su empresa proporcionó a sus empleados y trabajadores condiciones dignas de sanidad, educación y vivienda, así como de sueldos adecuados. Sin embargo, ante el costo de dichas prestaciones y sueldos para el personal, sus socios no estuvieron de acuerdo con su generosa gestión y lo destituyeron de su cargo como administrador.

Posteriormente, Owen volvió a tratar de llevar a cabo “su experimento social”, esta vez en Indiana en los Estados Unidos de América, fracasando de nuevo en su intento y perdiendo gran parte de su fortuna. Sus obras permitieron demostrar, pese a las oposiciones y presiones de la mayoría de los empresarios tanto de su época como de épocas posteriores, que sus ideas del “hombre como un producto social manufacturado o creado por la sociedad, su teoría del trabajo como fuente de toda riqueza nacional, sus ideas para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, la educación, el sindicalismo”, etc., lo convirtieron en fuente de inspiración para otros, marcando no únicamente la historia del socialismo inglés sino que su influencia se extendió más allá del mundo anglosajón.

En las universidades de los Estados Unidos de América, al igual que en las del Reino Unido, desde el siglo XIX se buscaba formar “los valores del desarrollo integral y espiritual del individuo al más alto nivel”, la formación del “caballero universitario”, y hombres con altos valores morales y éticos que fueran buenos ciudadanos comprometidos con el desarrollo del carácter, las virtudes y el conocimiento. Tal formación debería de llevarse a cabo a través de una educación basada en la libertad académica y sin restricciones sobre el diseño y la impartición del currículo. Estos ideales y filosofía sobre la educación fueron tomadas del sistema educativo alemán basado en el concepto del *Bildung*: la educación integral y espiritual, y el autodesarrollo al más alto nivel. Este sistema fue desarrollado por el erudito embajador y reformador educativo, Ministro del Estado Prusiano y fundador de la Universidad de Berlín, el Barón Wilhelm von Humboldt (1767-1835), hermano mayor del Barón Alexander von Humboldt (Maciarello & Linkletter, 2011).

Como se mencionó con anterioridad, la gerencia y la gestión como profesión y como temas de estudio están ligadas a la aparición de las organizaciones durante la industrialización, la producción masiva mecanizada y la economía urbana, productos directos de la Revolución Industrial, así como con la creación en esa misma época de las primeras escuelas de negocios, principalmente en los Estados Unidos de América y la Gran Bretaña. En los Estados Unidos de América, en la Ciudad de Filadelfia, en 1881, se fundó la primera de ellas: la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania. Esta universidad fue la primera en contar con programas de estudio tanto a nivel de pregrado (Licenciatura en Administración de Negocios o Bachelor in Business Administration o BBA), como de posgrado (Maestría en Administración de Negocios o Master in Business Administration o MBA). Asimismo fue la primera en contar con un centro de investigación en una Escuela de Negocios. Posteriormente, la Escuela de Negocios Booth de la Universidad de Chicago inició actividades en 1898 y la escuela de Negocios de Harvard lo hizo en 1908.

“...la gerencia y la gestión como profesión y como temas de estudio están ligadas a la aparición de las organizaciones durante la industrialización, la producción masiva mecanizada y la economía urbana, productos directos de la Revolución Industrial, así como con la creación en esa misma época de las primeras escuelas de negocios...”

Si bien la formación de las escuelas de negocio se centraba fundamentalmente en las áreas financieras, económicas y de producción, prevalecía en ellas, como mencionan Maciarelo y Linkletter (2011), “una tendencia hacia la falta de relevancia social e intensa especialización”. El currículo y el contenido de los programas y de los cursos se volvieron cada vez más pragmáticos y con una falta de compromiso y responsabilidad social casi absolutos, además de tener una gran influencia en sus contenidos de las teorías de Frederick W. Taylor, la cual se vio incrementada después de la Primera Guerra Mundial. Estas fueron situaciones que se prolongaron hasta después de 1920, cuando la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard fue la pionera en darle importancia a las Relaciones Humanas en los negocios y en todo tipo de organizaciones. Sin embargo, esto no se dio en todas las escuelas de negocios de las universidades estadounidenses ni de otros países sino hasta las décadas de los 40, 50 y 60.

EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO: DE LA GERENCIA: DE LA “ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA” A LA “GERENCIA MODERNA”, Y DE ÉSTA A LA “GESTIÓN CORPORATIVA MULTINACIONAL”

Los estudios en la industria estadounidense de la organización científica del trabajo, son considerados como las bases de la “*Administración Científica*” y fueron llevados a cabo por el “*Padre de la Administración Moderna o Científica*,” el ingeniero y economista estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915). En esta misma época surgieron los trabajos del ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), cuyos trabajos se abocaron a estudiar problemas de la industria no estudiados por Taylor, a quien por la sistematización del proceso administrativo y su preocupación por formar mejores administradores para la industria a través de la enseñanza sistematizada de las técnicas de dirección, en 1978 se le otorgó el Premio Nobel de Economía. En Inglaterra, durante la primera mitad siglo XXI, Lyndall Urwick (1891-1983), economista y prestigiado consultor, que además obtuvo el rango de coronel y fue condecorado con la Cruz Militar durante la Primera Guerra mundial y cuya experiencia militar le permitió ampliar su visión del liderazgo y de la gestión y aplicarla posteriormente a la industria, difundió las ideas tanto de Taylor como de Fayol, así como de los demás autores clásicos de su época, consolidando los principios científicos de la administración y la dirección.

Otra precursora y visionaria de dicha época es Mary Parker Follet (1868-1933), quien hizo notables aportaciones al pensamiento administrativo, desarrollando los principios de lo que se llama actualmente la gerencia participativa y el trabajo en equipo. Por su parte Max Weber (1864-1920), Padre de la Sociología, estudió las grandes organizaciones y sus modelos burocráticos en base a una definida división racionalizada del trabajo, regida por normas y principios, niveles y tramos de autoridad, orientando todos estos factores al logro de los objetivos.

“Los estudios del liderazgo como tal iniciaron en las primeras décadas del siglo XX, después de la Primera Guerra Mundial..”

Desde su aparición como tema de estudio, a mediados del siglo XIX, los programas para la formación de esta nueva profesión destacaron y fueron influenciados por los trabajos de Taylor y la administración científica, lo que reflejó el nuevo mundo estadounidense de la producción en masa que se materializó en el cambio del siglo. Y aumentó durante y después de la Primera Guerra Mundial cuando la formación gerencial tuvo un gran crecimiento por su creciente demanda en el mundo corporativo, en donde se requirieron administradores profesionales para las que antes eran empresas administradas familiarmente

Desde sus inicios tanto la enseñanza como la investigación de la gerencia avanzaron con demasiada lentitud, pero en las últimas tres décadas del siglo XX, y hasta las dos primeras del XXI, numerosos autores y académicos, consultores y CEO's desarrollaron numerosas teorías, investigaciones, propusieron modelos y recomendaciones sobre cómo desarrollar la gestión, cómo liderar. Se desarrollaron innumerables propuestas que estuvieron de moda por un tiempo la mayoría de ellas, pero otras se anticiparon a su época y han perdurado a pesar del paso del tiempo. Sin embargo, dentro de todas ellas destacan las elaboradas por la figura del referente por antonomasia, tanto en la teoría como en la praxis, Peter Drucker: “El Padre de la Gerencia Moderna” quien con su vasta obra, su catedra, sus conferencias alrededor del mundo, sus críticas y sus visionarias propuestas de lo que es y lo que debería ser en el futuro la gerencia, desarrolló la visión actual de la misma: “*La Gestión Corporativa Multinacional*”. Y estableció las bases para su desarrollo futuro.

EL LIDERAZGO: OTRO NUEVO TEMA DE ESTUDIO Y DE INVESTIGACIÓN EN EL MUNDO ACADÉMICO

Los estudios del liderazgo como tal iniciaron en las primeras décadas del siglo XX, después de la Primera Guerra Mundial siendo llevados a cabo en tres universidades estadounidenses: la Universidad Estatal de Ohio, la Universidad de Michigan y, con mayor intensidad, al inicio, durante y después de la Segunda Guerra Mundial, en numerosos centros académicos de investigación (Stogdill, 1948,1974; Bass, 1990 a; Bass, 1990 b; Yukl, 1990, 1998,2010; Luthans, 2008; Luthans & Hodgetts, 1991; Luthans & Avolio, 2003; Bass & Bass, 2008; Nahavandi,2009;Gibson et.al.,2009;Yukl,2010; Maciariello & Linkletter,2011; Velasco & López, 2013,2014).

Es así como comenzó la investigación académica y científica del liderazgo y de la gestión, así como al desarrollo de los tres primeros Modelos o Estilos de Liderazgo y de Gestión Anglosajones-Estadounidenses: Autocrático, Democrático y Laissez-faire. Liderazgo Orientado al Proceso Humano vs Liderazgo Orientado a la Tarea, y Liderazgo Sistema o Nivel 4, así como el nacimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, entre otros muchos otros.



http://www.calendariobr.com.br/imagens_face/small_1038-dia-dos-academicos-de-direito.jpg

Estudios de Liderazgo en la Universidad de Iowa

A principios de los años 1930, una serie de estudios pioneros en liderazgo fueron conducidos por Ronald Lippitt y Ralph K. White, bajo la dirección de Kurt Lewin en la Universidad de Iowa, los cuales han tenido un impacto duradero. Kurt Lewin, no sólo es conocido por ser el "Padre de la Dinámica de Grupos" y de la Psicología Social moderna, sino también por ser un destacado teórico cognitivo y haber contribuido al desarrollo de la Psicología Gestalt, la Teoría del Campo y de la Investigación –Acción. En 1942 dirigió la Sociedad para el Estudio Psicológico de Temas Sociales (Research Center for Group Dynamics), donde junto con su equipo desarrolló una teoría sobre la dinámica de los grupos. El estudio más famoso y riguroso desarrollado por su equipo fue, en 1938 y 1939, sobre climas sociales en grupos de niños aplicando los modelos de liderazgo Autocrático-Democrático y Laissez –faire, Liberal o Permisivo. (Bass & Bass, 2008; Luthans, 2008; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009; Yukl, 2010).

En los estudios iniciales, se formaron clubes de pasatiempos para niños de 10 años de edad. Cada club se sometió a tres diferentes estilos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. El líder autoritario tendía a ser muy controlador y no permitía la participación. Este líder dedicaba atención individual a elogiar o criticar a alguien, pero trataba de ser amistoso o impersonal más abiertamente hostil. El líder democrático animaba el debate y la toma de decisiones en grupo, trataba de ser "objetivo" a elogiar o criticar a alguien y formar parte del grupo. El líder liberal (Laissez – Faire) daba completa libertad al grupo; básicamente, este líder no proporcionaba ningún liderazgo. (Bass & Bass, 2008; Luthans, 2008; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009; Yukl, 2010).

Los comportamientos agresivos y apáticos se consideraron reacciones de frustración ocasionada por el líder autocrático. Los investigadores también señalaron que los grupos apáticos mostraron explosiones de agresión cuando el líder autocrático salía de la sala o se hacía una transición hacia un ambiente de liderazgo más libre. El ambiente de liderazgo liberal generó realmente la mayor cantidad de acciones agresivas de parte del grupo. El grupo dirigido democráticamente cayó entre el grupo extremadamente agresivo y los cuatros grupos apáticos dirigidos por los líderes autocráticos. Aunque el valor que tienen estos estudios consiste en que fueron los primero en analizar el liderazgo desde el punto de vista de la metodología científica, sobre todo mostraron que los diferentes estilos de liderazgo producen distintas reacciones complejas de los mismos grupos o grupos similares. (Bass & Bass, 2008; Luthans, 2008; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).



https://files.graphiq.com/5307/media/images/t2/University_of_Iowa_5690353_i0.jpg

“Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio iniciaron con la premisa de que no existiera ninguna definición satisfactoria de liderazgo.”

Durante los estudios se analizaron los tres diferentes tipos de liderazgo: autoritario, democrático y Laissez-faire. Desafortunadamente, los efectos del estilo de liderazgo en la productividad no fueron directamente examinados. Los experimentos se realizaron principalmente para analizar patrones de agresividad en la conducta. Además, desde el punto de vista actual de metodología de investigación de la ciencia del comportamiento, muchas de las variables no se controlaron. (Luthans, 2005).

En 1944, Kurt Lewin se marchó de la Universidad de Iowa al Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology), donde fundó el “Entrenamiento de Laboratorios Nacionales”, pero al año siguiente falleció

Sin embargo, las que son consideradas como investigaciones más rigurosas, metodológicamente hablando, por haber sido realizadas aplicando el Análisis Factorial y, a la vez, llevando a cabo las más extensas investigaciones de su época, tanto en instituciones y dependencias gubernamentales y la industria como en las fuerzas armadas, fueron las dirigidas después de la partida de Lewin, durante los 40 y mediados de los 50 por la Profesora Carroll L.Shartle, y su equipo de investigación formado por los investigadores R.D.Burt, E.Fleishman y por E.F.Harris. En estas investigaciones se encontró que el liderazgo podía ser clasificado en dos factores independientes llamados: 1). Iniciación de Estructura y 2).Consideración. La primera se relaciona con la planeación y organización del trabajo y de la tarea. Y, la segunda, con el mantenimiento de las relaciones y los procesos humanos dentro del grupo, Es decir, Proceso vs Tarea.

Estudios de Liderazgo en la Universidad Estatal de Ohio

Al término de la Segunda Guerra Mundial, la oficina de Investigación de Negocios de la Universidad Estatal de Ohio inició una serie de estudios sobre liderazgo. Un equipo interdisciplinario de investigadores de psicología, sociología y economía, desarrolló y usó un cuestionario de descripción de comportamiento del líder para analizar el liderazgo en diversos tipos de grupos y situaciones. Se estudió a comandantes de la fuerza Aérea y miembros de escuadrillas de bombarderos: oficiales, personal subordinado y administradores civiles del Departamento de Marina; supervisores de manufactura; directivos de cooperativas regionales; administradores universitarios; maestros, directores y supervisores escolares, así como líderes de diversos grupos estudiantiles y civiles.

De acuerdo a diversos académicos (Luthans, 2005; Bass & Bass, 2008; Gibson et al. 2009; Yukl, 2010), estos estudios pioneros sobre el liderazgo en la Universidad Estatal de Ohio encontraron que las respuestas de los subordinados a cuestionarios de comportamiento del líder se agrupaban en torno a dos tipos generales de comportamiento del líder: estructura de iniciación y de consideración (Stodgill, 1974).

Otra gran aportación del equipo de la Universidad de Ohio al estudio del liderazgo fue la publicación en 1947 de Ralph Stodgill y su prestigioso Manual, el *Handbook of leadership*, el cual, desde su publicación hasta la actualidad, es una de las obras clásicas y obligados de consulta para cualquier estudioso del tema del liderazgo, dado que incluye una gran parte de los avances y teorías acerca del liderazgo. Las actualizaciones de la literatura académica, posteriores a su fallecimiento en 1978, continuaron siendo incorporadas a su Manual por el Profesor Emérito de la Universidad Estatal de Nueva York , Bernard M, Bass (1925 - 2007), el cual lo realizó durante tres décadas y, a partir de entonces, impreso con los nombres de ambos profesores: *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (1990, fecha de la 3era Ed.) El nuevo Manual, que ocupará un lugar junto

a las versiones anteriores es el: *The Bass Handbook of Leadership*. La cuarta y última edición del manual fue revisada y actualizada por él Profesor Bass y su esposa Ruth Bass, publicada un año después de su fallecimiento. (Bass & Bass, 2008)

Los estudios de la Universidad Estatal de Ohio iniciaron con la premisa de que no existiera ninguna definición satisfactoria de liderazgo. La estructura de iniciación y la consideración son muy similares a las funciones de misión y preocupación por el bienestar de las tropas. Los factores de estudio de estas investigaciones son la orientación a las tareas o metas y el reconocimiento de las necesidades individuales y las relaciones. Las dos dimensiones son independientes y distintas una de otra. Los estudios indudablemente tuvieron valor para entender el liderazgo, ya que fueron los primeros en señalar y destacar la importancia de las dimensiones tanto humanas como de las tareas en la evaluación del liderazgo. Actualmente, el liderazgo es reconocido como multidimensional, según señalaron inicialmente los estudios de la Universidad Estatal de Ohio (Luthans, 2008) y multinivel, (persona, diada, grupo, asociación y comunidad)

Estudios de Liderazgo en la Universidad de Michigan

Al mismo tiempo que se realizaban los estudios en la Universidad Estatal de Ohio dirigidos por Ralph Stogdill, un grupo de investigadores del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan dirigidos por Rensis Linkert inició sus estudios de liderazgo. En la Universidad de Michigan los resultados de sus investigaciones, identificaron dos tipos de comportamientos llamados orientación hacia los procesos humanos o hacia los empleados, y la orientación hacia la producción o tarea (Bowers & Seashore 1966). A diferencia de los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio, los investigadores de la Universidad de Michigan conceptualizaron las orientaciones de empleado y de producción como los extremos opuestos de un continuo en sus estudios iniciales. Más tarde, sin embargo, se re-conceptualizaron como dos orientaciones de liderazgo independientes. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una gran cantidad de estudios realizados tratando de determinar cómo los líderes podrían combinar mejor su tarea y relación de comportamientos para mejorar su eficiencia. Los investigadores estaban buscando una teoría universal de liderazgo que explicara la efectividad del liderazgo en cada situación. Sin embargo, los resultados de investigación eran contradictorios y poco claros (Luthans, 2008; Nahavandi, 2009; Gibson et al., 2009; Yukl, 2010).

El valor de este estudio radicó en que fue el primero en enfatizar la importancia de las dimensiones humanas y de los objetivos al valorar y estudiar el liderazgo (Nahavandi, 2009; Yukl, 2010).

Otro hallazgo importante, aunque a veces ignorado fue que la satisfacción de los empleados no se relacionaba directamente con la productividad. Después de estos estudios se llevaron a cabo cientos de estudios similares en diversas organizaciones industriales, hospitales, gubernamentales, militares y de otros tipos.



<https://www.osu.edu/assets/images/bugs/2015/591.jpg>

“El sistema 4 es un estilo de gestión orientado a las relaciones basadas en el trabajo en equipo, confianza mutua y auto-confianza.”

Likert, quien fue director del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, de 1946 a 1970, presentó los resultados de años de investigación y creó su estilo de liderazgo llamado “Liderazgo Sistema o Nivel 4” (Likert, 1961, 1967, 1976, 1981.).

Rensis Likert (1967) desarrolló un modelo que abarca un continuo de cuatro estilos de gestión. El sistema 1 es un estilo orientado al liderazgo autoritario de gestión altamente estructurado. El sistema 4 es un estilo de gestión orientado a las relaciones basadas en el trabajo en equipo, confianza mutua y auto-confianza. Los sistemas 2 y 3 son fases intermedias entre los dos extremos del continuo. Su trabajo tuvo gran influencia tanto en los estilos de liderazgo como de gestión de las empresas japonesas en las décadas de los 60’s y 70’s.



Rensis Likert

<http://psyberia.ru/face/likert.jpg>

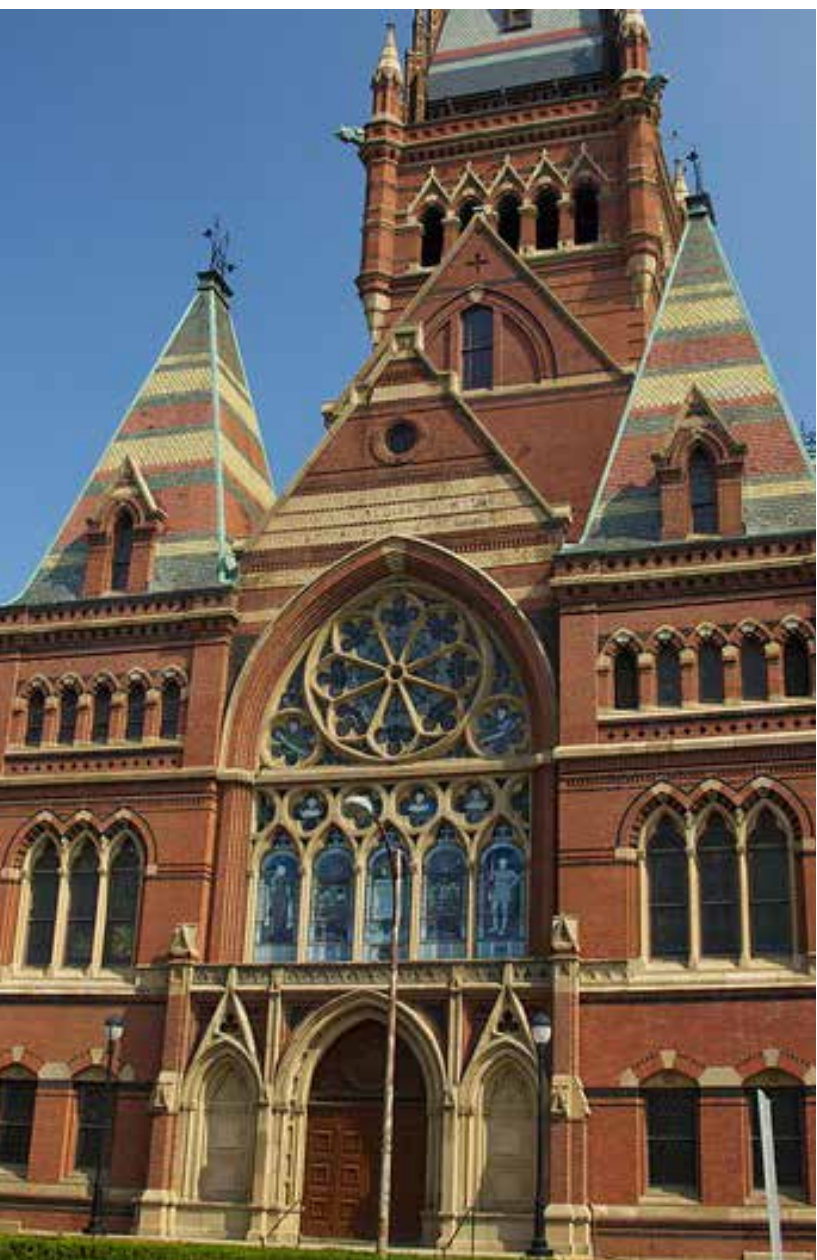
Estudios de Liderazgo en la Universidad de Harvard

Durante la década de 1920, Elton Mayo (1880-1949) fue contratado por la Harvard Business School, para dirigir el área de investigación de relaciones humanas en las organizaciones. Mayo y sus colegas desarrollaron los famosos estudios de Hawthorne para demostrar el efecto del factor humano en la eficiencia (Mayo, 1933) iniciando de esta manera el movimiento del estudio del liderazgo y la gestión desde el punto de vista de la escuela de las relaciones humanas. Así, mientras el movimiento de la gestión científica enfatizaba su preocupación por la tarea, el movimiento de relaciones humanas subrayó su preocupación por las relaciones personales como un factor fundamental en los logros de la productividad. El reconocimiento de estos dos factores ha caracterizado el debate sobre el liderazgo desde entonces

Otro de los profesores relevantes de Harvard es David McClelland (1917-1998), quien desde el inicio de los 50 hasta los 90, por más de cuatro décadas, estudio la relación de la Necesidad de Logro (Need for Achievement o N-ACH), la cual establece que el individuo con una alta necesidad de logro está más preocupado por saber que ha realizado bien sus tareas, que de la recompensa económica, el dinero o la fama. Para esta persona la verdadera recompensa radica en saber que hizo bien sus tareas, pero esto tampoco significa que por ello rache el dinero o el reconocimiento.

Su Teoría de la Motivación al Logro plantea que existen tres tipos de motivaciones: 1) Motivación al Logro, que emerge cuando se quiere alcanzar o lograr una meta. Y dicha meta o tarea implica un desafío por su grado complejidad y/o de dificultad. 2) Motivación a la Afiliación, ésta constituye la necesidad de vincularse afectivamente con otras personas y el sentido de pertenencia en general, y 3) Motivación de Poder: sobre esta motivación el autor estableció que existen dos tipos. La primera es la Motivación de Poder Personal, la cual enfatiza el poder que se ejerce sobre otras personas, haciéndolas sentir el poder que se tiene sobre ellas, y el poder de humillar. Es típica de aquellos que buscan y gustan ejercer el poder

por el poder en sí mismo, y lo que este conlleva como medio de control. La segunda es la Motivación de Poder Social, en la cual predomina la motivación de poder ayudar a otros. Es característica de aquellos que ejercen y disfrutan el poder para poder hacer creer a los demás e impulsarlos y apoyarlos a que den su mejor desempeño por medio del estímulo positivo. (McClelland et al., 1953; McClelland 1976, 1987; McClelland et al., 1986).



MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Dentro de las numerosas teorías desarrolladas desde la década de los 30, iniciados por Elton Mayo en la Universidad de Harvard, y posteriormente por otros grandes académicos, de las cuales algunas de ellas fueron mencionadas con anterioridad, cabe agregar de algunas de ellas lo siguiente.

La teoría de Likert es bastante aproximada a los continuos de Tannenbaum y Schmidt (1958, 1973) y a las Teorías X y Y desarrolladas por McGregor (1960 a, b, 2000) en el Massachusetts Institute of Technology. De acuerdo con la Teoría X, la mayoría de la gente prefiere ser dirigida, sobre todo, quieren seguridad y no están interesados en asumir la responsabilidad. La Teoría Y supone que la gente es, por naturaleza, perezosa y poco fiable; considera que la gente puede ser auto-dirigida y creativa en el trabajo, si está bien motivada. Los gerentes deben liberar este potencial en los individuos. Los empleados bien motivados pueden alcanzar al mismo tiempo el logro de las metas organizacionales.

Argyris (1957) desarrolló la teoría Teoría Inmadurez-Madurez, basada parcialmente en el pensamiento de McGregor. Él comparó los valores burocráticos/piramidales (el equivalente organizacionales de los supuestos de la Teoría X acerca de la gente) con un sistema de valores más humanistas/democráticos (la organización equivalente a los supuestos de las Teorías Y y de McGregor, (1960 a, b, 2000). La Administración Creativa de Kobayashi, (1972), y la Teoría Z de Ouchi (1982) son teorías acerca de la gente, ambas bajo el enfoque japonés. Argyris señaló que seguir los valores burocráticos conduce a relaciones de confianza y autenticidad, una buena cooperación y la efectividad organizacional. Argyris considera que los empleados inmaduros están integrados a la organización formal y burocrática. Al mismo tiempo, Argyris también admitió que sólo unos pocos empleados, desarrollan plena madurez en su continuo.

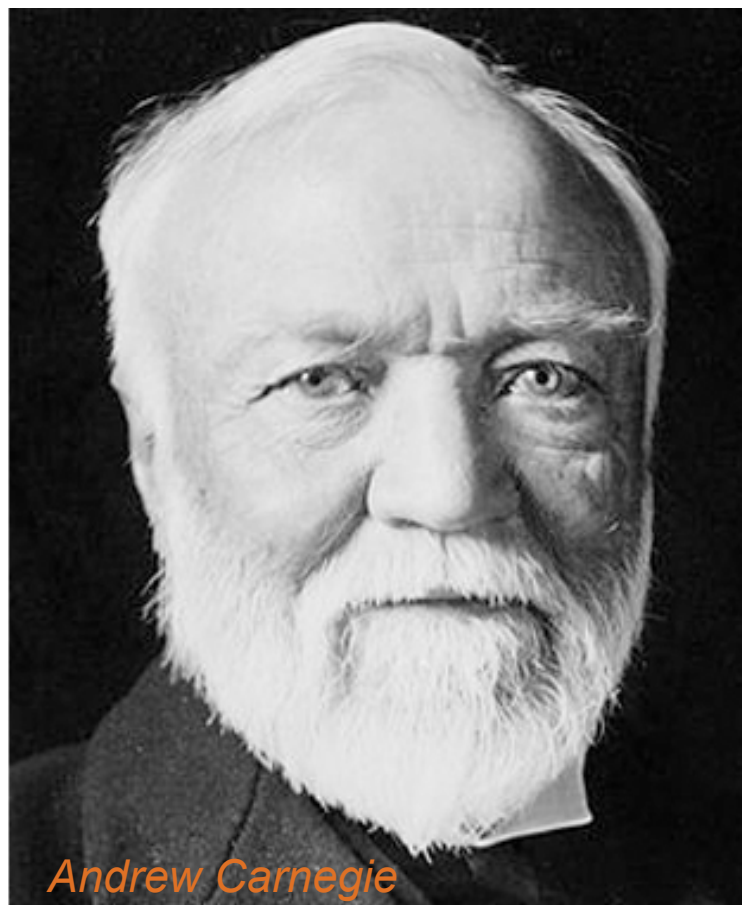
Las teorías más difundidas sobre la motivación en el comportamiento organizacional son la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954), la Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg (1966) y la Teoría de la Motivación de Logros de McClelland (explicada con anterioridad) Esta última es muy importante cuando se necesita analizar o describir el comportamiento de los líderes (McClelland et al., 1953; Katz & Kahn (1978) y sus estudios de Psicología Social en las Organizaciones. Estos estudios fueron la base para la investigación científica del liderazgo y de la gestión en los Estados Unidos de América (Atkinson, Clark & Lowell, 1992; Northouse, 2001; Navahandi, 2003; Luthans, 2008; Yukl, 2010; Maciariello & Linkleter, 2011).

Se había por fin consolidado y posicionado el liderazgo como un nuevo tema de estudio y de la investigación en el mundo de la Academia.

Cabe hacer notar que en el estudio y desarrollo de dichos modelos, tanto en su selección y aproximación al tema de estudio como de los procesos metodológicos y marco epistemológico, todos ellos están filtrados y/o condicionados por la visión personal de los investigadores. Su *Weltanschauung*, término acuñado por el Filósofo, Historiador, Sociólogo y Psicólogo alemán Wilhelm Dilthey (1833.1911), el cual es frecuentemente empleado en los diversos campos de las Ciencias Sociales, se emplea sin traducir y significa "Cosmovisión o Visión del Mundo.

Por ejemplo, la cultura anglosajona – protestante - estadounidense todo lo filtra, lo condiciona, lo envuelve y lo dirige, determinando las características del o de los líderes motivo de su interés: la influencia de los diversos personajes que a lo largo de su historia constituyen los mitos o modelos ideales a seguir y emular por el pueblo estadounidense y, por consiguiente, son dignos y obligados temas de estudio (Velasco, 2016 a).

Por eso existen en las Ciencias Sociales tantas definiciones, teorías o modelos para investigar o tratar de explicar el liderazgo, la gestión, las organizaciones, el contexto, las crisis organizacionales, etc., o cualquier otro constructo social, como el número de investigadores o académicos que estén avocados a su estudio y explicación, Sin embargo, a pesar de toda la atención y su reconocida importancia, aún es una "caja negra", un *concepto inexplicable*. Y durante años, se han realizado esfuerzos por definirlo. Pero *lo que es importante es interpretar el liderazgo en términos de un proceso teórico específico altamente complejo. Y siempre tener en cuenta que "el liderazgo, sin importar como sea éste definido, sí hace la diferencia"*.



HÉROES Y PERSONAJES MÍTICOS QUE CONSTITUYEN LOS MODELOS DE LIDERAZGO IDEALES PARA EL PUEBLO ESTADOUNIDENSES

En la actualidad, a pesar de que el mundo de los negocios en los Estados Unidos sigue experimentando una insuficiencia de buenos dirigentes, su modelo de liderazgo se ha infiltrado lentamente en las ideas y teorías acerca de quiénes son o quienes deben ser considerados como modelos ideales de líderes a emular. Muchos de ellos han tenido o tienen realmente los rasgos o cualidades que les atribuyen. Sin embargo, muchos otros más sus cualidades o actos realizados son más producto del mito que de la realidad. Para tal fin resulta relevante el saber cómo son juzgados dichos mitos históricamente por algunos escritores estadounidenses – tal y como lo hizo el ex esclavo Frederick Douglas en el famoso discurso que pronunció en la Ciudad de Rochester, Nueva York, el 5 de Julio de 1852. El título del discurso fue: “¿Que es el 4 de julio para un esclavo?



<https://www.nationaljournal.com/media/media/2014/05/06/robberbarons.jpg>

“En él les recordó a su auditorio que mientras ese día la nación celebraba su Independencia y su libertad, más de cuatro millones de personas todavía eran esclavos. De su discurso, la frase que quedó para ser recordada por la posteridad, fue: “América falsea su pasado, es falsa con el presente, y está atada solemnemente a ser falsa en el futuro”.

Dicho discurso fue seleccionado por la revista estadounidense TIME como uno de los “Los [diez] mejores discursos de la historia.” (<http://www.time.com/timespecials/packages/completelist>), consultado el 23 de Julio del 2016), (Los corchetes son del autor de este artículo). De esos diez discursos, ocho de los autores son estadounidenses; los únicos dos autores que no son estadounidenses son Sócrates y Winston Churchill, por lo que en dicha selección se puede considerar que en la selección existió un completo sesgo anglo céntrico - estadounidense - yanqui. Asimismo, dicha publicación elige cada año a “Los 100 personajes mundialmente más influyentes,” divididos en cinco categorías: Pioneros; Titanes; Artistas; Líderes, e Iconos. De esta manera los medios masivos de comunicación más influyentes como dicha revista, año tras año, crean nuevos mitos y reafirman otros, pero ambos van a ser emulados, por el pueblo estadounidense o un sector de él mismo, como ejemplos de: “lo que debe de ser el liderazgo ideal”.

De dichos personajes a ser emulados, de acuerdo a Lowney (2003), por los estadounidenses, son aquellos modelos tipológicos estereotipados del liderazgo los que mandan: los presidentes de las compañías, los generales y los entrenadores. Tal y como se mencionó con anterioridad en los mitos estadounidenses.

MODELOS DE LIDERAZGO PRIMIGENIOS:

“LOS GRANDES HOMBRES QUE CONSTRUYERON AMÉRICA”

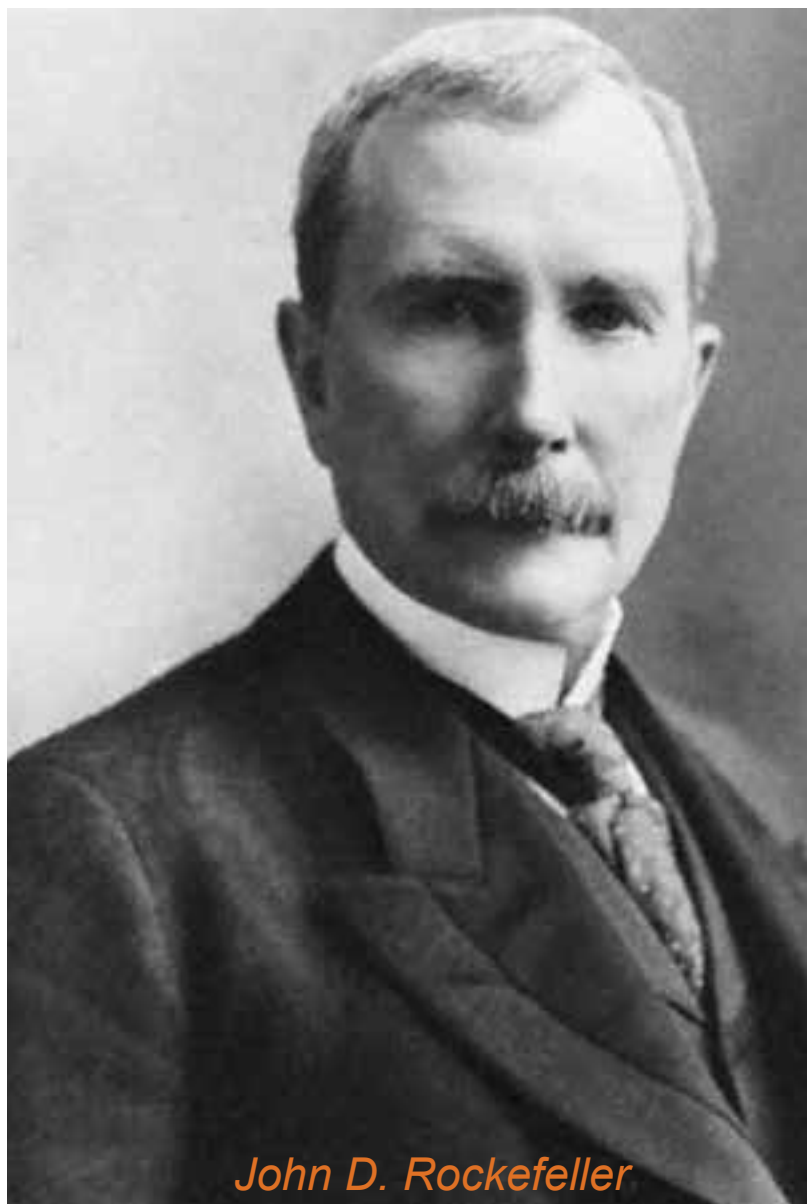
Entre los primeros modelos de líderes a emular por los estadounidenses fueron, son y lo serán, los ejemplos de “los Grandes Hombres que construyeron América” los hombres que empezaron de la nada y se hicieron a sí mismos convirtiéndose en millonarios. Entre ellos destacan: Andrew Carnegie; Cornelius “El Comodoro” Vanderbilt; J.P. Morgan; John D. Rockefeller; George Westinghouse; Henry Ford 1; William R. Hearts; Joseph Pulitzer y muchos otros más.

A la vez, otros ejemplos de liderazgo son los fundadores de las grandes empresas, lo que se podría llamar los “Líderes Clásicos”, entre los que sobresalen sobre todo los creadores de las grandes empresas que sobreviven en la actualidad y, en particular, los de los fabricantes automotrices como Henry Ford Sr. de Ford (y su primera producción industrial en serie); Walther P. Chrysler de Chrysler y su legendario CEO (Chief Executive Officer: Oficial Ejecutivo en Jefe), Lee Iacocca; John F. y Horace E. Dodge de Dodge Brothers; William C. Durant, Fundador de General Motors, y su también legendario CEO Alfred P. Sloan.

Pero hubo alguien que aunque fue efímera su producción, se destacó de todos los demás fabricantes de automóviles: Preston T. Tucker de Tucker. El fabricante del auto del que sólo se produjeron 51 unidades de su modelo Tucker Sedán, o más conocido como el “Tucker Torpedo 1948”. Y esto fue debido a los boicots de insumos y a las trabas burocráticas instigadas y llevadas a cabo por los grandes fabricantes de automóviles para evitar que Tucker fabricara su automóvil. A pesar de todas las trabas en su contra, Tucker cumplió con su compromiso legal de al menos fabricar 50 unidades. Este modelo de auto se adelantó varias décadas a su época por su diseño aerodinámico y futurista basado en la aeronáutica, y porque fue el pionero en introducir numerosas características de los automóviles actuales.

Los expertos consideran que, de seguirse fabricando los autos de Tucker, él hubiera cambiado la historia y el futuro de la industria automotriz. De los 51 fabricados, los 47 que quedan en uso son piezas altamente codiciadas por coleccionistas y museos.

Otros ejemplos de liderazgo, son los llamados “Líderes Corporativos de la Actualidad” tales como Ray Kroc de McDonald’s; Bill Gates de Microsoft; Steve Jobs de Apple; Carla Fiorina de Hewlett-Packard; Michael Dell de Dell Computers; Mark Zuckerberg de Facebook; Serguéi Brin; Larry Page de Google, etc. (Jennings, 1962; Gibson et. al., 2012; Wilson, 2014; consultar Biblioteca Benjamín Franklin).



John D. Rockefeller

<https://media1.britannica.com/eb-media/58/38458-004-59FAE2CF.jpg>

LOS HÉROES MILITARES

Para los estadounidenses otros modelos de liderazgo importantes a seguir los constituyen los grandes héroes militares de la Guerra de Independencia, las Guerras contra México, la Guerra Civil o más conocida como de Secesión, la Guerra Hispano-Americana, las dos grandes Guerras Mundiales (que en realidad no son más que la continuación de una misma guerra), y sobre todo la Segunda que produjo una gran cantidad de héroes militares; la Guerra de Corea, la Guerra de Vietnam, la Guerra del Golfo Pérsico también conocida como Operación Tormenta del Desierto, las Guerras de Irak y de Afganistán. El caso de la Guerra de Vietnam es un tema digno no sólo de muchos artículos sino de muchos libros, debido a que fue una Guerra en la que los militares que combatieron en ella fueron duramente tratados por un gran sector del pueblo estadounidense. Fue la Guerra en la cual el honor, patriotismo, coraje y valor de los combatientes fueron cotizados cada vez más a la baja por el pueblo estadounidense. Desde hace varias décadas a la fecha se ha tratado de reivindicarlos pero también de exponer sus abusos contra la población civil de Vietnam por medio de libros y del cine, más objetivos y reales que los escritos y filmados durante la época que duro esta guerra

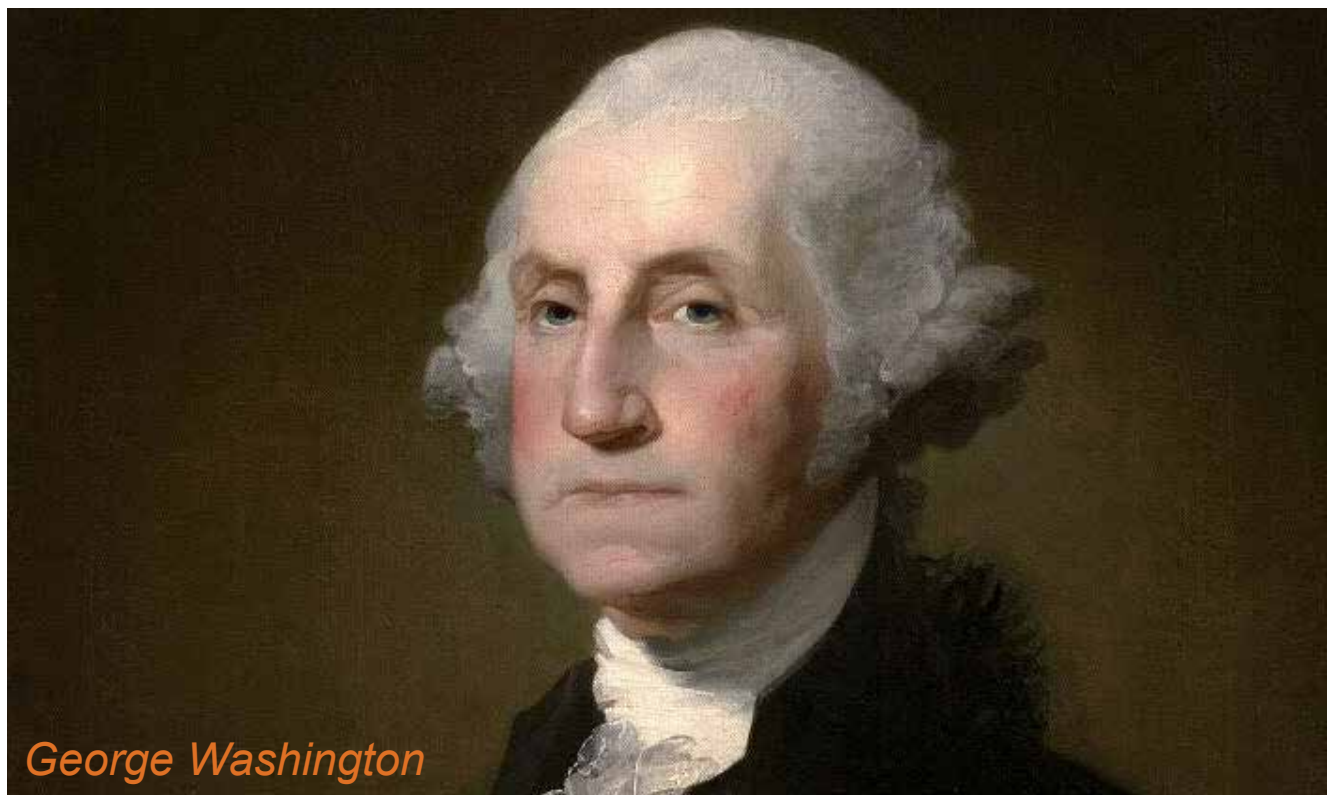
Los Héroes Militares de una Generación Perdida en una Guerra que dividió a una Nación: Vietnam

En los campos de batalla no se perdió ni uno solo de ellos. Sin embargo, la guerra se perdió en las salas de televisión de los hogares estadounidenses, los cuales a través de este medio de comunicación empezaron a mostrar la realidad de la guerra, y el pueblo tomó consciencia que dicha guerra era considerada una "causa fallida", una guerra injustificada, durante la última mitad de la década de los 60 en todas las universidades de la unión.

La sociedad estadounidense se polarizó entre aquellos que la defendían (principalmente tradicionalistas, familiares de soldados y veteranos de guerra) y aquellos que consideraban a ésta una guerra no solo absurda sino totalmente injustificada.

Otros grandes factores que influyeron fueron las cada vez más numerosas marchas de protesta de los movimientos y manifestaciones sociales y estudiantiles mundiales y en diversas universidades y ciudades de los Estados Unidos de América se formaron movimientos anti-Vietnam.

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b6/Gilbert_Stuart_Williamstown_Portrait_of_George_Washington.jpg



George Washington



Manifestaciones estudiantiles en universidades
Estadounidenses contra la Guerra de Vietnam

“Paz y Amor”-“Haz el Amor no la Guerra”

En particular durante los años de 1967 a 1969, fue el año de 1967 donde se incrementó la participación social y la protesta. El llamado “año del verano del amor” (“Summer of Love”) surgió el festival y evento hippie que tuvo lugar en el área de la Bahía de San Francisco, California, donde se reunieron varios cientos de miles de jóvenes para celebrar el nacimiento de su nueva contracultura de “Paz y Amor”, de “Haz el Amor y no la Guerra”, la práctica de la meditación y las filosofías orientales, su oposición a la Guerra de Vietnam, etc.. El 4 de abril de ese año el Dr. Martin Luther King Jr. calificó a la Guerra de Vietnam como “*la locura de Vietnam*”, y señaló que ésta mostraba “*una patología profunda en el espíritu de los Estados Unidos*”.

1968 fue un año negro marcado por los asesinatos del Dr. Martín Luther King Jr. y del Senador Robert F. “Bobby” Kennedy, durante su exitosa campaña a la Presidencia de los E.U.A, y por la masacre de la aldea Vietnamita de My Lai al amanecer del 16 de marzo de ese año, y cuyas crudas imágenes fueron difundidas por la prensa y la televisión mundial.

Y 1969 fue el año del Festival de Woodstock y de la conquista de la luna.

Las protestas y manifestaciones masivas dentro y fuera del país, fueron en aumento desde el año de 1963: años de luchas y demandas sociales contra la guerra”; años de impulso social al pacifismo, el liberalismo y el amor libre. Y aunque las protestas se fueron diluyendo, éstas duraron hasta el fin de la guerra en 1975. Así, la guerra no se perdió en Vietnam sino en los medios masivos de comunicación y contra la “Opinión Pública”.



Causas que dividieron al pueblo estadounidense: El alto costo de las “victorias militares por el gran número de estadounidenses muertos y heridos”. Y” los asesinatos y excesos contra la población civil vietnamita cometidos por las tropas estadounidense.”” La Guerra se perdió contra la opinión pública”.

Debido al alto costo de las “victorias militares con el gran número de estadounidenses muertos y heridos”, los asesinatos y excesos contra la población civil vietnamita cometida por las tropas estadounidense, la población de los Estados Unidos de Norteamérica se dividió aún más.

Así, los combatientes al regresar a su patria no fueron ni bienvenidos, ni recibidos como héroes, sino humillados y rechazados. Esto aumentó su dificultad para adaptarse a la vida civil, el obtener trabajos y, en cambio, continuó su adicción a las drogas en un altísimo número de veteranos. Esto marco y dejó una gran huella en toda una generación de jóvenes. Y en el orgullo militar de los Estados Unidos.

En la actualidad, de acuerdo a un reporte de la investigadora Megan McLemore de la ONG de carácter internacional Human Rights Watch, dedicada a la protección internacional de los Derechos Humanos, ella indica que de cada 100 veteranos de Vietnam, en 30 de ellos se presentó el Síndrome de Estrés Post Traumático (SEPT o PTSD. Post Traumatic Stress Disorder, por sus siglas en inglés) así como entre 11 y 20 de los veteranos de Irak y Afganistán y en 10 de los de la Guerra del Golfo, en comparación con de 7 a 8 de cada 100 habitantes, que es el promedio nacional de la población de los Estados Unidos de América. Además, ella estima que al menos medio millón de veteranos son drogadependientes. Por otra parte, de los veteranos de Vietnam que padecen SEPT, el 75% lo son. Y también, alrededor de 400,000 veteranos se encuentran en la indigencia o bien tienen serios problemas de inestabilidad sobre la propiedad de sus hogares. En este sentido, el segmento de las veteranas de guerra es el segmento de mayor incremento entre la población estadounidense sin hogar. (McLemore, 2014; consular: United States Department of Veterans Affairs; Center of Investigative Reporting).

” La Guerra Fría”: Una Guerra sin Héroes Militares.

La Guerra Fría

La Guerra Fría fue una lucha no declarada entre las dos potencias hegemónicas mundiales de la posguerra: Los Estados Unidos de América y la desaparecida Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas (U.R.S.S.), y sus respectivos aliados. Competencia por imponer cada una su modelo ideológico y su poder y control sobre todos los países. Fue una época extremadamente tensa a nivel internacional durante la cual el mundo estuvo a punto del colapso nuclear y de la Tercera Guerra Mundial. Si bien fue una guerra que no llegó al enfrentamiento armado entre ambos bandos, por eso se le llamó ”Guerra Fría”.

El término Guerra Fría fue acuñado por Bernard Baruch, Consejero del Presidente Harry S. Truman. El cual utilizó el término por primera vez como parte de un discurso que pronunció el 16 de abril de 1947 cuando dijo: “No nos engañemos: estamos inmersos en una Guerra Fría”. El término rápidamente fue popularizado por el editorialista Walter Lippmann.

Fue la guerra más costosa para todos los participantes, no únicamente por el costo del enfrentamiento para sustentar una carrera por defender los intereses ideológicos, geopolítico militar y económicos de las partes, sino que esta contienda estaba basada en una carrera armamentista sin límites llamada “El Equilibrio del Terror”, cuya producción de armas nucleares constituye y constituirá una amenaza real permanente para la humanidad.

Esta guerra acabó convirtiéndose en una carrera de competencias sin límites. Una verdadera carrera hacia un abismo, ya que abarcó prácticamente todos los planos: ideológicos; geopolíticos; diplomáticos; económicos; comerciales; propagandísticos; informativos y desinformativos; sociales; tecnológicos; militares, e incluso llegó hasta a los planos deportivos y culturales, y cuya gravedad de las consecuencias no únicamente marcó significativamente la historia de todo el siglo XX sino que sus huellas y efectos aún están presentes en la actualidad.

Su inicio se remonta a los meses previos a la finalización de la Segunda Guerra Mundial, cuando los líderes de

los aliados, las potencias triunfantes, se Reunieron en las Conferencias de Yalta, Teherán y, sobre todo, en la de Potsdam, a finales de Julio de 1945, para planear el nuevo orden económico y la reconstrucción de la Europa de la posguerra. Sin embargo, los soviéticos ocuparon todo el territorio de Europa del Este que habían defendido. Y los estadounidenses y sus países aliados se mantuvieron ocupando los territorios de la Europa Occidental. Con respecto a Alemania, ésta no únicamente perdió territorios, sino que su ciudad capital Berlín quedó dividida en cuatro sectores: el mayor de ellos, el soviético y, los otros tres, el estadounidense, el británico y el francés.



Submarino ruso Akula. El más grande jamás construido.

En 1946 el Primer Ministro Británico Sir Winston Churchill pronunció su famoso discurso en la universidad estadounidense de Misuri – Columbia, en el que describía que el mundo había quedado dividido por “Un Telón de Acero” (llamada también: “La Cortina de Hierro”). El mundo había quedado así dividido en dos ideologías políticas, económicas, sociales y militares antagónicas que se disputaban la supremacía mundial, los dos bloques: El Occidental – Capitalista vs. El Oriental – Comunista (que en realidad debió llamársele Socialista, pues el Comunismo era una etapa utópica de desarrollo posterior al Socialismo, la cual nunca se alcanzó).



En 1949 las zonas de ocupación occidentales se unificaron y se creó la República Federal Alemana (RFA), a lo que la U.R.S.S. respondió de inmediato y ese mismo año creó la República Democrática Alemana (RDA), siguiendo cada una de ellas sus propios modelos políticos, socio-económicos e ideológicos.

La mañana del 13 de agosto de 1961 los berlineses se despertaron con la sorpresa de que los soldados rusos y la policía alemana fronteriza habían instalado 155 kilómetros de alambre de púas como muro provisional para separar en dos partes la Ciudad de Berlín. Se había iniciado la construcción del Muro de Berlín, el cual estuvo de pie durante 28 años hasta que cayó el 9 de noviembre de 1989.

Esta guerra dominó durante casi toda la segunda mitad siglo XX. Durante la cual estos antagonismos y conflictos de intereses estuvieron insertados en todo el proceso de descolonización que inició en 1945 al término de la Segunda Guerra Mundial, y durante el conflictivo proceso de tomar partido por uno de los dos bandos en el conflicto, Oriente vs Occidente, de todos los nuevos países a raíz de su independencia. Este proceso se desarrolló durante toda la Guerra Fría, duró más de tres décadas y dio lugar a conflictos bélicos a nivel internacional tales como: las Guerras de Corea (1950 a 1953), de Vietnam (1959 a 1975), de Laos (1952 a 1975), de Camboya (1967 a 1973), de la Crisis de los Misiles (14 al 28 de octubre de 1962), del bloqueo y embargo militar, comercial, económico y financiero a Cuba (1960 a 2014) y de la Guerra de Afganistán (1978 a 1992). A mediados de la década de los 80, el Presidente Ronald Reagan definió a la Unión Soviética: “Como un imperio del mal...”

En esta lucha entre “EL Bien vs El Mal”, que duró casi cinco décadas, “El Bien” estuvo personificado por los Estados Unidos de América y sus aliados. Occidentales Y, “El Mal”, por la Unión Soviética y sus respectivos aliados de Europa del Este y Orientales. Por otra parte, es decir, para los rusos, ellos y sus países aliados encarnaban “El Bien” y los estadounidenses y sus aliados obviamente simbolizaban “El Mal”, ya que representaban la explotación capitalista e imperialista de los pueblos. Obviamente, para los estadounidenses, el “El Mal” “estaba encarnado en los rusos y en cualquier otro aliado o persona que fuera comunista.

Esto representó para la población de todas las naciones involucradas la creación y el fomento de un odio, rechazo y hostilidad xenofóbica (del griego *xenos*: “*extranjero*” y ampliado hacia cualquier persona, etnia, cultura, religión o ideología política que se desconoce). Esto implicaba que tal odio no se dirigía únicamente hacia los países y habitantes del otro bando, sino contra cualquier símbolo, ideas o todo aquello que pudiera asociarse con el comunismo. Esta creación, no únicamente de nuevos estereotipos asociados a las representaciones mentales arquetípicas del “Bien” y del “Mal”, dejó una huella de antagonismo, odio y predisposiciones en numerosas generaciones hacia el “Mal”, representado por el enemigo, durante al menos cuatro a cinco generaciones.

Dicho antagonismo ideológico, político y militar, en los Estados Unidos se convirtió en una actividad que caracterizó los años de 1950 a 1956 y que se le conoce como “McCarthyismo” o “Maccarthismo”, período que recibió su nombre por el Senador Joseph McCarthy, quien desencadenó un proceso de intensas persecuciones, acusaciones, interrogatorios y procesos contra todos aquellos estadounidenses sospechosos de ser comunistas, los cuales pasaban a formar parte de las famosas “Listas Negras” que vetaron y afectaron las vidas de miles de brillantes hombres y mujeres.

Hollywood el mundo del cine y los intelectuales fueron los blancos favoritos de esta persecución. Entre las figuras famosas víctimas de esta cacería están Allen Ginsberg, el más importante poeta de la Generación Beat; Linus Pauling, pionero de la Química Cuántica y de la Biología Molecular, Premio Nobel de Química de 1954 y Premio Nobel de la Paz de 1962; Robert Oppenheimer, “Padre de la bomba atómica”, quien fue el Director del Proyecto Manhattan; Albert Einstein, descubridor de la Teoría de la Relatividad; Charlie Chaplin y Orson Welle, los mundialmente afamados y legendarios actores y directores. La lista abarcaba a decenas de miles de personas. Este proceso fue calificado por sus opositores como una verdadera “Caza de Brujas” (lo que llevó al famoso dramaturgo Arthur Miller a escribir en 1952 su obra de teatro “Las Brujas de Salem”). Es importante resaltar que la xenofobia continúa hasta la actualidad y se refleja en múltiples acciones contra grupos antagonicos o minorías étnicas, ideológicas, etc.



Desfile de Misiles Intercontinentales

Rusos en la Plaza Roja de Moscú.

“En esta guerra tal vez no hubo héroes militares, aunque sí tal vez muchos héroes “anónimos”. Pero, lo que sí constituyó tal vez uno de los mayores triunfos del gobierno estadounidenses fue el hecho de confirmarles a su pueblo que al final el “Bien” siempre vence al “Mal”.”



Submarino Ruso de la Clase Akula los más

Grandes del mundo construidos durante la Guerra Fría.

La Guerra Fría, como tal, finalizó con los esfuerzos del Presidente Mijail Gorbachov para salvar a Rusia de la crisis que estaba viviendo desde hacía tiempo, a través de la Apertura Política o Glasnost y la Reestructuración Económica o Perestroika. En 1989 se declaró que los países miembros del Pacto de Varsovia deberían de resolver ellos mismos sus propios problemas libremente. Esto llevó a la caída de los países aliados de la Europa del Este y a la caída del Muro de Berlín ese mismo año, así como a la disolución y desintegración de la U.R.S.S. el 25 de diciembre de 1991.

Al fin, los Estados Unidos de América pudieron ver realizados sus planes expansionistas, para convertirse a partir de ese momento en la única potencia hegemónica a nivel mundial. En esta guerra tal vez no hubo héroes militares, aunque sí tal vez muchos héroes “anónimos”. Pero, lo que sí constituyó tal vez uno de los mayores triunfos del gobierno estadounidenses fue el hecho de confirmarles a su pueblo que al final el “Bien” siempre vence al “Mal”. Y que no importa que este sea algún enemigo interno o externo, grande o pequeño, real o “creado”, porque siempre interesa que debe de existir alguien que personifique al “Mal”.

En esta segunda parte de este artículo, se dieron respuestas a las preguntas: ¿Cuándo se inició el interés por el estudio del liderazgo? ¿Cómo y cuándo la gestión de negocios se convirtió en profesión y en tema de estudio? ¿Cuándo dio inicio el estudio y la investigación académica acerca del liderazgo? ¿Qué tipos de personajes constituyen los ideales de liderazgo a imitar por el pueblo estadounidense?

En la tercera parte del mismo se continuarán dando respuestas a la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de personajes constituyen los modelos ideales de liderazgo a emular por el pueblo estadounidense?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

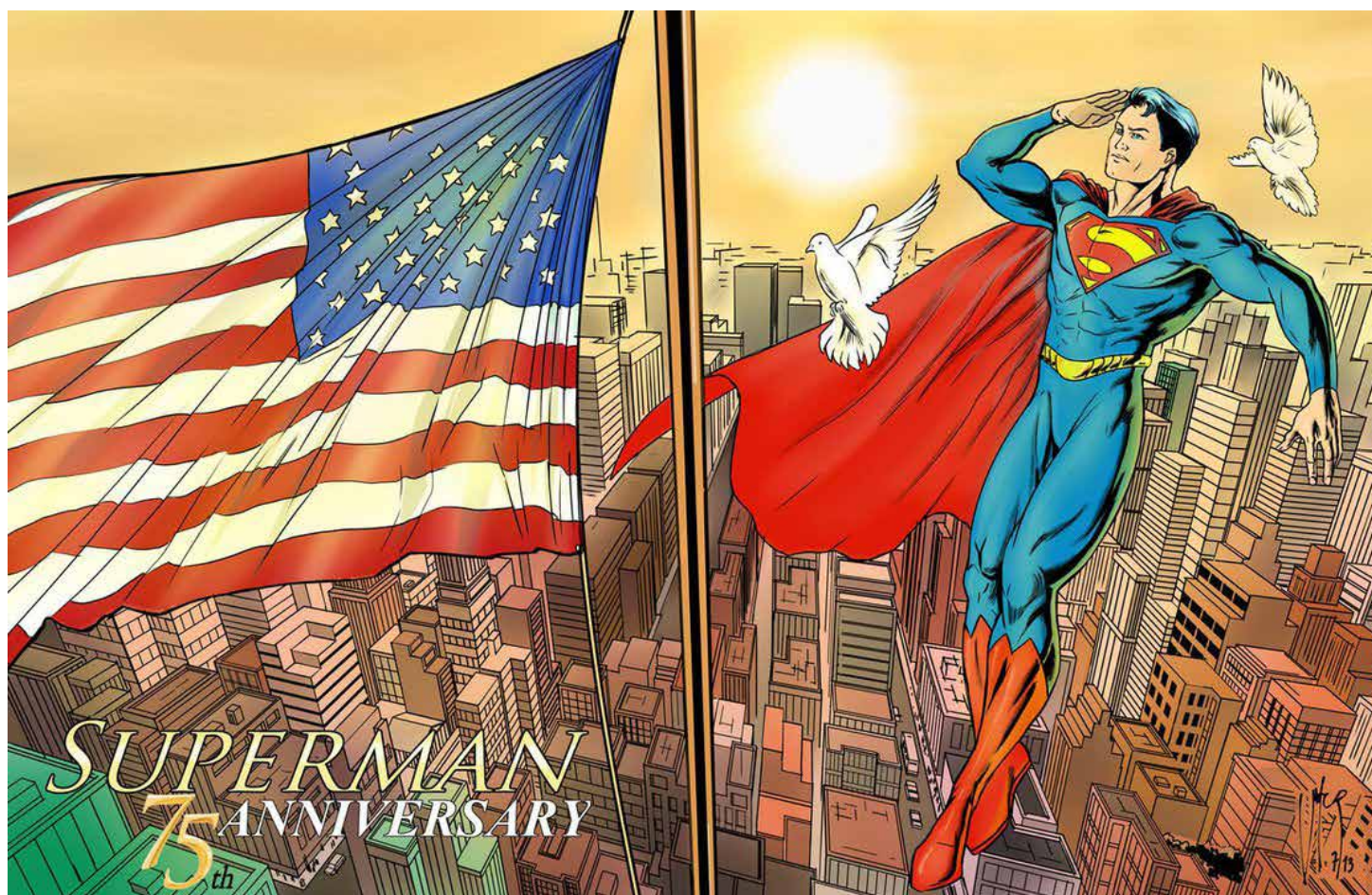
- Riding, A. (1989). *Vecinos Distantes un Retrato de los Mexicanos*, México, D. F. Joaquín Mortiz.
- Adair, J. (1968). *Developing Leaders*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.
- Adair, J. (1990). *Not Bosses but Leaders*. Aldershot, UK: The Talbot Adair Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications (3ra Ed)*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1995). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1998 a). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B.M. (1998 b). *The Ethics of Transformational Leadership*. En J. Ciulia (Ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Bass, B.M. (2002). *Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders*. En R.E. Riggio & S.E. Murphy (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* 105-11. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.M. & Bass, R., (2008), *The Bass Handbook of Leadership*, 4 Ed London, UK, Simon & Schuster.
- Berger, P. L. (1963). *Charisma and religious innovation: The social location of Israelite prophecy*. *American Sociological Review*, 28(6), 940-949 <http://dx.doi.org/10.2307/2090313>
- Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada del Gobierno de los Estados Unidos de América en México.
- Captain America Comics #1 (marzo de 1941), New York, NY, Timely Comics (Predecesor de Marvel Comics).
- Cateora, P. R., Gilly, M. C. & Graham J. L. (2009). *International Marketing*, 98. San Francisco, CA: McGraw-Hill.
- Chávez, J. (2008). *Diversidad cultural y ecoturismo*. México: Editorial Trillas.
- Chu, C. N. (2010). *The Art of war for women*, New York, NY, Crown Business.
- Cohen, D. L. (1972) *the Concept of Charisma and the Analysis of Leadership*. *Political Studies*, 20, 299 – 305.
- Cohen, D. L., & March, J. G. (1974). *Leadership an ambiguity*. New York, NY. McGraw - Hill.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organization settings*. *Academy of Management Review*, 12, 637 - 647.
- Conger, J. A. (1985). *Charismatic leadership in business: An explorations study*. (Tesis doctoral), Harvard University, Cambridge.
- Conger, J. A. (1990). *The dark side of leadership*. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44 - 55. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1990). *A Behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations*. Documento presentado en the Academy of Management Meetings, San Francisco, CA.
- Dow, T. E. (1969). *The Theory of Charisma*. *Social Quarterly*, 10, 306 - 318.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges in the 21 Century*. New York, N.Y. Harper Collins.
- Drucker, P. F. & Macriello, J. A. (2008). *Management*. (Ed.Rev) New York. N.Y. Harper Collins.
- García, S. (2010). *La Novela Gráfica*, Bilbao, España. Astiberri Ediciones.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: An Anatomy of Creative Seen Through the live*. New York, NY. Basic Books.
- Gardner, H. (1998). *Leading Minds, an Anatomy of Leadership*. New York, NY. Basic Books.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*. *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58. <http://dx.doi.org/10.2307/259098>
- Gibson, J. L. Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konospaske, R. (2009). *Organizations Behavior, structure, proceses*, 13 Ed. New York, NY. McGraw - Hill.
- Goh, J. W. P. (2009). *Parallel leadership in unparallel world – cultural constraints on the transferability of western educational leadership theories across cultures*. *International Journal Leadership in Education*, 12 (4), 319 – 345.
- Hofstadter, R. (1961), *the Age of Reform*, New York, NY, Alfred A. Knopf, Inc.
- Chossudovsky, M. & Marsh, A. G. (Junio 12, 2010), *La Crisis Económica Global la Gran Depresión del Siglo XXI*, Reproducido en el Periódico de México, (Recuperado Julio 15 2015)
- Hofstede, G. (1980). *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions*. En J. B. Derogowski, S. Dziurawiecc & R. C. Annis (Eds.), *Explications in Cross - Cultural Psychology* 335 - 355. Netherlands: Swets and Zeitlinger
- Hofstede, G. (1992a). *Culture Consequences: Software of the Mind*, London, UK; McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1992b). *Cultural Constraints in Magnament Theories*, Documento presentado en la reunión anual de The National Academy of Magnament, Las Vegas, agosto, 1 - 21.
- House, R. J. (1988). *Power and personality in complex organizations*. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual review of critical essays and reviews Vol. 10* 305 - 357, Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J. (1995). *Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry*. En A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*: 411-450. San Francisco, CA. Jossey- Bass.
- House, R. j., Hanges, P. Javidan, M-, Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Janda, K. F. (1960). *Towards the Explication of the Concept leadership in terms of the concept of power*, *Human Relations*, 13 (4), 345 - 363. <http://dx.doi.org/10.1177/001872676001300404>
- Jennigs, E. E. (1962). *The Executive: Autocrat - Burocrat - Democrat*. New York, NY. Harper & Row Publishers.
- Katz, J., & Kahn R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* 2nd Ed. New York, NY. Wiley.
- Klenke, K. (2005). *The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership*. En W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumba (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management* 155 - 182. New York, NY. Elsevier.
- Klenke, K. (2007). *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1), 68 - 97.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd Ed., publicada originalmente en 1962, Chicago, IL. Chicago University Press.
- López, E. O. (2002). *El enfoque cognitivo de la memoria humana: Técnicas de investigación*. México, D.F: Trillas.
- Lowney, C. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices from a 450 – Year – Old Company That Changed the World*. Chicago, IL: Loyola Press.
- Luthans, F. (1977). *Organizational Behavior (2ed)*. Tokyo: Kosaido Printing Co.
- Luthans, F. (2005). *The need for and meaning of positive organizational behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 6, 695 - 706.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*, 11ª edición, México, DF. Mc Graw-Hill.
- Luthans, F., & Hodgetts, R.M. (1991). *International management*. New York: NY. McGraw-Hill. ISBN 0-07-338119-5
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY. Oxford University Press. ISBN 0-19-518752-0
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA Barrett-Koehler, 241 – 261.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). *Positive Psychological capital: Human and social capital*. *Business Horizons*, 47 (1), 45 – 50.a
- Maciarello, J. A. & Linkletter, K. (2011). *Peter Drucker. El arte perdido de la gerencia*. Bogotá, Colombia. Norma Merriam - Webster Revised Unabridged Dictionary, 2009
- McClelland, D. C. (1987). *Characteristics of successful entrepreneurs*. *Journal of Creative Behavior*, 21 (3), 219 - 223. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). *Power is the great motivator*. *Harvard Business Review* 2 117 - 126 (reprint January, 2003).
- McClelland, J.L. & Rumelhart D.E. & the PDP Research Group (1986). *Parallel Distributed Processing: Explorations in the Microstructure of Cognition*. Volumen 2: *Psychological and Biological Models*, Cambridge, MA: MIT Press.
- McGregor, D. (1960 a). *The Human Side of Enterprise*. En *Management Review*. American Management Association (publicación original Noviembre, 1957).
- McGregor, D. (1960 b). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY. McGraw Hill.
- McGregor, D. (2000). *The Human Side of Enterprise*. *Reflection: The Sol Journal*, 2 (1), 6 - 15. <http://dx.doi.org/10.1162/152417300569962>
- McLemore, M. (2014). *No Time to Waste: Evidence-Based Treatment for Drug Dependence at the United States of Veterans Affairs Report*, Human Rights Watch ,USA .39pp. (consulted www.hrw.org/es/news , julio 1, 2014).
- Marcus, J. T. (1961). *Transcendence and charisma*. *The Western Political Quarterly*, 14(1), 236-241. <http://dx.doi.org/10.2307/443942>
- Mukunda, G. (2012). *Indispensable; When Leader Really Matter*. Boston, MA: Review Press.
- Miller, A. (2005). *Las Brujas de Salem*, Barcelona, España, Tusquets Editores.
- Nahavandi, A. (2009). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Person Education Inc.
- Naval, C. (2000). *Educación Ciudadanos*, Colección Filosófica Núm. 95, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Navarra, España; EUNSA
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z*, New York, NY, Avon Books
- Platón (2005). *La República*, México, D.F. Fondo de Cultura Económica.
- Puzo, M. (1983). *El Padrino*, Madrid, Esp. Ediciones Orbits, S. A.
- Riding, A. (1989). *Vecinos Distantes un Retrato de los Mexicanos*, México, D. F. Joaquín Mortiz.
- Roberts, A. (2003). *Hitler & Churchill, Secret of Leadership*. Miami, FL: Santillana Publishing Company.
- Rosenthal, R. (1996). *Experimental effects in the Behavioral Research*. New York, NY. Appleton Century Crofts.
- Rosenthal, R. & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Class - Room*. The
- Harvey, S., 1 de agosto de 2006. *Rosie the Riveter: Real Women Workers in World War II*, Library of Congress of the United States of América.
- Sims H. P. & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Spengler, O. (1991). *The Decline of the West*, Ed. Arthur Helps y Helmut Werner & Trad. Charles, F. Atkinson, Publicada originalmente en 1918 y 1922 en dos Volúmenes New York, NY, Oxford University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. *Journal of Psychology*, 25 (1), 35 - 71. <http://dx.doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. 1a Ed. 1947, New York, NY. Free Press.
- Stogdill, R. M. (1975). *The Evolution of Leadership Theory*. *Academy of Management Proceedings*. 8 (1), 4 - 6. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.1975.4975786>
- Tannenbaum, A.S. & Schmitt, W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, 36, March - April, 95-101
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. (Reprinting) *Harvard Business Review*, May – June, 162 – 180.
- Tannenbaum, R., Wechsler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw - Hill.
- Tónix, J. L. (1970). *La burocracia*. *Revista Mexicana de Ciencia Política*, 16 (60), 181 - 193.
- TIME, (consultado 23 de abril 2016 "Los [diez] mejores discursos de la historia." <http://www.time.com/timespecials/packages/completelist>)
- United States Department of Veterans Affairs; Center of Investigative Reporting,
- Velasco J.M. (2014). *Representaciones conceptuales de los Atributos del Liderazgo y de Inteligencia Emocional en la Significación de un Líder Ideal para el Siglo XXI en un Contexto Organizacional*. Tesis de Doctor en Filosofía con Especialidad en Psicología. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Velasco J.M. (2016 a), *Modelo de Liderazgo y de Gestión Anglosajón - Estadounidense: Prevalencia a Nivel Mundial, Parte I*. *Revista de Investigación de la División de Posgrado de la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM)*, Num 3, Enero 2016, Monterrey, NL, México. pp. 103 - 132
- Velasco J. M. & López, E. O. (2013, 13 de Septiembre). *Sobre las Representaciones Mentales del Líder Organizacional Ideal*, *Revista Psicológica Científica.com*, Volumen 16(15-14). Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider-organizacional>
- Velasco J. M. & López, E. O. (2014, 5 de Agosto). *Autopoiesis y Conceptualizaciones Emergentes de Representaciones Mentales sobre un líder Ideal*, *Revista Psicológica Científica.com* Volumen 16 (6). Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/autopoiesis-conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider>
- Walton, Clarence C. Comp. (1970), *Bossiness and Social Progress*, New York NY, PRAEGER Publishing Inc.
- Watzlawick, P., Bevin, J., & Don, D. J. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires, Arg *Tiempo Contemporáneo*.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. New York, NY. Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. New York, NY. Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York, NY. Bedminster.
- Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México, DF. Fondo de Cultura Económica.
- White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York, NY. Harper & Brothers.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). *Long - term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers*. En
- Yuki, G. (1998). *Leadership in Organizations (4th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yuki, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

MODELOS DE LIDERAZGO
Y DE GESTIÓN
ANGLOSAJONES
ESTADOUNIDENSES:
MODELOS DE
PREVALENCIA A NIVEL
MUNDIAL. PARTE III

JUAN MANUEL VELASCO Y RAMÍREZ

*Algunos Héroes y Personajes Reales o Míticos
que Constituyen los Modelos de Liderazgo Ideal
para el Pueblo Estadounidense*



INTRODUCCIÓN

En la segunda parte de este artículo (Velasco, 2016), se dio respuesta a las preguntas: ¿Cuándo inició el interés por el estudio del liderazgo? ¿Cómo y cuándo la gestión de negocios se convirtió en profesión y en tema de estudio? ¿Cuándo inicio la investigación académica del liderazgo? ¿Qué tipos de personajes constituyen los ideales de liderazgo a imitar por el pueblo estadounidense?

En la tercera parte de este artículo, se dará respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son algunos de los principales héroes y personajes reales y míticos que constituyen los modelos de liderazgo ideal para el pueblo estadounidense y que posteriormente han influido directa o indirectamente en los modelos de liderazgo organizacional? ¿Cómo y por qué las Teorías de los Rasgos y/o del Gran Hombre y el Modelo de Liderazgo Situacional constituyen las bases teóricas que podrían sustentar por qué la predilección por determinados personajes exitosos, que son tomados como ejemplos para emularlos como modelos de líderes, ya sean estos reales o míticos, por el pueblo estadounidense o por determinados sectores de su población. A la vez se da respuesta a la pregunta ¿qué papel juegan los líderes de opinión y las redes sociales en relación con los mensajes transmitidos por los medios masivos de comunicación, así como respecto al proceso de influencia de sus mensajes, en la formación de la imagen y opinión, en la representación mental de la sociedad acerca de los modelos de liderazgo ideal que son emulados por las organizaciones?

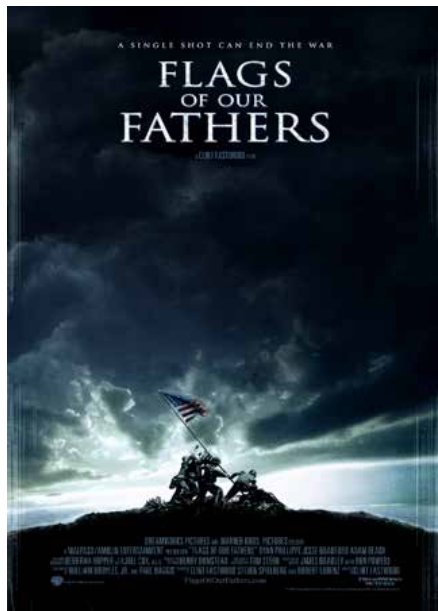
Los héroes en tiempo de crisis

Durante los periodos de crisis es cuando más se requiere la figura de un líder y/o de un héroe, o bien de ambos, y generalmente se necesitan más de uno, debido a que, durante y después de dichas crisis, los públicos están ávidos de estas imágenes de hombres y/o de mujeres que personifiquen la representación mental social del prototipo ideal del líder y/o del héroe. Imágenes, que no les importa a los públicos el que sean reales, creadas o míticas. Lo importante es que

ellas existan para poder mantener al grupo, al equipo, a la organización, o bien a toda una nación, unidas en torno al logro de la misión y las metas colectivas que se requieren alcanzar para salir de las crisis, manteniendo la disciplina, el orden y el esfuerzo requeridos. Se trata de personajes que los inspiren para llevar a cabo todos los sacrificios y esfuerzos que sean necesarios para afrontar y superar las crisis a las que se enfrentan o a las que se enfrentarán en un futuro próximo. Además, es preciso que sean capaces de transmitir y contagiara su fortaleza, se resistencia necesaria para poder recuperarse una vez superadas las peores etapas de las crisis, y para poder reconstruir los daños directos y colaterales causados por tales crisis o por las situaciones críticas que están o estarán viviendo antes, durante y después de ellas.

El líder, el héroe o la heroína, representan los más altos valores, sean estos morales, sociales, políticos, religiosos, militares o patrióticos. Sus imágenes deben ser inmaculadas o lo más próximo a ellas, sus mensajes deben transmitir lo que se espera ver y escuchar de ellos en esos momentos, y tienen que tener la energía, el entusiasmo y la fe requeridos para apelar a las más profundas creencias, valores, emociones, estados de ánimo, expectativas, necesidades, etc. de la sociedad o de sus seguidores. Para poder motivarlos e inspirarlos a emular su conducta y su esfuerzo, y para ser para ellos un verdadero ejemplo a seguir. Además, no sólo deben transmitirles con toda claridad la visión y metas comunes a alcanzar, sino que también deben indicarles lo que se espera de cada persona y del todo en su conjunto. También deben transmitirles y contagiarles su entereza ante los sacrificios tanto colectivos como individuales que son requeridos, así como su resistencia ante la frustración y la adversidad. De manera semejante deben despertar en ellos el coraje, el valor, la fortaleza, el entusiasmo, la disciplina y el orden que son requeridos para poder lograr la visión y las metas compartidas. De igual manera, deben contagiar su idea de lo que es lo que hay que cambiar, mejorar o innovar para alcanzarlas. Y su imagen debe transmitir su grandeza pero, al mismo tiempo, su humildad. Por lo anterior, son productos de la cultura y del *Espíritu de su Tiempo (Zeitgeist)*.

Para facilitar la comprensión del papel e importancia del héroe y del mito, y su impacto en el pueblo estadounidense en tiempos de crisis, se sugiere ver la película dirigida por el director y actor estadounidense Clint Eastwood, *Flags of Our Fathers* (*La Bandera de Nuestros Padres/ La Conquista del Honor*), del año 2006, que junto con la película *Letters of Iwo Jima* (*Cartas de Iwo Jima*, 2006), forman un díptico acerca de dicha Batalla. En donde se muestran los dos puntos de vista de los combatientes: el de los estadounidenses en la primera película, y la de los japoneses, en la segunda.



Fuente. Warner Bros.



Fuente: Associated Press



Izquierda, Poster de la película del director Clint Eastwood, *Flags of Our Fathers* (*La Bandera de Nuestros Padres/ La Conquista del Honor*), del año 2006. Al centro fotografía del izamiento de la segunda bandera estadounidense por cinco infantes de marina y un enfermero de la armada, en el Monte Subirachi, tomada por el fotógrafo de Associated Press Joe Rosenthal el 23 de febrero de 1945. A la derecha Monumento Memorial de Guerra del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos de América (*The Marines Corps War Memorial*), del escultor Felix de Weldon, el cual se inspiró en dicha fotografía; fue inaugurado por el Presidente Dwight Eisenhower el 10 de noviembre de 1954 con la asistencia de los tres sobrevivientes del hecho. Está ubicado a las afueras del Cementerio de Arlington, en Virginia. En su base está inscrito: "In honor and memory of the United States Marine Corp who have given their lives to their country since 10 November 1775" (*"En honor y memoria de los hombres del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos que han dado sus vidas desde el 10 de noviembre de 1775"*). La fecha y el lugar de cada conflicto en donde han peleado está inscrito en la base del Monumento.

La fotografía llamada "Alzando la Bandera en Iwo Jima" (en inglés: "Raising the Flag on Iwo Jima"), ganadora del Premio Pulitzer, se convirtió en un icono nacional porque los participantes y sobrevivientes del evento del izamiento que fueron presentados como héroes a lo largo de todo el país, más que dramatizando, teatralizando la representación de tal acto en estadios y lugares públicos. Así mismo, no únicamente fueron presentados como héroes, sino que además su imagen fue empleada para promover la venta de Bonos de Guerra.

La película está basada en el libro homónimo de James Bradley, hijo de John Bradley, el enfermero de la armada que participó en el izamiento de la bandera. Durante el tiempo que el gobierno de los EE.UU. explotó las figuras de los tres sobrevivientes se generó la polémica de que hubo dos izamientos de la bandera. Uno de ellos espontáneo, empleando un tubo como asta y una bandera de tamaño normal, que fue tomado de manera espontánea por el fotógrafo del cuerpo de Marines Sargento Louis R Lowery. Minutos después dicha bandera fue sustituida por una mayor y una asta

mayor, en la que participaron los marines y el enfermero que aparecen en la fotografía de Joe Rosenthal, los cuales fueron inmortalizados en la misma posición que aparecen en las fotografías y cuyos nombres aparecen en el monumento antes descrito. Surgió entonces una controversia generada por la prensa de la época acerca de los dos izamientos y resaltando que el segundo había sido teatralizado por Joe Rosenthal, el cual siempre lo negó. Setenta años después, el comandante del cuerpo de Marines, el Gral. Robert B. Neller, ordenó a un grupo de generales retirados realizar una exhaustiva investigación sobre el evento y quienes habían sido los verdaderos participantes del segundo izamiento. Se llegó a la conclusión de que el enfermero de la armada sólo había participado en el primer izamiento. Y que el sexto marine que había participado era el soldado de primera clase Harold Schultz, quien ordenó que los nombres fueran cambiados en el monumento.

Tanto en el libro como en la película se puede ver como son creados los héroes a partir de un evento que se convirtió en un icono de la Guerra del Pacífico y que fue inmortalizado en una fotografía y en un monumento. Asimismo se observa el papel de los creadores de imagen y de propaganda política que convierten a estos combatientes en figuras de un espectáculo a lo largo de todo el país ya que, como lo dijera uno de los participantes del segundo izamiento, Ira Hayes: “Los verdaderos héroes se quedaron en la isla”. Para el propio Ira Hayes el haberlo separado de sus compañeros del frente de batalla y hacerlo participe de lo que él consideraba una farsa, fue para él una verdadera tragedia, además de solicitar a sus superiores regresar al frente. A su regreso no soportó la imagen de héroe ni el haber sobrevivido a la guerra, y murió consumido por el alcohol a la edad de los 32 años. Así, pasada la guerra, los otros dos sobrevivientes, después de sólo haber sido invitados a la inauguración del monumento, pasaron al olvido. Una vez más se ve cómo los héroes y los iconos son temporales o permanentes según lo requiera la situación del sistema imperante.

Los rasgos e imagen de los héroes citados con anterioridad son tan sólo algunos pocos de los múltiples factores que hacen indispensable la presencia de los líderes y/o de los héroes, requeridos en los momentos y situaciones precisas. Aunque algunos de estos rasgos son atemporales, dichos aspectos y rasgos son generalmente esperados como parte de las imágenes mentales y colectivas que se tienen respecto a las expectativas acerca de los héroes reales o míticos a emular por la población o por un sector de ella en particular. Y, si éstos no existen, entonces hay que crearlos. Simplemente hay que inventarlos, porque son necesarios. Y el gobierno, las corporaciones y la sociedad estadounidense han sabido hacerlo cuando se requieren a lo largo de su historia, creando, lo que el pueblo, la organización o el equipo demandan o necesitan, no importa que estos no sean personas famosas o reales a las cuales haya que copiar, sino tan sólo son con frecuencia héroes ocasionales requeridos en un momento o situación determinada y a los cuales se necesita emular, por las circunstancias, o bien son requeridos para aferrarse a una imagen que permita superar la crisis, aunque después de ella puedan ser prescindibles.

Los héroes, como se mencionó con anterioridad, pueden ser reales o míticos. Lo que sí es necesario es que deben tener cualidades que pocos poseen o bien tener poderes supra humanos, para también dar más de lo posible, realizando un esfuerzo absoluto. Al respecto, uno de los más importantes expertos mundiales en la naturaleza e impactos de los mitos en las culturas, el Profesor estadounidense Joseph John Campbell (1904-1988), en su libro: *El Poder del Mito* (2016), señala el porqué; “Una de las muchas diferencias entre una persona famosa y un héroe es que el famoso vive solo para sí mismo, mientras que el héroe actúa para redimir a la sociedad”.

A continuación, se presentan algunos de los personajes míticos que han tenido impacto en el pueblo estadounidense, llevándolo a dar más allá de lo posible en situaciones de crisis.

PERSONAJES MÍTICOS Y DE PROPAGANDA BÉLICA: LA “MUJER MARAVILLA”, EL “CAPITÁN AMÉRICA” Y “ROSIE LA REMACHADORA”.

Es durante la época de la Segunda Guerra Mundial cuando tanto en el frente de guerra como en el frente de guerra doméstico o interno (Home Front), se requirió llevar a cabo un esfuerzo de propaganda de guerra dirigido al reclutamiento de hombres y mujeres para las fuerzas armadas, así como para ocupar las vacantes generadas por todos los hombres enlistados, puestos de trabajo requeridos para mantener funcionando todos los servicios públicos y para producir todo lo necesario para que continuara la vida diaria de la población civil, así como de todos los demás aspectos requeridos por el gobierno de la nación y de la economía: la banca, las finanzas, la salud, la cultura, la educación, el esparcimiento, etc.

En lo que respecta a la industria militar, poder abastecer el armamento y demás demandas requeridas con el objeto de mantener el esfuerzo bélico tanto de las fuerzas armadas estadounidenses como de sus aliados. En cualquier guerra, la Propaganda de Guerra juega un papel fundamental también para mantener en alto la moral y el espíritu patriótico combativo y productivo tanto de los soldados como de la población civil. En estas condiciones es cuando más son necesarios tanto los líderes como los héroes, ya sean estos reales o míticos.

Dentro de los numerosos personajes míticos creados o empleados por la propaganda bélica estadounidense, caben destacar personajes como: “El Tío Sam” (*Uncle Sam*). La imagen del “Tío Sam” fue creada por el retratista, ilustrador y publicista estadounidense James M. Flagg (1877-1960), para la portada de la revista *Leslies’ Weekly*, publicada el 6 de julio de 1916, que fue empleada en carteles y diferentes medios para sensibilizar a los jóvenes a incorporarse a las fuerzas armadas en la Primera y en la Segunda Guerra Mundial), “La Mujer Maravilla” (*Wonder Woman*, 1941), “El Capitán América” (*Captain America*, 1941). Los uniformes de ambos superhéroes llevan los iconos de la bandera y los símbolos representativos de los Estados Unidos de

América (las estrellas, las barras con los colores azul, blanco y rojo, y el águila americana). Por otra parte, se creó un personaje femenino para que las mujeres la imitaran incorporándose a trabajar en la industria civil, militar y en los servicios:” Rosie la Remachadora”. Estos personajes fueron parte sumamente importante dentro del esfuerzo de la propaganda bélica durante la Segunda Guerra Mundial.

“Capitán América”

El *Capitán América* (*Captain America*, 1941), publicada originalmente por Timely Comics hasta 1950, cuando desapareció para reaparecer en 1954. El Capitán América fue el personaje más popular en los Estados Unidos como elemento de propaganda bélica dirigida tanto a niños y jóvenes como a adultos, durante el periodo que duró la Segunda Guerra Mundial. A la fecha se ha estrenado una trilogía de películas. La primera de ellas es “Capitán América: el Primer Vengador”, estrenada en el 2011, dirigida por Joe Johnson, e interpretada por Chris Evans en el papel estelar, basada en el personaje homónimo de Marvel Comics, producida por Marvel Studios y distribuida por Paramount Pictures. La segunda de ellas, “Capitán América: El Soldado del Invierno”, fue estrenada en el 2014. Y la tercera de la trilogía, “Capitán América: Guerra Civil”, se estrenó en el 2016; estas dos dirigidas por los hermanos Anthony y Joe Russo, con el mismo actor Chris Evans en el rol estelar, y distribuidas por Walt Disney Studios Motion Pictures.



Fuente: Timely Comics.



Fuente: Marvel Comics

“La Mujer Maravilla”

En 1940 sólo el 27% de las mujeres estadounidenses entre los 16 y los 60 años trabajaba en las profesiones que se llamaban “de *cuello rosa* ”, (“*Pink collar*”) como maestras, choferes de autobús escolar, telefonistas, enfermeras, trabajos de oficina generalmente secretariales, bibliotecarias, dependientes o vendedoras en el comercio, en labores de apoyo en el campo en granjas y en trabajos voluntarios, pero nunca en las líneas de producción ni en puestos gerenciales. Así, la meta de las jóvenes estadounidenses, terminada la secundaria o la preparatoria, era la de *convertirse en “la esposa perfecta, la ama de casa perfecta y la madre perfecta”*.

Es en dicho ambiente y valores culturales en los que el objetivo feminista del Dr. William Moulton Marston (1893-1947), famoso psicólogo estadounidense, entre otras aportaciones, por ser el creador del Polígrafo o Detector de Mentiras, desarrolló en 1941 un personaje femenino usando el seudónimo de *Charles Moulton* (ver: <http://thejusticeleague.com.ar>; <http://mx.answers.yahoo.com>;

Capitán América (Captain America), portada del #1 de marzo de 1941 donde aparece en ella, luchando contra Hitler. Fue publicada originalmente por Timely Comics. Predecesora de Marvel Comics. Este súper soldado fue el personaje más popular durante el periodo que duro la guerra. Carteles de las películas de la Trilogía del Capitán América: El Primer Vengador (2011, 2014 y 2016).



Fuente: Walt Disney Studios Motion Pictures.

<http://wikipedia.org>), con el fin de crear y difundir la imagen y personalidad de una súper heroína que fuera lo opuesto del tradicional estereotipo de la mujer de esa época: comportamiento sumiso, dócil y supeditada a las órdenes y deseos de los hombres o de sus esposos. Por ello Moulton creó la imagen de una mujer inmortal, que vuela, tiene súper fuerza, es extremadamente hábil en todo tipo de combate, brillante, y que además se apoya en sus súper armas, varias de ellas de procedencia mágica; también posee las capacidades de regeneración celular, empatía con el mundo animal, habla cientos de lenguas, tiene el poder para enfrentar y contrarrestar la magia, y la habilidad para poder desplazarse en otras dimensiones astralmente. Y al haber sido concebida por la diosa Afrodita tiene más fuerza que Hércules, más rapidez y agilidad que Hermes el mensajero de los dioses, la inteligencia de Atenea y la belleza de Afrodita. Respecto a su figura, es sumamente hermosa y muy atlética, 1.79 mts. de estatura, 61 kg. de peso. Y altamente sexualizada para ese tiempo.

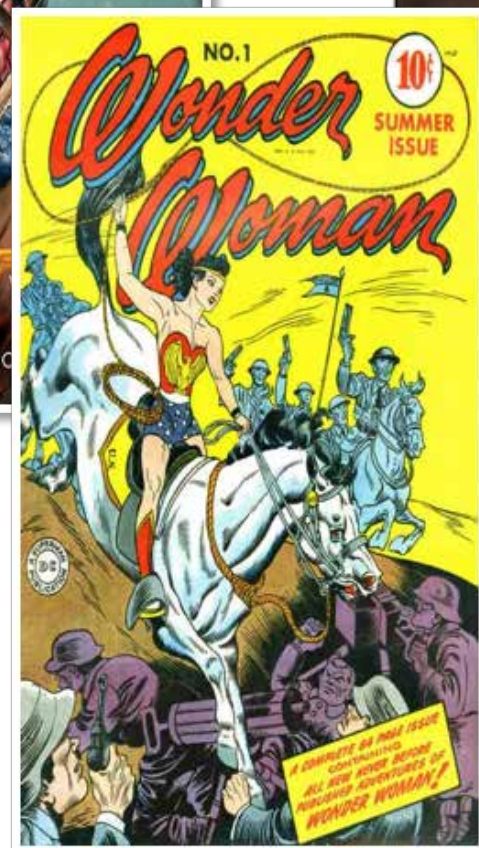
La Mujer Maravilla, era una diosa amazona, hija de Hipólita Reyna de las amazonas. Fue moldeada su figura en arcilla y se le concedió la vida por las súplicas de su madre a la Diosa Afrodita, por lo cual fue concebida por gracia divina de una diosa. La *Princesa Diana de Themyscira*, o *Isla Paraíso* (el hogar de las amazonas: las mujeres guerreras inmortales), que con sus poderes súper humanos propios de una diosa luchó del lado de las fuerzas armadas estadounidenses. *La Mujer Maravilla (Wonder Woman)* apareció por primera vez en el número 8 de *All Star Comics* en la publicación de diciembre de 1941 de la Editorial D C Comics.

Con la corriente feminista de las décadas de los 60 y 70 resurgió el personaje de la Mujer Maravilla, tanto en las historietas como en una serie de televisión del 7 de noviembre de 1975 al 11 de septiembre de 1979, protagonizada por la actriz Linda Carter, ex Miss Mundo USA 1972. Al cumplirse 75 años del lanzamiento al mundo del personaje de comics de la diosa amazona la Mujer Maravilla, la ONU la nombró “*Embajadora Honoraria*

para el Empoderamiento de las Mujeres y las Niñas de Todas Partes del Mundo". Las actrices Linda Carter y Gal Gadot agradecieron el nombramiento por la distinción de que fue objeto su personaje. La actriz israelí representa a la súper heroína de DC Comics en la película, *La Mujer Maravilla* (*Wonder Woman*, dirigida por Patty Jenkins, con Gal Gadot y Chris Pine en los papeles estelares. Distribuida por Warner Bros. Pictures). Basada en el personaje de DC Comics.

La película *La Mujer Maravilla* (*Wonder Woman*, dirigida por Patty Jenkins, con Gal Gadot en el papel protagónico), fue estrenada el 2 de junio del 2017. Sin embargo, el personaje apareció antes de lo previsto en la cinta estrenada en 2016, "Batman vs Superman: El amanecer de la justicia" (*Batman vs Superman: Dawn of Justice*. Dirigida por Zack Snyder, secuela del film *el Hombre de Acero*. Protagonizada por Ben Affleck, Henry Cavill, Amy Adams, Jesse Eisenberg, Diane Lane, Jeremy Irons, Holly Hunter, Laurence Fishburg y Gail Gadot, como la Mujer Maravilla en la primera aparición de dicho personaje en el cine. La película está basada en los personajes de DC Comics: Batman, Superman y la Mujer Maravilla. Distribuida por Warner Bros. Pictures).

La imagen de la Mujer Maravilla ha sido empleada en las plataformas de las redes sociales de la ONU, para promover el empoderamiento de las mujeres y de las niñas en todo el mundo con el objetivo de mejorar su nivel y calidad de vida. Los o las Embajadores Honorarios de la ONU son personajes ficticios, como con anterioridad lo fue Winnie the Pooh, a diferencia de los Embajadores de Buena Voluntad que son celebridades de la vida real como las actrices Nicole Kidman y Angelina Jolie, etc. Así, dicho personaje se reposicionó nuevamente a nivel mundial, no sólo como un icono histórico de la propaganda bélica estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, sino como un símbolo oficial a nivel mundial y, además, atemporal y signo del empoderamiento de las mujeres a nivel mundial.



Fuente: DC Comics

Portada de la historieta número 1, del verano de 1941, de *La Mujer Maravilla* (*Wonder Woman*), publicada por DC Comics, en donde aparece la diosa y princesa amazona Diana montada en su corcel, dirigiendo una carga de la caballería estadounidense contra un nido de ametralladoras y soldados alemanes. Fotos de dos generaciones de la Mujer Maravilla, interpretada primero por Linda Carter que la represento en la serie de televisión de 1975 a 1979, y de Gal Gadot quien la representa a partir de 2016. Así como, cartel oficial de la película, basada en el personaje de DC Comics, estrenada el 2017.



Durante el desarrollo de la Ceremonia XC de los Premios Óscar, de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas (en inglés, *Academy Awards*), o “*Premios de la Academia al Mérito*”, el 4 de Marzo de 2018, el anfitrión del programa, el actor estadounidense Jimmy Kimmel, hizo mención en diversas ocasiones de que tanto la película como el personaje de la Mujer Maravilla, se han convertido en un fenómeno mundial, no sólo por su recaudación en taquilla, sino por la propagación a nivel mundial de la imagen del personaje como un símbolo del empoderamiento de las niñas y de las mujeres de todo el mundo.

Los héroes de la propaganda bélica de la Segunda Guerra Mundial, no solamente continúan vivos, sino que además tienen una mayor aceptación. Sobreviviendo tanto el *Capitán América* como la *Mujer Maravilla* para continuar luchando no únicamente contra sus archienemigos míticos, sino también contra cualquier otro poderoso nuevo enemigo. Y junto con otros superhéroes, de comics y del cine, forman la invencible *La Liga de la Justicia*. Siempre alerta para defender ya sea la Democracia, los Estados Unidos de América o el planeta, aunque a fin de cuentas todas las amenazas sean contra dicho país o bien de alguna manera o de otra lo afecten, y siempre será éste el que salga victorioso o bien ,el que acabe salvando a al mundo.

“Rosie La Remachadora”:

Otro legado iconográfico histórico de la propaganda bélica estadounidense de la Segunda Guerra Mundial, y que se convirtió también en modelo atemporal del empoderamiento de las mujeres y del feminismo, lo constituye el caso de “*Rosie la Remachadora*” (“*Rosie the Riveter*”). Ella fue todo un personaje único de la propaganda de guerra estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial. “Rosie” apareció por primera vez en un famoso cartel que muestra a una decidida mujer con las mangas de su overol arremangadas y un pañuelo rojo con lunares blancos en su cabeza, mostrando los músculos de su brazo, listos para iniciar su trabajo de remachadora. Diciendo “*Nosotras podemos hacerlo*” (“*We Can Do It*”).

El slogan “Nosotras podemos hacerlo” (“*We Can Do It*”), y el poster no estaban relacionados inicialmente con la imagen y propaganda de “Rosie”, ya que originalmente el slogan fue creado para la empresa Westinghouse Electric Company para invitar a las mujeres a trabajar en la empresa. La imagen fue creada por el artista gráfico J. Howard Miller, como parte de una campaña para luchar contra el ausentismo y las huelgas del personal femenino, debido a los bajos salarios, así como, para motivarlas a incorporarse a la industria de guerra y demás puestos de apoyo requeridos en el frente interno, con la finalidad de

apoyar el esfuerzo bélico y los requerimientos del mismo. Sin embargo, el eslogan se incorporó a la imagen y éste quedó asociado por siempre con el cartel de “Rosie la Remachadora.” (Ver, Ricard González, para El Mundo, 02-01-2011, Sección Obituarios, Library of Congress of the United States of América).

Hasta el año 2010 se consideró, que Miller se inspiró al ver las fotografías de Geraldine Doyle (Geraldine Hoff de soltera, 1924-2010) una atractiva chica originaria de Michigan, de 17 años de edad y 1.78 de estatura), la cual fue honrada por el Congreso estadounidense al considerarla inspiradora de tan importante campaña. Cuando falleció, su deceso fue cubierto por periódicos de múltiples países.

Sin embargo, una exhaustiva investigación llevada a cabo a partir de tal año por el académico Dr. Jaimes J. Kimble, Profesor de la Facultad de Comunicación y las Artes de la Seton Hall University y ubicada en South Orange en Nueva Jersey, muestra que Doyle no había sido la verdadera mujer que inspiró a Miller, para crear un icono de la Segunda Guerra Mundial y quien llegó a ser una verdadera leyenda del pueblo estadounidense. Después de años de investigación, el académico encontró en una tienda de antigüedades una copia de la fotografía instantánea de una mujer de veinte años trabajando en un torno y con el pelo recogido con una pañoleta de lunares blancos, fechada en 1942 y con el nombre de Naomi Parker Fraley. Ella y su hermana de 18 años, eran originarias de Tulsa Oklahoma, pero su familia vivía en California cuando los Estados Unidos de América le declararon la guerra al imperio del Japón. Ambas se incorporaron a trabajar en la Base Aéreo Naval de Alameda. El profesor Kimble publicó los resultados de su investigación en un artículo académico (Kimble, 2016, ver Kimble, 2006). En la actualidad es generalmente aceptado que Naomi Parker Fraley (1921/2008) fue la verdadera inspiradora del cartel histórico de Miller. Sin embargo, si fue ella o alguna otra mujer la que motivó dicho cartel, o bien, fue un rostro producto de la imaginación y creatividad es irrelevante. El cartel cumplió más allá de lo esperado de las expectativas que tenían de él y se convirtió en un verdadero símbolo histórico y en uno de mejores carteles de la historia, que fue y es un verdadero símbolo del feminismo y del poder de la mujer.

Al ver el éxito obtenido mediante “Rosie la Remachadora” la imagen fue inmediatamente utilizado por el Gobierno de los Estados Unidos de América en la propaganda de guerra, con el fin de promover la incorporación masiva de miles de mujeres al mercado laboral, sobre todo en la industria militar, por la escasez de mano de obra de hombres que habían marchado al frente de batalla, ante la oposición de numerosos administradores de las fábricas, trabajadores, esposos y mujeres tradicionalistas conservadoras. Como se mencionó anteriormente, en 1940 sólo el 27% de las mujeres estadounidenses entre los 16 y los 60 años trabajaba en las profesiones que se llamaban “de cuello rosa” (*pink collar*). Sin embargo, la campaña dio resultados muy positivos porque apelaba al espíritu patriótico motivando a miles de mujeres para incorporarse a la industria bélica.



Fuente: Rosie the Riveter War World II Home Front National Historical Park

“Rosie la Remachadora” (“Rosie the Riveter”), cartel aparecido en 1942 como parte de la propaganda de guerra durante la Segunda Guerra Mundial. Escultura en honor a las Rosies verdaderas y del Museo Rosie la Riveter en el War World II Home Front National Historical Park en Richmond, California en la Bahía de San Francisco.

Un resultado colateral fue el cambio de la imagen convencional de las obreras de las fábricas, llevando a las fábricas el estilo “pin up” (literalmente en inglés significa “colgar de un alfiler”), estilo que surgió en la década de los 40 y que consistía en una fotografía, cartel, postal o dibujo de un hombre o de una mujer en una actitud sensualmente sugerente y provocativa, o tan solo atractiva, mirando a la cámara, sonriendo, o sólo saludando. Era la imagen clásica que solía aparecer en las portadas de las revistas, anuncios, calendarios o comics. A las modelos que posaban en esta forma se les conocía como “modelos o chicas pin up” o “chicas de calendario”. Así se enmarcó la campaña de propaganda y la imagen “pin up” de “*Rosie la Remachadora*”.

Otro resultado colateral más importante fue que, por primera vez, a medio millón de afroamericanos se les permitió incorporarse a la industria, lo que antes de la guerra les estaba negado por la segregación racial. Sin embargo, al igual que a las mujeres, al término de la guerra se les despidió y tuvieron que pasar dos décadas más para que ambos tuvieran de nuevo dichos derechos. El día 6 de febrero del año en curso, salió a la venta al público el libro autobiográfico escrito por Betty Reid Soskin titulado *Sign My Name to Freedom (Firme mi Nombre a la Libertad)*, editado por Douglas Allen Taylor, una de las Rosies, afroamericanas, de 96 años, en donde narra sus experiencias de toda una vida.

El poster apareció en 1942, y en 1943 apareció en la portada de agosto de la Revista Life. Ese mismo año, se compuso la canción *Rosie the Riveter* (con letra de Redd Evans y John Jacob Loeb), la cual se convirtió en un gran éxito musical a nivel nacional, ya que la canción describía a *Rosie* como una incansable trabajadora colaborando en el esfuerzo bélico necesario para ganar la guerra. En 1944 se filmó una película musical romántica con el mismo nombre, cuyo argumento estaba tomado de la canción (Dirigida por Joseph Santley y actuada por las actrices Jane Frazee en el papel principal de Rosalind “*Rosie*” Warren y Barbara Jo Allen en el de su amiga Vera Watson).

Así, al terminar la guerra en 1945, 6,000,000 mujeres habían trabajado para apoyar el esfuerzo bélico, y otras 400,000 sirvieron de apoyo en las fuerzas armadas. Sin embargo, al regresar los hombres al país, una vez licenciados y habiéndose incorporado a la vida civil, a las mujeres se les hizo renunciar a sus trabajos para dejar sus puestos a los hombres, debido a lo cual las mujeres perdieron un derecho que consideraban ganado a pulso. Además, al negarle de nuevo tanto a las mujeres como a la población afroamericana el acceso a puestos de trabajo en la industria, ellas se vieron forzadas a volver a desempeñar el rol único de amas de casa. La población afroamericana tuvo que regresar a ocupar otra vez los trabajos en el campo y a vivir la discriminación racial en todos los ámbitos de la vida.



ical Park

de la propaganda de guerra estadounidense después de su entrada a la Segunda Remachadora y el Frente Interno en la Segunda Guerra Mundial (*Rosie the Riveter* a de San Francisco),

A pesar de lo anterior, “Rosie” fue la imagen y el ícono femenino más conocido de la propaganda bélica de su época, ya que los carteles y películas comerciales y propagandísticas en las que ella aparecía despertaban el sentimiento de empoderamiento e inspiraban a las mujeres a participar activamente en el esfuerzo bélico. (Ver Harvey, Sheridan, 1 de agosto de 2006, *Rosie the Riveter: Real Women Workers in World War II*, Library of Congress of the United States of America). El Museo Rosie la Remachadora y el Frente Interno en la Segunda Guerra Mundial (Rosie the Riveter War World II Home Front National Historical Park en Richmond, California en la Bahía de San Francisco), muestra historias de vidas y las instalaciones de lo que fue una planta de ensamble la Ford Motor Company y los lugares donde trabajaban y vivían ellas.

Después de la guerra el cartel y la imagen de Rosie fue olvidado, pero en la década de los 80 el cartel fue reimpresso por millones como un ícono del imaginario femenino y como un símbolo del empoderamiento de la mujer. Desde hace años, diversas artistas entre ellas cantantes y actrices como Beyonce, Madonna Pink, Christina Aguilera, así como personajes ficticios de tiras cómicas como Marge Simpson (la esposa de Homero Simpson), han sido parte de representaciones de dicho cartel o de adaptaciones como las de Frida Khalo en la misma pose y con el título “*Girl Power*” (“*Poder Femenino*”) entre innumerables alusiones al cartel original. Es por ello que, sin lugar a dudas, las numerosas manifestaciones de mujeres por la igualdad de género en todos los ámbitos han empleado este cartel como símbolo de dicha igualdad y empoderamiento, tanto en los Estados Unidos de América como en otros países.

Cabe preguntarse ¿qué poder tuvo y *todavía tiene hoy en día*, un personaje femenino de un cartel de propaganda bélica, como la imagen femenina de una heroína de historietas, creada para la campaña propagandística de guerra hace 75 años? ¿Por qué esa súper heroína y la mujer representada en ese cartel, que aparecieron en 1941, como lo son la “*Mujer Maravilla*” y el personaje de “*Rosie la Remachadora*”, diseñadas

en 1942, respectivamente, siguen considerándose en la actualidad como íconos atemporales del feminismo y del empoderamiento de las mujeres en el mundo, no únicamente en los Estados Unidos de América, sino en numerosos países del mundo?

LOS ENTRENADORES DEPORTIVOS LEGENDARIOS, ENTRE LOS MODELOS MÁS DESTACADOS DE LIDERAZGO A EMULAR POR LOS LÍDERES ORGANIZACIONALES DEL SIGLO XIX

Lowney (2003), afirma que “los entrenadores y estrellas de los deportes parecen ser los más destacados modelos de liderazgo en la cultura estadounidense. *“Hay estados o ciudades donde los deportes o ciertos deportes, como el fútbol americano estudiantil o profesional, el básquetbol, el hockey sobre hielo, el béisbol, la natación o la lucha olímpica, entre otros deportes, son considerados casi como si fueran una religión. Y dichos entrenadores han sido llamados a impartir costosos cursos de formación de equipos y de líderes, los cuales han sido impartidos en gran número de las organizaciones multinacionales estadounidenses más importantes, para tratar de crear una cultura de trabajo en equipo, valores y estilos de liderazgo similares a los que dichos entrenadores desarrollaron en los equipos que dirigieron”.*

En el caso de los entrenadores del deporte profesional, algunos de ellos son considerados verdaderas leyendas: uno es Donald F. “*Don*” Shula, quien dirigió al equipo de *fútbol americano “Miami Dolphins” (“Delfines de Miami”)*, equipo con el que consiguió dos Súper Tazones y la “única temporada perfecta” sin perder un solo juego, en la historia de la NFL (National Football League: Liga Nacional de Fútbol). Shula es también el entrenador con más victorias en su carrera, con 347, y quien además participo en la mayor cantidad de Súper Tazones jugados, seis veces, lo cual significa que sus records no hayan podido ser igualados a la fecha.

Por su parte, Vincent Lombardi, quien fue entrenador de los equipos profesionales “*Green Bay Packers*”

(“Empacadores de la Bahía Verde”), con quienes ganó dos Súper Tazones, y también entrenador de los “Washington Redskins” (“Pielas Rojas de Washington”). Lombardi es a la fecha famoso por su filosofía del éxito a partir de la teoría del “segundo esfuerzo” y de innumerables frases motivacionales célebres como su lema: “El éxito no lo es todo, es lo único”, así como su clásico discurso de bienvenida a los nuevos integrantes de los “Green Bay Packers”. Tales frases de Lombardi, y muchas más, continúan empleándose tanto en el entrenamiento deportivo como en los negocios. Vincent Lombardi, hay que resaltarlo, tuvo los méritos más que suficientes para que la NFL lo honrara, perpetuando su nombre, una semana antes de su muerte, mediante el mayor trofeo de la NFL, el “Trofeo Vince Lombardi”, para el campeón del Súper Tazón (Super Bowl).



Vincent Lombardi, quien fuera entrenador de los equipos profesionales “Green Bay Packers” (“Empacadores de la Bahía Verde”), con quienes ganó dos Súper Tazones, y de los “Washington Redskins” (“Pielas Rojas de Washington”). Y a quien por sus méritos la NFL lo honrara, nombrando al trofeo para el campeón del Súper Tazón: “Trofeo Vince Lombardi”, (Diseñado por Oscar Riedner, tamaño 56 cms., peso 3.2 kgs, costo 25 mil USD-A) Al centro, el mariscal de campo Tom Brady de los Patriots de Baltimore ganadores de la edición 2017 del Super Tazón (Super Bowl), corriendo con dicho trofeo después de haber ganado el partido de la final.

Otra leyenda dentro del campo de los entrenadores deportivos profesionales lo constituye Richard A. “Dick” Vermeil, considerado “El entrenador número dos en la lista de los diez mejores coaches motivacionales (Top Ten) de los “Entrenadores en Jefe (Head Coach), del fútbol americano profesional de la NFL.

Otra leyenda, pero del fútbol colegial lo fue Bob Ladoceur, Entrenador en Jefe de los “Espartanos” de la Preparatoria “De Lasalle High School” en California, por su impresionante récord en fútbol americano colegial, jamás igualado, con 151 triunfos consecutivos, de 1992 a 2003.

Otros entrenadores, pero de baloncesto varonil, que también son considerados cada uno de ellos como un mito estadounidense son: James T.A. “Jim” Valvano, entrenador universitario de los “Wolf Pack”(“Manada de Lobos”) de la Universidad Estatal de Carolina del Norte, y su famosa frase “Hay 86,400 segundos en un día: decide cómo los quieres emplear”; John R. Wooden apodado “El Mago de Westwood” (“The Wizard of Westwood”), de la Universidad de California Los Ángeles (UCLA) el cual, con su Kansas (4) Nacionales, en doce años impuso un record de 88 juegos consecutivos sin perder. A su vez, el Head Coach John R. Wooden opinaba que “La confianza viene de la preparación” y que “no es tan importante quién comienza el juego, sino quién lo termina”. Wooden es considerado como “El Mejor Entrenador de Baloncesto del Siglo XX”.

Ya que son estos deportes, tanto en el deporte profesional como en el estudiantil, de donde surgen los héroes a emular por chicos y grandes, sólo resaltamos los “diez mejores” (*top ten*), equipos universitarios tanto de fútbol americano como de baloncesto universitario. de acuerdo a la clasificación de la NCAA (*National Collegiate Athletic Association*, en español: *Asociación Nacional Atlética Universitaria*), Empezando por el fútbol americano en el periodo 2017/2018, dicha asociación considera que son los equipos de las Universidades de:

1). -Baylor, 2). -Iowa State, 3). -Kansas, 4). -Kansas State, 5). - Oklahoma, 6). - Oklahoma State, 7). -TCU (Texas Christian University, en español: Universidad Cristiana de Texas).8). - Texas.9). - Texas Tech, y 10). -West Virginia. Y dentro de las instituciones independientes la NCAA considera como las mejores cuatro a :1). -Army, 2). - Brigham Young,3). - Notre Dame, y 4). - Massachusetts (Fuente: www.ncaa.com). En el baloncesto universitario

la misma fuente la NCAA, en el 2015, Clasificó como los diez más exitosos equipos a los de las universidades de:1) Duke, 2) .-Kentucky,3).-Kansas,4) .- North Carolina, 5) .-Louisville, 6).-Conneticutt,7) .- Michigan State, 8) .-Syracuse,9) .- Indiana, y 10) .- UCLA University of California Los Angeles en español :Universidad de California Los Ángeles), (fuente:www.ncaa.com).



Fotos de encuentros de fútbol americano universitario femenino y varonil, así como de basquetbol universitario femenino y varonil.

Debe de considerarse que el deporte en general, siempre ha ocupado un lugar preponderante como elemento fundamental de la cultura estadounidense, sobre todo a partir del siglo XIX, como parte complementaria del currículo académico para la formación integral de los alumnos en todos los niveles educativos.

El Head Coach John R. Wooden opinaba que “La confianza viene de la preparación” y que “no es tan importante quién comienza el juego, sino quién lo termina”.



LAS ESTRELLAS DEPORTIVAS: ENTRE LOS MODELOS MÁS DESTACADOS DE LIDERAZGO A EMULAR EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL POR LOS VALORES QUE REPRESENTAN PARA LOS ESTADOUNIDENSES

Los atletas y estrellas del deporte, constituyen algunos de los modelos de los rasgos, valores, disciplina y carácter que los estadounidenses valoran y que son ejemplos a emular en todos los ámbitos, incluyéndose el del liderazgo y en los valores organizacionales.

Dentro de los numerosos ejemplos de deportistas sumamente exitosos a nivel mundial con que cuenta el pueblo estadounidense cabe destacar las figuras de dos de los héroes deportivos históricos de todos los tiempos: Muhammad Ali “The Legend” (“*La Leyenda*”), (Cassius M. Clay Jr.), (1942-2016), calificado como el máximo atleta estadounidense, Medalla de Oro Olímpico en Roma, en 1960, y también el único boxeador en ser tres veces Campeón Mundial de Peso Pesado, y considerado “El mejor boxeador de todos los tiempos”. Allí tuvo una enorme influencia en su generación prefiriendo ir a la cárcel y perder su Campeonato Mundial que ir a pelear a Vietnam sobre la base de la “objeción de conciencia” ya que su religión, El Islam, se lo prohibía. Fue además un activo luchador por las causas sociales y humanitarias de los derechos de los afroamericanos y del islam, y un filántropo y activo promotor en la lucha contra la enfermedad de Parkinson, la cual padeció las dos últimas décadas de su vida. En el año 2005 recibió de manos del Presidente George W. Bush la Medalla Presidencial de la Libertad (Presidential Medal of Freedom), el máximo reconocimiento civil en los Estados Unidos de América. Falleció el 3 de junio, del 2017, recibiendo homenajes en todo el mundo. El Presidente Barack Obama lo describió como “*The greatest, period*” (“el más grande período”), el hombre y la leyenda que luchó dentro y fuera del ring. Su Ceremonia Fúnebre fue presidida por el Presidente Bill Clinton.

Otro ejemplo histórico considerado también grande entre los grandes del deporte, una verdadera leyenda viviente, y el “Más Grande Atleta Olímpico de la Historia”, es Michael F. Phelps, “*El Tiburón de Baltimore*”, el mejor nadador y Campeón Olímpico de todos los tiempos hasta la Olimpiada de Río en 2016, fecha de su retiro definitivo de Competencias Oficiales.



Foto: Sport Illustrated

Fotografías de dos de los más grandes iconos del deporte estadounidense de todos los tiempos. Muhammad Ali “The Legend” (“La Leyenda”), (Cassius M. Clay Jr.), (1942-2016), Medalla de Oro Olímpico en Roma, en 1960, y único boxeador en ser tres veces Campeón Mundial de Peso Pesado, considerado “El mejor boxeador de todos los tiempos”. Y Michael F. Phelps el mejor nadador y Campeón Olímpico de todos los tiempos, hasta la Olimpiada de Río en 2016, fecha de su retiro de Competencias Oficiales. Durante su carrera conquistó 28 Medallas Olímpicas, 23 de ellas de Oro, 3 de Plata y 2 de Bronce. Y como Plusmarquista Mundial ganó 77 medallas, 57 de ellas de Oro, 11 de Plata y 3 de Bronce en Campeonatos Mundiales

Estos dos grandes deportistas y los entrenadores antes mencionados son algunos de los numerosos referentes de éxito que son considerados verdaderos héroes y leyendas que se han convertido en mitos para los estadounidenses, y cuyos ejemplos han sido aplicados al desarrollo de equipo de trabajo y desarrollo de directivos en las organizaciones no únicamente estadounidenses sino de muchas otras naciones (Ver Brelín, et al. 1994; Lowney, 2003; consultar Biblioteca Benjamín Franklin)

CUESTIONAMIENTOS SOBRE LAS ANALOGÍAS Y EL DESEMPEÑO DE ALGUNOS DE LOS MITOS DEL LIDERAZGO IDEAL DEPORTIVO VS LA REALIDAD DE LOS LÍDERES ORGANIZACIONALES

Se pregunta Lowney (op.cit.): “¿Cuántos vivimos y trabajamos en un ambiente que se parezca siquiera remotamente al baloncesto?” Y él mismo se contesta: “Los entrenadores profesionales o colegiales de cualquier deporte se limitan a dar un solo producto: un equipo campeón,” trabajando en un solo producto y en un solo proyecto a la vez, *ser campeones*, ya que lo que define a un líder es su capacidad para motivar a sus seguidores. Es por ello que los entrenadores deportivos trabajan junto con un determinado número de jugadores hacia una sola meta: Ganar el o los Campeonatos.

Velasco (2014), cita otra profesión, que además de la mencionada por Lowney, la de los entrenadores deportivos (op. cit.), que frecuentemente también es empleada tanto en la literatura especializada como en los cursos, programas, talleres y conferencias acerca del liderazgo, como un modelo del liderazgo ideal a seguir; dicha profesión es la de: Director de Orquesta. Los Directores de Orquesta también ensayan una y otra vez hasta la maestría, “una sola pieza a la vez.” Por lo que ni el mundo del entrenamiento de los deportes, ni la dirección de una orquesta, se parecen al mundo cotidiano de trabajo de los líderes organizacionales, donde se tienen que alcanzar en forma simultánea y eficazmente múltiples metas a la vez. Dicho esto, sin menoscabar en ningún momento las grandes dotes y características de visión, organización, gestión, motivación, comunicación, virtuosismo, etc., son rasgos y habilidades requeridas tanto por los entrenadores deportivos como por los directores de orquesta. Todas las características antes mencionadas son indispensables para poder ejercer un liderazgo eficaz, aunque sus ámbitos de acción, metas y medios para lograrlo sean en diferentes campos al de las organizaciones, por lo que ambas profesiones también son ejemplos relevantes de lo que es un liderazgo exitoso y eficaz, y deben de emularse y ser estudiadas ampliamente.

LA EXCELENCIA EN AL SERVICIO DEL CLIENTE PRODUCTO DE UN MODELO DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

Otros ejemplos a seguir para los estadounidenses o sectores importantes de su población han sido el de aquellos emprendedores o altos directivos visionarios que crearon organizaciones que se han destacado por su cultura de servicio y por proporcionar productos y servicios de la más alta calidad a nivel mundial. Esto las ha convertido en empresas líderes con exitosos líderes organizacionales. Hay que resaltar que este éxito abarca empresas no sólo estadounidenses, sino de cualquier país. En este sentido es preciso mencionar, en el campo del entretenimiento: The Walt Disney Company, el Cirque du Soleil; en el de la hotelería, el famoso y tradicional Hotel Ritz de Paris, los Hoteles Four Seasons, el Hotel Burj Al Arab (el que fuera el único hotel de siete estrellas en el mundo), el recientemente inaugurado Hotel The 13, en Macao China, actualmente el más lujoso hotel del mundo; en la industria automotriz sobresalen Ferrari, Bugatti o Rolls Royce; en la relojería: Hublot, Vacheron Constantine o Cartier; en la perfumería, Chanel, Jean Patou o Clive Christian, etc. Entre otras muchas más (Ver Forbes, 17, diciembre, 2013, 2015, 28. diciembre, 2016; Interbrand, 2015, 2016; La Vanguardia, 2016).



Tres productos iconos de la excelencia cada uno en su campo como productos de liderazgo, arriba a la izquierda Perfume Chanel N°5 a la derecha Reloj Hublot Modelo Big Bang King Gold Ceramic y abajo Auto Ferrari FXX



Fuente: Cirque du Soleil



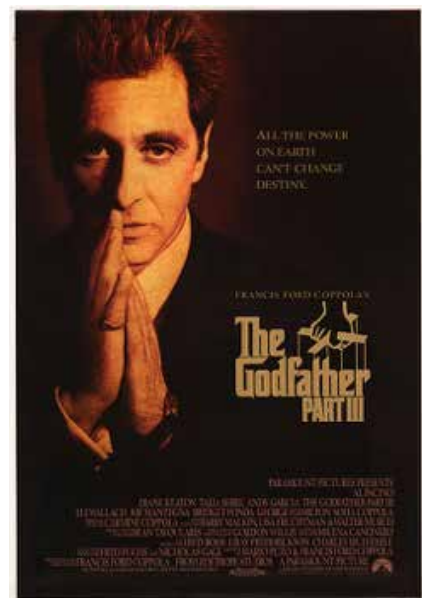
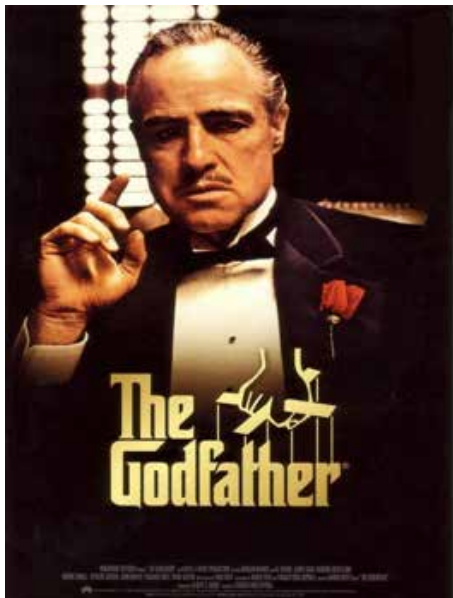
Fuente: Disneyland Shanghai.



Fuente: The 13 Hotel

Imágenes de tres servicios iconos de la excelencia y del liderazgo de la más alta calidad en sus respectivos campos. A la izquierda el Cirque du Soleil, al centro Disneylandia China en la Ciudad de Shanghai. Y, a la derecha el Hotel The 13 en Macao China, el hotel más lujoso y caro del mundo.

La prensa, la radio, los comics, el cine, la televisión, los videojuegos y el internet, junto con las novelas, han sido, son y serán las más importantes constructoras de mitos y héroes a emular por niños, jóvenes y también por numerosos adultos, desde la época del cine mudo en que el héroe era el “Cowboy”, hasta películas contemporáneas. Cada vez son más los personajes tomados de las novelas, éxitos de ventas (best sellers), comics y videojuegos. Así como, los héroes deportivos y los ídolos musicales, los cuales son tomados como modelos de liderazgo a emular por jóvenes y adultos. Esto es más notorio en las nuevas generaciones sobre todo a partir de la de los “Millennials”



Fuente: Paramount Pictures

Posters oficiales de la trilogía de las películas de El Padrino (The Godfather, dirigidas por Francis Ford Coppola en 1972, 1974 y 1990, producidas por Paramount Pictures). La trilogía constituye un verdadero tratado sobre cómo se ejercen el liderazgo y el poder, así como en su época lo fue “El Príncipe” de Nicolás Maquiavelo (1469-1527), publicado en 1532.

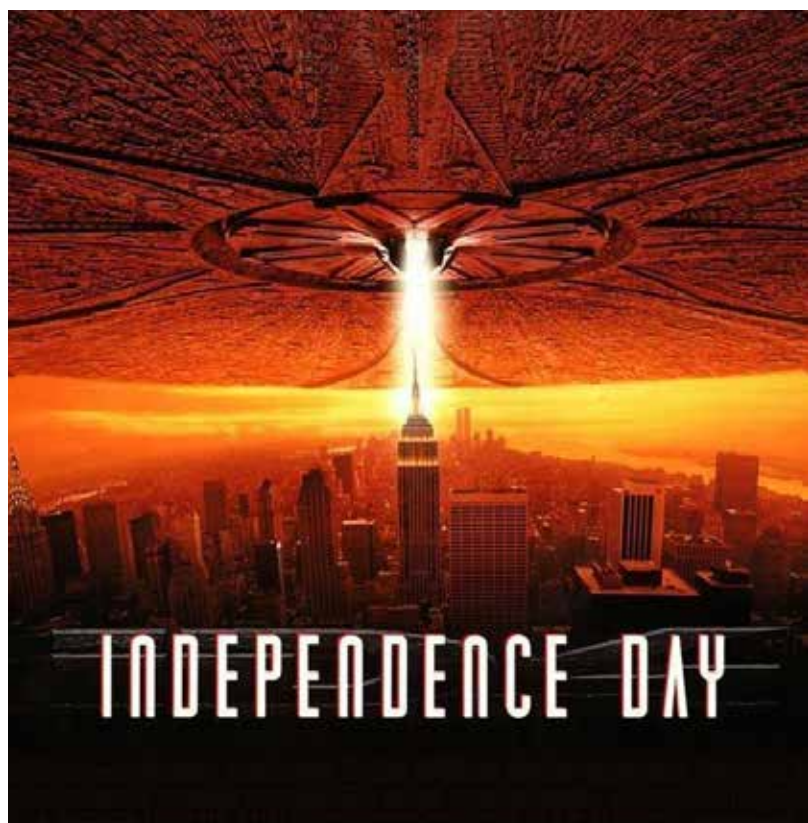
En un mundo en el que a pesar de que cada vez menos personas leen libros, las “fábricas literarias” de novelas aún continúan siendo productoras de héroes y de líderes históricos o míticos. Dentro del género de novelas policíacas destaca una considerada como un clásico por su narrativa, y en la cual el liderazgo en diferentes estilos y el ejercicio del poder de la Mafia Italiana son su eje central. Esta obra es la novela del escritor italo-estadounidense Mario Puzo: *El Padrino* (*The Godfather*, publicada originalmente en 1969 por la casa editorial estadounidense G.P.Putnam’s Sons con sede en Nueva York). La novela fue llevada al cine y fue tal su éxito que se convirtió en una trilogía de películas de *El Padrino*, (*The Godfather*, bajo la Dirección de Francis Ford Coppola en 1972, 1974 y 1990, producidas por Paramount Pictures). Tanto la novela como la trilogía de películas constituyen ambas no únicamente verdaderos tratados del liderazgo y del ejercicio del poder, sino que ambas también son verdaderas obras maestras, tanto de la literatura universal como de la cinematografía mundial.

A la vez, el género del realismo fantástico y la ciencia ficción siguen siendo algunos de los géneros literarios más leídos; basta citar como ejemplos de ello las sagas de *Las Crónicas de Narnia* de C.S. Lewis; las ocho novelas fantásticas de *Harry Potter* de la autora británica J. K. Rowling (la más leída según el Guinness World Record, 2016), llevadas al cine en ocho películas (2001, 2002, 2004, 2005, 2007, 2009, 2010 y 2011, dirigidas por Chris Columbus, Alfonso Cuarón, Mike Newell y David Yates, distribuidas por Warner Bros. Pictures), y una obra de teatro en dos partes. *Harry Potter y el Niño Maldito* (*Harry Potter and the Cursed Child*, 2016 dirigida por John Tiffany

Las sagas antes citadas, y su difusión, muestran no sólo cómo a través de los comics o de la novela y el radio y la televisión y el cine implícita o explícitamente se transmiten los valores culturales estadounidenses, su nacionalismo, sus gustos, hábitos y preferencias, sino que cada obra que se publica o distribuye a nivel mundial, demuestra su liderazgo y supremacía así como la relación de los valores, actitudes y preferencias de las grandes

audiencias. Por otra parte, muchos de los héroes o súper héroes míticos también lo hacen, ya que por lo general ellos salvan al mundo del ataque de los enemigos míticos o de mega villanos y de seres malignos provenientes de otras dimensiones o universos que amenazan a la tierra pero que siempre serán derrotados por ellos y hasta por el Presidente de los Estados Unidos de América en persona, como en *El Día de la Independencia* (1996), y *El Día de la Independencia: Contraataque* (2016), dirigidas por Roland Emmerich, protagonizadas por Jeff Goldblum, William Pull, Jim Smith, entre otros más, distribuidas por 20th Century Fox.

Dichos mitos tienen el valor de estar creando nuevas perspectivas sobre el viaje de héroe e inclusive han generado una nueva mitología con historias diferentes y nuevos perfiles de valores para nuestro tiempo. A la vez, los mitos llevados a nuestros días manifiestan inquietudes o valores con fines humanistas, como en la actualidad lo es la campaña de la ONU para el empoderamiento de las mujeres y las niñas de todo el mundo utilizando el personaje de la Mujer Maravilla.



No se puede negar que ciertos medios propician un entorno de consumismo, hedonismo, indiferencia social, discriminación racial, el culto al narcotráfico, etc.

Por otra parte, la nueva mitología, que se fundamenta en los perfiles de los héroes originales, los ha ido evolucionando para profundizar más en los porqués, en la razón de ser de ellos, en sus fortalezas y debilidades. También han sido críticos de la sociedad actual, que muchas veces no es entendida por poblaciones de personas tradicionalistas que acusan a los mitos, ya sea en comics, películas o juegos como los “causantes” de los males actuales en la sociedad, sin considerar que lo importante no es tanto el contenido de los medios sino lo que hace el público con los medios. Un ejemplo de ello es la vida de Jordan Belfort *“El Lobo de Wall Street”* (Ver Belfort, 2015), el cual fue llevado a la pantalla de cine con el mismo nombre, (2013, dirigida por Martin Scorsese, protagonizada por Leonardo DiCaprio, Jonah Hill y Margot Robbie, Distribuida por Paramount Pictures). Aquí es importante recordar el postulado del Teorema Thomas, (1928), enunciado por el sociólogo estadounidense Williams I. Thomas (1863-1947), el cual establece: *“Si las personas definen las situaciones como reales, estas son reales en sus consecuencias”*. Así, la realidad percibida como realidad se convierte en la profecía que se cumple a sí misma. Es decir, una situación falsa se convierte en una situación real. Es por ello que Scorsese lo que pretende es denunciar, hacer pensar al público interlocutor, muchas veces mostrando que el héroe es un héroe de papel, pero sin separarlo de su contexto social que influye y es influenciado por el viaje del héroe. Todo ello, de alguna manera, es lo que escritores clásicos hacían cuando se representaban los dramas o tragedias de la vida.

Hay quienes afirman que esta mitología ha trastocado y transformado los valores tradicionales de la sociedad y de la familia sustituyéndolos en amplios sectores de la población a partir de las generaciones X, Y, y de los “Millennials” o también llamada “Generación Peter Pan” o “El Eterno Adolescente” que se niegan a crecer de acuerdo a los antropólogos, refiriéndose a los jóvenes que nacieron entre 1980 y el año 2000. Así como, las generación posterior o generación Z. Una vez más es preciso resaltar que los medios de comunicación no causan efectos negativos directamente, sino que es el individuo y la sociedad misma la que sabe o no sabe discernir esos mitos, muchos de ellos profundos y críticos. El problema radica en cómo utiliza o aplica la sociedad, y los individuos o grupos, esa mitología. No se puede negar que ciertos medios propician un entorno de consumismo, hedonismo, indiferencia social, discriminación racial, el culto al narcotráfico, etc. Pero los medios no actúan en el vacío. Es la sociedad la que debe cuestionarse si esos mitos son tan críticos del mundo actual que la sociedad misma los resiste para no salir de su zona de confort o si los prefiere porque coinciden con sus intereses de ambición, injusticia e indiferencia. A la vez, es esa misma sociedad la que debe rechazar o contextualizar los mensajes negativos y ejercer en el hogar, en las instituciones y en la sociedad misma un liderazgo individual o colectivo que modele y resalte los valores que demanda nuestro tiempo. No es de extrañarse que sean los jóvenes o las personas innovadoras las que se identifican con los nuevos enfoques de los mitos, porque es la manera de rebelarse ante un mundo opresivo, injusto y tradicionalista. Esto no implica que no haya pésimos y tendenciosos contenidos en los medios, pero, a fin de cuentas, el efecto será proporcional al nivel de análisis crítico y congruencia valoral de los diversos públicos o consumidores. Y esto último nos habla del vacío de las relaciones interpersonales en la familia, en la escuela, en la iglesia, en el trabajo y en la sociedad misma.

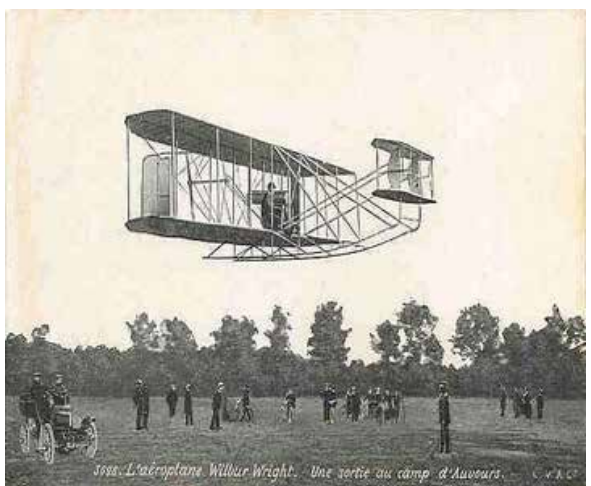
OTROS PERSONAJES QUE CONSTITUYEN MODELOS DE LIDERAZGO PARA EL PUEBLO ESTADOUNIDENSE

Personajes Públicos Famosos

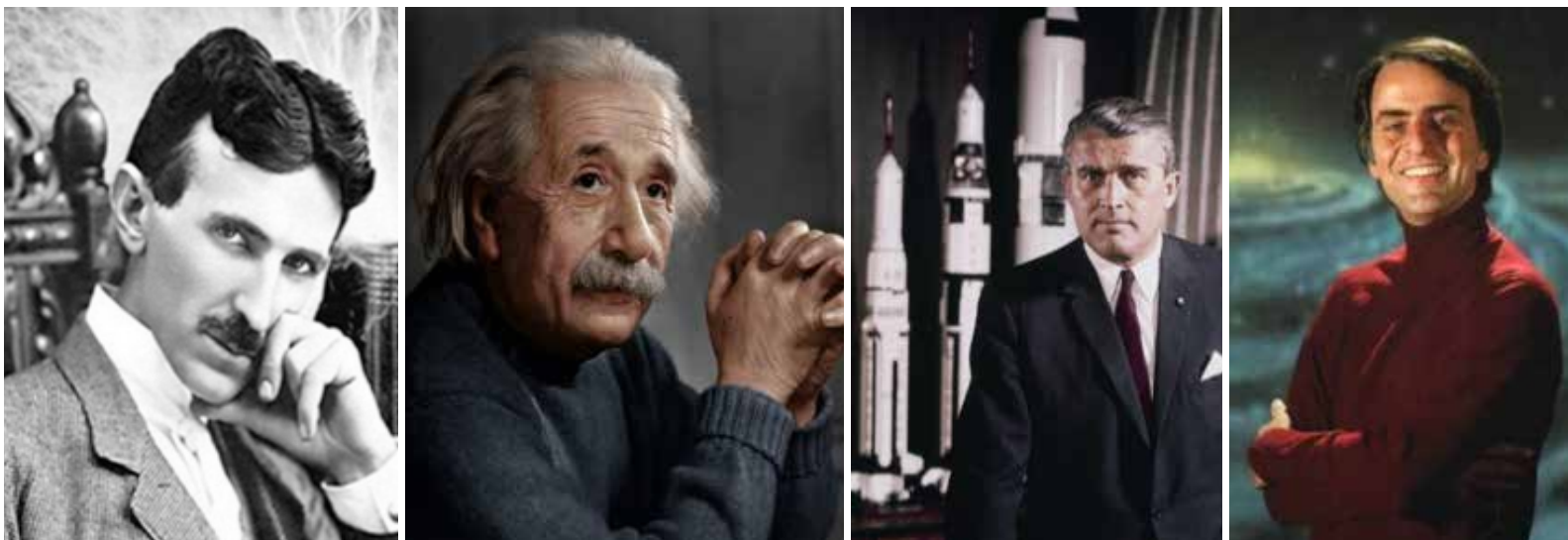
Otros personajes, ampliamente admirados por el pueblo estadounidense y emulados como modelos de liderazgo o de inspiración motivacional son los ex Presidentes de los Estados Unidos de América, entre los más populares se encuentran: Gral. George Washington. John Adams, Thomas Jefferson, Andrew Jackson, Abraham Lincoln, Theodore Roosevelt, Woodrow Wilson, Harry S. Truman, Franklin Delano Roosevelt, Gral. Dwight D. Eisenhower John F. Kennedy, Bill Clinton, Barack Obama. Y/o sus esposas, las Primeras Damas: Martha Washington, Abigail Adams (esposa del segundo Presidente John Adams y madre del Sexto, J. Quincy Adams), Mary Lincoln, Eleanor Roosevelt, *Jaqueline* Kennedy, Lady Bird Johnson, Betty Ford, Nancy Reagan, Hillary Clinton, Michelle Obama. (Consultar Biblioteca Benjamín Franklin). También ocupan un lugar preponderante, también los y las luchadoras por los Derechos Civiles, laborales, gremiales o sindicales, el voto de la mujer, la libertad sexual, por la ecología, la exploración, etc. Y en general los y las luchadores (as), contra la discriminación de las minorías producto de las diferencias de raza, genero, credo, preferencia sexual, política, etc Tales como el Dr. Martin Luther King Jr., Malcom X, Cesar Chávez, etc.

OTROS MODELOS DE INSPIRACIÓN; LOS CIENTIFICOS, LOS AVENTUREROS Y LOS PIONEROS EN SUS CAMPOS.

Otros modelos a emular son aquellos individuos que se han destacado como exploradores, científicos, profesores, cantantes y actores y actrices, etc., como los hermanos Wilbur y Orville Wright, Nikola Tesla, Amelia Mary Eaharht, Almirante Richard B. Byrd, ADiann Fossey, Charles Lindbergh, Neil A. Amstron, Edwin E. Aldrin, Jr. Michael Collins, Wernher von Braun, O individuos que han superado una o varias discapacidades. Y en general, lo son todas aquellas personas que se han distinguido al luchar contra “el sistema establecido” (the establishment: término inglés que se refiere al grupo o elite dominante que ostenta el poder), en beneficio de las causas de las minorías, los desprotegidos, las injusticias, etc. (Consultar Biblioteca Benjamín Franklin).



Del primer vuelo del hombre al vuelo a la luna. Fotos de los hermanos Wilbur y Orville Wright, los primeros hombres en volar un avión con motor de la historia, el 17 de diciembre de 1903 en Kitty Hawk, Carolina del Norte a bordo del Flyer I. Neil A. Amstron, Edwin E. Aldrin Jr. y Michael "Buzz" Collins, Comandante de la misión Apolo XI, Piloto del Módulo Lunar LEM, bautizado como Eagle (Aguila), y el piloto del Módulo de Mando, llamado Columbia, fue la primera misión tripulada de los Estados Unidos de América en alunizar y caminar sobre la superficie de la luna en el Mar de la Tranquilidad el 21 de julio de 1969 a las 22.56 hora de Houston. Al pisar por primera vez la luna, Amstron pronuncia su célebre frase "It's one small step for [a] man, one giant leap for mankind" ("Un pequeño páso para un hombre, un gran salto para la humanidad", fuente: NASA).



Nikola Tesla (1856-1943), de origen serbio nacionalizado estadounidense, sus numerosos inventos contribuyeron al surgimiento de la Segunda Revolución Industrial a mediados del siglo XIX. Albert Einstein (1879-1955), es el científico más popular del siglo XX, de origen alemán nacionalizado estadounidense. Wernher von Braun (1912-1977), de origen alemán nacionalizado estadounidense, creador de la NASA, llevó al hombre a la luna. Carl Sagan (1934-1996), asesor de la NASA, afirmaba la posibilidad de vida en otros planetas, investigó el origen de la vida y fue el creador de la famosa serie "Cosmos".

EL LIDERAZGO MUNDIAL DE MICKEY MOUSE Y DE EMPRESAS ESTADOUNIDENSES LIDERES EN SUS CAMPOS CUYOS NOMBRES TIENEN UN POSICIONAMIENTO EN LAS MENTES DE LOS CONSUMIDORES

The Walt Disney Company es la empresa de entretenimiento y comunicación más grande del mundo, fundada en 1923 por Walt Disney y Ub Iwerks. El estudio empezó a trabajar con diferentes cortos. El lanzamiento fue con un personaje conocido no únicamente por los niños de todo el mundo, sino que se convirtió prácticamente en el símbolo de la empresa al tener un liderazgo por encima de toda la gran cantidad de personajes creados por Disney. La empresa Walt Disney Company no ha sido únicamente líder en su campo, sino también su personaje Mickey Mouse ha sido un ejemplo de liderazgo dentro del sinnúmero de personajes de la organización Disney. Un ejemplo de lo mucho que se ha escrito acerca del liderazgo de Walt Disney como del liderazgo de su empresa es el libro escrito por Jeffrey A. Barnes, (2016), *The Wisdom of Walt: Leadership Lessons from the Happiest Place on Earth (La Sabiduría de Walt: Lecciones de Liderazgo para el Lugar más Feliz en la Tierra.*



Fuente:Walt Disney

A la izquierda aparece la primera imagen de Walt Disney con el Mickey Mouse original, a continuación, diversos de los personajes que han girado girar en torno a Mickey Mouse, posteriormente una imagen inconfundible del rostro de Mickey Mouse, y por último la inconfundible silueta de Mickey Mouse la cual no necesita tener el rostro del personaje para ser identificado en cualquier parte del mundo para saber que es dicho personaje.

Un ejemplo de hasta qué grado se ha permeado el liderazgo de Mickey Mouse en la cultura estadounidense se muestra en la película sobre la Guerra de Vietnam del Director Stanley Kubrick (1928- 1999), *Full Metal Jacket* (1987, *Nacido para Matar/Cara de Guerra*) protagonizada por: Matthew Modine, Adam Baldwin, Vincent D Onofrio, y R. Lee Erney, entre otros más, Distribuida por Warner Bros. y Columbia Pictures). La película termina con la escena de los soldados estadounidenses, quienes después de un combate urbano durante la Batalla de Hue, y avanzando desplegados entre las ruinas de la ciudad en llamas, van cantando todos ellos al unísono la canción del Club de Mickey Mouse. Dado que Kubrick, se caracterizó y destacó como Director por la precisión y calidad de su técnica, su perfeccionismo, su empleo de la música clásica y su marcado simbolismo en sus películas, cabe preguntarse cuál fue el mensaje que quiso transmitir Stanley Kubrick al utilizar la canción del Club de Mickey Mouse como final.



Escena final de la película Full Metal Jacket (1987, Nacido para Matar/Cara de Guerra) del Director Stanley Kubrick (1928-1999), sobre la Guerra de Vietnam, en dicha escena los soldados estadounidenses, después de un combate urbano durante la Batalla de Hue, avanzan desplegados entre las ruinas de la ciudad en llamas, cantando todos ellos al unísono la canción del Club de Mickey Mouse. Dado que Kubrick, se caracterizó y destacó como Director por la precisión y calidad de su técnica, su perfeccionismo, el empleo de la música clásica y por su marcado simbolismo en sus películas. Cabe preguntarse ¿Cuál fue el mensaje que quiso transmitir Stanley Kubrick al utilizar la canción del Club de Mickey Mouse como colofón de la misma?

Walt Disney Company ha establecido un liderazgo en su campo y con sus personajes. Y, como lo decía el propio Walt Disney, sus películas no son películas para niños,

sino que lo son para toda la familia y todas las edades. Además, Walt Disney fue un original y su mensaje es universal. Mucho más allá del entretenimiento, la filosofía Disney es de innovación, de creatividad, de valores humanos en todos los niveles. Quien se queda en las historias o en los parques temáticos no ha comprendido el mensaje de vida que encierra del arte de Disney.

De igual manera, existen otras numerosas empresas estadounidenses que también son líderes mundiales en sus campos y que también han convertido sus nombres o marcas en sinónimos del o de los productos que fabrican. Así se da el caso, en que la marca tiene tal posicionamiento en la mente del consumidor o del cliente, quien la utiliza para identificar genéricamente al o a los productos que requiere, independientemente de que existan otros pocos o muchos productores del mismo producto. Por ejemplo, los pañuelos desechables son identificados como "Kleenex", siendo ésta el nombre de la marca de pañuelos desechables que logró posicionarse como significado de género o tipo de producto. También la marca Coca Cola es empleada por los consumidores no solo para identificar a los refrescos de cola, y como sinónimo de los mismos, sino que en ocasiones, en ciertos estratos sociales, el nombre es utilizado para para identificar los refrescos embotellados en general, sin importar el sabor: así en algunos lugares se llega a pedir una Coca-Cola de naranja o de toronja, etc. El mismo caso es el de McDonald's, marca que se ha posicionado a nivel mundial como sinónimo de la hamburguesa. Otro caso, es el de la marca Harley – Davidson, que también prácticamente en sinónimo de motocicleta, etc. Así, a los nombres de estas empresas líderes en los mercados habría que sumar el de otras empresas como Apple, Amazon, Colgate, Dove, Maggie, Microsoft, Cadillac, Lincoln, Wal-Mart, etc., marcas que cuestan más que todos los activos de sus empresas y que están posicionadas en las mentes de sus consumidores como representaciones mentales de sus productos en forma genérica. Todo ello es el resultado tanto del liderazgo de las empresas, de sus marcas o productos y de los directivos de dichas corporaciones a nivel mundial (Ver, *10 Most-Chosen FMCG Brand in the World*).

NUEVAS GENERACIONES DE EMPRESARIOS INNOVADORES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: STEVE JOBS Y ELON MUSK.

LA SOCIEDAD Y ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN

Como menciona Gardner (1998), las competencias de los líderes son valoradas de acuerdo a cada la sociedad. Y en la actualidad la economía y la sociedad se encuentran en los albores de una nueva era: la sociedad y la economía del conocimiento. es decir, se trata de una Sociedad en la cual el líder es visualizado de acuerdo con nuevos valores acordes a las demandas de la economía del conocimiento. Druker (1996), se adelantó a su época al visualizar en 1959 la aparición del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento (ver Drucker y Maciariello, 2006). Él estaba convencido de que la aparición del trabajo del conocimiento, del trabajador del conocimiento y, de la sociedad del conocimiento significaba aumentar la productividad del trabajador del conocimiento, ya que el conocimiento y el trabajador del conocimiento se convertirían en una importante fuente de ventaja competitiva para las personas, las organizaciones y las naciones (Maciariello & Linkletter, 2011). De hecho, para Drucker (1999, 2002), la sociedad post-capitalista es una sociedad del conocimiento en donde el capital humano está comenzando a reemplazar al capital tangible. Como resultado de este cambio el conocimiento es el recurso clave. De ello se desprenden los siguientes factores fundamentales:

Primero, el auto gerenciamiento o autogestión, lo cual es la nueva demanda impuesta al individuo por la sociedad del conocimiento. Es la responsabilidad del trabajador del conocimiento de manejarse a sí mismo con efectividad y la responsabilidad de sus relaciones y de su contribución a la sociedad. Para ello es necesario el conocerse a sí mismo: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y valores. Para esto se necesita el auto gerenciamiento, la retroalimentación y el aprendizaje permanente de por vida, al estilo de los jesuitas.

Segundo; la sociedad del conocimiento plantea distintas exigencias de los trabajadores del conocimiento, distintas a las de los trabajadores de mano de obra. Con el rápido avance de la fragmentación del conocimiento se requiere un aprendizaje de por vida: de ello se desprende la necesidad del aprendizaje permanente de la sociedad, de las organizaciones, de sus líderes y de los individuos, así como de ser no únicamente actores pasivos sino activos y responsables del propio aprendizaje. Para lo cual es necesario convertir la información en conocimiento. Esto implica también incrementar permanentemente la productividad de los sistemas educativos, de las instituciones educativas y de los maestros, como factores fundamentales para el funcionamiento efectivo de la sociedad del conocimiento (Drucker, 1993).



Arriba a la izquierda. Steve Jobs (1955-2011), de Apple, Pixar y Walt Disney. Arriba a la derecha, Elon Musk (1971-), considerado por muchos como el nuevo Steve Jobs, fundador y presidente de Tesla Motors, SpaceX y Solar City. Abajo a la izquierda. Jeff Bezos (1964-), de Amazon.com. y a la derecha Bill Gates (1945-), de Microsoft, y Warren Buffett (1930-), Berkshire Hathaway.

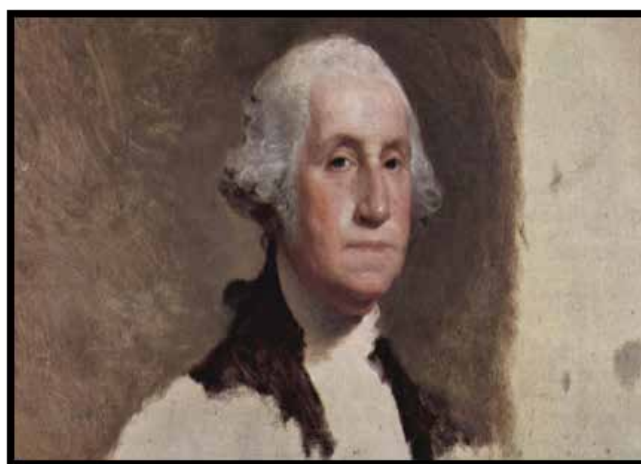
Al igual que Drucker (1996, 1999, 2002), Drucker y Maciariello, (2006), Zunzunegui (2013), y Oppenheimer (2011), también consideran que el único recurso renovable vital para el progreso de cualquier país es la educación.

Tercero, la toma de conciencia de la responsabilidad y participación activa de todos los actores de la sociedad del conocimiento en lo que Drucker llama la "Responsabilidad Ecológica Social". La tesis básica de la Responsabilidad Ecológica Social consiste en que las organizaciones, como instituciones sociales que son, como organizaciones humanas, han de estar organizadas de tal forma que cumplan con sus obligaciones y responsabilidades sociales, al mismo tiempo que procuran sus propios intereses económicos. Es decir, debe existir una armonía entre los intereses de la sociedad y los de las corporaciones dentro del marco del líder mercado.

La sociedad del conocimiento es una sociedad donde las revoluciones y los cambios tecnológicos crean la necesidad de innovaciones sociales y políticas adaptativas en la sociedad. En dicha sociedad el trabajo ya no es un lugar sino una actividad (work shifting). Esto implica la respuesta a grandes cambios y al vivir en contextos turbulentos donde las crisis son recurrentes. El ecólogo social trata de extrapolar estos grandes cambios que demanda el futuro y alertar acerca de ellos a los líderes y directivos de la sociedad, así como de las organizaciones, grupos e individuos. Además es necesario considerar lo que Drucker llama las discontinuidades que serán creadas, la necesidad de aceptar el cambio y la innovación, con el fin de mantener la continuidad y mantener la viabilidad como unidad funcional. Al igual que Drucker, diversos académicos han visualizado las tendencias del futuro (Toffler, 1989, 1990; Sakaiya, 1991; Naisbitt & Aburdeen, 2000; Aburdeen, 2000), así como la respuesta ante la aceleración y cantidad de cambios, a la que Toffler (1990) llamó: "el Shock del futuro".

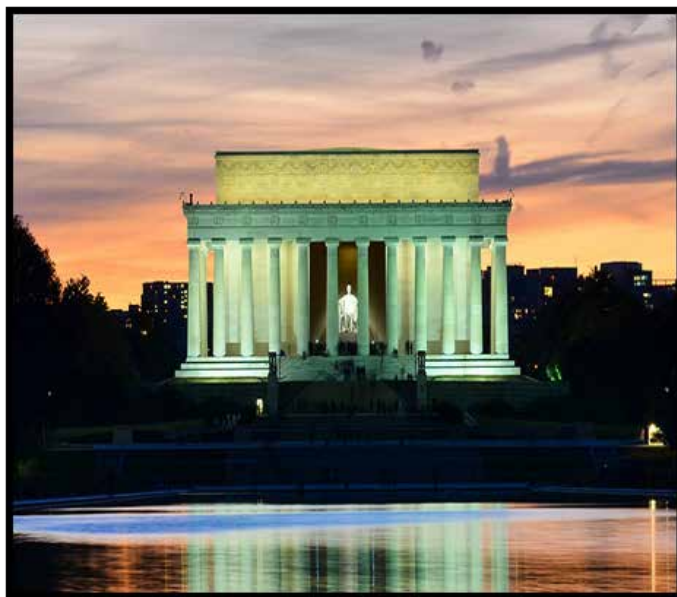
LOS MODELOS IDEALES DEL LIDERAZGO POR ANTONOMASIA PARA EL PUEBLO ESTADOUNIDENSE: LOS PRESIDENTES GEORGE WASHINGTON Y ABRAHAM LINCOLN O "EL HONESTO ABE"

Sin embargo, de todos los héroes míticos de la historia estadounidense hay uno que está por encima de cualquier otro: El decimosexto Presidente de los Estados Unidos Abraham Lincoln (1809-1865), cuya reputación por la grandeza de su virtud solo fue superada por su asesinato. Su mito comenzó poco tiempo después de su muerte y, para 1909, Lincoln ya había desplazado a George Washington como el más grande icono de los Estados Unidos en la percepción pública (Guelzo, 2009; Maciariello & Linkletter, 2011).



Pintura del Gral. George Washington el más grande icono de los Estados Unidos de América en la percepción pública hasta principios del siglo XX. Ya que para 1909, Lincoln ya lo había desplazado como el más grande icono como líder para el pueblo estadounidense (Guelzo, 2009; Maciariello & Linkletter, 2011). Esta pintura llamada El Ateneo o El Retrato inacabado fue pintada en 1796 por el pintor estadounidense Gilbert Stuart (1755-1828). Dicho retrato es el que ha aparecido por más de cien años en uno de los lados de billete de un dólar.

La personalidad de Lincoln conjuntaba dos grandes virtudes en su persona: la primera, una voluntad implacable y, la segunda, una humildad absoluta. Éstas son cualidades encontradas en los Líderes Nivel 5, identificados como tales por Collins (2001a, 2001b). Lincoln tenía cualidades, pero su capacidad de combinar estos dos rasgos opuestos integrados en un todo lo convirtió en el más grande y admirable de todos los “líderes extremos” e “iconos estadounidenses” (Ver Mukunda, 2012 y “El Modelo de Liderazgo por Antonomasia”). Sin embargo, a las cualidades antes mencionadas de Abraham Lincoln, hay que agregar las de la integridad, la honradez y la confianza absolutas en un solo hombre, lo que condujo a que se le conociera como “El Honesto Abe” (“Honest Abe”)



Escultura de Abraham Lincoln elaborada en 1922 por Daniel Chester French en el Monumento a Lincoln. En el muro detrás de dicha escultura está grabada en letras mayúsculas la siguiente dedicatoria: "EN ESTE TEMPLO COMO EN LOS CORAZONES DE LA GENTE POR QUIEN SALVO LA UNIÓN LA MEMORIA DE ABRAHÁM LINCOLN SE CONSAGRA PARA SIEMPRE"

LA TEORIA DE LOS RASGOS O DEL GRAN HOMBRE, Y EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL, CONSTITUYEN LAS BASES DE LOS MODELOS A EMULAR COMO LIDERES POR EL PUEBLO ESTADOUNIDENSE, YA SEAN REALES O MÍTICOS.

Como se mencionó con anterioridad la idea de “*la Teoría del Gran Hombre*” está basada en la teoría propuesta por el historiador escocés del siglo XIX Thomas Carlyle (1795-1881), la cual postula que “*la historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres*”. La Teoría de Liderazgo de los Rasgos o del Gran Hombre explica el liderazgo de hombres extraordinarios a partir de los éxitos producto de sus actos, así como de sus rasgos de personalidad en una gran variedad de situaciones. En este contexto, para el pueblo estadounidense tiene un gran peso cómo sus grandes hombres superan y manejan sus circunstancias creando su propio destino.

En base a esta teoría de los rasgos o características de “grandes hombres” se intentó explicar lo que hizo que algunas personas fueran líderes económicos, religiosos, sociales, políticos, militares, etc. Durante mucho tiempo se ha creído, y no está demostrado lo contrario a través de investigaciones, que las personas nacen con estos rasgos de liderazgo. Esto es así porque desde que son bebés se puede observar quiénes serán líderes y quiénes seguidores. El enfoque de rasgo fue uno de los primeros intentos sistemáticos para estudiar el liderazgo a principios del siglo XX durante las primeras décadas. Sin embargo, a mediados de dicho siglo, este enfoque fue muy criticado, porque se consideró que no era posible definir los rasgos generales del liderazgo que encajaran en todo tipo de situaciones. Stogdill (1948) sugirió que “*no existe un conjunto coherente de rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes a través de una variedad de situaciones*”.

De manera semejante, durante los años 80 y 90 hubo un renovado interés en la explicación sobre cómo los rasgos influían en el liderazgo (Bennis y Nanus 1985, Bass 1990, Kirk Patrick & Locke 1991; Bryman 1992). Por ello se generó un renovado interés por el enfoque de los rasgos, como por ejemplo, lo referente a las teorías del liderazgo visionario y del liderazgo carismático. Obviamente, el enfoque de rasgos continúa vivo y es materia de estudio para académicos y demás estudiosos del tema.

Este nuevo interés inició con un énfasis en la identificación de las cualidades de los grandes personajes, y después incluyó el impacto de las situaciones en el liderazgo. En la actualidad se ha desplazado la atención de los estudios para de nuevo volver a insistir en el papel crítico de los rasgos del liderazgo eficaz (Northouse 2001), los cuales han caracterizado siempre a los grandes hombres. Por consiguiente, se puede afirmar que la base sobre la que se edifican todos los modelos de éxito de la historia de los Estados Unidos de América considera tanto a los personajes y héroes reales como a los míticos. Y lo anterior considera también la emulación de todos ellos a partir de sus características excepcionales en diferentes situaciones. Es decir, todos ellos están basados en las tipologías tanto del Modelo de la Teoría de los Rasgos o Características de los Grandes Hombres como en el Modelo del Liderazgo Situacional, el cual ha sido y es el más estudiado a nivel mundial.

De esta manera, las fábricas de héroes mencionadas con anterioridad han creado mitos a lo largo de la historia, la cultura y el folclor estadounidense, los han enriquecido y agrandado con el paso del tiempo, pasando desde la época de la fundación de las trece colonias por “*Los Padres y Madres Fundadoras*” hasta convertirse Lincoln en la máxima figura como modelo ideal del liderazgo para el pueblo estadounidense. Así, cada vez es más grande y venerada la figura del “*Honesto Abe*” como la máxima imagen del líder ideal a imitar.

Este abanico de personajes de la vida real y de la imaginación del folclor estadounidense constituyen los mitos que son los ejemplos que, consciente o inconscientemente, rigen la vida cotidiana o los momentos de crisis o de gloria del pueblo estadounidense. Y, todos ellos, de una forma o de otra, han sido emulados, a lo largo de la historia, generación tras generación como modelos de heroísmo y de liderazgo. Pero, sobre todo, “*son ejemplos de éxito*” y de “*una visión de un futuro mejor*”. Los Estados Unidos de América son un país que ve hacia adelante y que tiene “una clara visión de un futuro brillante, de oportunidades y de éxito”. Y en cada época estos héroes, estos mitos, y esta visión han determinado los modelos predominantes y representativos de “*El Espíritu del Tiempo*” en cada época. Espíritu que marca inexorablemente las directrices a seguir en cada época, y su esencia. Mismo que establece el paradigma predominante en la ciencia. Y en el caso de las organizaciones y sistemas educativos de los modelos de liderazgo y de gestión que predominan en un momento o época determinado. Sin embargo, muchos de estos mitos también se han convertido por sí mismos en paradigmas. Dentro de los paradigmas predominantes, algunos de ellos y sus modelos, se están replanteando, derrumbando o redefiniendo en el presente, y es de suponerse que otros más de ellos lo harán en el futuro. Dando paso a otros nuevos.



En la tercera parte de este artículo se dio respuesta a la pregunta: ¿cuáles son los Héroes y personajes reales y míticos que constituyen los modelos de liderazgo ideal para el pueblo estadounidense? (segunda parte). Y se explicó cómo la Teoría de los Rasgos o del Gran Hombre y el Modelo de Liderazgo Situacional constituyen las bases teóricas que podrían sustentar el porqué la predilección de determinados personajes que son tomados como ejemplos a emular como líderes por el pueblo estadounidense o bien por determinados sectores de su población ya sean estos reales o míticos.

En la cuarta parte de este artículo, se explicará la relación entre liderazgo, la ética y los valores y se dará respuesta a las preguntas: ¿existen líderes buenos o “malos?”, ¿auténticos o no auténticos? Y, se cuestionará si la pregunta más adecuada a considerar no es simplemente si se es o no se es un líder, y cómo el carisma se puede convertir en la perdición de los líderes, como lo planteaba Peter Drucker. Asimismo, se clarificarán las relaciones entre liderazgo vs gerenciar, gestionar y administrar. A la vez se enunciarán algunos de los más importantes modelos anglosajones estadounidenses de liderazgo y gestión de prevalencia a nivel mundial desarrollados desde los inicios del estudio del liderazgo en las primeras décadas del siglo XX hasta la actualidad, así como otros modelos, también de origen anglosajón, pero no anglosajón estadounidense.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Barnes, J. A., (2016), *The Wisdom of Walt: Leadership Lessons from the Happiest Place on Earth*, San Bernardino, CA Garner Holt
- Belfort, J., (2015), *El Lobo de Wall Street*, Cd. De México, México, Booket.
- Brelin, H. K., Davenport, K. S., Jennings, L. P. & Murphy P. F. (1994). *Focused Quality Managing for Results*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Biblioteca Benjamín Franklin de la Embajada del Gobierno de los Estados Unidos de América en México.
- Collins, J. (2001 a). *Level 5 Leadership, the Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Cambridge, MA. *Harvard Business Review*, January. 67 – 76.
- Dorfman, A. & Mattelart, A. (2001), *Para Leer al Pato Donald*, 36ª edición, prólogo de Héctor Schmucler, Buenos Aires, Argentina, Siglo XXI.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges in the 21 Century*. New York, N.Y. Harper Collins.
- Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. (Ed. Rev) New York. N.Y. Harper Collins.
- Forbes (17, diciembre, 2013), *Las 100 marcas más valiosas del mundo*. Forbes Staff. por Kurt Badenhausen, Forbes México, www.forbes.com.mx
- Forbes (2015), *Las 40 marcas deportivas más valiosas del mundo*, por Mike Ozanian, Forbes Staff, Forbes México, www.forbes.com.mx
- Forbes (28, diciembre, 2016), *Las 100 marcas más valiosas del mundo*. Forbes Staff. por Kurt Badenhausen, Forbes México, www.forbes.com.mx
- García, S. (2010), *La Novela Gráfica*, Bilbao, España. Astiberri Ediciones.
- Gallo F. T. (2011), *Business Leadership in China, Revised Edition*, Chichester, UK, Wiley.
- Galanter, M. (1982). *Charismatic religious sect and psychiatry: An overview*. *American Journal of Psychiatry*, 139, 1539 - 1548.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: An Anatomy of Creative Seen Through the live*. New York, NY. Basic Books.
- Gardner, H. (1998). *Leading Minds, an Anatomy of Leadership*. New York, NY. Basic Books.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*. *Academy of Management Review*, 23 (1), 32-58. <http://dx.doi.org/10.2307/2590>
- Gubernman R. (1972), *El Lenguaje de los Comics*, Barcelona, España Ediciones Península.
- Guelzo, A. C. (2009). *The not – so - grand review: Abraham Lincoln in the Journal of American History*. *The Journal of American History*, 96 (2), 400 – 416
- Guinness World Record (2016), *The Guinness Book of Records*, Vancouver, British Columbia, Canadá, Jim Pattison Group.
- Handy, C. (2010) *Los dioses del Management*, Oxford, UK Oxford University Press
- Interbrand (2015), *100 Best Global Brands 2015, Ranking Interbrand*, interbrand.com
- Interbrand (2016), *100 Best Global Brands 2016, Ranking Interbrand* interbrand.com
- La Vanguardia (2016), *Las Diez Mejores Aerolíneas del Mundo del 2016, Top Ten de la Consultora Skytrax*, Magda Bigas, Barcelona, España, lavanguardia.com. Esp
- Loswell, H.
- Lowney, C. (2003). *Heroic Leadership: Best Practices from a 450 – Year – Old Company That Changed the World*. Chicago, IL: Loyola Press.
- Katz, E. (1957), *The Two-Step Flow of Communicational and Up-to-Date Report on a Hypothesis*. Departmental Papers (ASC), University of

Pennsylvania, Pennsylvania, USA. Recuperado de http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1279&context=asc_papers

Katz, E. & Lazarsfeld, P. (1970), *Personal Influence, the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, New Jersey, USA, Transaction Publishers. Publicada originalmente en 1955.

Katz, Elihu & Szecsko, Tamas (eds), (1981), *Mass Media And Social Change*, London, UK, Sage Publications.

King, L. & Fiser-Wright, 2011

Kimble, J. J. (2006), *Mobilizing the Home Front: War Bonds and Domestic Propaganda*, College Station Tx., Texas A&M University Press

James Kimble J. J. (2016), *Rosie's Secret Identity*, *Journal Rhetoric and Public Affairs*, 52, 2016. University of South Carolina Press 533-569.

Lazarsfeld, P. & Merton, R., (1973), *Mass Communications, Popular Taste and Organized Social Action*.

Lazarsfeld, P. (1944), *The People Choice: How the Voter Makes Up His Mind in The Presidential Campaigning*.

Laswell, H., (1948), *The Structure And Function of Communication in Society*, en L. Bryson (Ed), *The Communication of Ideas*, New York, NY, Institute Religious and Social Studies, PP 215-228

National Geographic (2013), *Historia*, vols. 26 al 30, Barcelona, España, National Geographic Society

Maciarello, J. A. & Linkletter, K. (2011). *Peter Drucker. El arte perdido de la gerencia*. Bogotá, Colombia. Norma.

Mukunda, G. (2012). *Indispensable; When Leader Really Matter*. Boston, MA: Review Press.

Maquiavelo, N. (2012), *El Príncipe*, Barcelona, España, Espasa Libros, S.L.U.

Margolick, D. (septiembre 2007) *Through a Lens, Darkly*, *Vanity Fair Magazine* www.vanityfair.com/news/2007/, consultado 15 octubre 2016

Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928), *The Child in America*, The University of Chicago Press

Puzo, M. (1969), *El Padrino*, Madrid, España, Biblioteca Grandes Éxitos, Ediciones Grijalbo,

Velasco J. M. & López, E. O. (2013, 13 de septiembre). *Sobre las Representaciones Mentales del Líder Organizacional Ideal*, *Revista Psicológica Científica.com*, Volumen 16(15-14). Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider-organizacional>.

Reid Soskin, B. (2018), *Sign My Name to Freedom*, ed. por Douglas Allen Taylor, Carlsbad, CA., Hay House, Inc.

Velasco J. M. & López, E. O. (2014, 5 de agosto). *Autopoiesis y Conceptualizaciones Emergentes de Representaciones Mentales sobre un líder Ideal*, *Revista Psicológica Científica.com* Volumen 16 (6). Disponible en <http://www.psicologiacientifica.com/autopoiesis-conceptualizaciones-representaciones-mentales-lider>

Muela Molina, Clara & Baladrón Pazos (Coordinadores), (2012) *Jóvenes, ídolos mediáticos y nuevos valores*, *Revista de Estudios de Juventud*, de marzo, 2012, número 96 monográfico: publicado por el Instituto de la Juventud de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid España

Velasco J.M. (2014), *Representaciones conceptuales de los Atributos del Liderazgo y de Inteligencia Emocional en la Significación de un Líder Ideal para el Siglo XXI en un Contexto Organizacional*. Tesis de Doctor en Filosofía con Especialidad en Psicología, Director de Tesis Dr. Rene Landero, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León, N.L.México

Velasco J.M. (2016), *Modelo de Liderazgo y de Gestión Anglosajón - estadounidense: Prevalencia a Nivel Mundial, Parte I*. *Revista de Investigación de la División de Posgrado de la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM)*, Num 3, enero 2016, Monterrey, NL, México. pp. 103 – 132

Velasco J.M. (2017a), *Modelo de Liderazgo y de Gestión Anglosajón - Estadounidense: Prevalencia a Nivel Mundial, Parte II*. *Revista de Investigación de la División de Posgrado de la Universidad Metropolitana de Monterrey (UMM)*, Num 6, 2017, Monterrey, NL, México.

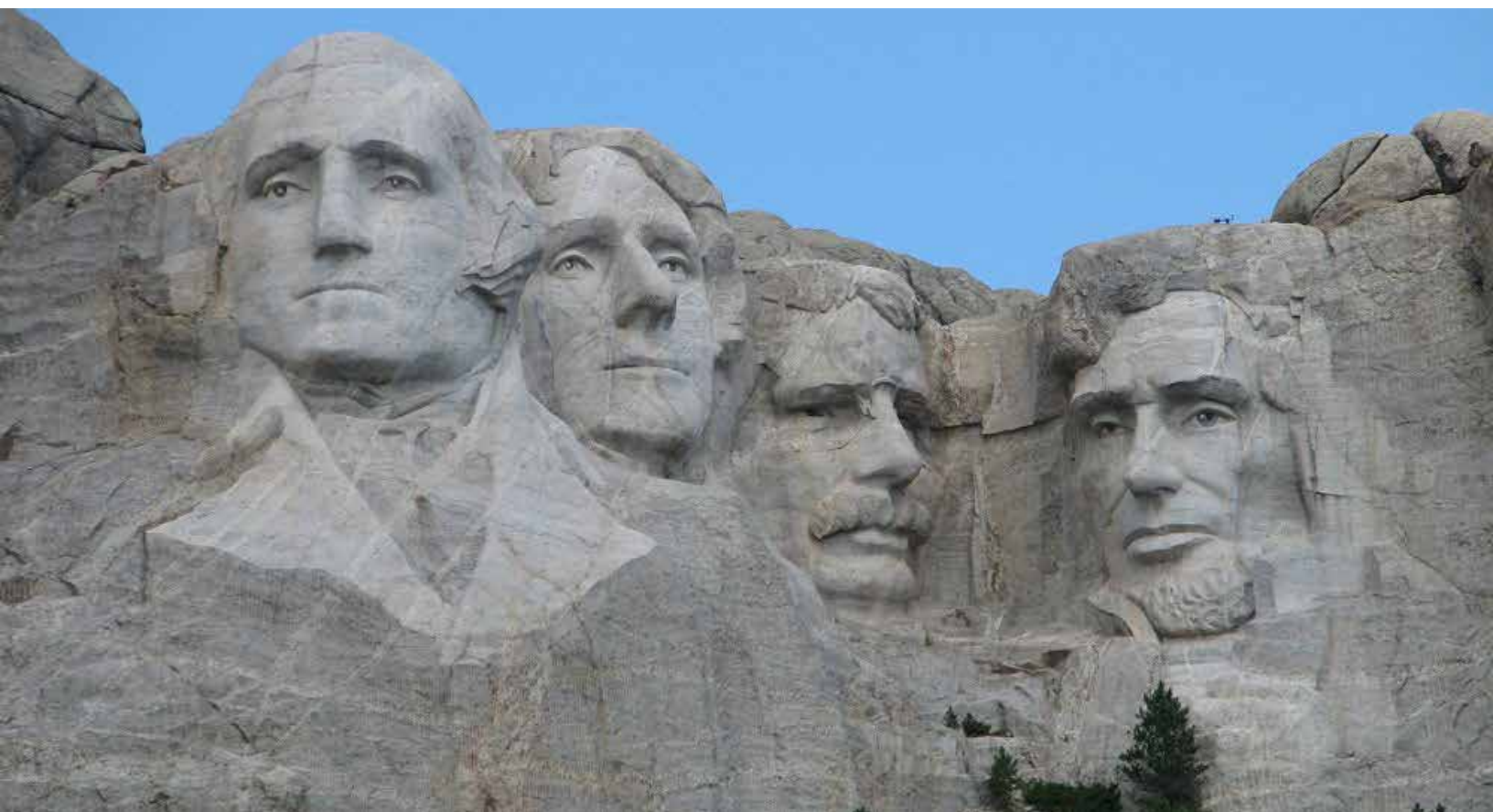


MODELOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN ANGLOSAJONES ESTADOUNIDENSES: MODELOS DE PREVALENCIA A NIVEL MUNDIAL. PARTE IV

JUAN MANUEL VELASCO Y RAMÍREZ

En la tercera parte de este artículo se continuó dando respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son los héroes y personajes reales y míticos que constituyen los modelos de liderazgo ideal para el pueblo estadounidense? Y se explicó cómo la Teoría de los Rasgos o del Gran Hombre y el Modelo de Liderazgo Situacional pueden constituir algunas de las bases teóricas que podrían sustentar por qué la predilección hacia determinados personajes, ya sean estos reales o míticos, que son tomados como ejemplos de liderazgo a emular, por el pueblo estadounidense o bien por determinados sectores de su población

En la cuarta parte de este artículo, se enunciarán algunos de los más importantes modelos anglosajones de liderazgo y gestión considerados por los académicos, como lo son los modelos clásicos o seminales, en el estudio del liderazgo anglosajón estadounidense.



Los siguientes artículos son documentos de trabajo, para ser publicados en "UMM: Revista de Investigación en Posgrados" y, posteriormente integrarlos como capítulos de un libro en proceso que incluiría las seis partes que ahora publicamos. Los siguientes capítulos del libro no llegó a escribirlos.

INTRODUCCIÓN

Antes de iniciar el tema de esta parte, es preciso considerar que desde la década de los 80, el liderazgo es un tema de moda: muchos académicos están abocados a su estudio al igual que lo están numerosos consultores e instructores. Por lo tanto, permanentemente se están publicando incontables libros acerca del liderazgo, con toda una gama de grados de confiabilidad acerca de su contenido.

Así, en cualquier librería y en las tiendas, restaurantes o locales de los aeropuertos se encuentran innumerables libros, ya sean novelas de moda, manuales de autoayuda y libros de liderazgo. Los ejecutivos que viajan, generalmente compran algún libro para leer, en las largas esperas de los aeropuertos, durante los vuelos o bien para cuando estén por las noches en sus hoteles. No importa si ellos los compraron, o que algunos otros ejecutivos se los recomendaron, porque a ellos les interesó el nombre y contenido del libro, o porque se los obsequio algún otro ejecutivo. Lo más probable es que ellos los leerán. Y, a su regreso, volverán con un sinnúmero de numerosas y novedosas ideas para participarles a sus ejecutivos, los cuales tendrán que trabajar en el desarrollo de un sinnúmero de proyectos para aplicar las innovadoras ideas que trajeron consigo sus jefes, debido a que dichas ideas son las más innovadoras y exitosas de moda en el mercado de los libros más vendidos.

Numerosos ejecutivos, pueden constatarlo, basta con tan sólo preguntarles: ¿Cómo iniciaron un sinnúmero de cambios, cursos, proyectos, etc., para mejorar el estilo de liderazgo o de gestión en su empresa o para llevar a cabo cambios innovadores en ella? La respuesta será la misma. Después de que su jefe leyó uno de los libros de moda acerca de estos temas, o bien por la recomendación de algún otro ejecutivo amigo de él, o por el sensacional curso que impartió el expositor también de moda. Aunque parezca difícil de creer. O una broma. Así es como desafortunadamente se llevan a cabo algunas veces, o frecuentemente, los cambios en los estilos de liderazgo o de gestión o en diversos

programas de innovación en algunas empresas o grupos de empresas. El nuevo modelo de liderazgo o de gestión requerido, así también suele determinarse: por moda y por el que esté de moda en ese momento.

Desgraciadamente a numerosos directivos y ejecutivos, al igual que al autor, les ha tocado vivir esta experiencia frecuentemente en la cual convergen los elementos necesarios, por medio de los cuales un buen número de directivos consideran que encontraron la solución "mágica," la solución que estaban esperando a sus problemas. En este contexto, esto ni siquiera se debe de cuestionar si es bueno o si es malo. No, no se está juzgando a nadie. Lo que hay que preguntarse es si funcionó o no para la empresa. ¿Fueron las acciones tomadas a partir de dichas ideas las adecuadas para la organización o no? Si, las respuestas son afirmativas, adelante, entonces con ellas. Y, no hay nada que argumentar sobre la forma en que surgió la idea.

No hay respuestas correctas siempre, ni tampoco hay soluciones mágicas a los problemas de las organizaciones; porque los estilos de liderazgo y de gestión o las estrategias aplicadas que dieron excelentes resultados, en un mundo de cambios acelerados y contextos turbulentos, es bastante factible que el día de mañana no sean las adecuadas a las nuevas situaciones y circunstancias. Es por ello que la respuesta acerca de qué estilos de liderazgo y de gestión, deben ser modificados o implementados requiere un diagnóstico de la situación para determinar qué estilo de liderazgo es el que se requiere para resolver la situación que se esté viviendo, en el "aquí y ahora", en el presente. No en un futuro, altamente impredecible. Para afrontar, o salir adelante de las crisis o para generar las innovaciones que romperán con la situación y problemas actuales de la organización, las, soluciones también serán igual de cambiantes.

Las soluciones, generalmente, no llegarán con los nuevos modelos que están de moda. O que les funcione a otra organización o que son un éxito en otro país. Aunque, no se descarta la posibilidad, de que esto pueda

sucedan. Pero, no es el nombre de un nuevo modelo de liderazgo o de gestión, o sus características, las que traerán consigo la solución mágica. Debe recordarse que: **Son, las situaciones y circunstancias cambiantes, las que determinarán los cambios adaptativos en el estilo de liderar y/o de gestionar requeridos por ellas para afrontarlas.**

ANTECEDENTES

Cabe, y es necesario recordar y recalcar, que en la segunda parte de este artículo se mencionó que aun estando de acuerdo con Bass (1990) en que: **“Existen tantos modelos y definiciones de liderazgo y de gestión, como igual número de autores están abocados a su estudio”**. Y también estando de acuerdo con Klenke (2007), acerca de que un gran número de ellos no cuentan con el más mínimo sustento metodológico, otros tantos están en proceso de desarrollo y consolidación o de validación, Pero, también debe considerarse que existen muchos de ellos u otros más que, en cambio, sí cubren todos los requerimientos metodológicos académicos más rigurosos, para ser formalmente reconocidos, aceptados e incorporados al acervo teórico y académico del estudio del liderazgo y de la gestión.

Por otra parte, si bien el permanente interés por explicar las causas o factores que determinan por qué algunos individuos son líderes y otros desempeñan el papel de seguidores, es cada vez mayor y está enfocado desde la perspectiva de diversos campos de la ciencia, la búsqueda de estas respuestas, acerca de que es lo que los diferencia, es tan antiguo como la civilización misma. Desde las más remotas civilizaciones, este genuino interés, intrigó y continúa intrigando a muchas de las más grandes mentes de todos los tiempos; para estudiarlos y obtener las respuestas que permitan determinar, por qué algunos son líderes y se distinguen de los demás.

Al escribir sobre ellos como tema central de sus obras, ya fuera por los hechos que realizaron o que se supone que llevaron a cabo, o porque el mito histórico, las

circunstancias, o la elite en el poder - los vencedores, los convirtieron en grandes hombres y grandes mujeres, en héroes y símbolos, en iconos representantes de una época, una idea, una lucha, una hazaña, un logro, una narrativa, una visión, etc. No importa, si dichos personajes fueron reales o míticos. Ya sea, que fueran producto de la realidad histórica o de la imaginación, o producto de la narrativa de un autor, sus hazañas, a final de cuentas, los convirtieron en iconos atemporales. Es cuando el héroe, se convierte en un personaje, en un referente o modelo ideal al encarnar o a representar una serie de atributos, por lo que constituyen o se convierten en los modelos ideales a los cuales se debe tratar de emular. Atemporalmente, representan los valores y/o ideales válidos y requeridos en cualquier época. Y, acerca de ellos, se han escrito innumerables libros, no únicamente de historia sino muchos de ellos son sobre sus estilos de liderazgo y/o estrategias militares o para gobernar. De ahí su importancia como ejemplos para el liderazgo organizacional,

CUATRO PERSONAJES REFERENTES A TRAVÉS DE LA HISTORIA

Así, como ejemplo de lo anterior, haremos un paréntesis refiriéndonos a cuatro personajes, uno de ellos tomado de la literatura universal: ¿mítico de la literatura o personaje de una historia real? No se sabe, la controversia existe. Y, otros tres tomados de la historia, que han sido, verdaderos referentes de ejemplos de un gran liderazgo, desde la antigüedad, y que son estudiados como líderes o estrategias, tanto en las academias y/o cursos militares, como de negocios:

Leónidas I (540 – 480 a.C.), **Rey de Esparta**, conocida también como **Lacedemonia**, una de la **“Polis”-nombre dado a las Ciudades-Estados griegas-**. Durante la Segunda Guerra Médica (480 - 479a.C.), al conocer el consejo de los aliados de las polis griegas, el avance hacia sus ciudades por parte del Rey Jerjes I el Grande (486-465a. C.), quinto Gran Rey del imperio persa o aqueménide, el cual contaba con un inmenso ejército con más de 250,000 soldados (según algunos historiadores

modernos), y una gran flota de buques de guerra, la invasión era su respuesta, para vengar las derrotas sufridas por su padre el Rey Darío I el Grande (549-486 a.C.), por parte de los griegos, durante la Primera Guerra Médica (492-490 a.C.).(Ver, NatGeo,2013).

Ante la inminente amenaza, de que Jerjes I pretendía conquistar y sojuzgar a toda Grecia, el consejo de los aliados griegos, el Consejo de Corinto, cuya sede estaba en dicha ciudad, y que representaba a una treintena de polis, determinó que el ejército griego estaría liderado por Esparta, por tierra, y por Atenas, por mar. La guerra por tierra se consideraba perdida de antemano por el inmenso ejército persa. Sólo había posibilidades de ganar la guerra por mar. Por los que se escogieron dos lugares estratégicos que, por lo estrechos, ni el ejército ni la flota de guerra persa, podrían maniobrar eficazmente.

Sin embargo, la mayoría de las polis se sometieron al invasor o bien permanecieron neutrales; pero, dado que se encontraban en el periodo de tregua por la celebración de los Juegos Olímpicos y el festival espartano de las Carneas, en honor al dios Apolo Carneio (festividades, durante las cuales la guerra era considerada un sacrilegio) no se le permitió al ejército espartano movilizarse hasta que terminara el festival.

Sin embargo, los espartanos consideraron que la situación era tan grave, que le permitieron a su rey Leónidas I, y a su Guardia Personal, integrada por 300 de los mejores hoplitas (ciudadanos-soldados de infantería pesada, cuyo nombre deriva del griego "Hoplón", "Hopla" en plural, el nombre del gran escudo de 90 centímetros de diámetro que usaban los soldados Hoplitas griegos) substituir a todos los soldados jóvenes por los más veteranos y que, además, ya tuvieran hijos, para perpetuar su nombre y su gloria.

Los Hoplitas, eran los soldados de infantería pesada que constituía el pilar de las polis griegas. Los Hoplitas Espartanos no eran simples guerreros, sino que eran los soldados más brutalmente disciplinados, entrenados y temidos de todos, pues consideraban que un soldado

espartano equivalía a varios soldados de otros ejércitos. Desde los cinco años de edad, eran entrenados, en condiciones espartanas (con lo mínimo necesario para sobrevivir, y con brutales entrenamientos y castigos), hasta convertirlos a todos sus soldados en guerreros de élite, en verdaderas y aterradoras máquinas de matar o de morir en combate. Con sus grandes escudos, su Hoplon, que cuando merecían que se los entregaran, sus madres les decían: "vuelve con él o sobre de él", su espada y lanzas de 2.5 metros, sus pesadas grebas (espinilleras), corazas y cascos, y sus famosos mantos color escarlata, para que sus enemigos los identificaran a la distancia y para que no se distinguiera, la sangre de sus heridas, durante el combate. Y, para que supieran que eran espartanos y que les esperaba en la batalla. Eran, y funcionaban en la batalla, como una verdadera maquinaria de guerra, de las más brutales, disciplinadas y eficientes de su época.

Para enfrentar al inmenso ejército persa, Leónidas I, tan solo comando un pequeño ejército de alrededor de 5,300 soldados (7,000, según el "*Padre de la Historia*", Heródoto de Halicarnaso, (484 - 425 a.C.), entre su Guardia Personal y los hoplitas de otras Polis. Ambos ejércitos, se enfrentaron en agosto del año 480 a.C. En el "*Paso de las Termopilas*", un estrecho paso de tan solo 20 metros de ancho. Junto a un desfiladero. Al final de la lucha de 7 días, los tebanos se rindieron y solo quedaron para defender, el paso hasta la muerte. Leónidas I y sus 300 Hoplitas, y 700 soldados Tespis, comandados por Demófilo. Los últimos que quedaron murieron, bajo una lluvia de flechas persas que oscurecieron el sol, a lo que les contestaron a los persas, "*ahora peharemos a la sombra*". Este pequeño ejército de griegos, según los diferentes referentes históricos, les causaron a los persas, más de 20,000 bajas, incluyendo la temida Guardia Personal del Rey Jerjes I. Los famosos y temidos guerreros persas de élite, los: "*Inmortales*". Nombre que se les dio, porque su número jamás disminuía en la batalla, si uno caía era inmediatamente sustituido por otro, para cubrir esa baja, por eso, y por su belicosidad, eran temidos, tan solo con su presencia en las batallas.

Estos valerosos guerreros espartanos y tespios, fueron invencibles aún en la derrota, ya que, con el paso del tiempo, se convirtieron en sinónimos de valor y lealtad hasta la muerte. Y han sido, y serán inmortalizados, por toda la eternidad. Como símbolos de la defensa de la libertad y de la verdadera Democracia griega. Alcanzaron el sueño de todo soldado griego: La fama por toda la eternidad.



Poster de la película de la saga los 300 (Rise of an Empire), la primera de ellas del año 2006, dirigida por Zack Snyder, e interpretando los actores Gerard Butler al Rey Leonidas I y Rodrigo Santoro al Rey Jerjes I. La segunda de ellas es del año 2014, y fue dirigida, por Noam Murro. Con el mismo reparto de actores en las dos películas. Ambas, producidas y distribuidas por Warner Bros Pictures. Las películas recibieron críticas controversiales por su interpretación de los persas y del Rey Jerjes I. Sin embargo, entre los espectadores jóvenes a nivel mundial fueron un éxito de taquilla, al igual que lo fue en Grecia. Además, las películas incrementaron el interés del turismo en Grecia, tanto interno como externo, para visitar el lugar donde se llevó a cabo la Batalla de el Paso de las Termopilas, y los monumentos épicos en honor al Rey Leonidas I y a los soldados espartanos y tespios, así como la placa conmemorativa que dice: **“Caminante, ve a Esparta y dí a los lacedemonios que aquí yacemos por haber cumplido sus mandatos [leyes]”**.

En la actualidad, ya no existen ni el desfiladero, ni el angosto paso en el lugar del heroico combate. Y, en su lugar existe una transitada carretera y una explanada, con un enorme monumento de bronce en honor al Rey Leónidas I y sus espartanos. Y a la izquierda de Leónidas hay otro monumento más pequeño, en honor a los tespios, que lucharon con ellos codo con codo, como uno solo, hasta el último hombre. En el pedestal del monumento de bronce, al Rey Leónidas I, está escrita la leyenda **“Molon labe”** (que en griego significa **“Ven a cogerlas”**, respuesta que le dio Leónidas I, al emisario del rey persa, el cual le exigía que entregaran sus armas. En la actualidad es el lema del ejército griego.) Y, en la cima de la colina, está una placa en el suelo, con el famoso epitafio del poeta griego Simónides de Ceos (556 - a.C. 468), el cual honra a estos héroes cuando dice: **“Caminante, ve a Esparta y dí a los lacedemonios que aquí yacemos por haber cumplido sus mandatos [leyes]”**.



Estatua del Rey Leonidas I en el paso de las Termopilas, en Grecia. Mosaico representando a soldados persas del siglo V a.C. que se encuentra en el museo de Pergamo, Turquía. (Foto por Mshamma). Y. representación artística de soldados hoplitas espartanos (Sin referencias del artista, firma ilegible).

Aquiles o Aquileo, Héroe de la Guerra de Troya, narrada por la poesía épica *“La Ilíada”*, escrita como la *“Odisea”* por el famoso poeta de la antigua Grecia Homero (siglo VIII a.C.). Aquiles era hijo de Peleo Rey de los mirmidones de la isla de Egina, una de las islas griegas en el Golfo Sarónico, y de la diosa marina Tetis, una de las cincuenta nereidas o ninfas del mar. Los dioses Zeus y Poseidón se habían disputado la mano de ella y, al quedar embarazada, ambos tuvieron que renunciar a ella y la diosa Tetis fue forzada a casarse con el Rey Peleo. Aquiles era considerado por los griegos y por sus enemigos como, un: *“Guerrero y Semidiós”*, *“El más bello y veloz de los hombres”*. Era temido por sus enemigos por ser el más hábil y valiente entre todos los guerreros. Marcos Jaén Sánchez en su libro, *La Cólera de Aquiles* (2018), comenta que cuando Aquiles es llamado a Troya, *“acude para cumplir con su destino, aunque tenga que morir frente a sus murallas. Orgulloso, rebelde ante comandantes y reyes, era simplemente el mejor de los griegos y sus intervenciones en combate siempre eran decisivas”*. Sus gestas heroicas en combate hablan de que logró realizar su destino, al encontrar la inmortalidad al ser considerado sinónimo de **“Arquetipo del guerrero griego: el más grande guerrero de todos los tiempos”**. Y, para ellos al igual que para él, **“el Gran Aquiles, sus proezas en combate, no estaban motivadas por alcanzar el poder y la riqueza, sino por una permanente búsqueda de fama eterna. La inmortalidad”**

Todos ellos estaban programados, para luchar y morir en combate. Y alcanzar la fama. Es decir, preferían, en lugar de llevar una larga y cómoda vida, tener una vida corta, y morir con honor y valentía en la batalla, para ser recordados así, por las futuras generaciones, emulando, al Gran Aquiles. Todo ello era en realidad una verdadera ambición por **“La Fama y la Inmortalidad”**.

Fue a partir de un poema del poeta latino Estacio (45 – 96 d.C.) cuando se mencionó por primera vez la invulnerabilidad de Aquiles en todo su cuerpo con excepción del talón. En este poema, escrito varios siglos después que la obra de Homero, se menciona que,

cuando Aquiles nació, Tetis trató de hacerlo inmortal, para lo cual lo sumergió en la laguna Estigia (en la mitología griega era el límite entre los mundos de los vivos y de los muertos, el Hades). Pero al hacerlo, lo hizo sosteniendo el cuerpo de Aquiles desde el talón, pero olvidó que debía haber sumergido por completo todo el cuerpo. Así, en la versión de Estacio, al ser alcanzado durante la Guerra de Troya por una flecha en su talón, Aquiles muere (de donde proviene la expresión latina *“talón de Aquiles”* para referirse a la única debilidad de un individuo: Ver, NatGeo,2013).

Sin lugar a dudas, Aquiles es uno de los principales personajes y héroes de la *“mítica Guerra de Troya”*, en la *La Ilíada* de Homero, siglo VIII a.C. Troya, durante mucho tiempo fue considerada una ciudad producto de la imaginación y talento del autor, hasta que la arqueología demostró que *“Troya y sus Héroes Míticos”*, no eran tan sólo una leyenda, sino una realidad histórica. Cuando fue descubierta, junto con otros yacimientos Homéricos, por Heinrich Schieman en 1870 en Hisarlik, Turquía, quedó demostrado que no era un mito y que la *Guerra de Troya y sus héroes* fueron reales.



Representación artística de un soldado mirmidón bajo las órdenes de Aquiles (sin referencia del Artista).

Escena de Brad Pitt interpretando el personaje de Aquiles en la película *Troy*. Poster de la Película *Troya* (*Troy*), dirigida por Wolfgang Petersen del año 2004. Distribuida por Warner Bros. Pictures. Basada en el poema épico *“La Ilíada”* de Homero, pero que también incluye parte de su obra *“La Odisea”*. En ella, se narra la historia de la Guerra de Troya, por el rapto de la Reyna Helena, por parte del Príncipe Troyano París, así como la Guerra posterior dirigida por el Rey Agamenón de Grecia. La historia fue protagonizada por el Príncipe troyano Héctor y el Príncipe Mirmidón Aquiles. En ella se incluye la aparición del famoso Caballo de Troya y la muerte de Aquiles al ser alcanzado por una flecha en su talón, por el Príncipe troyano París. Sin embargo, es una interpretación libre, que tiene divergencias con relación a elementos esenciales de las obras griegas originales, antes citadas.

En el extremo derecho, se presenta una escultura en mármol mostrando la muerte de Aquiles, del escultor francés Charles Alphonse Achille Gumery (1827 – 1871) titulada *“Aquiles Herido en el Talón por París”*. Creada en 1850.

Alejandro III Rey de Macedonia Magno (356 a.C.-323 a.C.). Alejandro fue reconocido por los romanos y otros pueblos como Magnus: *Magno* o **el Grande**, al considerarlo **“el más grande general y estratega militar, de la antigüedad. Y, uno de los más grandes de la historia”** Su padre, fue el Rey Filipo II de Macedonia (382 a.C.-336 a.C.), y su madre la Princesa Olimpia de Epiro (375 – 315 a.C.) quien era descendiente del Gran Aquiles. Ella le hizo saber, desde pequeño, su origen divino, y que estaba predestinado a lograr la fama, la eternidad y llevar a cabo grandes hazañas, puesto que había sido engendrado por el propio dios Zeus, en forma de serpiente. De su madre heredó lo temperamental, lo apasionada y su gran misticismo y espiritualidad. De su padre Filipo II, uno de los mejores estrategas militares de su época, creador de la terrible falange macedonia, heredó su belicosidad, el genio como estratega militar, el don de mando y la habilidad para liderar. Físicamente, Alejandro Magno era sumamente apuesto, musculoso y fuerte. Y, altamente carismático.

Alejandro Magno fue formado desde pequeño, para gobernar y para la guerra, para ser un líder en todos los aspectos. También tuvo una rigurosa educación intelectual, durante tres años, cuando tuvo como mentor el célebre filósofo griego Aristóteles, “El Padre de la Lógica”, quien no únicamente le transmitió los más elevados conocimientos científicos y filosóficos de su época, sino también una visión del mundo fundamentada en cuestionar y razonar las situaciones, lo cual influyó enormemente en él por el resto de su vida; así como su pasión por la cultura griega y su fascinación por Egipto.

Su formación militar, inició siendo apenas siendo un niño. Era el arquetipo del soldado griego. Y, a los 16 años de edad, ganó su primera Guerra. Tras la muerte de su padre Filipo II, fue coronado Rey de Macedonia a los 18 años de edad, e inmediatamente inició su carrera bélica, con el ejército heredado de su padre, que era uno de los mejores, más disciplinados, fieles y valientes ejércitos de su tiempo. Este pequeño, pero gran ejército, Alejandro lo perfeccionó día a día, combate tras combate hasta convertirlo en una de las mejores máquinas de guerra

de su época. Alejandro, siempre luchaba al frente de sus ejércitos, desde la integración de las Polis griegas. Era admirado por ellos, y aunque les exigía dar el máximo, él se exigía a sí mismo lo mismo que a ellos: lo máximo. Y esa medida era la misma que Alejandro se exigía a sí mismo. Admirado y querido por sus hombres, ellos estaban dispuestos a luchar y morir por él. Los conocía hasta por sus nombres a la mayoría y confiaba plenamente en ellos, como ellos en él.

Le llevó un año lograr unificar y pacificar Macedonia, y la conquista e integración de las Ciudades-Estado de Grecia. A los 20 años, tras arrasar la poderosa sublevación de Tebas. En el año 334 a. C. consideró que ya estaba listo para iniciar su campaña contra los persas, regidos por el Rey Darío III Codomano (*circa* 380 a.C.-330 a.C.), para vengar las afrentas y crímenes de guerra cometidos por los persas contra los griegos, durante siglos, y destruir e incendiar Atenas y sus templos, así como masacrar y esclavizar a sus habitantes durante la Primera Guerra Médica (492 - 490a.C.) contra Grecia. Alejandro se apoderó de las ciudades griegas costeras de Asia Menor e islas del Mar Egeo liderados por el Rey Persa Darío I el Grande (549 – 486a.C.). Con la finalidad de cumplir esta sagrada venganza, partió con su pequeño ejército de entre 30,000 a 40,000 soldados, número bastante reducido si se considera que el imperio persa era el más poderoso del mundo antiguo conocido.

Alejandro utilizó tácticas brutales al ejecutar masivamente a todo el que se le opusiera, lo cual empleó como propaganda de guerra que lo antecediera en sus batallas, para que no le opusieran resistencia. Calístenes de Olinto (360 - 328 a.C.), su biógrafo e historiador personal, tenía el encargo de difundir la propaganda de guerra a partir de sus hazañas y leyendas que él mismo se iba creando. Se le consideraba magnánimo con los que no se le oponían y brutal, temperamental e impredecible con los que se le oponían. Leyenda que se acrecentó con sus conquistas militares, aunada a la creencia de ser de origen divino. Esto alimentó su ego a tal grado que terminó siendo un megalómano narcisista, déspota e impredecible.

Su ídolo a emular, al igual que para todo soldado griego era su antepasado, el Gran Aquiles. Se cuenta, que, durante toda la campaña contra los persas siempre durmió teniendo bajo la almohada, su daga, y además el ejemplar de la *Ilíada* de Homero, donde se narran las hazañas del Gran Aquiles, que había pertenecido a su mentor, y constituía para él, algo invaluable. Y siempre trato no solo de emularlo sino de superarlo.

Después de librar varias batallas contra los persas y el Sitio de Tiro. Su batalla decisiva, contra el imperio persa, fue la Batalla de Gaugamela, cerca del actual Mosul en Irak, al norte de la actual Bagdad, la cual se llevó a cabo el 1 de octubre del año 331 a. C. El lugar, fue estratégicamente escogido por Alejandro Magno, porque era una amplia llanura que favorecía la movilidad de su poderosa caballería. En esa llanura, se enfrentaron 47,000 soldados macedonios y sus aliados contra un inmenso ejército de 250,000 soldados persas. Una proporción, de 5 a 1. Al final de la batalla, habían muerto 500 macedonios y, al igual que en Issos, 50,000 persas. Lo que definió el fin del Imperio Persa.

Las estrategias y tácticas militares seguidas por Alejandro Magno durante el curso de las batallas, que desconcertaban totalmente a sus enemigos eran producto de su gran visión en el campo de batalla, de sus patrones de pensamiento, que le permitían visualizar y evaluar las situaciones y circunstancias cambiantes, tanto suyas como del enemigo, ya que reaccionaba ante lo imprevisto en forma magistral. Tenía un talento militar natural, muy poco común: "El Golpe de Ojo", diría Napoleón de él, ya que con sólo ver el terreno podía modificarlo todo. Era un maestro en el arte de cambiar todo sobre la marcha, y en plena batalla cambiar sus tácticas militares previamente establecidas.

Después de derrotar al Rajá indio Poros, en la Batalla de Hidaspes. La última de sus grandes batallas. Admirando y respetando su gran valentía y dignidad, le permitió conservar su reino. Sin embargo, sus hombres, ya cansados de luchar durante más de diez años, se negaron a seguir adelante y lo conminaron a que

detuviera su ansia de conquistar todo a su paso, hasta el fin del mundo. Aceptó contra su voluntad y retornó a Babilonia por el camino más difícil y peligroso, por uno de los perros desiertos del mundo. Algunos historiadores, consideran que lo hizo para castigar a sus hombres, por haberse negado a seguir peleando y conquistando nuevos reinos. Y aunque el hecho de haberlo cruzado constituyó en sí toda una hazaña casi imposible de lograr, fue una victoria pírrica debido a que fue la peor derrota que sufrió, pues tan sólo sobrevivió menos de la tercera parte de su ejército.

Alejandro Magno, respetó los usos y costumbres de cada lugar que conquistó y, a la vez, logró engendrar un nuevo mundo, porque llevó consigo lo mejor de occidente: la cultura griega. También asimiló lo mejor de Oriente, fusionando así lo mejor de Oriente y de Occidente en un crisol dos mundos diferentes, creando un nuevo mundo. Así, desde Grecia, Egipto, Turquía, todo lo que abarco el Imperio Persa, hasta la India creó un sincretismo cultural, religioso, económico, etc. que transformó a ambos mundos. Hasta la actualidad, no únicamente unió Oriente con Occidente, sino que cambió radicalmente y para siempre el mundo conocido hasta entonces. A la fecha, en estos países, Alejandro Magno no sólo es admirado sino que es considerado un héroe y parte fundamental de su historia, religión y cultura.

De regreso a Babilonia empezó a planear sus nuevas conquistas como la Península Arábiga, pero enfermó y después de una agonía de varios días murió en Babilonia el 10 o el 13 de junio, según los diferentes autores, del año 323 a.C. a los 32 años de edad. Murió como todo soldado griego luchaba y esperaba morir, conquistando el honor y la fama eterna, Pero él esperaba más que eso, él esperaba ser recordado, admirado y adorado como Aquiles, dado que siempre se consideró como un dios, desde antes de haber sido coronado Rey y Faraón divino en Egipto. Murió, convertido en una figura divina tanto para los egipcios, griegos y otros pueblos que conquistó.

Durante sus trece años de reinado, cambió no sólo la geopolítica de todos los lugares que conquistó. Fundó

70 ciudades, 50 de ellas con su nombre. Pero, además, dio inicio a un periodo de increíble intercambio cultural y a una impresionante expansión económica, dentro y fuera de sus dominios. Estableció nuevas rutas comerciales. Su política de aceptación y fusión, promovió la integración de los pueblos sometidos por él y sus culturas. Y forjó el llamado Periodo Helenístico, 323 AC al año 30 AC., (Ver, NatGeo,2013).

Las estrategias y tácticas militares seguidas por Alejandro son verdaderas obras maestras de las tácticas militares. Sus tácticas del Yunque (sus falanges) y del Martillo (su caballería), así como su táctica de envolver por el lado izquierdo a sus enemigos, la cual ha sido llamada por los militares modernos "La Táctica del Golpe con la Mano Izquierda". Estas y otras impredecibles tácticas militares lo convirtieron en uno de los mayores estrategas militares de la historia. Es uno de los más grande conquistadores de la antigüedad, y salió victorioso en todas las Batallas en las que participó: El Sitio de Tebas, el Sitio de Tiro, las Batallas de Gránico, Issos, Gaugamela, de la Puerta Persa, y su última y gran batalla, la de Hidaspes. Fue una verdadera leyenda militar en vida. Y, las tácticas y estrategias que siguió en sus batallas son enseñadas en todas las escuelas militares del mundo, al igual que en muchos programas de liderazgo y de estrategias para la alta dirección de negocios.



Arriba a la izquierda, estatua en marmol de Alejandro Magno, del Siglo III a.C., firmada "Menas". Se encuentra en el Museo de Arqueología en Estandul, Turquía (foto Tkbwikmed). Mosaico de la Batalla de Issos, y detalle del mismo -donde se ve la mejor representación a color de Alejandro III y su caballo Bucefalo, que existe-. Es una copia romana, hallada en la Casa del Fauno, en Pompeya. Tomada de una pintura helenística, del pintor de la Antigua Grecia, Filoxeno de Eretria (Siglo IV a.C.). La copia se encuentra en el Museo Arquelógico Nacional de Nápoles, Italia. A su derecha, busto en marmol de Alejandro perteneciente a una colección particular en Macedonia. Abajo, a los lados del detalle del mozaico, de Alejandro y su caballo Bucfalo, a sus lados bustos en marmol de Alejandro Magno (el primero de ellos se encuentra en el Museo de la Acropolis en Atenas, Grecia. El segundo, en el Museo de Alejandria en Egipto. Y. A la derecha, moneda macedonia de oro, con el perfil de Alejandro Magno. Todas las piezas con escepccion del mozaico son del siglo IV a.C.

Santa Juana de Arco, “La Doncella de Orleans”, (circa 1412-1431) fue hija de Jacques D’Arc y Isabelle Romée. Nació en Domrémy - la - Pucelle, una comuna francesa situada en la región de la Lorena, al noreste de Francia. Esta joven campesina que aseguraba que “ella tenía 13 años cuando escuchó una voz de Dios”, también empezó a ver ángeles y escuchar las voces del Arcángel San Miguel, Santa Catalina de Alejandría y Santa Margarita de Antioquía, quienes le indicaron y ayudaron a poder acceder al delfín para convencerlo de que la pusiera al frente de su malogrado y derrotado ejército y ayudarlo a poder coronarse rey. Éste, al darle audiencia, la puso a prueba ocultándose entre los miembros de su corte poniendo a uno de ellos en su trono, Ella no cayó en el engaño y se dirigió a él, quien después de una audiencia casi inquisitoria, la puso al frente de su ejército.

Esta joven campesina, inculta que con tan solo 17 años de edad fue puesta al frente del ejército francés, al cual despertó e infundió valor y fe, para guiarlo contra el poderoso ejército de la alianza anglo-borgoñona. Sus tropas, con ella al frente de los combates, pudieron levantar el largo y penoso sitio de Orleans en el cual su ejército derrotó a 3,000 ingleses, poco después de liberar Orleans. Sus tropas liberaron la ribera del río Loira y libraron la Batalla de Jargeau, siendo la primera vez en que las tropas francesas tomaban la iniciativa en la guerra. Además, durante la Guerra de los Cien Años (116 en la realidad), Juana de Arco logró una serie de sucesivas victoriosas batallas, las de Meung-sur-Loir, Beaugency, y su decisiva Batalla de Patay. Estos triunfos militares le permitieron al ejército del delfín retomar el control del territorio de Francia por los franceses, del cual más de la mitad hasta entonces había estado en poder de la alianza anglo-borgoñona. Así se logró también que el delfín fuese coronado Rey de Francia como Carlos VII de Valois, de 1403 a 1461. (Ver, NatGeo, 2013).

Traicionada y abandonada, a su suerte por todos, fue capturada por los borgoñones y entregada a los ingleses. Los clérigos la juzgaron y condenaron por herejía. Juan de Lancaster I, duque de Bedford (también conocido como Juan Plantagenet) la quemó viva en la hoguera,

el 30 de mayo de 1431, en Ruan, en Normandía. Ella nunca renegó de sus convicciones.

Si bien sus visiones hacen que algunos la consideren una mística, nadie le puede quitar o demeritar, sus hazañas y logros militares, ni tampoco su carisma, su valentía y coraje, ni como se los transmitía a sus tropas, ni su don de mando o su pasión por el logro de una visión que contagiaba, o su entrega, su fe, su auto sacrificio, etc. Todos estos atributos, en una joven, entre sólo 17 años a tal vez los 19 años de edad. Estos logros son, una verdadera muestra de liderazgo. Convirtiéndose, así ella, en sinónimo de visión estratégica militar, coraje, valentía y auto sacrificio. Por estos, y otros motivos más, fue considerada Santa y la **La Patrona de Francia**.



Milla Jovovich interpretando el papel estelar de la película francesa “Juana de Arco” (The Messenger). Dirigida por Luc Besson en 1999, distribuida por Columbia Pictures.

En medio, la representación más antigua que se tiene de Juana de Arco (sin referencias, de autor desconocido).

Estatua ecuestre de Juana de Arco, realizada en bronce dorado, del escultor francés Emmanuel Fremiet, y que se encuentra en la Plaza de las Pirámides en París, Francia. Eregida en 1874, tras la Guerra Franco-Prusiana, para que el pueblo francés recobrara la confianza en su nación a través de la imagen de su heroína.

Estos cuatro personajes, constituyen tan solo, unos pocos ejemplos de innumerables personajes históricos o míticos, que constituyen la personificación de algunos de los más importantes rasgos o atributos de un líder, de un héroe y de un guerrero: carisma, carácter, don de mando, visión estratégica, coraje, valentía, honor, lealtad hasta la muerte, espíritu de grupo, pasión, habilidades de comunicación, empatía, inteligencia social y emocional, entrega, fe en su visión compartida, etc. Éstos son perfiles que de una u otra manera inspiran a otros para emular sus aspectos positivos, así como por su significación especial, en cualquier cultura y época.

DESARROLLO DE LOS PRIMEROS MODELOS ANGLOSAJONES ESTADOUNIDENSES SOBRE EL LIDERAZGO

A partir de mediados y finales del siglo XIX, diversos científicos y académicos se plantearon cuáles son las causas que convierten a algunos individuos en grandes hombres y mujeres, que estamparon su nombre en la historia. Entre otros muchos más, hay que resaltar que destacan los nombres de tres grandes investigadores que empiezan a postular las primeras teorías que tratan de determinar las causas del liderazgo. Su teoría será planteada en los próximos párrafos al referirnos a Thomas Carlyle (1795-1881), Herbert Spencer (1820-1903), y Francis Galton (1822-1911).

No es sino hasta las primeras décadas del siglo pasado cuando empiezan a realizarse en algunas de las universidades estadounidenses los primeros estudios que tratan de entender y conocer en que consiste el complejo proceso del liderazgo, sobre todo, antes, durante y después de la Primera, pero sobre todo de la Segunda Guerra Mundial. A partir de la década de los 80's es cuando se presencié la aparición de un notable fenómeno: El Fenómeno de la Globalización de los Mercados. Esto dio origen a una nueva época caracterizada por los rápidos cambios sociales, donde el capital, la tecnología, las personas, las ideas y la información se empezaron a mover de manera vertiginosa, libre e inexorablemente a través

de las fronteras geográficas, políticas y culturales. Esto, aunado a los impactos de las Megatendencias o bien por estar condicionados por ellas, generó un sinnúmero de cambios acelerados y turbulentos irreversibles en el entorno. Y, en consecuencia, en las organizaciones, donde se buscaron respuestas ante la apremiante necesidad de nuevos modelos de liderazgo y de gestión necesarios para hacer frente a las nuevas y cambiantes demandas y expectativas de los clientes, los mercados, los accionistas y los entornos (Ver, Emery & Trist, 1965; Toffler, 1989, 1990; Sakaiya, 1991; Drucker, 1999, Naisbitt & Aburdeen, 2000).

La década de los 80 también se caracterizó por la creciente generalización de la contratación de administradores profesionales para las grandes empresas corporativas internacionales: "la América Corporativa". Durante la época de los 90, la cultura y la enseñanza de dichos modelos gerenciales se exportó a todo el mundo, de la misma forma en las que fueron difundidas las prácticas administrativas japonesas en las décadas de los 70 y 80 (Ver, Goh, 2009). Esto contribuyó al dominio de dicho modelo gerencial sobre otras teorías o prácticas en la mayoría de los países.



Así, es a partir de dicha década que la difusión y dominio de los modelos de liderazgo y de gestión anglosajones estadounidenses se convirtieron hasta la actualidad, en los modelos predominantes a nivel mundial.

Numerosos académicos atribuyen la difusión de dichas teorías de gestión y de liderazgo a la superioridad política, tecnológica, económica y militar de los Estados Unidos de América, a partir de la terminación de la Segunda Guerra Mundial y la carrera armamentista desde 1947, por las tensiones ideológicas, económicas, geopolíticas y militares de la posguerra, durante el período de la “*Guerra Fría*” con la Unión Soviética y sus aliados comunistas. Es con la caída de la U.R.S.S. en 1991, cuando se rompió el equilibrio mundial, y los Estados Unidos de América se convierten en: La superpotencia hegemónica dominante a nivel mundial (ver Foster, 1962; Hofstede 1980 a; Collard, 2007).

Con su control y poder hegemónico y la correspondiente proliferación y consolidación de sus prácticas, modelos y teorías de liderazgo y de gestión, se dio también como resultado el predominio de dichas teorías, prácticas, modos de operación, con sus respectivos usos y costumbres de negocios **“cargadas con los elementos y componentes ideológicos y culturales que caracterizan, entre otros aspectos, la cultura estadounidense de los negocios: el consumismo, el individualismo, la autosuficiencia, la competitividad, la tenacidad y el racionalismo”**, (Goh, 2009; Cateora, Gilly & Graham, 2009). Por lo que **“se puede definir esta perspectiva de negocios anglosajona – estadounidense como: 1) anglocéntrica; 2) etnocéntrica; y, 3) que expresa el principio del Destino Manifiesto y la Ética del Protestantismo Calvinista. Siendo, el liderazgo, el producto y el reflejo de un proceso histórico – cultural e ideológico que responde a las necesidades particulares de su tiempo, en una cultura en particular”** (Ver, Gardner, 1998; Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konospake, 2009; Cateora, Gilly & Graham, 2009).

BREVE DESCRIPCION DE LOS MODELOS DEL LIDERAZGO ANGLOSAJON ESTADOUNIDENSE

Entre las las ideas precursoras seminales que es preciso mencionar están las de “*El Padre de la Administración Científica*”, con la aplicación de sus ideas su sistematización y eficitización a nivel fabril, Frederick W. Taylor; las de la visionaria Mary Parker Follet, llamada: “*La Madre de la Gestión Moderna*”, por sus aportaciones a las relaciones humanas y su papel en la administración, así como, sus contribuciones sobre la importancia del trabajo en equipo y el papel del liderazgo, siendo fundamental el papel que desempeñaron en el desarrollo del liderazgo desde los 30 hasta los 70 con los trabajos de los Profesores Kurt Lewin y Ralph Stodgill y sus colegas. Además, ahí están las numerosas y también visionarias ideas planteadas y desarrolladas por el “*Padre de la Gerencia Moderna*” Peter Drucker (1909-2005), conocido también como “*El Mayor Filósofo de la Gestión Corporativa del Siglo XX*”.

Algunos de los estudios más famosos fueron los de la Universidad de Iowa bajo la dirección de Kurt Lewin. Así, Lewin, Lippitt & White (1939,1943) realizaron experimentos en clubes de niños de diez años, dirigidos por adultos: a cada grupo se le expuso a la dirección de tres diferentes facilitadores y cada uno de ellos asumió, al tener la dirección del grupo, el rol de una las tres clases de liderazgo propuestos en la tipología de Kurt Lewin: Líder Autocrático, Líder Democrático y Líder Laissez Faire. Así, cada grupo fue expuesto a tres diferentes facilitadores y tres estilos diferentes de liderazgo y se observaron las conductas asumidas como respuesta por los niños ante cada uno de los tres estilos de liderazgo. Kurt Lewin, junto con sus colegas, continuaron estudiando dichos estilos y evaluando los cambios en el clima grupal (Ver, Lippitt y White, 1960). A partir de los estudios experimentales supervisados bajo la dirección de Kurt Lewin, dichos estudios mostraron que: **“Diferentes Estilos de Liderazgo podrían producir diferentes reacciones complejas en un grupo o en grupos similares”** (Luthans, 2005,2008). Posteriormente, Tannenbaum y Schmidt (1958,1971),

establecieron un continuo de comportamientos del líder y del grupo, considerando como los extremos de este comportamiento a los modelos autoritario y democrático propuestos por Lewin, y estudiados por él y sus colegas.

Durante el transcurso del siglo XX y las primeras dos décadas del siglo XXI el estudio de la naturaleza y complejidad del fenómeno del proceso de influencia del liderazgo ha visto surgir no únicamente numerosas teorías y modelos de liderazgo y de gestión de negocios, sino, sobre todo, la incorporación y aportaciones de las Ciencias Cognitivas, la Neuropsicología, los estudios Genéticos acerca del Gen del Liderazgo (el Gen rs 4950), la operación de la organización Virtual 2.0, el empleo de las redes sociales y tribus de los nativos digitales, y el uso y desarrollo exponencial de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de la Inteligencia Artificial, la influencia e importancia de las teorías de las inteligencias múltiples, socio emocionales y espirituales. También se dio especial atención al papel de las emociones, sentimientos y estados de ánimo en los equipos y lugar de trabajo. la influencia y aportaciones de nuevas tecnologías de diversas disciplinas, tales como la automatización, la ofimática, etc. Todo ello, en conjunto, está contribuyendo a estudiar y tener una visión más amplia acerca de cómo funciona el liderazgo, para tratar de entender este **“Complejo proceso de influencia social – autoridad - obediencia, que es el liderazgo.”**

Sin lugar a dudas, en el liderazgo intervienen múltiples variables en múltiples niveles, y en dicho proceso emergen otras variables más, producto de la retroalimentación e interacción dinámica entre este complejo proceso y su interacción, lo cual, ocurre tanto en la mente de los líderes como en la mente de los seguidores en un intercambio permanente con el contexto en una situación, circunstancias, tiempo y cultura determinadas.

Desde los inicios del estudio del liderazgo, la mayoría de las aportaciones, teorías e investigaciones han sido y continúan siendo de origen anglo-céntrico. Mayormente de origen estadounidense.

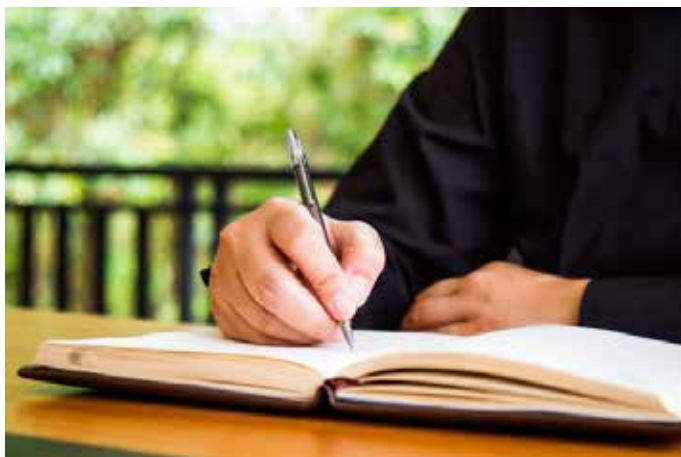
“..En el liderazgo intervienen múltiples variables en múltiples niveles, y en dicho proceso emergen otras variables más..”

Desde la publicación seminal y magistral del libro del Profesor Emérito, de la Universidad Estatal de Ohio, Ralph Stodgill (1904-1978) *The Handbook of leadership* (1974) su *Manual de Liderazgo* constituye el libro para el estudio del liderazgo por antonomasia. Desde su publicación hasta la actualidad es uno de los libros obligados de consulta para cualquier estudioso del tema del liderazgo, dado que incluye todos los avances en las teorías, investigaciones y aplicaciones prácticas acerca del liderazgo.

Las actualizaciones de la literatura académica, posteriores a su fallecimiento continuaron siendo incorporadas a dicho manual, por el también Profesor Emérito de la Universidad Estatal de Nueva York, Bernard M. Bass (1925 - 2007), el cual lo ha llevado a cabo por tres décadas. A partir de entonces los nombres de ambos Profesores fueron incorporados al nombre del manual, conociéndose a partir de ese momento como *The ,Bass & Stodgill's Handbook of Leadership* (1990, fecha de la 3era Ed.). Un nuevo manual ocupará un lugar junto a las versiones anteriores, es el: *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, de la editorial *Free Press*. el cual contiene 1536 páginas con las teorías e investigaciones más reconocidas por el mundo académico. También incluye, aplicaciones prácticas. La cuarta y última edición de dicho manual, revisada y actualizada por el Profesor Bernard M. Bass y su esposa Ruth Bass, fue publicada póstumamente un año después de su fallecimiento y lleva el nombre de ambos académicos. (Ver, Bass & Bass, 2008).

Otra publicación indispensable también por antonomasia, para cualquier estudioso del tema, lo constituye la *Encyclopedia of Leadership (Enciclopedia del Liderazgo)*, (2004), editada por el Profesor Emérito del William College, James MacGregor Burns (1918-2014), y Georgia Jones Sorenson y George R. Goethals, también como editores; obra escrita por 280 académicos y expertos en el estudio y la práctica del liderazgo, de 17 países, los cuales presentan cientos de artículos. modelos teóricos y casos prácticos del liderazgo en todo tipo de organizaciones. Desarrollada por el Multi galardonado grupo editorial de Berkshire Publishing Group (SAGE Publications).

A pesar de que son muchos los autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías. Existen tantas aproximaciones al estudio del liderazgo como académicos, consultores o directivos de organizaciones que están interesados en dicho tema y que permanentemente están publicando artículos o libros acerca de él. Desafortunadamente con frecuencia, éstas se han apoyado, como considera Klenke (2007), en una literatura que se puede considerar trivial, fragmentaria y poco realista. Asimismo, también se encuentran contradicciones significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores, en sus planteamientos teóricos o bien están en sus etapas iniciales de desarrollo y carecen de una infraestructura teórica sólida.



Antes de enunciar algunos de los principales modelos de liderazgo generalmente aceptados por el mundo académico, es necesario recordar que los mencionados más adelante no representan todos los modelos producidos por el mundo académico anglosajón estadounidense, pero sí aquellos que son generalmente considerados dentro de los más aceptados. Para una presentación mucho más extensa se recomienda ver los libros, antes citados: Los Manuales de Liderazgo de los Profesores Ralph Stogdill (1948,1974); Bernard M. Bass y Ralph Stogdill (1990); y de Bernard M. Bass y Ruth Bass (2008). Así como, *La Enciclopedia del Liderazgo*, (2004), editada por el Profesor Emérito del William College James MacGregor Burns (1918-2014), y Georgia Jones Sorenson y George R. Goethals, editores.

Es relevante considerar y recordar, que:

1.- “Liderar, no es lo mismo que gestionar, o que administrar” (Ver, Jennings,1960; Bennis, 1989a, 1989b; Stodgill,1974; Bass & Stodgill,1990 a, b; Bass & Bass,2008; Luthans,2008; Northouse, 2010.2015; Velasco,2014) y que **“con cualquiera de ellas manejada eficazmente o bien una combinación de las mismas, se puede llevar al éxito a una organización”**

2.- “El liderazgo es una representación mental, determinada por el conjunto de significados de las representaciones mentales de los modelos de liderazgo ideales- Para una cultura en particular, en un tiempo, situación y circunstancias específicas determinadas por la tarea, los recursos disponibles y por dicha cultura.” Es decir, el liderazgo está inmerso, y a su vez es producto, de una cultura en particular y está determinado por las creencias, valores y expectativas, así como por los demás factores integrantes y determinantes de dicha cultura. A la vez, permanentemente es comparado con el modelo mental que representa y, a su vez, es considerado como el modelo de liderazgo ideal, para esa cultura en particular, determinando tanto el tipo de relación de influencia social como del ejercicio del poder, la autoridad y la obediencia o el grado de sometimiento a la misma.

Para tener una visión más amplia y precisa de la compleja relación del proceso de liderazgo, en el cual intervienen entre otras múltiples variables, las variables de: **“Influencia social – Autoridad – Sometimiento - Obediencia a la autoridad”** (Ver, “El Teorema de William I. Thomas” de 1928, “La Profecía que se cumple a sí Misma -Auto cumplida o Auto realizada-“ de Robert K. Merton de 1949, 1957; “El Experimento” de Stanley Milgram en la Universidad de Yale en 1961; El Efecto Rosenthal o Pigmalión en el Aula”, experimentos realizados por Robert Rosenthal & Leonore Jacobson en 1968; “El Experimento” de Philip Zimbardo en la Universidad de Stanford de 1971; “The Lucifer Effect”, de Philip Zimbardo de 2009; y la “Primera Ley o Axioma de la Comunicación Humana” de Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas & Don D. Jackson, 2017).

Así, el proceso de liderazgo es producto, y a su vez influye en el **“Espíritu de su Tiempo” o “Espíritu de la Época” y en el “Zeitgeist”**, expresión alemana acuñada en 1769 por el filósofo alemán Johann Gottfried von Herder (1744-1803), en una crítica al trabajo del también filósofo alemán Christian Adolph Klotz (1738-1771). Algunas expresiones clave son: **“Es ampliamente empleada para identificar, la suma tanto de la cultura, como de la visión social, de un periodo de la historia en particular dominante en el pensamiento colectivo, el cual puede abarcar varias generaciones.” “Ambas, se retroalimentan modificándose y adaptándose la una a la otra, permanentemente”**. Asimismo, también influye en los usos y costumbres de dicha cultura, en las influencias de las megatendencias, y en los cambios de las necesidades, expectativas y valores y creencias del contexto de dicha cultura. Esto es, en **“los usos y costumbres de la relación Líder-Seguidor”, “en los usos y costumbres de cómo se llevan a cabo los negocios, propios de dicha cultura”**, así como la relación de las expectativas de lo que se espera del liderazgo ideal y del liderazgo requerido por dichos cambios adaptativos, para

acercarse lo más posible a la representación cultural y mental del concepto del modelo ideal de liderazgo de dicha cultura o de ese momento específico de su tiempo y de sus circunstancias. Por consiguiente se trata **“del Espíritu de su Tiempo”**.

3.- “Lo que es percibido como modelo de liderazgo ideal, y las expectativas acerca de lo que se espera de él, por sus seguidores, son también productos tanto de la historia, y sus mitos, como de los usos y costumbres de su tiempo y circunstancias para tratar y dirigirse a un líder.” Por la imagen que se tiene, de lo que representó un líder en el pasado, por la imagen que se tiene de lo que representa o debe de representar este en el presente, y por las expectativas que se tienen de lo que representará este en un futuro



próximo determinado. Es decir, por lo que se considera que se espera que cumplirá él en el futuro próximo, en relación con una visión determinada que es compartida por los seguidores. Por lo tanto, estando de acuerdo con Gardner (1998), y con Chu (2010) es válido afirmar que **“es la percepción que los demás tienen del líder, sus seguidores, lo que le confiere el rol de líder.”**

4.- Bass, en 1990 afirmó que **“hay tantas definiciones del concepto de líder, como personas han intentado definirlo”**. Así, pueden existir tantos modelos de liderazgo como autores, y todos estos pueden ser válidos desde el punto de vista de sus autores. Pero esto no significa que dichos modelos cumplan con los requisitos mínimos necesarios metodológicos, para ser aceptados como tales por la comunidad académica.



5.- Al publicarse los Modelos de Liderazgo Transformacional y Transaccional planteados por James MacGregor Burns, a partir de su publicación seminal *Leadership (Liderazgo)*, (1978), Burns consideró que **“El liderazgo es uno de los fenómenos sobre la tierra más estudiados y menos entendidos”**. Posteriormente en su siguiente libro *Transforming Leadership (Liderazgo Transformacional)*, (2003), amplió sus ideas acerca de su Modelos de Liderazgo Transformacional y Transaccional. Y, se consideró que estos modelos habrían de convertirse en las teorías y modelos de liderazgo del tan esperado cambio paradigmático. Y, aunque Burns, y otros muchos autores, posteriormente han teorizado a partir de ambos estilos de liderazgo, a pesar de esto, y de que ambos modelos se convirtieron en el foco de interés y atención del mundo académico considerándolos como los posibles nuevos parteaguas que vendrían a revolucionar el estudio del liderazgo, esto no sucedió así. Y **“los nuevos modelos surgidos a partir de entonces, siguen comparándose con los modelos clásicos en el estudio del liderazgo”**.

6.- Al evaluar o estudiar el estilo de liderar de un líder, es relevante considerar, que, **“no es posible clasificar a ningún líder, en un solo modelo de liderazgo específico al 100%.”** Ya que, aunque predominen en él muchas o la mayoría de las características o rasgos que definen a un modelo o estilo de liderazgo en particular. En su forma personal de liderar y ejercer el poder, siempre habrá otros rasgos o características que pertenecen o identifican a alguno o a algunos otros más estilos de liderazgo, ya sea en su personalidad y/o en su forma de ejercer el liderazgo.

7.- La bibliografía, de la cuarta, quinta y sexta partes de este artículo presentan al lector el soporte bibliográfico mínimo necesario para el estudio, o más propiamente dicho, para la introducción al estudio de los modelos de liderazgo aquí presentados. Sin embargo, dada la amplitud de dicha bibliografía, esta será presentada al final de la sexta parte.

8.- Los diferentes modelos de liderazgo estadounidense presentados a continuación, representan diferentes corrientes en la aproximación, puntos de vista conceptuales, o líneas de investigación para el estudio del complejo proceso del liderazgo.

Sin embargo, ***“a pesar de tomar estos modelos diferentes formas, en la superficie, en el fondo todos ellos, son iguales. Ya que todos, son más de lo mismo. Es decir, todos ellos han sido desarrollados a partir del mismo paradigma y, están impregnados, y fueron concebidos y desarrollados, tamizados por el entramado de la cultura anglosajona estadounidense”. En otras palabras, “son producto de su visión del mundo “(Weltanschauung). Es decir, “su desarrollo ha sido a partir de la aproximación, la percepción e interpretación del mundo y sus fenómenos, filtrados por la cosmovisión común de dicha sociedad, y de la cultura anglosajona estadounidense.”***

9.- Si bien, el objetivo de esta saga de artículos es acerca del liderazgo y la gestión organizacional. Las fotografías de los líderes hombres y mujeres presentados más adelante en ésta y en la siguiente parte de este artículo, muestran a personajes de la historia que por sus actos han pasado a formar parte de ella, marcando épocas, siendo parteaguas en su tiempo, han retado al sistema dominante y han cambiado, los paradigmas dominantes en unos casos, y a pesar de ello en otros casos, todos ellos han sido admirados por unos y odiados por otros por sus actos. Sin embargo, todos ellos desempeñaron un papel protagónico en su momento histórico y en sus circunstancias y sus situaciones. Los ganadores, el tiempo, los cambios en ***“la elite dominante en el poder” o “la verdad”***, les asignó el papel de héroes a unos y el de villanos a otros, ***“convirtiéndose ambos así en mitos de la historia”***.

“los grandes hombres y las grandes mujeres que cambiaron o marcaron el curso de la historia son producto de un conjunto de complejas influencias, interacciones, situaciones y circunstancias”

Actualmente, se considera que los grandes hombres y las grandes mujeres que cambiaron o marcaron el curso de la historia son producto de un conjunto de complejas influencias, interacciones, situaciones y circunstancias (Ver, la Filosofía de José Ortega y Gasset: ***“Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”*** en su obra *Meditaciones del Quijote*, 2004), en las cuales confluyen y se combinan múltiples variables en diferentes niveles, abarcando, desde factores tales como la genética, la alimentación, la crianza familiar, la educación, los valores, el carácter, las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional y social, el entorno, su empatía, su carisma, su humildad, su carácter indomable, su coraje, su visión, etc.

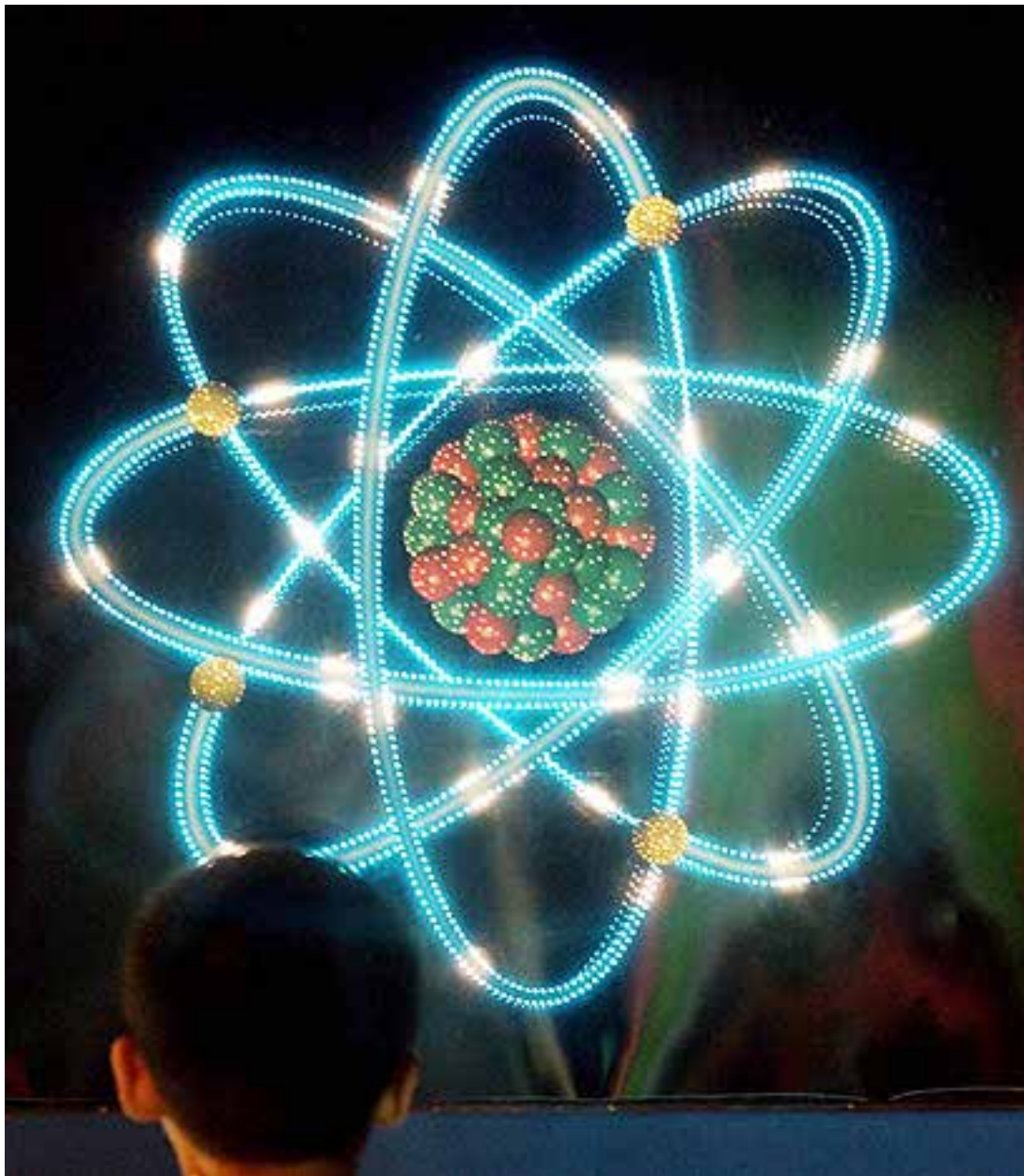
“El Espíritu de su Tiempo y la cultura, hacen que dichos individuos y su entorno, influyan el uno en el otro, retroalimentándose mutuamente, en forma recíproca.” Sin embargo, ***“independientemente del papel de héroes o de villanos que desempeñaron, o que se les asignó, ellos o ellas, se convirtieron en mitos de la historia”*** Y, con el paso del tiempo, esto es lo que perdurará

Aquí, ***“son presentados, sin ser juzgados por ningún tipo de juicio de valor, únicamente considerando tan sólo, sus dotes y rasgos de líderes”***. Ellos y ellas pueden ejemplificar claramente los rasgos o características, propios de uno o más de los modelos de liderazgo, mencionados en esta cuarta parte y en la siguientes quinta y sexta partes, acerca de las teorías y modelos clásicos o seminales de liderazgo anglosajón estadounidense.



**MODELOS DE LIDERAZGO
Y DE GESTIÓN
ANGLOSAJONES
ESTADOUNIDENSES:
MODELOS DE
PREVALENCIA A NIVEL
MUNDIAL. PARTE V**

JUAN MANUEL VELASCO Y RAMÍREZ



En esta quinta parte nos centraremos en algunos de las principales teorías y modelos de liderazgo desarrolladas desde las primeras décadas del siglo XX a la segunda década del siglo XXI, enumerando aquellas que han sido ampliamente estudiadas teóricamente o bien que se considera que son lo suficientemente sólidas, originales o innovadoras para formar parte de la literatura académica. Y que, sobre todo, han sido sustentadas metodológicamente.

Dichos modelos, constituyen los llamados modelos clásicos o seminales del liderazgo organizacional, estos son:

1.-Teoría del Gran Hombre:

Esta corriente teórica estaba de boga entre los historiadores de finales del siglo XIX, “*La Teoría del Gran Hombre*” está basada en la teoría propuesta por el historiador escocés del siglo XIX Thomas Carlyle (1795-1881). la cual postula que: “*La historia del mundo no es otra que la biografía de los grande hombres*”. En su obra “*On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*” (“*Los Héroes, el Culto de los Héroes y lo Heroico en la Historia*”), publicada en Londres en 1841, la Teoría de los Rasgos del Liderazgo o del Teoría del Gran Hombre explica el liderazgo de hombres extraordinarios a partir de sus éxitos producto de sus actos, así como de los rasgos de sus personalidades en una gran variedad de situaciones, teniendo como base el cómo crearon su propio destino y el de la humanidad (Carlyle, 1841, 1888). Nietzsche, por ejemplo, también consideraba, qué... “**la meta de la humanidad reside en sus especímenes más aptos**” (citado en Bishop, 2004).

De la misma manera, otro gran pilar de dicha teoría lo constituyó, Herbert Spencer (1820-1903), quien fue un hombre que abarcó y domino diversos campos de las ciencias, y fue también un defensor del modelo económico del “*Laissez faire, laissez passer*”, la teoría de la no intervención del estado en la economía. En su tiempo, Spencer fue considerado un Darwinista Social según la teoría social que defiende la Ley

de la Supervivencia del Más Apto Socialmente. Al mismo tiempo, también era considerado el intelectual y académico más prestigiado y reconocido de toda Europa, en las últimas décadas del siglo XIX. Sus obras se tradujeron a diversos idiomas y en vida se llegaron a vender más de un millón de copias. Es especialmente recordado por su frase “**La supervivencia del más apto**”, y su metáfora de “la sociedad como organismo”. Fue un opositor del expansionismo colonial y militar de su época. Y, al igual que sus obras, su influencia sobre los líderes del pensamiento llegó hasta Japón y China. Herbert Spencer, fue otro de los críticos más fuertes a la Teoría del Gran Hombre. Ya que consideraba que “**los grandes hombres tan sólo eran producto de su entorno social**”. Por su parte, José Ortega y Gasset (1883-1955), estableció en su libro *Meditaciones del Quijote*, (1914, citado en Marías, 1948), su teoría de que “**yo soy yo y mi circunstancia**”. Así, “**para cada ser humano, las circunstancias moldearan su vida de forma específica. Y, en el escenario de sus vidas, esto generará, en distintos tiempos y diferentes circunstancias, Diferentes Biografías**”.

Otro personaje que influyó bastante en la Teoría del Gran Hombre fue Francis Galton (1822-1911), personaje que también abarcó y dominó un amplio campo de áreas de las ciencias. Galton publicó en Londres en 1869 su libro *Hereditary Genius (El Genio Hereditario)*, siendo el primero en intentar realizar un estudio científico social acerca de las causas que generan a los grandes hombres y a los genios. Sí bien Carlyl'0 identificó las características y rasgos de los hombres que llegaron al poder y se distinguieron como líderes, que Galton, quien estudió cómo su época, su herencia genética, su entorno y sus circunstancias en conjunto configura a los grandes hombres y a los genios, pero son ellos los que responden a su entorno, desde dicho conjunto de factores.

Galton, analizó los rasgos del liderazgo en las familias de hombres celebres. Y fue él quien sostuvo que quienes han estado en posiciones de dirigir, es decir en puestos de mando, y que han ejercido dicha facultad, esto no los convierte per se en líderes ni tampoco implica

necesariamente que fueran líderes. Determinando así Galton, a través de sus estudios, que los líderes son productos de la influencia de la genética y de la crianza. Por lo que concluyó que “**Los líderes nacen, no se hacen**”

Teoría de los Rasgos:

Es otro de los nombres con los que, en las primeras décadas del siglo XX, se le llamó a la Teoría del Gran Hombre y, como se mencionó con anterioridad, esta Teoría, considera que el comportamiento humano está determinado por una serie de rasgos o atributos, los cuales son establecidos por la genética, y son atenuados o acentuados por las situaciones ambientales del entorno y de la educación. Las interacciones familiares producto de las relaciones padres a hijos, así como con otros símbolos de autoridad y de socialización, los cuales, pueden repercutir en un mayor o menor grado de influencia en la formación y desarrollo de aquellos factores biológicos, psicológicos y sociales, que influyen en el desarrollo de los atributos, relacionados con los rasgos inherentes a los factores que constituyen el núcleo de la personalidad y el carácter de un individuo.



La Teoría de la Personalidad del psicólogo inglés Hans Eysenck (1916 -1997, (ver. Eysenck, 1967, 1981, 1982, 1990, 1995, 2006; Sanavio, 1998; Buchanan, 2010; Corr, 2015) fue desarrollada dentro del marco de la Teoría de los Rasgos. Él elaboró una de las teorías más sólidas, la cual explica por qué cada persona, tiene una personalidad única. Eysenck, considera que los rasgos genéticos son las unidades básicas de la personalidad de un individuo, y que aislando tales rasgos se puede observar la estructura más profunda de su personalidad. Para él, dichos rasgos están influidos por la genética, la cual constituye la fuente de las diferencias entre las personas. También, considera que las influencias del medio ambiente, y de las situaciones, las cuales hacen, que los rasgos, puedan acentuarse o bien atenuarse al estar en contacto e interacción con dicho ambiente. Asimismo, opina que los rasgos varían entre los individuos, son coherentes a través de distintas situaciones y se mantienen más o menos estables a través del tiempo.

Junto a la teoría de Eysenck, contemporáneo de Gordon Allport (1897 - 1967), coincidieron ambos en dedicarse al estudio de la teoría de los rasgos. Para Allport los rasgos están influenciados por nuestras experiencias de la infancia, y la interacción entre ambos. Según Allport, cada persona tiene entre 5 y 10 rasgos centrales que forman los fundamentos básicos de su personalidad. Y éstos están presentes en diferentes grados en cada individuo (Ver, Allport, 2009, 2016, 2018; Bronowski et al 2016)

Durante las primeras décadas, del siglo XX, diversos académicos entre los que se encontraban Gordon Allport, Floyd H. Allport, Ralph Stogdill, Michael Lombardo, Edwin Ghiselli, Morgan McCall, entre otros muchos más, llevaron a cabo diferentes estudios, en los que se buscaba el modelo del listado de los rasgos del líder ideal, sin conseguirlo (Luthans, 2005; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).

López (2002) comenta que ya desde la época de Platón, en el segundo libro de su obra *La Republica*, sugería a los gobernantes de su época legitimar su predominio difundiendo y fomentando la idea de que **“ellos pertenecían a una raza diferente, creada del carbón y metales ordinarios.”**

Esta concepción señala que, desde entonces, existía la creencia de que los hombres se diferencian en su temperamento y habilidades, y de que dichas diferencias se basan sobre todo en la herencia genética. Aristóteles, decía que: **“desde el mismo instante del nacimiento algunos hombres están predestinados a la obediencia, y otros al mando.”** Y Roberts sostenía que **“no tiene el hombre prueba más triste de su propia pequeñez que cuando desconfió de los grandes hombres”** (Roberts, 2003).

La Teoría de Rasgos o El Gran Hombre, -o el hombre enérgico, duro, lleno de vitalidad, poder, fuerza física, etc.- tipifica un modelo históricamente basado en las características físicas del liderazgo – altura, peso, fuerza - consideradas como importantes donde el líder era autocrático y estaba imbuido de una gran autoridad. Con este físico, el hombre poderoso tendía a imponer condiciones y dirigir con la certeza de que sus conocimientos y su palabra eran la ley en la organización. La experiencia era de dominio exclusivo del líder.

Los modelos del tipo del gran hombre, pueden encontrarse en organizaciones militares, así como en la literatura acerca del liderazgo característico desde mediados del siglo XIX hasta los inicios del siglo XX. Esta descripción, se conjunta en la imagen del actor estadounidense John Wayne, el cual representa al Cowboy por antonomasia, el tipo que lideraba y se imponía en todos los lugares y situaciones, a través de la intimidación por su gran estatura y fuerza física (Ver, Sims & Lorenzi, 1992).

Es así como se crea un concepto del líder como un estilo basado en el miedo, la sumisión, la intimidación y la represión, el cual puede parecer como un dinosaurio

en la época moderna de la administración. Sin embargo, en última instancia, éstos todavía pueden ser visto en diversas organizaciones, algunos casos, los cuales aún siguen produciéndose; los hombres fuertes, mismos que continúan mostrando los atributos que se conservan en el corazón de muchas gentes, las cuales añoran la forma de esta práctica de liderazgo (Sims & Lorenzi, 1992).

Este estilo predominante en el estudio del liderazgo, al principio del siglo XX, tuvo como consecuencias que el análisis científico del liderazgo comenzara a concentrarse en los rasgos del liderazgo, enfocándose en los rasgos universales que poseían los líderes (Luthans, 2008). Sin embargo, los resultados fueron desalentadores, pues sólo mostraban que la inteligencia social y emocional tenía cierta consistencia en relación a los rasgos físicos o el coeficiente intelectual (Bass, 1990, 1998, 2002).

Poco a poco esta teoría se ha ido nutriendo con otras habilidades para el desarrollo del liderazgo. Una de ellas es la inclusión de variables del comportamiento positivo organizacional (optimismo, esperanza, felicidad, armonía, inteligencia emocional - social - espiritual, eficacia, humildad, compasión, empoderamiento, etc.).

Otra teoría es la que se enfoca en el desarrollo de habilidades del líder. Sobre esta última teoría, Katz y Kahn (1978) identificaron habilidades técnicas, conceptuales y humanas para la administración efectiva. Yukl (2010) considera como tales la creatividad, la organización, la diplomacia y la habilidad para hablar.

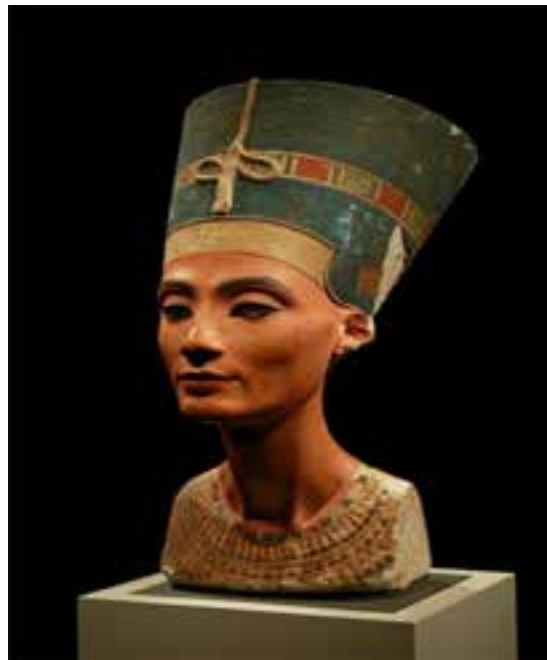
Una tercera teoría se enfoca en las “competencias” o “habilidades” como la integridad, la ética, los valores, la motivación para alcanzar las metas, el conocimiento de la organización, etc. (Luthans, 2005).

Antes, durante y después de la Segunda Guerra Mundial se elaboraron cientos de estudios tratando de identificar las cualidades ideales que deberían tener los buenos líderes; sin embargo no fue posible encontrar ninguna serie de atributos que pudieran asegurar el éxito de un líder. Si bien los resultados no fueron concluyentes, sí fue posible identificar rasgos asociados al desempeño eficaz de los líderes. Y aunque no hubo acuerdos entre los académicos acerca de cuáles eran los mejores estilos de liderazgo, lo que sí se pudo determinar es que no había modelos de liderazgo que fueran los más eficaces para cada situación, sino que la situación era la que determinaba qué estilo de liderazgo era el requerido.

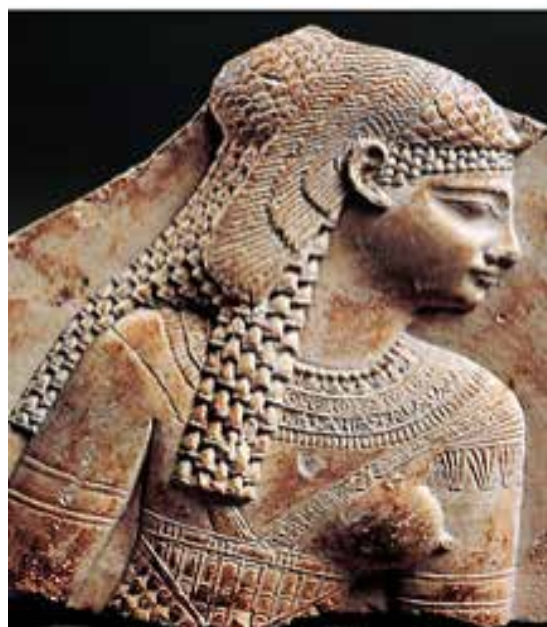
Durante la década de los 50's, los académicos se enfocaron en buscar ya no cuáles eran los rasgos ideales, sino en identificar los mejores estilos de liderazgo.

A mediados del siglo pasado, este enfoque fue muy criticado, porque no era posible definir los rasgos generales de liderazgo que encajaban para cada situación. Stogdill (1948) sugiere que **“No existe un conjunto coherente de rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes a través de una variedad de situaciones”**. Sin embargo, el estudio y desarrollo de las competencias, está retomando un gran auge, tanto en su estudio como en la práctica (Ver, Ruiz, 2009, 2012).

Vinculando las teorías de los rasgos con los avances de la genética se puede considerar, que tal y como lo plantearon Galton y Eysenck, los atributos físicos, fundamentos básicos de la personalidad de un líder, vienen condicionados por su genética y su crianza, por lo cual diversos individuos tienen activo en sus genes el llamado **“Gen del Liderazgo: El Gen rs 4590”**, Es decir, hay personas que ya vienen predestinados genéticamente desde su nacimiento con la capacidad de liderar. Es decir, ya está en sus genes la habilidad de ser líderes: **“Nacieron, para ser líderes”**.



Mujeres famosas de la historia, las dos primeras de ellas fueron Reinas y Faraonas Divinas Egipcias, la primera de ellas Nefertiti, Gran Esposa Real, que junto con su esposo, el Rey Faraon Divino Akenatón (1353-1336 a.C.), fueron los creadores del monoteísmo; su nombre se traduce como “la bella ha llegado” (1370-1330 a.C.). Su busto se encuentra en el Nuevo Museo de Berlín en Alemania.



Cleopara VII (69-30 a.C.), última gobernante de la Dinastía Ptolémaica, se distinguió por su amplia cultura y ser una impresionante líder y administradora de Egipto. Mantuvo una relación con los dos hombres más poderosos de su época, primero con Julio César y posteriormente con Marco Antonio.



Oleo de la Reyna Isabel I de Inglaterra (1533-1603 d. C.), conocida como la Reyna Virgen, fue la última monarca de la Dinastía Tudor. Durante su reinado de cuarenta y cuatro años y medio Inglaterra tuvo un gran esplendor cultural, militar y político, reinstauró el protestantismo anglicano en Inglaterra. Salió victoriosa del intento de España de invadir Inglaterra, así como derrotó la sublección de Escocia. La pintura del Retrato Real de Isabel I de Inglaterra, conocido como Retrato Arcoiris (atribuido a Marcus Gheeraerts el Joven, pintado circa 1600), se encuentra en Hatfield House, Inglaterra.



Fotografía Oficial de la Coronación de la Reyna Isabel II actual monarca del Reino Unido y máxima autoridad de la Iglesia Anglicana (1926). Constituye el símbolo de la unidad nacional y de los valores británicos. Es la representante política del Reino Unido ante el mundo. Fotografía a color considerado como retrato oficial de su coronación, fue tomada en 1953, por Sir Cecil Beaton.



En la segunda fila de la primera columna .se presenta un oleo de la Reina Victoria del Reino Unido y Emperatriz de la India (1819-1901). Heredó el trono a los 18 años y reinó hasta su muerte, se casó con su primo Alberto de Sajonia-Coburgo-Gotha (1819-1861). Sus nueve hijos y 26 de sus 42 nietos se casaron con miembros de la Realeza Europea, lo que le valió el apodo de "Abuela de Europa". Durante sus casi sesenta y cuatro años de reinado fue un período de cambios culturales, políticos, industriales y militares, convirtió al Reino Unido en una Potencia Mundial, y se conoce dicho período como Epoca Victoriana. Fue la última Monarca de la Casa de Hannover.



Grace Patricia Kelly, Su Alteza Serenísima Princesa Grace de Mónaco (1929-1982) por su matrimonio con el Príncipe Raniero III. Fue actriz de Hollywood, tiene una estrella en el Paseo de la Fama en dicha ciudad, y ganó el Oscar a la mejor actriz y el Globo de Oro de la Academia a la Mejor Actriz por su papel en la Película La Angustia de Vivir (The Country Girl, 1955). Como Princesa de Mónaco evitó que el General y Presidente de Francia, Charles de Gaulle, invadiera el Reino de Mónaco, durante la Guerra de Liberación de Argelia, con su dulzura, encanto e inteligencia.



Eleanor Roosevelt (1884-1962), Primera Dama y esposa del Presidente de los Estados Unidos de America, Franklin Delano Roosevelt (1882-1945), política, escritora y estadista, presidió la Comisión de Derechos Humanos de la ONU y fue delegada ante la Asamblea, es considerada una de las mayores líderes que han influido en el Siglo XX.



Magdalena Carmen Frida Khalo Calderón (1907-1954), destacada pintora mexicana más conocida como Frida Khalo; sus obras son las más cotizadas de una pintora en el Mercado Mundial del Arte. Su vida estuvo marcada por la poliomielitis y por un grave accidente en su juventud, lo que la mantuvo en cama durante periodos prolongados y tuvo que ser sometida a 32 intervenciones quirúrgicas. La temática de su obra gira en torno a su propia biografía y sufrimiento. Su obra refleja la intensidad de dicho sufrimiento. Fue esposa del Destacado Muralista Diego Rivera (1886-1957). Ambos se influyeron mutuamente y compartían su gusto por el folklore del arte popular y las raíces indígenas históricas del pueblo mexicano. De ideas socialistas, se relaciono con los mas grandes intelectuales y socialistas de su época, así como con el revolucionario ruso León Trotski, con quien tuvo relaciones amorosas. Constituye un mito y una leyenda de la pintura del siglo XX y es un icono mundial de la misma.



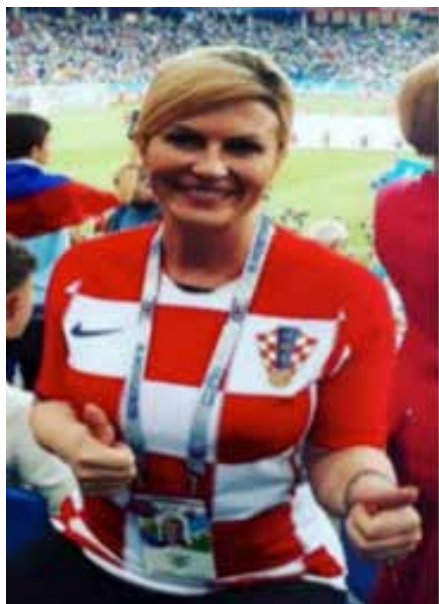
Foto de autor desconocido de Eva María Duarte de Perón, más conocida como Evita Perón (1919-1952), Primera Dama de Argentina, actriz y dirigente política. También conocida como el "Ángel de los descamisados" fue una mujer altamente carismática e influyó notablemente en las políticas sociales durante la presidencia de su esposo el General Juan Domingo Perón (1895-1974). Fue declarada oficialmente "Jefa Espiritual de la Nación". Impuso y logró la Ley de Sufragio Femenino, la Igualdad Jurídica de los Conyuges, así como la Patria Potestad Compartida; a través de la Fundación Eva Perón construyó hospitales, asilos, escuelas, difundió el turismo y el deporte, otorgó becas para estudiantes y viviendas para los trabajadores. Participo activamente en la lucha por los derechos sociales, laborales y sindicales. A su prematura muerte recibió un reconocimiento del pueblo sin precedentes en su país. Recibió numerosos reconocimientos internacionales por sus obras y, a la fecha, es recordada y admirada en su país.



Gabrielle Chanel conocida como Coco Chanel (1883-1971), fundadora de la prestigiosa marca Chanel. Revolucionó la forma de vestir de las mujeres, innovandola totalmente al romper con los patrones de la moda de principios del siglo XX, creando una moda comoda, sencilla y elegante, convirtiéndose en un icono de la elegancia femenina; asimismo su perfume Chanel #5 es un icono en los perfumes mundiales. Es considerada una de las 100 personas mas influyentes en la historia del siglo XX.



La Princesa Diana de Gales, cuyo nombre antes de ser princesa era Diana Frances Spencer (1961-1997), fue la primer esposa del Príncipe Carlos de Gales, heredero a la corona británica. Una mujer carismática, quien a pesar de venir de una familia aristócrata británica tuvo serios problemas para adaptarse al rígido protocolo de la monarquía británica. Independiente y promotora de diversas labores humanitarias a nivel internacional, fue objeto de la atención mediática a nivel mundial por su controvertida personalidad durante y después de su matrimonio con el Príncipe Carlos; está considerada como un auténtico mito y un ícono de la cultura popular a nivel mundial así como de la británica. Su inesperada muerte, en un accidente automovilístico, sigue siendo un misterio sin resolver.



Kolinda Grabar-Kitarovic (1968), Ministra de Asuntos Europeos de Croacia, posteriormente se desempeñó como Ministra de Asuntos Europeos de su País. Fue Embajadora de Croacia en los Estados Unidos de América y posteriormente Sub-Secretaria General de Diplomacia Pública para la OTAN. Desde 2015 es Presidenta de su país natal. A partir de esa fecha, su nombre empezó a trascender a nivel Mundial, no sólo por su habilidad política, sino también por su imponente personalidad y belleza. Se ganó el corazón de su pueblo al respetar los fondos públicos de su país y, por ejemplo, al pagar de su propio bolsillo los vuelos y boletos durante la Copa Mundial de Fútbol 2018, y se le descontó el sueldo de los días que no trabajó. Sentada en medio de todos los aficionados croatas como una más de ellos, la Presidenta es la fanática #1 del equipo representativo de su país, y no fue sino hasta la final entre Francia y Croacia cuando estuvo en el Palco de Honor con el Presidente de la FIFA, así como con los Presidentes de Rusia y de Francia. Fue uno de los centros de atención de dicha Copa Mundial, convirtiéndose en un ícono mundial, ya que actualmente es considerada la Presidenta más Guapa y Sexy del Mundo, (Ver, NatGeo, 2013)

2.-Teoría de las Relaciones Humanas en el Estudio del Liderazgo:

Durante la década de 1920, Elton Mayo fue contratado por la Harvard Business School, para dirigir el área de investigación de relaciones humanas en las organizaciones. Mayo y sus colegas desarrollaron los famosos estudios de Hawthorne para demostrar el efecto del factor humano en la eficiencia (Mayo, 1933). El movimiento de la gestión científica enfatizaba una preocupación por la tarea. Y el movimiento de relaciones humanas subrayaba la preocupación por las relaciones personales. El reconocimiento de estos dos factores ha caracterizado el debate sobre el liderazgo desde entonces hasta la actualidad.

Chris Argyris (1957), desarrolló la “Teoría Inmadurez - Madurez”, basada parcialmente en el pensamiento de McGregor. Él comparó los valores “Burocráticos - Piramidales” (el equivalente organizacional de los supuestos de la Teoría “X” de Douglas McGregor acerca de la gente), con un sistema de valores más “humanistas/democráticos” (la organización equivalente a los supuestos de las Teorías “Y” de McGregor (1960). Argyris señala que seguir los valores burocráticos conduce a relaciones de confianza y autenticidad, una buena cooperación y la efectividad organizacional. Argyris, considera también que los empleados inmaduros están integrados a la organización formal y burocrática y también admite que sólo unos pocos empleados desarrollan plena madurez en su continuo.

McGregor (1960), en el Massachusetts Institute of Technology, postuló las Teorías “X” y “Y”. De acuerdo con la teoría “X,” la mayoría de la gente prefiere ser dirigida, sobre todo, quieren seguridad y no están interesados en asumir la responsabilidad. La teoría “Y,” supone que la gente es por naturaleza, perezosa y poco fiable. Pero considera, que la gente puede ser auto-dirigida y creativa en el trabajo, si está bien motivada, por lo cual los gerentes deben liberar este potencial en los individuos a su cargo. Así, los empleados bien motivados, pueden alcanzar su realización y, al mismo tiempo, la organización sus metas.

“La Pirámide o Jerarquía de Necesidades” de Abraham H. Maslow (1943, 2013), la cual considera que las personas tienen múltiples niveles de necesidades, mismas que son: 1.-Fisiológicas y Psicológicas, 2.-De Seguridad, 3.-De Afecto y Pertenencia, 4.-De Logro y Auto - Estima y, 5.- de Autorrealización y Trascendencia. A medida que cada Nivel de Necesidades es satisfecho es posible abocarse a la satisfacción del siguiente Nivel.

Rensis Likert (1932, 1957, 1967, 1974; Likert, Roslow & Murphy, 1934, 1993), desarrolló un modelo que abarca un continuo de cuatro estilos de gestión, llamado Sistema de Dirección 4. El sistema 1, es un estilo orientado al liderazgo autoritario de gestión altamente estructurado. El sistema 4, es un estilo de gestión orientado a las relaciones basadas en el trabajo en equipo, confianza mutua y auto-confianza. Los sistemas 2 y 3, son fases intermedias entre los dos extremos del continuo. La teoría de Likert es bastante aproximada a los continuos de Tannenbaum y Schmidt (1958, 1971), y a las Teorías “X” y “Y” desarrolladas por McGregor (1960)

“Teoría de la Expectativa de Víctor H. Vroom” (1964, 1973, 1999; Vroom & Jago, 1990). Es una teoría del proceso cognitivo de la motivación. La cual considera que los individuos están motivados para desarrollar un alto grado de esfuerzo (valencia), cuando consideran que existe una relación entre el esfuerzo por realizar, las metas que se proponen alcanzar, (expectativas), el desempeño que requieren lograr, los resultados y las recompensas obtenidas (Instrumentalidad = esfuerzo-desempeño-recompensa). Así, (Motivación = Valencia x Expectativa x Instrumentalidad). La Valencia, es el valor otorgado a la recompensa. La Expectativa, es la relación entre el esfuerzo y el desempeño, en función del grado de certidumbre en poder conseguir los resultados esperados. Y, la Instrumentalidad, es el grado en que se confía en que la organización cumplirá las recompensas prometidas. Las tres variables deben de tener valores positivos. Si cualquiera de las tres variables se aproxima a cero, las posibilidades de motivación del rendimiento, también estarán cercanas a tocar el nivel cero.

“La Teoría de la Motivación – Higiene” de Herzberg (1966). Establece que determinadas necesidades no son necesariamente motivadoras, sino todo lo contrario, son desmotivadoras si estas no se satisfacen (“Factores Higiénicos”). En cambio, otras en cambio sí pueden motivar (“Factores Motivadores”). Al mismo tiempo, que se cumple con el logro de las metas organizacionales,

“Teoría de la Motivación de Logros de McClelland” (McClelland et al., 1953). Para este, los individuos tienen un equilibrio entre tres necesidades fundamentales: 1.- Poder, 2.-Logro, y 3.-Afilación. El sistema de puntuación para medirlos desarrollado por él, es el más preciso para medir el grado de satisfacción o de necesidad de logro de cada persona. Ya que cada persona, tiene diferentes necesidades. Y diferentes grados de satisfacción de cada necesidad. Su teoría es la más práctica en la medición de los factores que los sistemas de medición de Maslow y de Herzberg, cuando se describe el comportamiento de líderes y ejecutivos.



La Administración Creativa de Kobayashi (1972), y la Teoría Z de Ouchi (1982), acerca de la gente y un ambiente propicio para su desarrollo y productividad, constituyen algunas de las obras de punta de lanza de la cultura organizacional y de producción japonesa, publicadas en occidente. Cuando inició el gran interés y auge a nivel mundial por el conocimiento y estudio de dicha cultura, durante las décadas de los 70 y 80. Sin embargo, a partir de los 80 los modelos de gestión y de liderazgo anglosajones estadounidenses, tuvieron una difusión y aceptación generalizada, que los convirtió en los modelos cuyos paradigmas se convirtieron en dominantes en el mundo académico, a nivel mundial.

Estos fueron, tan solo algunos de los principales estudios que conformaron la base para la investigación científica de liderazgo. (Ver, Atkinson, Clark & Lowell, 1992; Northouse, 2001; Navahandi, 2003; Luthans, 2008; Yukl, 2010; Maciariello & Linkleter, 2011.

3.- **Burocrático:**

El término "Burearatic" (Burocracia), parece haber sido usado por vez primera en 1745 por Jacques Claude Marie Vincent de Gournay (1712-1759), economista de la escuela de los fisiócratas (Sauvy, 1976) Gournay se refería en términos despectivos a la autoridad de los hombres que era contraria a la autoridad de la naturaleza, base de la doctrina fisiócrata. Etimológicamente este término viene del francés "*Bureau*" que significa "*Escritorio*" y del griego "*Kratos*", que significa "*Gobierno*" o "*Poder*": "Alguien que gobierna detrás de un escritorio". El Poder de quienes dominan detrás de un escritorio.

El burócrata es tan antiguo como la organización humana. La estructura jerárquica de la burocracia ha sido la que ha sustentado el funcionamiento eficiente de los grandes imperios y de las suntuosas monarquías, desde la más remota antigüedad. Los burócratas o escribas, o como se les llamara en las diferentes civilizaciones y en todos los tiempos. Eran ellos, los responsables del registro y administración de los recursos económicos, la mano de obra, materiales, etc. Sobre ellos recaía

“La estructura jerárquica de la burocracia ha sido la que ha sustentado el funcionamiento eficiente de los grandes imperios y de las suntuosas monarquías, desde la más remota antigüedad.”

la responsabilidad de ser los organizadores, de la planificación y buen desarrollo de la vida diaria de la sociedad en todos los niveles (Carpiceci, 2005; Carpi, 2005, Strouhal, 2005; Schwarz, 2006 & Hamilton, 2006).

El estudio sistemático y exhaustivo, del concepto moderno de burocracia, y de esta como la forma más eficiente de organización a través de la división racional del trabajo, lo desarrolló Max Weber. Para él, la burocracia es el modelo de organización más eficiente por excelencia. (Weber, 1946, 1947, 1968; Jennings, 1962; Blau, 1962; Crozier, 1974; Sauvy, 1976; White & Lippitt, 1978; Carpiceci, 2005; Carpi, 2005; Strouhal, 2005; Schwarz, 2006 & Hamilton, 2006). Weber sospechaba que la dictadura burocrática constituiría un despotismo sin precedentes. Sería tanto la más opresiva y a la vez la más eficientemente (Weber, 1946; Jennings, 1962; Tonix, 1970) establece el esquema tradicional burocrático y define sus principios básicos: Primero. Especialización: Segundo. Autoridad jerarquizada: Tercero. Sistema de reglas, y Cuarto. Impersonalidad.

Este es, el tipo de organización más apta para la realización de tareas administrativas complejas y en gran escala, mediante el trabajo sistemáticamente organizado de muchos individuos, esto es a lo que se le llama burocracia. Y esta, ha existido y existe en todo tipo de organizaciones (Blau, 1962; Clozier, 1974). Ha sido, es y será el sistema sobre el cual desde la más remota antigüedad se ha sustentado la operación eficaz, tanto de las instituciones gubernamentales, políticas, religiosas, etc. Tanto de la sociedad como de las grandes corporaciones nacionales y multinacionales.

De la misma manera, otro gran pilar de dicha teoría lo constituyó, Herbert Spencer (1820-1903), quien fue un hombre, que abarcó y dominó diversos campos de las ciencias. Siendo también, un defensor del modelo económico del *“Laissez faire, laissez passer”*, la no intervención del estado en la economía. En su tiempo, si bien Spencer fue considerado un Darwinista Social. La teoría social que defiende la Ley de la Supervivencia del más Apto Socialmente. Al mismo tiempo, también era considerado el intelectual y académico más prestigiado de toda Europa en las últimas décadas del siglo XIX. Ya que sus obras se tradujeron a diversos idiomas y en vida se llegaron a vender más de un millón de copias de sus obras. Siendo recordado por su frase “La supervivencia del más apto”. Y su metáfora de “La sociedad como organismo”. Fue un opositor del expansionismo colonial y militar de su época. Y su influencia sobre los líderes del pensamiento llegó hasta Japón y China.

4.-Carismático:

El concepto de líder carismático se remonta a la antigua Grecia. A la ancestral concepción del líder como alguien con habilidades personales capaz de causar un efecto extraordinario sobre los demás. El término “Carisma” procede del latín “Charisma” y este a su vez procede del griego, y significa: “Agradar”, pero no en términos de simplemente simpatizarles a las personas. Sino que este rasgo de la personalidad de un líder, era tanpreciado que lo consideraban, un rasgo que estaba sobre todos los demás atributos de un líder, el cual era considerado, ante todo, como: “Un don excepcional que pocos poseían.” Era tan valorado ypreciado, que se consideraba que constituía: “Un don o regalo concedido por los dioses”.

Max Weber (1864-1920), en su obra “Economía y Sociedad” (1947), considera que existen tres tipos puros de dominación legítima. El primero, es de carácter racional. El segundo, es de carácter tradicional. Y, el tercero, es de carácter carismático. Al referirse a este último, considera que su dominación, “descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o

ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas llamada autoridad carismática”, Weber (1947) usó el término para describir una forma o influencia basada no en la autoridad formal sino en las percepciones de los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales. De acuerdo a Weber, el carisma se da cuando existe una crisis social, y un líder inspirador con cualidades personales excepcionales emerge con una visión radical que provee una solución a la crisis y ese líder atrae a los seguidores que creen en la visión y perciben que el líder es extraordinario (Trice & Beyer, 1993). **“Es la percepción que los demás tienen del líder lo que le confiere el carisma.” “Para los seguidores”, al igual que para los públicos y las masas, “la percepción, lo es todo.”**

“El término “carisma” continúa siendo descrito y utilizado en diferentes formas por diferentes académicos, pero ha habido convergencias considerables en años recientes, hacia una concepción de interacción. Para ver el carisma como el resultado de percepciones y atribuciones de seguidores, influenciados por cualidades y conductas reales o atribuidas a los líderes, por el contexto de la situación de liderazgo y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores. y utilizado en diferentes formas por diferentes académicos, pero ha habido convergencias considerables en años recientes, hacia una concepción de interacción”

Desde que Weber (1946,1947,2014), propuso el concepto, diversos académicos han intentado describir el carisma e identificar las condiciones bajo las cuales, éste se da (Ver, Marcus, 1961; Friedrich, 1961; Berger, 1963; Friedland,1964; Dow, 1969; Cohen, 1972; Downton,1973; Stodgill,1974; Galanter, 1982; Conger & Kanungo, 1967, 1987, 1990; Bass, 1985, 1999, 2002; Bass & Stodgill,1990; Trice & Beyer,1993; Gardner, 1993, 1998; Bass & Bass, 2008; Villegas, 2014).

El término “carisma” continúa siendo descrito y utilizado en diferentes formas por diferentes académicos, pero ha habido convergencias considerables en años recientes, hacia una concepción de interacción. Para ver el carisma como el resultado de percepciones y atribuciones de seguidores, influenciados por cualidades y conductas reales o atribuidas a los líderes, por el contexto de la situación de liderazgo y por las necesidades individuales y colectivas de los seguidores. O bien, como para Yukl (1994), el cual considera que, el carisma, depende hasta cierto punto de la situación del liderazgo), (Ver, Downton,1973; Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Trice & Beyer, 1993; Gardner, 1993, 1998).

House (1977), por su parte, sugiere que el líder carismático se caracteriza por: su auto confianza y la confianza en sus subordinados; altas expectativas de los subordinados, visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Bass (1990), ha incluido habilidades de debate y persuasión, así como experiencia técnica y el fomentar los cambios de actitud, comportamiento y de reconocimiento y manejo de las emociones en sus seguidores.

La teoría predice y la investigación ha confirmado, que el líder carismático producirá un desempeño de sus seguidores más allá de lo esperado y un fuerte compromiso con el cómo líder y con la misión que tienen en común (Velasco & López, 2013. Velasco, 2014).

Conger y Kanungo (1987, 1990), propusieron una teoría del liderazgo carismático basada en la suposición de que el carisma es un fenómeno de atribución. Y, definen los constructos del liderazgo carismático, los cuales consisten en: 1) Visión estratégica; 2) Sensibilidad al medio ambiente; 3) Asumen riesgos personales por la organización, y 4) Comportamiento no convencional.



Dwight D. Eisenhower (1890-1969). General de cinco estrellas durante la Segunda Guerra Mundial, Comandante en Jefe de las Fuerzas Aliadas durante la invasión de Normandía durante la Segunda Guerra Mundial y 34° Presidente de los Estados Unidos de América. En medio, John F. Kennedy, (1917 - 1963). 35° Presidente de los Estados Unidos de América. Fue miembro de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, así como Senador de los Estados Unidos por Massachusetts. Se convirtió en el Presidente más joven de su País. En la foto aparece con su esposa la Primera Dama Jacqueline L. Kennedy (1929-1984). El Presidente Kennedy fue asesinado el 22 de noviembre de 1963, en Dallas Texas, su asesinato sigue considerándose extraoficialmente, un misterio. Barak Obama (1961 -), 44° Presidente de los Estados Unidos de América. Fue Senador del Estado de Illinois y posteriormente el primer Candidato afroamericano, nominado por el Partido Demócrata. y electo para la Presidencia de su país. Los tres, considerados como Presidentes carismáticos y admirados por un gran sector de la población del pueblo estadounidense y de todo el mundo.

5.- Liderazgo Toxico, o “El Lado Oscuro del Carisma”:

Originalmente Drucker (2008), relacionó esta expresión con “*El Lado Oscuro del Carisma*,” dado que consideraba que los Líderes Carismáticos, podían llegar a emplear su magnetismo o don en forma negativa, abusando de él con sus seguidores, pudiendo llegar a actuar en forma autocrática, dictatorial, o tiránica, al ejercer su influencia, poder u autoridad sobre ellos. El carisma puede ser “la perdición de los líderes”. Los líderes carismáticos a menudo se acostumbran y exigen que las cosas se hagan a su manera.

¿Son efectivos, los líderes tóxicos? Pueden o no serlo, pero es un gran error confundir el carisma con la efectividad, puntualizó Drucker (2008). Cabe agregar que el liderazgo como el valor o la sinceridad pueden estar totalmente divorciados de la idea del bien y del mal. Y, no tener nada que ver ni con uno ni con otro.

El detentar un poder que puede llegar a ser prácticamente ilimitado, la ambición desmedida que los lleva a la codicia. Estas y las demás debilidades propias de la naturaleza y la condición humana. Llevan a los líderes a perderse a sí mismos. Siendo la vanidad, uno de las principales causas, la cual se ve alimentada ante la aceptación del cumplimiento de todos sus deseos, órdenes y hasta sus caprichos. Y, nunca es más vulnerable el ego del líder que ante la constante adulación.

Sin embargo, en la actualidad algunos autores emplean el término “**Liderazgo Tóxico**”, para referirse después de un juicio axiológico a cualquier tipo de líder “**negativo**”, “**sin valores**.” **no ético**” o “**no auténtico**”. (Downton, 1973 a, b; Lipman & Blumen, 1996; Gardner,1998,Roberts,2002;Klenke,2007;Maciarell&Linkleter, 2011,Velasco, 2014, 2017a),(Ver, Milgram,1979;Zimbardo,2009).auténtico”. (Downton, 1973 a, b; Lipman & Blumen, 1996; Gardner,1998,Roberts,2002;Klenke,2007;Maciarell&Linkleter, 2011,Velasco, 2014, 2017a),(Ver, Milgram,1979;Zimbardo,2009).



Adolf Hitler (1889 – 1945). Soldado condecorado con dos Cruces de Hierro, durante la Primera Guerra Mundial, al fin de esta se adhirió al Partido Nacional Socialista Partido ‘Obrero Alemán o Partido Nazi’, del cual llegó a ser su líder. Después de un fallido golpe de estado en 1924, conocido como el Golpe de la Cervecería, (“El Putsch de Múnich o de la Cervecería”, por el lugar donde se planeó,) estuvo en la cárcel donde escribió su ideario “Mi Lucha”. Llegó primero a Canciller Imperial de Alemania de 1933 a 1934, a la muerte del Presidente el Mariscal Paul von Hindenburg en 1934. Se autoproclamo además de Canciller Imperial el Líder (Führer), del Pueblo Alemán. Asumiendo el poder absoluto. Sin lugar a dudas, es uno de los personajes más significativos y controversiales del siglo XX. Pero al mismo tiempo, es uno de los líderes más carismáticos de la historia. Era un orador excepcional que perfecciono su capacidad magnética de atraer a las masas. Con su lema “Todo por Alemania”, supo con sus apasionados discursos exaltar el nacionalismo del pueblo alemán para sus planes políticos y expansionistas. Que culminaron en la Segunda Guerra Mundial. Los territorios conquistados por sus Generales, lo convierten también en uno de los mayores conquistadores de la historia. A la derecha foto de la reunión del partido Nazi en el Congreso de Nüremberg de 1934 (Foto del Archivo Federal de Alemania).

6.-Satyagraha: Liderazgo de la Resistencia y la Desobediencia Civil No Violenta:

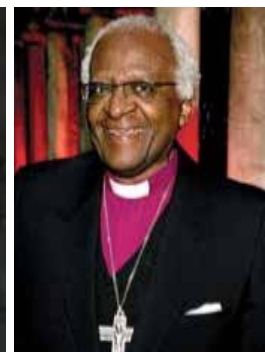
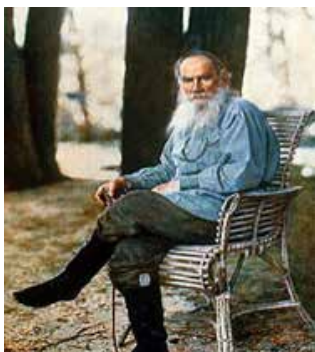
Neologismo acuñado por Mahatma Gandhi (1869-1948), en 1906. Proviene del Sanscrito: “*Satya*”, “*Verdad*”, y “*Agraha*”, “*Insistencia*”, por lo que dicho concepto puede traducirse como: “*Fuerza de la Verdad*,” “*Fuerza del Alma*” o como “*Insistencia en la Verdad*”, por lo que “*Representa la Resistencia o la Desobediencia Civil No Violenta*”.

El primero en describir sus principios, fue un escritor, poeta y filósofo anarquista estadounidense Henry David Thoreau (1817-1862), en su obra “*La Desobediencia Civil*”, es el título de un ensayo y conferencia que se publicó en 1848, donde Thoreau explica los principios de la desobediencia civil, que él mismo puso en práctica en el verano de 1846, cuando fue a prisión por negarse a pagar sus impuestos, por Objeción de Conciencia, y Objeción Fiscal, recurriendo al deber de la desobediencia civil como protesta contra un gobierno que mantenía la esclavitud y llevaba a cabo guerras injustificadas como la Guerra de invasión expansionista de su país contra México, entre 1846 a 1848 (*Mexican-American War*).

Esta obra inspiró al Conde León Tolstoi (1828-1910), novelista ruso, considerado como uno de los más grandes escritores de la literatura universal (autor de *La Guerra y la Paz*, publicado como fascículos de revistas entre 1865-1869, y de *Ana Karénina*, 1875-1877). A emplearla y a expresar sus ideas respecto a “*La No Violencia Activa*”, en su obra “*El Reino de Dios Esta en Vosotros*”, publicada por primera vez en Alemania en 1894, tras ser censurada en Rusia, intercambio una amplia correspondencia e ideas con Gandhi cuando este vivió en Sudáfrica. La obra de Thoreau, fue el libro de cabecera de Mahatma Gandhi y la inspiración de Martin Luther King Jr. Influyendo también en ambos las obras e ideas de Tolstoi.

“*Satyagraha*,” está basado en: “*Las creencias y los valores. Y, tiene un alto contenido o dimensión política, ética y espiritual*” (Jennings, 1962; Marcus, 1961; Romain, 1972; Cooper, 1981; Galanter, 1982; Gandhi, 1983; Valle, 1987; Gardner, 1988, 1993; Chávez, 1964, 1993; Clinton, 1994; Aung San Suu Kyi, 1991, 1995; Griswold del Castillo & García, 1995; Ferris & Sandoval, 1997; Mandela, 1998, 2011; King, 1998; Nojeim, 2004; Hattstein 2005, 2006; Gangz, 2009; Tolstoi, 2010, 2011; Dalai Lama, 2010; Fuentes, 2015).

PERSONAJES QUE SON EJEMPLO DEL LIDERAZGO DE LA RESISTENCIA Y DESOBEDIENCIA CIVIL NO VIOLENTA





Las fotografías presentadas con anterioridad muestran a los líderes que han seguido este camino arriba a la derecha, el primero en describir sus principios. El filósofo anarquista estadounidense Henry David Thoreau (1817-1862), quien planteo sus principios en su obra "Desobediencia Civil" en 1848, como protesta contra su gobierno por mantener la esclavitud y por la Guerra de expansión injustificada de su país contra México. Posteriormente fueron el Conde León Tolstói (1828-1910), novelista ruso. Mahatma Gandhi (1869-1948), la figura más importante en la independencia de la India, quien sostuvo correspondencia con Tolstói y sus ideas influyeron en su movimiento, cinco veces fue propuesto al Premio Nobel entre 1937 y 1948, y jamás lo recibió. Al centro a la izquierda, S.S. el XIV Dalai Lama (1935-), Premio Nobel de la Paz 1989, por su lucha pacífica por la independencia del Tibet de China. En el centro" (19, Dolores Huerta (1930). Robert F. "Bobby" Kennedy (1925-1968, y César Estrada Chávez, más conocido como "César Chávez 27-1883). Sindicalistas y activistas defensores de los trabajadores del campo en los Estados Unidos de América, ambos recibieron, la Medalla Presidencial de la Libertad, el máximo reconocimiento civil otorgado en dicho país, y son miembros del Salón de la Fama del Estado de California. El Dr. Martin Luther King Jr. (1929-1968), defensor de los derechos civiles de los afroamericanos, contra la pobreza y la Guerra de Vietnam, Premio Nobel de la Paz 1964, póstumamente en 1977, recibió la Medalla Presidencial de la Libertad, y en 2004 la Medalla de Oro del Congreso. Desmond M. Tutu (1931). Primado de la iglesia Anglicana de Africa Meridional pacifista que luchó contra el régimen del "apartheid" de Suráfrica, Premio Nobel de la Paz 1984. Nelson Mandela (1918-2013), Premio Nobel de la Paz 1993 eliminó por medios pacíficos el régimen del "apartheid", fue el primer Presidente de color en ser elegido por sufragio universal de Suráfrica de 1994 a 1999. Abajo, Aung San Suu Kyi (1945-), política, activista por los derechos humanos y la lucha por la democracia en Birmania, es conocida como "La Orquídea de Hierro", en 2015 ganó la Presidencia de su país también por sufragio universal, pero el régimen militar que tiene medio siglo en el poder le impidió tomar posesión del cargo, Premio Nobel de la Paz 1991. En, la última línea, Rigoberta Menchú (1959 -), Líder indígena maya-quiché guatemalteca, defensora de los derechos humano. Embajadora de Buena Voluntad de la ONU y Premio Nobel de la Paz 1992. Y Premio Príncipe de Asturias 1998. Malala Yousafzai (1997-), joven pakistaní radicada en Inglaterra, desde el atentado para matarla que tuvo a los 15 años por parte de grupos Islámicos fundamentalistas del régimen talibán, por su abierta lucha por los derechos de las mujeres en su país. A los 17 años recibió el Premio Nobel de la Paz 2014, convirtiéndose en la persona más joven de la historia en recibirlo, En los años 2013, 2014 y 2015 la prestigiosa revista Time incluyó entre "Las 100 Personas más Influyentes del Mundo, "a esta joven líder, (Ver, NatGeo, 2013).

7.- Autocrático - Democrático - Laissez Faire:

La tipología de estos tres estilos de liderazgo fue propuesta, por Kurt Lewin y bajo su dirección general, su equipo de investigación de la Universidad de Iowa, estaba compuesto por el propio Lewin, Ronald O. Lippitt y Ralph White, dichos estudios se llevaron a cabo durante la década de los 30 (1938-1939).

Para Kurt Lewin, "el líder solo tiene sentido, dentro de un grupo". Por lo tanto, lo importante era determinar el impacto del líder en el grupo de acuerdo a cada uno de dichos estilos de liderazgo y de gestión.

Para medir dicho impacto. Kurt Lewin y su equipo de investigación, realizaron una serie de estudios que fueron los pioneros en el estudio del liderazgo. Los estudios fueron conducidos por Lippitt y White en la Universidad de Iowa. Estos estudios seminales han tenido un impacto duradero, hasta la actualidad, a pesar de haber sido realizados hace ocho décadas. Aunque con el paso del tiempo, dichos estilos empezaron a ser denominados con otros nombres equivalentes, para referirse a ellos: **Autocrático o Directivo - Democrático o Participativo - Laissez Faire o Dejar Hacer o Liberal o Permisivo o Ausente o Paternalista**

En los estudios iniciales, se formaron cuatro clubes de pasatiempos para niños de 10 años de edad. Cada club se sometió a tres diferentes estilos de liderazgo. Autoritario, Democrático y Laissez Faire o Liberal. Siendo un adulto, el que asumía el papel de líder del grupo, repitiendo el estilo que correspondía a su role en cada uno de los grupos.

El líder autoritario, tendía a ser muy controlador y no permitía la participación de los miembros del grupo Este líder si bien dedicaba atención individual a elogiar o criticar a alguien, trataba de ser amistoso o impersonal, pero en tal forma, que esta se podría considerar como abiertamente hostil. El líder democrático, por su parte animaba el debate y la toma de decisiones en grupo. Trataba de ser “objetivo” al elogiar o criticar a alguien dentro del grupo, e intentaba formar parte del grupo. El líder liberar (Laissez – Faire), daba completa libertad a los integrantes del grupo. Y, básicamente, este líder no proporcionaba ningún tipo de liderazgo al grupo (Ver, Lewin, Lippitt & White, 1939,1940; Lippitt & White,1943,1971; Goethals, Sorenson & Burns,2004; Bass & Bass,2008; Luthans, 2008; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009; Yukl, 2010; Northouse, 2010,2015).

En los grupos liderados por los líderes autocráticos. Los comportamientos agresivos y apáticos, de los miembros de los grupos, se consideraron reacciones de frustración ocasionadas por el líder autocrático. Los investigadores también señalaron que los grupos apáticos, mostraron explosiones de agresión cuando el líder autocrático salía de la sala, o bien se hacía una transición hacia un ambiente de liderazgo más libre. El grupo dirigido democráticamente, cayo entre el grupo extremadamente agresivo y los cuatros grupos apáticos dirigidos por los líderes autocráticos. El ambiente de liderazgo liberal, genero realmente la mayor cantidad de acciones agresivas de parte del grupo. Aunque el valor que tienen estos estudios consiste en que fueron los primeros en analizar el liderazgo desde el punto de vista de la metodología científica y, sobre todo, mostraron que los diferentes estilos de liderazgo, producen distintas reacciones complejas en los mismos grupos, o bien en grupos similares. (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).

Durante los estudios se analizaron los tres diferentes tipos de liderazgo: autoritario, democrático y Laissez-faire. Desafortunadamente, los efectos de estos estilos de liderazgo en la productividad no fueron directamente examinados. Es decir, no se hicieron estudios de dichos estilos de liderazgo en las organizaciones. Los experimentos se realizaron principalmente para analizar patrones de agresividad en la conducta. Además, desde el punto de vista actual de metodología de la investigación de la ciencia del comportamiento, muchas de las variables no se controlaron. (Luthans, 2005).

Estos estudios mostraron, sobre todo, que los diferentes estilos de liderazgo producen distintas reacciones complejas de los mismos grupos o en grupos similares. (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al. 2009).

Sin embargo, a partir de las publicaciones de este equipo de investigadores, dichos modelos empezaron a difundirse y a ser utilizados por otros académicos, desde la década de los 50.Y, ya en los 60, también por administradores (Lewin, Lippitt & White, 1939, 1940; Lippitt & White, 1943, 1971; White & Lippitt, 1960).

A finales de la década de los 50, Robert “Bob” Tannenbaum y Warren Schdmit propusieron un continuo entre el estilo Autocrático y el Democrático. Entre el área de autoridad del Directivo y la de libertad de los subordinados (Tannenbaum & Schdmit,1958). Y, en 1973, actualizaron su modelo, proponiendo un cambio en su modelo, el *Leadership Continuum (Continuo de Liderazgo)*. En donde, consideraron que las clasificaciones de Autocrático y Democrático propuestas por Lippitt &White (1943), eran tan solo extremos de modelos teóricos. Y, que, en la práctica del liderazgo, este se lleva a cabo en algún punto entre ambos extremos, con 7 estados intermedios, desde su punto de vista (Tannenbaum & Schdmit,1958,1973; Scheidlinger,1994).

Autocrático o Directivo. - El término “Autocracia”, está formada por las palabras griegas “Autos” que significa “Por sí Mismo” y “Kratos”, “Gobierno” o “Poder”, “Poder

o *Gobierno por Sí Mismo*". También, se considera que proviene de la palabra griega "*Autokráteia*", que significa "*Poder Absoluto*". La cual deriva de "*Autocrático*", que a su vez significa "*Dueño Absoluto*". Designa al sistema de gobierno cuya autoridad recae sobre una sola persona sin ningún límite: el autócrata: "*El que gobierna por sí mismo*". Este concepto fue usado con mucha frecuencia en el siglo V a.C. por Platón y por otros filósofos griegos.

El autócrata no pretende solamente transmitir poder. Sino que lo genera; cuando un autócrata delega autoridad, imagina que está renunciando a esta parte de esta autoridad, para él se hace difícil formular una distinción clara entre lo autocrático y lo burocrático porque ambos son sistemas de poder que se superponen considerablemente. Teóricamente se encamina adquirir el poder por la autoridad y el otro lo hace hacia el poder por el orden, el autócrata está más favorablemente predispuesto hacia el burócrata que este último para con el primero. Ambos son mucho más distintos respecto al tipo democrático.

El autócrata comprende que el poder es la fuente del éxito y la causa del fracaso, y debe, por lo tanto, dicho poder, ser tratado con esmero y con respeto. Ya que el poder, es dinámico y voluble. El poder, no se somete fácilmente a un control monopolizador, puesto que puede cambiar de amo a cada momento. Solo quienes han llegado a comprender a fondo la esencia de detentar y conservar el poder, pueden conseguir el poder suficiente para hacer con él, algo por lo que valga la pena hacer lo que sea necesario para conseguirlo y para retenerlo. El poder, constituye una de los mayores motivadores de la conducta humana. Es una de las mayores fuentes de seducción y de atracción sexual. Y, el sexo a su vez, también es poder.

En términos generales de la conducta humana, existe en diversas culturas, una tendencia natural a oponerse a la autoridad y a la disciplina misma, así como una general indiferencia hacia la responsabilidad personal. Lo que les impide a líderes, directivos y organizaciones la tentativa de alejarse del modelo autocrático. Por lo mismo, dicho

modelo también forma parte, por lo general, del estilo de dirección y ejercicio de la autoridad y el poder, requeridos en dichas culturas. Sin embargo, estas no son características propias de las culturas anglosajonas, lo cual tampoco impide, que pueda presentarse en algunos casos dicho estilo de liderazgo y de gestión (Ver, Hofstede. 1980.1992 a, b).

Jennings (1962), considera que la historia de la humanidad y aún de los Estados Unidos de América, fue forjada por hombres de acusadas tendencias autocráticas. Que lo mismo, actuaban como demócrata que actuaban como autócratas, según se los demandara la situación. Y, asimismo considera Jennings, que pocas palabras, llevan consigo una carga emocional tan elevada, como la palabra autócrata



En la primera línea a la izquierda, aparece una estatua de mármol del emperador y C urbanístico, político y económico. Con su amada XIII Legión sus conquistas abarcaron Fraguándose en el senado un complot en su contra para asesinarlo, su esposa ante personajes famosos. Asu asesinato, inició la guerra civil en el imperio romano. En el c logro unificar a todas las tribus nómadas de Asia. Creando el Imperio Mongol, convir gran apetito sexual tuvo miles de hijos por toda Asia. Por lo que de acuerdo a estudio Atila (395-453d.C.), uno de los más terribles enemigos del Imperio Romano. Fue con Emperador Carlomagno (circa 747-814), Emperador Augusto Rey de los Francos y a los musulmanes tras una larga. También derrotó a los eslavos obligándolos por la f al frente de sus tropas la conquista de la Ciudad de Belgrado, en la antigua Yugoslavia en Turquía. Y la mayoría, del territorio de Hungría. En el norte de África, Argelia y Tú califato. Siendo él también, uno de los más destacados poetas musulmanes de la his metros de altura, y tenía una fuerza descomunal. Perteneció a la Dinastía Romanov. Occidente en la costa del Mar Báltico. Y, convirtió a Rusia en una de las más poderos última línea a la izquierda, Catalina II de Rusia "la Grande" (1729-1796), Emperatriz excentricidades de su esposo el Zar, sus errores políticos, y enemistades con diversos a ella Emperatriz. Gobernó con mano de hierro autocráticamente. Fue una líder fuer además, los complementos trayendo de Europa, el arte, la cultura, las ciencias, y sob Franco-holandesa, la Guerra de los Nueve Años y la Guerra de Sucesión Española, donde trasladó su corte es tan sólo un ejemplo. Promovió todas las bellas artes y las un régimen centralizado y absolutista. El cual es el Ejemplo perfecto, de la monarquía militares, y conquistadores de la historia. Su forma de manejar el arte de la guerra co Napoleónico, el cual incluye las nuevas ideas de la ilustración con el sistema de gobi (Ver. NatGeo.2013).

HOMBRES Y MUJERES CELEBRES DE LA HISTORIA POR SU LIDERAZGO



General romano Galius Julio Cesar, más conocido como Julio Cesa (100-44^a C-), líder religioso, político y gran estratega militar. Así, como un reformador en la península Hispánica, Bretania, Francia, Holanda, Belgica, parte de Alemania y fue el protector de Cleopatra VII, con quien tuvo a su hijo Cesarion. En un mal presentimiento le dijo que no fuera, a lo que contestó " Solo se debe temer al miedo"(famosa frase que ha sido atribuida a muchos otros dentro gigantesco monumento a Gengis Khan en Mongolia, su nombre de nacimiento fue Temujin (1162-1227), que significa " el mejor acero". Guerrero que se extendió en el Gran Khan, aprendió y perfeccionó las tácticas militares de sus enemigos. Fue brutal y despiadado, con los que se le enfrentaron. De un linaje genético aproximadamente un 8% de la población de Mongolia desciende de él. Conquistó el más extenso imperio de la historia. Arriba a la derecha, conocido como, "El Azote de Dios". Fue el último y el más poderoso de todos los Reyes Hunos de Asia. El primero a la izquierda, en la línea de en medio, el más poderoso de los Lombardos. Fue el fundador del Sacro Imperio Romano Germánico de Occidente durante el final de la Edad Media e inicios de la Era Moderna. Combatió con fuerza a convertirse al cristianismo, pero exitosa campaña militar. En medio, Suleiman "el Magnífico" (1494-1566), Sultán del Gran Imperio Otomano. Lideró la conquista de Egipto. Sitio la Ciudad de Viena, capital del Archiducado de Austria. Sitio la Isla de Rodas y Constantinopla, antiguo nombre de la actual Ciudad de Estambul. Así como, casi todo el territorio de Medio Oriente. Pero además de ser un gran conquistador, promovió y desarrolló las ciencias y las artes durante su reinado. A su derecha, Pedro I de Rusia "el Grande" (1672-1725), grande no únicamente por sus obras, sino también por su estatura, media entre 2.03 y 2.05 metros. Fue un gran líder y un verdadero reformista que importó tecnología para gran cantidad de campos, reorganizó el ejército y el gobierno. Abrió una salida hacia el exterior para las potencias de Europa. Por sus logros, es considerado como uno de los más grandes, destacados e importantes gobernantes de la historia de Rusia. En la línea de Rusia. De origen alemán y sueco, y de ser considerada una Princesa alemana, extranjera, Emperatriz consorte. Supo conquistar al pueblo ruso. Tras las reformas en los sectores de la iglesia y del ejército. Permitieron que la Guardia Imperial Rusa, cuyo comandante era uno de sus amantes. Lo derrocaron y la nombraron Emperatriz, habil, astuta, generosa con sus amantes, visionaria y muy culta. Retomó los proyectos de Pedro el Grande, abrió otra puerta a Rusia, en el Mar Negro. Y, sobre todo, la educación. Europeizó a Rusia. En medio Luis XIV de Francia "el Rey Sol" o "Luis el Grande" (1638-1715), tras combatir en tres guerras: La Guerra de Sucesión, bajo su mandato convirtió a Francia en una potencia europea. Fue, un promotor de la construcción de grandes palacios y jardines, el Palacio de Versalles, a las ciencias. Bajo su reinado crecieron las finanzas de estado y se multiplicaron las colonias de Francia en América, Asia y África. Su reinado y liderazgo crearon una monarquía absoluta. A su derecha el General y Emperador de Francia y Rey de Italia Napoleón Bonaparte (1769-1821), Fue uno de los mayores estrategas y genios militares. Constituyó fue el de mayor envergadura conocida en Europa hasta ese momento. Es, considerado además de genio militar un déspota ilustrado, por su Código de Napoleón, el primer código de las monarquías absolutas. Es uno de los personajes más admirados de la historia, pero a la vez, uno de los más controversiales, por su megalomanía,

Democrático o Participativo. - La palabra Democrático, viene de la palabra griega “*Demokratia*”, que a su vez proviene de las palabras “*Demos*”, “*Pueblo*” y “*Kratos*,” “*Gobierno*” o “*Poder*”, y el sufijo “*ia*”, “*Cualidad*”, es decir “*El Gobierno del Pueblo*”.

Laissez Faire: Dejar Hacer, Liberal, Permisivo. Ausente o Paternalista. - El tercer estilo de liderazgo tiene su origen en la expresión francesa “*Laissez faire, et laissez passer, le monde va de lui memé*” que se traduce como: “*Dejar hacer, dejar pasar, el mundo va solo*”, la frase fue acuñada por Jacques Claude Marie Vincent de Gournay (1712-1759), en el siglo XVIII, para referirse: “*Al no intervencionismo del gobierno en la economía*”. Generalmente, la frase se usa acortándola a “*Laissez faire, laissez passer* “:” *Dejar hacer, dejar pasar*”.

Como modelo de liderazgo o de gestión, el estilo “*Laissez faire, laissez passer* “:” *Dejar hacer, dejar pasar*”. constituye una libertad o abstención en la dirección caracterizada por una ausencia de interferencia por parte de la autoridad, en caso del líder o del directivo. A través de un estudio de ciencia cognitiva llevado a cabo en más de 500 líderes y directivos el más alto nivel en instancias gubernamentales, diplomáticas y de organizaciones privadas, sindicales y educativas de cobertura regional, nacional y otras multinacionales. Mostro como uno de los resultados de la investigación, que los participantes “**no consideraron, ni aceptaron, que la ausencia de liderazgo, o “Laissez faire”, podía ser considerado como un estilo de liderazgo**” (Ver, Velasco & López, 2013; Velasco, 2014).



Antes de terminar la Segunda Guerra Mundial del 4 al 11 de febrero de 1945, se reunieron en el antiguo Palacio Imperial de Livadia en la Ciudad de Yalta en Crimea. Los tres grandes líderes de los aliados, como Jefes de Gobierno, de izquierda a derecha: Wiston Churchill el Primer Ministro del Reino Unido, Franklin Delano Roosevelt, Presidente de los Estados Unidos de América y Iósif (José) Stalin, Secretario General del Comité Central del Partido Comunista y Presidente del Consejo de Ministros de la Unión Soviética. Los acuerdos ahí tomados, no fueron consultados con ningún otro gobierno, ni informados de los acuerdos a los que se llegó. Entre otros, se decidió, la desmilitarización y división de Alemania, las indemnizaciones a pagar a los aliados por daños de guerra (las deudas de Alemania de la Primera y Segunda Guerra Mundial, impuestas ambas por los aliados, se terminaron de pagar 92 años después del fin de la Primera Guerra Mundial), cederle a la Unión Soviética el control de un tercio del territorio alemán, elecciones libres en todos los países liberados, el reparto del territorio europeo, la formación de un organismo que representara a las Naciones Unidas (ONU) y la formación de un Consejo de Seguridad. Fueron tan ambiguos dichos acuerdos que cada una de las partes lo interpreto de acuerdo a sus intereses. Siendo esta reunión, la que suele considerarse como el inicio de la Guerra Fría (1945 a 1947 -1991), (Ver, NatGeo,2013).

Jennings (1962), contemporáneo de Lewin, Lippitt, White, Tannenbaum y de Schmidt, considero que la democracia es un término que tiene tanta carga emocional como el de autocracia o el de burocracia, Y, que, en la organización, debe de existir un orden, como el que establece la burocracia, para poder asegurar el respeto a la autoridad y al poder.

Así mismo, considera que la democracia, está necesariamente determinada por los coeficientes de poder y orden existentes. Y que, es determinada por el grado de la libertad permitida por el Consejo Directivo o el de accionistas. Así como, por los estilos de liderar de los líderes y el de gestión por parte de los directivos. Desde un punto de vista administrativo, la democracia es la que les permite a los miembros de la organización actuar sin restricciones.

Por otra parte, los ejecutivos autocráticos, rápidamente crearan un número indeterminado de esferas de poder dentro de la estructura jerárquica de la organización, en los que cada uno de dichos feudos de poder intentara imponerse el uno al otro. Las consecuencias serán infraccionamiento de los grandes sistemas orgánicos que muchas unidades pequeñas al frente de las cuales habrá un autócrata que busca independizarse de los demás.

Por lo que lo ideal para liderar y gestionar una organización es una mezcla administrativa bien dosificada, con ingredientes de los tres estilos, la cual resulta imprescindible. El ejecutivo equilibrado debe estar preparado para aceptar esta flexibilidad.

Adair (1990), también considera y explica que una de las muchas fuentes de confusión acerca del liderazgo organizacional fue la introducción de la idea de los llamados estilos de liderazgo: Autocrático o Autoritario, Democrático o Participativo y el Laissez-Faire o liberal. Por parte de Lewin, Lippitt, White, Tannenbaum y Schmidt. Ya que, esto implicaba, que en su sentido moral el primero era malo y el segundo era bueno. Estos eran Juicios Críticos de Valor. Y, dichos términos, y en consecuencia

los estilos de liderazgo Autocrático y Democrático –son políticos en su origen. Y el Laissez-Faire, también es un concepto de origen político-económico Y los tres, como modelos o estilos de liderazgo o de gestión organizacional, su uso es limitado, en el mundo laboral. Y, en el caso del Liderazgo Autocrático, la gente no refutara dicho estilo de liderazgo o de gestión, ni la forma de dar las ordenes e instrucciones, si la persona se muestra segura de lo que está haciendo. O bien, de lo que se le esté ordenan.

Todos los líderes aún los democráticos, son también autocráticos en ciertos momentos, puesto que así lo requiere la situación. El autócrata, el burócrata y el demócrata, como estilos puros de liderazgo, sólo existen cuando es necesario estudiarlos en formas precisas y separadas sobre el papel, como constructos teóricos, las percepciones, las representaciones mentales, y en la imaginación. En la realidad, todas las tipologías se entremezclan en un líder y pueden presentarse cualquiera de ellas dependiendo de la situación, según lo demande la tarea, el grupo de trabajo, los recursos disponibles y la variable tiempo. Todas las personas poseen algunas tendencias autocráticas (Ver, Jennings, 1962; Tannenbaum & Schmidt, 1971; Velasco & López, 2013; Velasco, 2014).

En la práctica del liderazgo, el ejecutivo típico probablemente estará muy arraigado en cualquiera de los tres estilos. Estas observaciones de Jennings siguen siendo tan válidas en la actualidad, como lo fueron hace casi setenta años, cuando Jennings las postulo.

8.-Tecnocrático:

Este término se forma de los vocablos griegos “*Tékne*”, que significa “*Técnica*” o “*Arte*” y “*Kratos*”, “*Gobierno*”, “*Dominio*”, o “*Poder*” el cual significa literalmente “*Gobierno o Dominio de la Técnica*”. Se le atribuye el empleo de este concepto y de su ideología por primera vez al filósofo francés Claude-Henri Rouvroy, Conde de Saint-Simon (1760-1825), en su obra *Réorganisation de la Société Européenne* (1814). Constituye la gestión de los técnicos tanto en las organizaciones como en las

instituciones políticas, públicas y en la economía (Bass & Stodgill, 1990; Bass & Bass, 2008).

Y en una sociedad y en una economía del conocimiento: el conocimiento; el "Know - How." ("el saber hacer", "la experiencia", "la destreza"). Constituye la mayor ventaja estratégica competitiva tanto entre los individuos, entre las organizaciones como entre las naciones. Por lo que las áreas de Investigación y Desarrollo y los "Think Tank" (conjuntos de expertos, generalmente independientes, que proveen asesoría e ideas a círculos de poder para la resolución de problemas en áreas especializadas y en temas críticos, importante, sensibles o de relevancia estratégica). Los cuales desempeñan, y con el tiempo desempeñarán, un papel cada vez más relevante. Como apoyo a los líderes organizacionales, y a las organizaciones en sí mismas.

Como menciona Gardner (1998), las pericias de los líderes son valoradas de acuerdo a la sociedad. Y en la actualidad la economía y la sociedad se encuentran en los albores de una nueva era: la sociedad y la economía del conocimiento. Sociedad en la cual el líder es visualizado de acuerdo a nuevos valores acordes a las demandas de la economía del conocimiento. Tanto, Drucker (1959), como Jennings (1962), hombres con una visión anticipada a su época, ya que se adelantaron a la misma, al visualizar la importancia de la tecnología y del tecnócrata. Así como, la aparición del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento (Ver, Drucker y Maciariello, 2006). Drucker, estaba convencido de que la aparición del trabajo del conocimiento, del trabajador del conocimiento y, de la sociedad del conocimiento, significaría aumentar la productividad del trabajador del conocimiento. Ya que el conocimiento y el trabajador de dicho conocimiento, se convertirían en importantes fuentes de ventajas competitivas para las personas, las organizaciones y las naciones (Maciariello & Linkletter, 2011).

La sociedad del conocimiento es una sociedad donde las revoluciones y los cambios tecnológicos crean la necesidad de innovaciones sociales y políticas

adaptativas en la sociedad. En dicha sociedad el trabajo ya no es un lugar, es una actividad (work shifting). Esto implica la respuesta a grandes cambios y al vivir en contextos turbulentos donde las crisis son recurrentes. El ecólogo social trata de extrapolar estos grandes cambios que demanda el futuro y, alertar acerca de ellos a los líderes y directivos de la sociedad y de las organizaciones, así como a los individuos. Acerca de lo que Drucker llama: **las discontinuidades que serán creadas, la necesidad de aceptar el cambio, y la innovación, con el fin de mantener la continuidad y, para mantener la viabilidad como unidad funcional.** Al igual que Drucker, diversos académicos han visualizado las tendencias del futuro (Toffler, 1989, 1990; Sakaiya, 1991; Aburdeen, 2000; Naisbitt & Aburdeen, 2000;). Y la respuesta ante la aceleración y cantidad de cambios, la que Toffler (1990), llamó: **"El Shock del futuro"**.

Para Jennings (1962), **"el líder o el ejecutivo típico organizacional, probablemente estará muy arraigado en cualquiera de los cuatro estilos, descritos con anterioridad: Autocrático - Democrático - Laissez Faire y Tecnocrático"**. Estas observaciones de Jennings, siguen siendo tan válidas en la actualidad, como lo fueron cuando las postuló.



Steve Paul Jobs, más conocido como Steve Jobs (1955-2011), empresario del sector informático y del entretenimiento cofundador y Presidente Ejecutivo de Apple junto a su amigo de la adolescencia, Steve Wozniak (1950-), creando la famosa Apple II, la primera computadora personal fabricada en serie, de junio de 1977 a mediados de los 80. Fundador y Presidente Ejecutivo de Pixar. Y, el mayor accionista de Walt Disney Company. Steve Jobs es un icono, creó innumerables aparatos electrónicos sin los cuales no se podía vivir hoy en día. Fue un ejemplo, de innovación y constancia ante la adversidad. Y, predico con el ejemplo porque él constituye uno de los principales líderes innovadores en su campo. Para Steve Jobs, "La innovación distingue a un líder de un seguidor". Eslogan de la empresa Apple, creado por Steve Jobs a su regreso a la empresa en 1997. La empresa mantiene este eslogan: "Think different.", que se traduce al español, como: "Piensa diferente."

9. - Situacional o Contingencial; Modelos de Liderazgo Centrados en la Tarea vs. Centrados en el Proceso o en la Situación:

Las Teorías del liderazgo situacional, actualmente llamado Contingencial, sugieren que la efectividad del liderazgo depende tanto de la conducta del propio líder y de sus seguidores, como de la situación y del contexto. Por lo que antes de utilizar un estilo de liderazgo particular el líder debe tener la capacidad de diagnosticar todos estos factores como el fin de determinar, que estilo de liderazgo en particular es requerido por la tarea, la situación y el contexto. Son 4 los modelos de liderazgo situacional- contingencial más difundidos.

“De acuerdo al enfoque situacional no existe lo que se llama un líder nato, todo depende de la situación. Coloque una persona en una situación, y surgirá como líder; colóquela en otra situación y no lo hará.” Cerca de tres décadas antes de Hersey y Blanchard (1969), en 1940 el profesor estadounidense W.O. Jenkins llevo a cabo un estudio sobre el liderazgo y fue el pionero en establecer una definición clásica del enfoque situacional: **“El liderazgo es específico de una situación en particular.”** (Jenkins, 1940; citado en Adair, 1990). Quien llegue a ser líder de un grupo, comprometido en una actividad en particular, cualesquiera que sean las características de la misma, esta está determinado en función de la situación específica en particular. El tipo de liderazgo requerido.

Hay grandes variaciones en las características de los individuos que llegan a ser líderes en situaciones similares, y divergencias aún mayores en la conducta de liderazgo en diferentes situaciones. El único factor común resulta ser que lo líderes en un determinado campo necesitan y tienden a poseer una competencia o un conocimiento superior general o técnico en esa área. La inteligencia general no parece ser la respuesta (Ver, Adair, 1990).

De acuerdo a Luthans (2008), **“originalmente el Modelo Situacional se denominó Zeitgeist”** (palabra

alemana que significa: **“Espíritu del Tiempo”**), el líder era visto como un producto de los tiempos en una situación determinada. La persona con las cualidades y los rasgos particulares que requiera la situación surgirá como líder. Este punto de vista tiene mucho apoyo histórico, como un fundamento teórico para el liderazgo y sirve como base para las teorías situacionales del liderazgo. Y, como actualmente se les consideran: de contingencia.

De acuerdo a Gibson et al. (2009) los cuatro modelos del Liderazgo Situacional - Contingencial más reconocidos, tienen similitudes y diferencias entre sí. Se parecen en que: 1) se enfocan en la dinámica de liderazgo, 2) han estimulado la investigación de liderazgo y, 3) continúan siendo controversiales debido a problemas de medición, pruebas de investigación limitadas o resultados de investigación contradictorios. Su visión de comportamiento del líder se centra en las tendencias orientadas tareas y relaciones, y en cómo estas interactúan con las tareas y el poder de posición. El enfoque del camino - meta enfatiza las acciones instrumentales de los líderes y cuatro estilos para realizar

“Las Teorías del liderazgo situacional, actualmente llamado Contingencial, sugieren que la efectividad del liderazgo depende tanto de la conducta del propio líder y de sus seguidores, como de la situación y del contexto.”

estas acciones (directivo, de respaldo, participativo y orientado a los logros).

Las variables situacionales analizadas en cada enfoque difieren de algún modo. Y también existe un punto de vista diferente del criterio para evaluar que tan exitoso ha sido el comportamiento del líder (Ver, Bales, 1950; Fiedler, 1967, 1978, 1982, 1993; Redding, 1967; Adair, 1968; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973; Fiedler & Chatters, 1982; Vroom & Jako, 1988; Blanchard; 1985, 1988, 1998; Adair, 1990; Velasco, 2014). Centrándose algunas en la medición del logro de la meta o tarea vs, las otras, que se enfocan en el proceso humano del equipo. Pero, **“todas coinciden en que: la situación, es la que hace al líder.**

10. - Transformacional y Transaccional:

De acuerdo a James McGregor Burns el primero en acuñar y publicar el término de Liderazgo Transformacional fue James V. Downton en su Tesis Doctoral *Rebel Leadership Revisiting the Concept of Charisma (Liderazgo Rebelde Revisando el Concepto de Carisma)*, (1968), por la Universidad de California, Berkeley. Y, posteriormente en su libro *Rebel Leadership Commitment and Charisma in the Revolutionary Process (Compromiso y Carisma del Liderazgo Rebelde en el Proceso Revolucionario)*, (1973). Sin embargo, fue el mismo Burns el que popularizó este modelo de liderazgo, junto a otro modelo de liderazgo que él denominó Liderazgo Transaccional (Burns, 1978, 2003). Sin embargo, fue el Profesor Bernard M. Bass, quien amplió y consolidó los trabajos de Burns (Ver, Bass, 1985).

Los Modelos de Liderazgo Transformacional y Transaccional planteados por él, rápidamente se convirtieron en el punto de interés y atención focal del mundo académico, considerándose un parteaguas en relación a los paradigmas dominantes, y esperando que estos fueran los tan esperados modelos de liderazgo que pudieran romper con dichos paradigmas dominantes en el estudio del liderazgo. (Burns, 1978, 2003; Bass, 1985, 1993, 1997, 1998 a, 1998 b, 2002; Bass, & Riggio,

2005; Bennis & Nanus, 1985; Bennis, 1989; Adair, 1990; Bass & Stodgill, 1990; Yukl, 1998; Luthans, 2002, 2007, 2008; Bass & Bass, 2008; Velasco & López, 2013; Velasco, 2014; Grint, 2015; Northouse, 2015)



Arriba, Lee Kuan Yew (1923-2015), "Padre de la Patria" de la Republica de Singapur de Asia. Fue Primer Ministro de Singapur de 1959 a 1990, y después de ser Primer Ministro impulsó a través de una visión capitalista, pero muy estricta en el desarrollo social, Y en la competitividad. A partir de los valores asiáticos del confucianismo transformó el mundo. Uno de los Cuatro Tigres o Dragones Asiáticos (Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur y Singapur) que alberga restaurantes y una inmensa alberca, la más alta del mundo. Actualmente es la segunda potencia económica y una superpotencia emergente en los mercados anuales económicos, más altos del mundo y en forma sostenida. China de acuerdo a su país, por lo que su gobierno ha gozado de un amplio apoyo popular. Dentro de su gobierno se ha educado, la agricultura, la vivienda y las mejoras salariales y laborales. Mejoras gananciales por las ventas de gas y petróleo cuenta con fondos, y reservas de oro, y reservas internacionales. Ha vuelto a poner de nuevo a su país en un lugar preponderante y transformado a las personas, sino a sus países.

11.-Liderazgo Nivel 5:

Este Modelo, desde el momento de su aparición se convirtió rápidamente, en un modelo que ubicaba a los líderes Nivel 5, por encima de cualquier otro modelo desarrollado previamente. Además, un Líder Nivel 5, también puede tener características de un Líder Carismático, Positivo, Espiritual Transformacional, De Servicio, Ético y de Valores, etc, En la persona de un mismo Líder. Por lo que constituye un Modelo imprescindible que debe de ser tomado en cuenta.

El Modelo o Estilo de Liderazgo fue desarrollado por el consultor y Profesor James “Jim” Collins (1958 -), de la Stanford Graduate School of Business, fue el resultado de un estudio de 28 empresas, llevado a cabo durante cinco años. En empresas que sobresalían por sus resultados, por encima del promedio en la rentabilidad en sus acciones durante un lapso de 15 años. Y, lo mantenían.

Los resultados fueron publicados en su libro Good to Great (Empresas que sobresalen), (2001), publicado en 2001, ha vendido más de tres millones de ejemplares, y ha sido traducido a 32 idiomas. El resultado de su estudio, le permitió ver que los resultados de estas empresas sobresalientes, era el producto, de un estilo de liderazgo en común, diferente, a cualquier otro: El Liderazgo Nivel 5.

Las características fundamentales que primero identifican a los Líderes Nivel 5, son que: A diferencia de la mayoría de los CEO's. (Directores Ejecutivos o Presidentes Ejecutivos). Los cuales compiten, por ostentar los mayores lujos y símbolos de estatus, los Líderes Nivel 5, **“hacen gala de su humildad personal y profesional.”**, y además poseen **“una férrea voluntad a toda prueba.”**

Otros factores, de este estilo de líderes, son que: **“Primero piensan en quién les interesa contratar, y después determinan, en dónde los o las ubicarán.”** En contraposición al sistema tradicional dominante, aún en la actualidad. En el que, primero se debe de definir el rol



ur, fue una de las figuras más destacadas e influyentes de su país y del Sudeste
Ministro fue Ministro sin Cartera hasta 2004 y en forma vitalicia Ministro Mentor.
en la, honestidad, en la lucha contra la corrupción, la seguridad, en la educación.
o a su país en uno de los países más competitivos y con calidad de vida del
del Sur y Singapur). Como escenario de fondo de su fotografía esta una
Sands, con sus tres torres unidas en lo alto de sus 55 pisos, y coronadas con
undo. A la derecha fotografía de una reunión entre el Presidente de la República
) la principal economía de China hace treinta años era la agricultura, en la
o político, en la tecnología de punta y en lo militar. Tiene uno de los crecimientos
a diversos autores, puede llegar a ser en el siglo XXI, la superpotencia número
ejercido por tres periodos dicho cargo, es uno de los políticos más queridos de
sus proyectos prioritarios ha estado la mejora y modernización de los hospitales,
s en el sistema judicial y en la competitividad de su país Gracias a las increíbles
al igual que China, para sus proyectos y para hacer frente a las crisis económicas
a convertirlo de nuevo en una superpotencia. Estos líderes, no únicamente han

de un puesto y las características que debe tener el perfil del candidato. Y, por último, se procede a su contratación e inducción al puesto en cuestión.

Así mismo, ellos: *“Siempre, reconocen y atribuyen el éxito a los miembros de su equipo y/o atribuyen sus logros a la suerte, y no a ellos mismos.”* *“Ante las adversidades, nunca pierden la fe.”* Otro rasgo fundamental, es que: *“Imponen en toda la organización, una cultura de disciplina férrea para el cumplimiento de la visión, misión y las estrategias competitivas, en aquellos aspectos en que la organización: Es la mejor de todas.”* También, *“recurren a la tecnología de vanguardia como aceleradora del desarrollo de su organización.”* Estos y otros factores, claves en las estrategias de la gestión empresarial, identificados por Collins, están presentes en el conjunto de atributos que distinguen de otros líderes a los Líderes Nivel 5. Lo que les permite convertir, a sus organizaciones, en: *“organizaciones extraordinarias, orientadas permanentemente a la búsqueda y logro de la excelencia”* (Ver, Collins, 1994, 2001 a, b, 2011a, b).



José Alberto “Pepe” Mujica Cordano (1935), más conocido como “El Presidente más Pobre del Mundo”. Fue Presidente de Uruguay del 2010 al 2015. Con unos orígenes como guerrillero en el Movimiento de Liberación Tupamaro, se integró al sistema político, y después de ser Diputado y Senador, ocupó el Ministerio de Agricultura y Pesca. Después ocupó la Presidencia de su país, al término de la misma y posteriormente volvió a ser Senador. Al finalizar su periodo se retiró de la política en 2018. Ha donado el 90% de su sueldo a la caridad y vive humildemente con lo elemental. Es conocido simplemente como “Pepe”. Sus pláticas tienen un profundo mensaje de cómo vivir feliz con lo mínimo necesario y como tener una actitud de esperanza ante la vida. Su austeridad y humildad de espíritu no han pasado desapercibidas para la prensa internacional. Y es un referente para las nuevas generaciones. Sus profundos mensajes les llenan de esperanza y fe. A su lado, la que es considerada como la mujer más poderosa del mundo Angela Merkel (1954), Presidenta de la después de haber ocupado diversos cargos políticos fue electa Canciller de su país desde el año 2005. Se le llama también la “Dama de Hierro” por su sólido carácter aunado a su disciplina, ha fortalecido las relaciones no únicamente con los miembros de la OTAN. Sino, de la Comunidad Económica Europea. Y, con Asia, Considera a la familia como la base fundamental de la sociedad. Se opone al salario mínimo, así como a la jubilación hasta los 67 años. Ha mantenido una política de adaptación y respeto hacia los emigrantes. Sus políticas han buscado la protección de la ecología y el empleo de energías renovables. Ha convertido a Alemania en un ejemplo de la más sólida y sana economía mundial. Ambos Presidentes, son ejemplo, del Liderazgo Nivel 5: Humildad personal y profesional más un sólido carácter y disciplina en el ejercicio de sus funciones.

Actualmente, el liderazgo es reconocido como señalaron inicialmente los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, como: **“un proceso social complejo, multidimensional, y multinivel”**. Y, los académicos e investigadores durante casi un siglo han buscado y continúan buscando, sin lograrlo, una teoría universal del liderazgo. La cual, explique la efectividad del liderazgo en cada situación. (Luthans, 2008; Yukl, 2010; Nahavandi, 2009; Gibson et al., 2009). Sin embargo, a la fecha no se ha podido arribar a tal teoría universal del liderazgo. Que unifique los diversos enfoques de lo que se considera que es o que debe de ser el liderazgo.

Una vez presentada una breve reseña tanto del desarrollo y evolución de los modelos de liderazgo anglosajón-estadounidense y de describir los considerados modelos clásicos o seminales, es importante aclarar lo siguiente. Los modelos de liderazgo en Oriente y en Occidente, atribuyen valores diferentes al modelo mental ideal que se considera de un líder o de un héroe. Lo mismo sucede con los personajes míticos reales fantásticos que forman parte de la historia de cada país o de su cultura popular.

Aun en Occidente, es diferente la concepción y atributos de un líder anglosajón estadounidense a los de un líder anglosajón del Reino Unido. Lo mismo sucede entre los modelos estadounidenses y los anglosajones canadienses. Así mismo la percepción de los atributos de un líder ideal, son diferentes en Europa, Oriente, Medio Oriente y África. En cada continente y en cada país, su cultura, y sus usos y costumbres de negocios, determinan los atributos que debe de tener un líder ideal.

Como se mencionó con anterioridad, la bibliografía de la cuarta, quinta y sexta parte de la saga de este artículo, presenta al lector el soporte bibliográfico mínimo necesario para el estudio, o más propiamente dicho, para la introducción al estudio de los modelos aquí presentados. Sin embargo, dada la amplitud de dicha bibliografía, esta será presentada, al final de la sexta parte del mismo.

En esta quinta parte, se enunciaron algunos de los más importantes modelos anglosajones estadounidenses. Considerados como seminales o clásicos en el estudio del liderazgo anglosajón estadounidense.

En la sexta parte de este artículo se presentarán algunos de los modelos aceptados por la academia, desarrollados desde las primeras décadas del siglo XX a la segunda década del siglo XXI.

MODELOS DE LIDERAZGO Y DE GESTIÓN ANGLOSAJONES ESTADOUNIDENSES: MODELOS DE PREVALENCIA A NIVEL MUNDIAL. PARTE VI

JUAN MANUEL VELASCO Y RAMÍREZ



Los siguientes artículos Partes VI a VII son documentos de trabajo, para ser publicados primero en “UMM: Revista de Investigación en Posgrados” y, posteriormente integrarlos junto con las cinco partes anteriores y otras adicionales como capítulos de un libro en proceso que el Dr. Velasco no llegó a concluir.

En la Parte V se enunciaron algunos de los más importantes modelos anglosajones de liderazgo y gestión considerados por los académicos como los modelos clásicos o seminales en el estudio del liderazgo anglosajón estadounidense. A la vez, se ilustró con las fotografías de mujeres y hombres que han dejado una huella en la historia por sus hechos. Y otros más que continúan dejándola. Muchos de ellos, si no es que todos, son verdaderos iconos como líderes y personajes influyentes en la historia de la humanidad. Sobre todos ellos se han escrito libros no únicamente históricos, biográficos o novelescos, sino que también son modelos de liderazgo, como grandes estrategias militares y constructores de imperios. Por ello han sido estudiados y tomados como modelos tanto en las academias militares del mundo, como en numerosas escuelas de graduados en administración y gestión de negocios, administración pública y políticas públicas. También se han empleado sus estilos de líderes y de gestión mediante seminarios, talleres de liderazgo y de tácticas o estrategias para la alta dirección.

En esta sexta parte se presentarán algunos modelos desarrollados para las instituciones educativas anglosajonas.

MODELOS DE LIDERAZGO ANGLOSAJÓN APLICADOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La comunidad académica relacionada con la gestión y el liderazgo en instituciones educativas ha desarrollado, a partir de la década de los 90, diversos modelos que correspondan a las necesidades particulares de las organizaciones educativas, ya que sus directivos y académicos consideran que éstas tienen características diferentes a las de otros tipos de organizaciones, ya sea porque sus problemas son de naturaleza diferente, o bien porque consideran que dichos modelos requieren demasiadas adecuaciones para poder ser aplicados en las instituciones educativas, tanto para su gestión como para la resolución de sus problemas, y por ello han optado por desarrollar sus propios modelos.

“Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela”

Cabe hacer mención que la UNESCO (2005), consciente de la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, considera que: ***“Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela,”***

Como hace mención la UNESCO (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, organismo de la ONU, fundada en 1945), el liderazgo en las instituciones educativas, al igual que el que se lleva a cabo al liderar cualquier otro tipo de organización, es el eje de los factores claves para alcanzar el éxito en cualquier tipo de institución educativa, sin importar el nivel educativo al cual esté avocada. Debe considerarse que, al igual que en cualquier tipo de organización exitosa, el liderazgo es el elemento central y fundamental que más influencia tiene en toda la comunidad educativa, debido a que el objetivo central es, y debe de ser, crear y mantener una cultura de calidad. Por ello el liderazgo, al igual que en todo tipo de organización, es el factor que hace y establece la diferencia.

Tal y como cualquier otro tipo de liderazgo, el liderazgo en las instituciones educativas, a diferencia del que lleva a cabo un Director Ejecutivo (CEO), es llevado a cabo por el director de la institución (Principal o Dean según sea el nivel en las instituciones anglosajonas), o por el Rector (President), en el caso de una Universidad. En este contexto, y sin importar el nivel de la institución educativa, Bush (2017), al igual que otros estudiosos del liderazgo organizacional en instituciones educativas también considera que:” **Los líderes educativos exitosos son los que han desarrollado una visión para sus instituciones y son quienes a través de un proceso de influencia [social] logran alcanzar los objetivos deseados, compartiendo dicha visión en cada oportunidad que tienen.**” (Ver, Gronn, 2002; Spillane, 2006; Rayner, 2009; Furtner, Rauthma & Sachse, 2010; Purkey, 1992; Day et. al., 2000; Purkey & Siegel, 2003; Burns & Martin, 2010; Northouse, 2010, 2015; Sinek, 2011, 2014, 2017, 2018; Sineck, Mead & Docker, 2018; Godin, 2012; Bradberry & Greaves, 2012; Virginio Gallardo Yebras, Coordinador, 2017).

Lo anterior influye en el desarrollo y promoción de dicho compromiso en maestros, estudiantes, personal de la institución y en los mismos padres de los estudiantes, lo cual convierte a toda la comunidad vinculada a la institución educativa en una comunidad de aprendizaje. A la vez, como lo establece la UNESCO, el líder educativo exitoso involucra y empodera a los maestros y otros miembros de la comunidad educativa, convirtiéndolos también en líderes que en forma paralela ampliarán el proceso de liderazgo. Llevándolo más allá de las autoridades educativas y a donde más se necesita: a las aulas. Y a través de quienes más necesitan este empoderamiento: los maestros.

Este modelo de liderazgo, llamado Modelo de Liderazgo Paralelo, ha sido desarrollado y probado con gran éxito en el Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda; asimismo, ha sido

Sin embargo, en la actualidad, y en el futuro que se vislumbra a mediano y a largo plazo. de Liderazgo

Paralelo, que empodera a los maestros al nivel del liderazgo de las probados exitosamente en otros países de Asia. (Ver, Crowther, Hann & McMaster, 2001; Crowther, 2002; Kaagan, Ferguson & Hawn, 2004; Lewis y Andrews, 2004).

El Modelo autoridades de la institución, se queda corto en función de los requerimientos y demandas cambiantes de la economía y de la sociedad del conocimiento. Ya que es necesario, también empoderar a los estudiantes, para que su liderazgo junto con el liderazgo de los maestros y el liderazgo de las autoridades educativas, puedan hacer frente común para lo que se espera de las instituciones educativas en la economía y en la sociedad del conocimiento. Esto se debe a que en las instituciones educativas y en sus profesores (en su mayoría) siguen predominando métodos de enseñanza - aprendizaje obsoletos. Aunado a lo anterior, habría de agregarse la miopía de las autoridades educativas y su falta de liderazgo. En este sentido, consideraba Steve Jobs que **“la innovación distingue a un líder de un seguidor”**, y si de algo carecen un buen número de los directivos de instituciones educativas es precisamente la falta de **“visión y de innovación”**.



A la vez, recurriendo a otra famosa frase de Jobs, en relación a la educación superior: **“No estoy desestimando el valor de la educación superior. Simplemente estoy diciendo que [ésta] se produce a costa de la experiencia”**.

Gardner (1998) menciona que las pericias de los líderes son valoradas de acuerdo a la sociedad. En la actualidad, la economía y la sociedad se encuentran en los albores de una nueva era: la sociedad y la economía del conocimiento. **“Sociedad en la cual el líder es visualizado de acuerdo a nuevos valores acordes a las demandas de la economía del conocimiento.”** Druker (1996) se adelantó a su época al visualizar, en 1959, la aparición del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento (ver, Drucker y Maciariello, 2006). Para Drucker (1999, 2002), la sociedad post-capitalista sería una sociedad del conocimiento en donde el capital humano reemplazaría al capital tangible. Como resultado de este cambio: **“el conocimiento es el recurso clave para el éxito.”** A la vez, como también enfatizaba Steve Jobs, cuando decía: **“No pongas límites a tu aprendizaje”**.



Es por eso que, conforme a lo anteriormente expresado, se desprenden los siguientes factores fundamentales:

Primero: el auto gerenciamiento o autogestión, lo cual es la nueva demanda impuesta al individuo por la sociedad del conocimiento. Para esto se necesita: **“El auto gerenciamiento, la retroalimentación y el aprendizaje permanente de por vida,”** al estilo de los Jesuitas (ver, Lowney, 2003).

Segundo: la sociedad del conocimiento plantea exigencias de los trabajadores del conocimiento que son distintas a las de los trabajadores de mano de obra. Además, con el rápido avance de la fragmentación del conocimiento se requiere un aprendizaje de por vida, y que: **“El trabajador del conocimiento sea responsable de su propio aprendizaje de por vida.”** Para lo cual: **“Es necesario convertir la información en conocimiento”**. También es necesario: **“Incrementar permanentemente la productividad de los sistemas educativos, los líderes de las escuelas, los maestros como líderes, y los estudiantes también como líderes. Todos ellos, actuando como un todo, ya que constituyen los tres factores críticos fundamentales para el funcionamiento efectivo de la sociedad del conocimiento”** (ver, Drucker, 1993/1996, 1999, 2002; Drucker & Maciariello, 2006; Oppenheimer, 2011; Zunzunegui, 2013; Velasco & López, 2013; Velasco, 2014).

Tercero: Responsabilidad Ecológica Social: Esto es lo que Drucker llama **“la toma de conciencia de la responsabilidad y participación activa de todos los actores de la sociedad del conocimiento.”** La tesis básica de la Ecológica Social consiste en que **“las organizaciones como instituciones sociales que son -como organizaciones humanas- han de estar organizadas de tal forma que cumplan con sus obligaciones y sus responsabilidades morales y sociales, al mismo tiempo que procuran sus propios intereses económicos”**. Es decir: **“debe existir una armonía entre los intereses de la sociedad y los de las corporaciones”** dentro del marco del mercado. como lo hacía ver Peter Drucker. Sin embargo,” desde

hace varias décadas, las empresas, sus CEOs y sus Consejos de Accionistas han sobrepuesto sus intereses económicos a sus responsabilidades sociales, ecológicas y morales “(ver, Drucker ,1996,1999, 2002), olvidando la principal riqueza del país: su capital humano.

Al igual que Drucker, (1996, 1999, 2002). Otros autores, (Ver, Drucker & Maciariello,2006; Oppenheimer,2011; Zunzunegui,2013; Velasco & López ,2013; y Velasco ,2014). Coinciden con él. Ya que, también consideran, que: **“La principal riqueza renovable, de un país es su capital humano. Y, el único recurso vital para su progreso y desarrollo, es: La educación”**.

De ahí, la necesidad de desarrollar modelos de liderazgo adecuados a las necesidades particulares de las instituciones educativas de cada país y. en cada uno de sus diferentes niveles educativos.

La sociedad del conocimiento es una sociedad y una economía en donde las revoluciones y los cambios tecnológicos crean la necesidad de innovaciones sociales y políticas adaptativas en la sociedad. Y en donde también las instituciones educativas tienen que enseñar al estudiante a adquirir una visión holística de la realidad, así como a saber innovar permanentemente, de tal manera que lleguen a ser emprendedores capaces de auto – gestionarse y a la vez comprendan que el trabajo ya no es un lugar sino una actividad (work shifting). Además, que sepan dar respuestas ante los grandes cambios que la realidad actual demanda en contextos turbulentos donde las crisis son recurrentes, permanentes y cada vez más son generadoras de efectos dominó; que aprendan a desaprender lo aprendido, para volver lo más rápidamente posible a volver a aprender los procesos de análisis y solución con enfoques innovadores (Welthanschauung); que sean agentes de cambio mediante el nuevo conocimiento requerido y las nuevas tecnologías orientadas al descubrimiento. Es decir, que les enseñen a **“auto gestionar su aprendizaje”**, viviendo “en un proceso permanente de por vida” de: **“Aprendizaje – Des aprendizaje – Aprendizaje”**.

“La sociedad del conocimiento es una sociedad y una economía en donde las revoluciones y los cambios tecnológicos crean la necesidad de innovaciones sociales y políticas adaptativas en la sociedad.”

Ante estos nuevos escenarios y demandas que se les presentan a las organizaciones, éstas requieren tanto nuevos líderes como ecólogos sociales, que traten de extrapolar estos grandes cambios que demanda ya no el futuro, sino que es el mismo presente el que los está demandando, para alertar acerca de ellos a los líderes y directivos de la sociedad y de las organizaciones, así como a los individuos de la sociedad en general. Y para lograrlo se requiere lo que Druker llama las **“discontinuidades que serán creadas,”** es decir, **“la necesidad de aceptar el cambio, y la innovación, con el fin de mantener la continuidad”**, para mantener su viabilidad como unidades funcionales dentro de estas realidades cambiantes presentes y futuras. Es relevante resaltar que, al igual que Drucker, diversos académicos concuerdan con él al visualizar estas tendencias en el presente y para el futuro (Toffler, 1989, 1990; Sakaiya, 1991; Aburdeen, 2000; Naisbitt & Aburdeen, 2000), así como para dar respuesta, ante la aceleración y cantidad de cambios, a quienes tienen que hacer frente tanto la sociedad como sus modelos educativos, lo cual corresponde a lo que Toffler (1990) llamó **“El Shock del futuro”**.

La realidad es que, como consideran Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospaske (2010), conforme avanza la primera parte del siglo XXI, da la impresión de que tanto las instituciones educativas como las corporaciones estadounidenses se están quedando sin buenos líderes. Lo cual también significa que muchas de las organizaciones han dejado de ser líderes en sus mercados.

En este sentido, las compañías de todos los tamaños se enfrentan con el problema de cómo asegurar un suministro seguro de líderes que tengan las habilidades, capacidades y visión estratégica correctas para lograr el éxito. Luthans (2008) también considera que existen problemas con la manera en que los líderes se han desarrollado tradicionalmente, ya que se han realizado esfuerzos de miles de millones de dólares para desarrollar muy pocos líderes. Y, Avolio y Luthans (2006), asimismo, también están preocupados por la pequeña cantidad de programas de desarrollo de liderazgo que demuestren realmente que han sido eficaces para desarrollar “*Aí menos un líder.*”

Por su parte, Bennis (1989), asegura que en los líderes actuales y en los que se cree que pueden llegar a serlo, se gastan miles de millones de dólares al año en cursos o programas sobre desarrollo del liderazgo y, sin embargo, como se mencionó con anterioridad, los negocios norteamericanos han perdido su liderazgo en el mercado mundial. Bennis también sostiene que se han formado más líderes por accidente, por las circunstancias o por puro tesón o voluntad, que por todos los cursos de enseñanza juntos, y, que, en estos cursos, talleres o seminarios sólo se pueden enseñar habilidades y transmitirles información, pero no son capaces de desarrollar, aspectos tales como el carácter, la visión, el carisma, la lealtad, la honestidad, el coraje, etc. “*si no se tiene con qué desarrollarlos*” e inclusive afirma que inclusive tales actitudes y formación integral ni siquiera son consideradas como trascendentales y, en la realidad, ni siquiera se intenta lograrlo.

Finalmente, es preciso hacer referencia a la importancia de que “***desarrollar el carácter y la visión, durante las crisis es la forma en que los líderes se inventan a sí mismos***”. El mismo problema es mencionado por Brelin et al. (1994), en relación a la deficiencia de líderes, porque considera que deberían surgir de las escuelas de negocios de las universidades, considerando prioritariamente la apremiante necesidad de cambios en los modelos de liderazgo en las instituciones educativas demandadas por la sociedad y la economía del conocimiento, con base también en las demandas de la ecología social.

A pesar de que, hemos procurado analizar de manera sucinta los modelos de liderazgo aquí presentados, éstos tan sólo abarcan una mínima parte de la generación real de modelos de liderazgo desarrollados. Y algo que puede ser desalentador o considerarse como área significativa y de oportunidad para ulterior investigación, es la limitada cantidad y relevancia que resulta al comparar la enorme diferencia entre la generación de modelos de liderazgo organizacional desarrollados desde diferentes aproximaciones, para satisfacer y mejorar a las organizaciones y la que se realiza para incrementar la aportación de los modelos de liderazgo desarrollados para las organizaciones educativas.

Es por ello que lo anteriormente expuesto implica la urgencia de la investigación y creación de modelos educativos acordes con nuestro tiempo, así como la adaptación del amplio acervo de investigación que existe sobre el liderazgo en otros contextos, pero que puede adaptarse e innovarse para que el liderazgo educativo sea una clave esencial para construir una educación innovadora y significativa.



Bibliografía sobre el liderazgo aplicado en instituciones educativas.

Es necesario aclarar que pese a la exhaustiva investigación bibliográfica que se llevó a cabo, resulta prácticamente imposible presentar todos los modelos de liderazgo educativo, debido a en numerosos claustros académicos, sobre todo en el contexto internacional, se están desarrollando nuevos modelos de liderazgo y/o de gestión organizacional.

Liderazgo en Instituciones Educativas, (Taylor et al 2014; White & Murray Editores, 2015; Bronowski et al 2016; Taylor, et al.; **Liderazgo Participativo** (Williams, 1976; Bass, 1990) **Liderazgo Efectivo de los Jesuitas** (Drucker ,1999; Lowney, 2003; Maciarelo & Linkletter, 2011); **Liderazgo Paralelo** (Crowther, Hann & McMaster, 2001; Crowther, 2002; Kaagan, Ferguson & Hawn, 2004; Lewis & Andrews, 2004); **Liderazgo Pluralístico o Plural** (Kezar, 2000; Kezar & Eckel, 2002); **Liderazgo Distribuido** (Riley, 2000; Gronn, 2002; Spillane, 2006); **Liderazgo Incluyente o Inclusivo** (Rayner, 2009); **Auto Liderazgo** (Furtner, Rauthma & Sachse, 2010); **Liderazgo Invitacional** (Purkey, 1992; Day et. al., 2000; Purkey & Siegel, 2003; Burns & Martin, 2010);

Bibliografía sobre modelos de liderazgo en los negocios.

A continuación, se presenta una serie de modelos de modelos de liderazgo que fueron desarrollados para los negocios y, aunque no fueron desarrollados para instituciones educativas, estos modelos podrían contribuir a generar innovadores transformaciones de la educación para diversos contextos y niveles académicos.

Liderazgo Carismático: (Weber, 1946,1947; Conger, 1985; Conger & Kanungo, 1990; Bass, 1990); **Liderazgo Tóxico: o “El Lado Oscuro del Carisma”**: (Downton, 1973 a, b ; Lipman & Blumen, 1996; Gardner, 1998, Roberts, 2002; Klenke, 2007; Maciarelo & Linkletter, 2011); **Liderazgo Visionario**: (Nanus, 1992); **Liderazgo Transformacional y Transaccional** (Downton, 1968, 1973; Burns, 1978, 2003; Bass, 1985, 1993, 1997,1998 a,1998 b, 2002; Bass & Riggio, 2005; Bennis & Nanus, 1985; Bennis, 1989; Adair, 1990; Bass & Stodgill,1990; Yukl,1998; Luthans, 2002, 2007, 2008 ;Bass, & Riggio,2005; Bass & Bass, 2008; Velasco & López, 2013; Velasco,2014; Grint,2015; Northouse,2015); **Liderazgo Optimista**:(Peterson & Luthans,2003 ; Luthans & Youssef, 2002, 2004, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans & Youssef - Morgan, 2017); **Liderazgo Ético o Auténtico**:(Luthans, 2002, 2007, 2008; Avolio, 1999, 2005; Jensen & Luthans,2006; Avolio & Luthans, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Klenke, 2005, 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner & Wernsing, 2008; Xu, Yu & Shi, 2011); **Liderazgo**

Centrado en la Ética y en la Narrativa:(Gangz, 2009); **Liderazgo Positivo basado en la Psicología Positiva** (Frankl, 1946, 1997; Rogers, 1951, 1954, 1969, 1980; Maslow, 1965; Zeligman, 1995; Zohar, 1991, 2000; Emmons, 2001, 2009 Zeligman, 2002; Zohar & Mars, 2000; Zukav, 2002, 2004,2 009; Kahneman & Diener, 2003; Peterson & Seligman, 2004; Fredrickson, 2005; Gable, 2005; Capra, 2007; Klenke, 2005, 2007, Dyer, 2010, 2011; Schneider, 2011; Seligman, 2011 a; Seligman, 2011 b; Maslow, 2013; Kashdan & Ciarrochi, 2014,2017; Russell, 2016; Harris, 2017; Seligman, 2017; Tal-Ben-Sahar & Ridgway, 2017); **Liderazgo Compartido**(Perace & Conger, 2003); **Liderazgo Complejo** (Regine y Lewin, 2000); **Liderazgo Paradójico** (Shamir & Chen, 2003); **Liderazgo de Auto Sacrificio** (Choi & Mai – Dalton (1999); **Liderazgo Espiritual** (Zohar, 1991,2000; Emmons, 2001, 2009; Zohar & Mars, 2000; Zukav, 2002, 2004, 2009; Capra, 2007; Klenke, 2005, 2007 ,Dyer, 2010, 2011); **Liderazgo Nivel 5** (Collins, 1994; 2001a,b; 2009; 2011a,b); **Liderazgo Efectivo de los Jesuitas**: (Drucker ,1999; Lowney,2003; Maciarelo & Linkletter,2011); **Liderazgo Efectivo de Drucker**: (Drucker,1999, 2002, 2008; Maciarelo & Linkletter,2011); **Liderazgo Inteligente**: (Senge,1993; Sydänmaanlakka,2002,2003); **Auto Liderazgo**: (Cashman, 2008; Bryant & Kazan, 2012; Kresl, 2014); **Liderazgo Efectivo de Gardner**: (Gardner, 1993, 1998);); **Enfoque Psicodinámico del Liderazgo** : (Berne, 1961, 1996; Steiner, 1974; Astin, 1984, 1996, 1999; James & Jongeward, 1996; Bolinches,2011; Corr, 2015;Modgil,2018); **Liderazgo Inspirador** (Sinek,2017,2018 ; Sineck, Mead & Docker, 2018); **Liderazgo 2.0**: (Godin,2012; Bradberry & Greaves, 2012; Virginio Gallardo Yebras, Coordinador, 2017).

Bibliografía complementaria:

Teoría del Gran Hombre o de los Rasgos del Liderazgo: (Carlyle, 1841, 1888; Galton, 1869; Bisshop, 2008). **Teoría de las Relaciones Humanas en el Estudio del Liderazgo**; (Lickert, 1932, 1957, 1967, 1974; Mayo, 1933; Lippitt & White, 1943; McClellandetal, 1953; Osgood & Osgood, 1957; Maslow, 1943, 1954, 1962 ,1965,1971; Argyris ,1957; Tannenbaum & Schmidt ,1958,1971; McGregor ,1960; Vroom” .1964,1973,1999; Vroom & Jago,1990; Herzberg ,1966; Kobayashi ,1972 ;Ouchi ,1982;Atkinson, Clark & Lowell, 1992; Northouse, 2001; Navahandi, 2003; Luthans, 2008; Yukl, 2010; Maciarelo & Linkletter, 2011; **Burocrático**: (Weber, 1946, 1947, 1968; Jennings,1962: Blau, 1962; Crozier, 1974; Sauvy, 1976; White & Lippitt,1978; Carpiceci,2005; Carpi, 2005; Strouhal, 2005; Schwarz, 2006 & Hamilton, 2006); **Satyagraha: Liderazgo de la Resistencia y la Desobediencia Civil No Violenta**: (Jennings,1962; Marcus,1961; Romain, 1972; Cooper,1981; Galanter,1982; Gandhi, 1983; Valle,1987; Gardner, 1988,1993; Chávez,1964,1993; Clinton,1994; Aung San Suu Kyi,1991,1995; Griswold del Castillo & García, 1995; Ferris & Sandoval, 1997; Mandela,1998, 2011; King,1998; Nojeim,2004; Hattstein 2005,2006; Gangz, 2009; Tolstoi, 2010,2011; Dalai Lama,2010; Fuentes, 2015); **Autocrático - Democrático - Laissez Faire**: (Lewin, Lippitt & White, 1939,1940; Lippitt&White 1943;White&Lippill,1960; Jennings, 1962; Tannenbaun & Schmidt, 1958,1971; Scheidlinger,1994; Velasco & López,2013; Velasco,2014); **Tecnocrático**: (Drucker,1959,

Jennings,1962; Toffler, 1989, 1990; Sakaiya, 1991; Gardner,1998; Aburdeen, 2000; Naisbitt & Aburdeen, 2000; Drucker y Maciariello, 2006; Maciariello & Linkletter, 2011); **Situacional o Contingencial; Modelos de Liderazgo Centrados en la Tarea vs. Centrados en el Proceso o en la Situación:** (Jenkins, 1940; citado en Adair Bales, 1950; Fiedler, 1967,1978,1982,1993; Redding, 1967; Adair, 1968; Hersey & Blanchard, 1969; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973; Fiedler & Chalmers,1982; Vroom & Jako, 1988; Blanchard; 1985;1988,1998; Adair,1990; Velasco, 2014); **Liderazgo o Gestión por Objetivos:** (Brelín, Davenport, Jennings & Murphy, 1994; Drucker, 2008); **Liderazgo Centrado en la Acción** :(Adair, 1990); **Liderazgo de Servicio** :(Greenleaf, 1970,1977; Hunter; 1996,2003; Spears & Lawrence, 2004) (eds.); **Liderazgo de Corresponsabilidad:** (Block, 1993; Sergiovanni, 2000); **Liderazgo Conectivo** (Lipman & Blumens, 1996); **Liderazgo Carismático:** (Weber, 1946,1947; Conger, 1985; Conger & Kanungo, 1990; Bass, 1990); **Liderazgo Tóxico: o “El Lado Oscuro del Carisma”:** (Downton, 1973 a, b ; Lipman & Blumen, 1996; Gardner, 1998, Roberts, 2002; Klenke, 2007; Maciariello & Linkletter, 2011); **Liderazgo Visionario:** (Nanus, 1992); **Súper Liderazgo:** (Mans & Sims, 1990, 2001); **Liderazgo Transformacional y Transaccional** (Downton, 1968, 1973; Burns, 1978, 2003; Bass, 1985, 1993, 1997,1998 a,1998 b, 2002; Bass & Riggio, 2005; Bennis & Nanus, 1985; Bennis, 1989; Adair, 1990; Bass & Stodgill,1990; Yukl,1998; Luthans, 2002, 2007, 2008 ;Bass, & Riggio,2005; Bass & Bass, 2008; Velasco & López, 2013; Velasco,2014; Grint,2015; Northouse,2015); **Liderazgo Optimista** :(Peterson & Luthans,2003 ; Luthans & Youssef, 2002, 2004, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans & Youssef - Morgan, 2017); **Liderazgo Ético o Auténtico:**(Luthans, 2002, 2007, 2008; Avolio, 1999, 2005; Jensen & Luthans,2006; Avolio & Luthans, 2007; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Klenke, 2005, 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner & Wernsing, 2008; Xu, Yu & Shi, 2011); **Liderazgo Centrado en la Ética y en la Narrativa:**(Gangz, 2009);**Liderazgo Positivo basado en la Psicología Positiva** (Frankl, 1946, 1997; Rogers, 1951, 1954, 1969, 1980; Maslow, 1965; Zeligman, 1995; Zohar, 1991, 2000; Emmons, 2001, 2009 Zeligman, 2002; Zohar & Mars, 2000; Zukav, 2002, 2004,2 009; Kahneman & Diener, 2003; Peterson & Seligman, 2004; Fredrickson, 2005; Gable, 2005; Capra, 2007; Klenke, 2005, 2007, Dyer, 2010, 2011; Schneider, 2011; Seligman, 2011 a; Seligman, 2011 b; Maslow, 2013; Kashdan & Ciarrochi, 2014,20017; Russell, 2016; Harris, 2017; Seligman, 2017; Tal-Ben-Sahar & Ridgway, 2017); **Liderazgo Compartido**(Perace & Conger, 2003); **Liderazgo Complejo** (Regine y Lewin, 2000); **Liderazgo Paradójico** (Shamir & Chen, 2003); **Liderazgo de Auto Sacrificio** (Choi & Mai – Dalton (1999); **Liderazgo Espiritual** (Zohar, 1991,2000; Emmons, 2001, 2009; Zohar & Mars, 2000; Zukav, 2002, 2004, 2009; Capra, 2007; Klenke, 2005, 2007 ,Dyer, 2010, 2011); **Liderazgo Nivel 5** (Collins, 1994; 2001a,b; 2009; 2011a,b); **Liderazgo Efectivo de los Jesuitas:** (Drucker ,1999; Lowney,2003; Maciariello & Linkletter,2011); **Liderazgo Efectivo de Drucker:** (Drucker,1999, 2002, 2008; Maciariello & Linkletter,2011); **Liderazgo Inteligente:** (Senge,1993; Sydänmaanlakka,2002,2003); **Auto Liderazgo:** (Cashman, 2008; Bryant & Kazan, 2012; Kresl, 2014); **Liderazgo Efectivo de Gardner:** (Gardner, 1993, 1998); **Liderazgo**

Resonante :(Goleman, Boyatzis& McKee, 2002); **Liderazgo Tribal** (Logan, King & Fischer-Wright, 2011); **Teoría del Liderazgo Filtrado** (Mukunda, 2012); **Enfoque Psicodinámico del Liderazgo** :(Berne, 1961, 1996; Steiner, 1974; Astin, 1984, 1996, 1999; James & Jongeward, 1996; Bolinches,2011; Corr,2015; Modgil,2018);**Liderazgo Inspirador** (Sinek,2017,2018 ; Sineck, Mead & Docker, 2018;Modgil,2018;); **Liderazgo 2,0:** (Godin,2012; Bradberry & Greaves, 2012; Corr, 2015; Virgilio Gallardo Yebras, Coordinador, 2017).

Para una completa y sumamente extensa enumeración de los modelos y teorías del liderazgo se remite al lector a las referencias bibliográficas que son consideradas como las más completas, acerca del Liderazgo

The, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Research and Managerial Applications (1990); *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (Editorial Free Press).1536 páginas, con las teorías e investigaciones más reconocidas por el mundo académico. La cuarta y última edición de dicho manual fue revisada y actualizada por él Profesor Bernard M. Bass y su esposa Ruth Bass, (Ver, Bass & Bass, 2008). La otra publicación esencial, la constituye la *Encyclopedia of Leadership (Enciclopedia del Liderazgo)*, (2004, Editada por el Profesor James MacGregor Burns (1918-2014), y Georgia Jones Sorenson y George R. Goethals (Editores). Escrita por 280 académicos y expertos en el estudio y la práctica del liderazgo, de 17 países. Desarrollada por el Multi galardonado Grupo Editorial Berkshire Publishing Group (SAGE Publications).



