



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# EL PARADIGMA DEL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Clave: 201603414

## ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

- I. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI
  1. TIPOS DE ORGANIZACIONES
    - a. LAS ORGANIZACIONES TIPO A
    - b. LAS ORGANIZACIONES TIPO B
    - c. LAS ORGANIZACIONES TIPO C
    - d. LAS ORGANIZACIONES TIPO D
  2. NECESIDAD DE UN CAMBIO
- II. MODELO DE LIDERAZGO JAMES HUNTER
  1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
  2. LA NECESIDAD DE CONTEMPLAR UN PARADIGMA COHERENTE CON LA REALIDAD
    - a. ANTIGUO PARADIGMA
    - b. NUEVO PARADIGMA
    - c. LAS NECESIDADES Y LOS DESEOS
  3. EL SERVICIO Y EL SACRIFICIO COMO REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES PARA UN LÍDER
    - a. EJEMPLOS DE LÍDERES DE SERVICIO
    - b. EL VERDADERO MODELO DE LIDERAZGO, BASADO EN LA LEY DE LA COSECHA
  4. EL COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER
  5. LA IMPORTANCIA DE FOMENTAR UN ENTORNO SANO
  6. TODO LÍDER CON VOCACIÓN DESERVICIO COMIENZA CON UNA ELECCIÓN

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

## **RESUMEN**

La clave del éxito de una organización es que alcance los máximos beneficios económicos mientras potencia a sus trabajadores como seres humanos al máximo. El problema es que ningún tipo de organización cuenta con un modelo de liderazgo que fomente la excelencia en ambas direcciones.

En términos generales, en el siglo XXI existen cuatro tipos de organizaciones. En primer lugar, tienen cabida las organizaciones Tipo A, en las cuales el líder a cargo destaca por utilizar el poder como fuerza para lograr que los trabajadores lleven a cabo sus tareas. Los empleados no se salen de cumplir con las órdenes que reciben. Además, estas organizaciones funcionan correctamente en climas de incertidumbre. En segundo lugar, se encuentran las organizaciones Tipo B, las cuales tienen su punto fuerte en la estabilidad. Tienen dificultades a la hora de competir y de salirse de los procesos a los que están acostumbradas. Los trabajadores también se limitan a cumplir con lo establecido por aquellos con rangos superiores. En tercer lugar, tienen lugar las Tipo C. Éstas destacan por tener puesto su foco exclusivamente en los beneficios. Tienen gran habilidad para competir en el mercado y los trabajadores tienen un mayor poder de decisión. En las tres organizaciones anteriores el modelo de liderazgo es piramidal y de jerarquía vertical. Finalmente, en cuarto lugar, aparecen las organizaciones Tipo D. Éstas últimas invierten la pirámide, de tal manera que los trabajadores tienen prácticamente total libertad de actuación. Sin embargo, esta libertad es excesiva y acaba resultando en que los empleados no den lo máximo de sí, y por ende, no se alcancen los mejores resultados.

Urge un modelo de liderazgo que resuelva las carencias en los modelos actuales. La propuesta es el modelo de liderazgo de servicio de James C. Hunter, el cual logra definitivamente alcanzar la excelencia.

- **PALABRAS CLAVE:**

Liderazgo; organización; paradigma; excelencia; servicio; modelo.

## **ABSTRACT**

The key to an organisation's success is that it achieves maximum economic benefits while empowering its workers as human beings to the fullest. The problem is that there is no existing leadership model for any type of organisation that fosters excellence in both directions.

Broadly speaking, there are four types of organisations in the 21st century. First, there is their Type A organisation, in which the leader in charge is noted for using power as a force to get workers to carry out their tasks. Employees do not get out of compliance with the orders they receive. Moreover, these organisations function well in climates of uncertainty. Secondly, there are Type B organisations, which have their strength in stability. They find it difficult to compete and to break out of the processes to which they are accustomed. Workers are also limited to complying with the requirements of those in higher ranks. Thirdly, there are the Type Cs. These are distinguished by their exclusive focus on profits. They have a strong ability to compete in the market and workers have greater decision-making power. In the three previous organisations, the leadership model is pyramidal and has a vertical hierarchy. Finally, in fourth place, there are Type D organisations. These organisations invert the pyramid, so that workers have almost total freedom of action. However, this freedom is excessive and ends up resulting in employees not giving their best and, therefore, not achieving the best results.

There is an urgent need for a leadership model that addresses the shortcomings of current models. The proposal is James C. Hunter's servant leadership model, which definitely achieves excellence.

- **KEYWORDS:**

Leadership; organisation; paradigm; excellence; service; model.

## INTRODUCCIÓN

Tal y como podemos fácilmente observar a nuestro alrededor, estamos sometidos constantemente a grandes cambios. Quién nos iba a decir hace un año y medio que el mundo atravesaría por una pandemia mundial, que el teletrabajo iba a venir pronto para quedarse o que de pronto los movimientos de personas entre países iban a tener que paralizarse por una temporada, entre otros muchos aspectos. Sin duda, el ser humano tiene que vivir siendo consciente de que el mundo de hoy no va a ser el mismo que el mundo de mañana, ni es el mismo que el mundo de ayer. Por ello, debe permanecer analizando las cambiantes necesidades existentes en el momento presente y dando respuesta a las mismas. Es importante que el hombre viva abierto a romper con antiguos paradigmas que a lo mejor ayer funcionaban, pero hoy se han quedado atrás. Las organizaciones deben siempre buscar cómo crear un mayor valor a la sociedad existente, y para conseguirlo, no tienen otra alternativa que tratar de descubrir cuál es el modelo de liderazgo que mejor se ajusta a que los trabajadores de hoy velen por darlo todo de sí y así cumplan con su cometido. Las diferentes empresas, si verdaderamente pretenden alcanzar el máximo umbral de eficiencia, tienen el deber de contar con un modelo de liderazgo sólido como elemento primordial. ¿Es demasiado idealista dar con él? ¿Estará a nuestro alcance? ¿Es posible? Este ejercicio es precisamente el que pretende el presente trabajo. Por ello, la problemática a la que trata de dar respuesta resulta de vital importancia.

Seguidos de los interrogantes anteriores, conviene también preguntarse ¿Existe realmente la posibilidad de implementar un nuevo patrón de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, que potencie al ser humano hasta la excelencia; que consiga la mayor eficiencia en el cumplimiento de las tareas y de los resultados? ¿Estarán las empresas del siglo XXI lideradas por un modelo que realmente se ajuste a las necesidades que existen en el mundo a día de hoy, abril de 2021? De ser así, está claro que urge conocer el presunto modelo de liderazgo. El presente trabajo pretende responder a los interrogantes planteados. Tiene como objetivo analizar las diferentes organizaciones que existen, con sus respectivos modelos de liderazgo. Para después abstraer que fallas tienen en común y así, a continuación, presentar un patrón que dé respuesta a las carencias que los actuales modelos puedan presentar y que permita simultáneamente el máximo crecimiento de las organizaciones de manera permanentemente.

La estructura del trabajo y la metodología empleada para desarrollar la investigación podría dividirse en dos partes fundamentales. En la primera,

correspondiente a elaborar un análisis de las diferentes organizaciones que existen en la actualidad, la fuente que más me ha ayudado por su gran riqueza ha sido el libro *Reinventar las organizaciones* del autor Frederic Laloux. Una vez analizadas las organizaciones se ha concluido dando razones por las que surge la necesidad de implementar un nuevo modelo de liderazgo. En la segunda parte, se presenta como respuesta a la primera parte el modelo de liderazgo de servicio que propone James C. Hunter en su obra *La Paradoja*. ¿Podría ser finalmente el modelo de liderazgo de servicio propuesto una solución eficaz al paradigma del liderazgo en el siglo XXI?

## **I. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI**

### **1. TIPOS DE ORGANIZACIONES**

En la actualidad, conviven diferentes modelos de organizaciones. En ocasiones se han tratado de elaborar por diversos investigadores en colaboración clasificaciones a grandes rasgos de todas ellas. El trabajo presente, trata de utilizar como referencia la clasificación elaborada entre otros autores por Jenny Wade, escritora de libros de liderazgo entre los que se encuentra *Changes of Mind*, y Ken Wilber, escritor estadounidense. Dicha clasificación es reflejada por Frederic Laloux de manera clara en su obra *Reinventar las Organizaciones*, una vez matizados por él mismo algunos aspectos. Es interesante hacer un recorrido por cada uno de los cuatro tipos de organizaciones que propones con sus respectivos modelos de liderazgo, para a continuación, abstraer que carencias tienen en común cada uno de ellos y posteriormente proponer un modelo que les pueda ayudar a progresar.

#### **a. LAS ORGANIZACIONES TIPO A**

En primer lugar, se encuentran las organizaciones Tipo A. Ejemplos que se ajustan a este tipo podrían ser entre otras, la mafia (como la del narcotráfico), pandillas callejeras, así como tribus urbanas. Se caracterizan por el ejercicio elevado de poder para tener un dominio total sobre el personal que las conforma, que da pie a que en estas organizaciones se respire un ambiente de miedo y a que los integrantes no actúen motivados por su propia voluntad, sino más bien por meras órdenes que no hacen suyas. Luego, los integrantes están muy lejos de actuar por sí mismos; de aportar todo su potencial. Adicionalmente, las Tipo A tienen puesto su foco en el corto plazo. Por un lado, su manera de actuar es totalmente impulsiva, lejos de utilizar una estrategia ordenada con unos objetivos claros. Por otro lado, no cuentan con una estructura clara, generalmente funcionan de manera caótica, simplemente hay un poder centralizado que da órdenes que se encuentra en manos del que manda, y seguido este poder centralizado, pero por debajo, suelen haber personas allegadas que también tienen cierto poder, pero no están encima de sus equipos. Es decir, que ni el líder, ni los líderes intermedios se responsabilizan del todo del trabajo del resto de integrantes de la organización, ni siquiera llevan a cabo mecanismos importantes de control. Su única manera de tratar que estos lleven a cabo sus tareas es a través de las órdenes y de la fuerza.

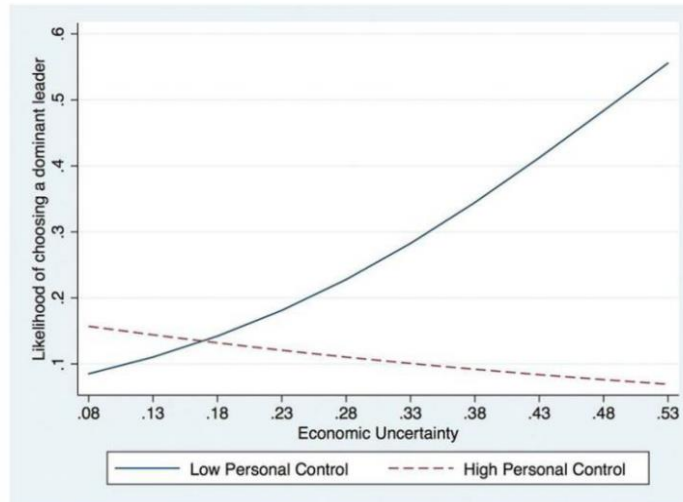
Paralelamente, en este tipo de organizaciones reina una clara división de trabajo, pero como se venía diciendo no tienen líderes que hagan seguimiento de todos los empleados que integran la organización. Una metáfora muy acertada que utiliza Laloux para ejemplificar este tipo de organización es la “manada de lobos”, en donde ejerce el poder el “lobo alfa” y de vez en cuando incluso debe de dejar claro a todo el personal que él es el que tiene el poder, para que así todos se mantengan esclavizados a su voluntad si es que quieren asegurar sus puestos. Además, si el líder no demuestra su poder y se llega a poner en duda, otro tratará de derrocarlo. Luego, la manera de “hacer seguimiento o de controlar” al personal por parte del líder es dejar claro que él es el jefe, mostrar su fuerza, y crear miedo, para que así los integrantes se sientan amenazados y actúen. Ahora, que actúen cada uno desde su posición, sin salirse de ahí, por ello, lejos de aportar creatividad o el más mínimo resquicio de aportación personal, los integrantes se van a limitar a alcanzar los mínimos exigidos.

Adicionalmente, las organizaciones Tipo A suelen ser muy frágiles tanto en la estrategia como en la organización. Por su personalidad, se mueven en entornos caóticos, desde donde son capaces de encontrar oportunidades y amenazas. Sin embargo, en los entornos estables no suelen ser tan capaces de lograr buenos resultados. En lo que concierne a este aspecto es interesante la investigación llevada a cabo por los profesores de la London Business School: Niro Sivanathan y Hemant Kakkar. Dicha investigación con nombre *When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader* estudia los motivos por los que en contextos caóticos la sociedad acepta líderes dominantes que imponen de manera incuestionable sus criterios y operan de manera totalmente autoritaria. La conclusión a la que llegan con la investigación, que ellos mismo consideran aceptable tanto en entornos empresariales como políticos, es precisamente que estos líderes autoritarios al transmitir seguridad en sí mismos, capacidad de acción, confianza en ellos mismos, control de la situación y determinación, la sociedad los suele considerar la mejor opción en momentos de amenaza, incluso aunque no tengan prestigio, respeto, ni admiración alguna. En la siguiente gráfica se pueden apreciar los resultados de la investigación, y cómo llegaron a la conclusión recién comentada a través de estudios en los que compararon diferentes tipos de incertidumbres junto con la final inclinación de los distintos participantes en la elección de líderes prestigiosos o dominantes. Se observa en la línea que representa el grado de probabilidad de decantarse por un líder dominante,



que si se está ante un contexto inestable, se dispara notablemente en la medida en la que la incertidumbre económica aumenta.

Interaction effect of uncertainty and control manipulation on the binary choice measure.



Fuente: Kakkar, H., y Sivanath, N., (2017): *When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader*. PNAS. Londres.

La estructura de este tipo de organización es claramente jerárquica-vertical. La distancia existente entre el líder y los trabajadores es abismal, no tienen prácticamente contacto alguno. Buceando en la Historia de la humanidad son fáciles de observar ejemplos de auténticos líderes de organizaciones Tipo A. Entre ellos, se encuentran aquellos que han pertenecido a sistemas dictatoriales, como por ejemplo Hitler. Una cita del dictador alemán donde se refleja acertadamente su manera de liderar a través de la fuerza y del poder es la siguiente “Ante Dios y el mundo, el más fuerte tiene el derecho de hacer prevalecer su voluntad ¡Al que no tiene la fuerza, el derecho en sí no le sirve de nada! Toda la naturaleza es una formidable pugna entre la fuerza y la debilidad, una eterna victoria del fuerte sobre el débil” (Hitler, 1923).

## **b. LAS ORGANIZACIONES TIPO B**

En segundo lugar, se encuentran las organizaciones Tipo B. Éstas cuentan con un par de avances claros con respecto a las Tipo A: la planificación a corto y medio plazo, y la creación de estructuras organizativas que permiten a los trabajadores de la empresa poder promocionar. Organizaciones de este tipo fueron las que construyeron catedrales, la muralla china, los mercados a nivel internacional y los barco, entre otros avances importantes de la sociedad, ya que se necesitaban para ellos organizaciones que tuvieran

un carácter más estable, capaces de trabajar en proyectos lentos y de larga duración. En la actualidad, otros ejemplos de organizaciones Tipo B serían las instituciones de los Gobiernos, el ejército, así como las instituciones religiosas.

Las organizaciones Tipo B hacen uso de los procesos, es decir, son capaces de utilizar procesos que han llevado a cabo en el pasado de nuevo en el futuro, lo que les permite hacer que el personal pueda ser reemplazable y así, asegurar siempre esta estabilidad tan característica de este tipo de organización. Nadie es imprescindible, y todo puede transmitirse de generación en generación, así estas organizaciones tienen la capacidad de perdurar durante muchos años. Tal y como es coherente con el discurso elaborado hasta ahora, este tipo de organizaciones no están acostumbradas al cambio. Consideran que la manera correcta de hacer las cosas es inmutable. En contraste con las organizaciones Tipo A, las Tipo B en épocas de estabilidad funcionan correctamente. Sin embargo, si algo del ambiente cambia, no son capaces de reaccionar, abrirse al cambio y actuar con flexibilidad. Por ello, tampoco la competencia les es de su agrado, ya que no están abiertas a modificar su modo de hacer las cosas y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Son, por tanto, más amigas del monopolio y del dominar. Un ejemplo claro de empresa que tuvo mucho éxito en su día pero que por no haber innovado y no haber sabido competir ha caído, se encuentra Nokia. Dicha empresa fue la primera en crear un teléfono móvil en el mundo. Durante los años finales de los 90 y primeros de los 2000 tuvo un claro dominio sobre el mercado del teléfono móvil. Sin embargo, al no darle la empresa la importancia suficiente a la inversión de la innovación del software pronto le adelantaron otras grandes tecnológicas del sector como Apple, quedándose Nokia muy detrás. Algo parecido se puede apreciar en Kodak, la compañía que mantuvo el liderazgo sobre el sector de la fotografía durante gran parte del siglo XX. La empresa no fue capaz de apreciar la potencia que pronto iba a tener la fotografía digital y en 2012 se vio en la situación de tenerse que declarar en bancarrota por no haber sabido adaptarse. También BlackBerry se podría incluir entre una empresa con prácticas de este tipo de organización, ya que de la misma manera por no haber sabido adaptarse a la competencia del mercado, pese a tener gran éxito en su día, acabó abandonando la creación de teléfonos móviles en 2017, tal y como anunció John Chen, CEO de la compañía en ese momento.

Como resulta coherente en este tipo de organizaciones donde necesitan actuar en un contexto de total estabilidad, el poder encarnado en una persona determinada ya no tiene lugar como ocurría en las organizaciones rojas. Ahora la autoridad se tiene por el

mero hecho de ser el que ostenta un puesto concreto; por el mero hecho de portar un uniforme concreto. Luego, la autoridad la tiene el puesto y no la persona, asegurando así una estabilidad perpetua en los líderes de la empresa y en el organigrama. Las Tipo B cuentan entonces con una jerarquía clara y ordenada, la cual se caracteriza por su estructura piramidal, de manera totalmente vertical. Este orden favorece a que las organizaciones puedan tener con orden volúmenes muy grandes, repartidos por muchos países.

Otro aspecto importante de agregar en las organizaciones Tipo B, es que los eslabones superiores de la pirámide son los que toman las decisiones, mientras que la mano de obra simplemente debe limitarse a cumplir con las decisiones que vienen de arriba. Decía Henry Ford en una ocasión “¿Por qué cada vez que pido un par de manos, vienen pegadas a un cerebro?” (Laloux F., 2016). Los directivos son los que piensan y la mano de obra la que ejecuta, sin ser tenida en cuenta de ninguna manera pese a que pueda tener algo valioso que aportar en la toma de decisiones. De nuevo, en las organizaciones de este tipo, tal y como ocurría en las primeras, no acaban de aportar todo su potencial, se quedan en los mínimos de cumplir con lo ordenado por los superiores. Cabe mencionar en este punto a Philip Clarke, CEO de la cadena de supermercados británica TESCO, la cual sufrió un momento desastroso en el año 2014 que se le adjudica a Clarke por su modelo de liderazgo típico del Tipo B. Clarke, por la importancia dada a la estabilidad, insistió en no hacer alteraciones y no hacer caso a los descuentos de los competidores, lo que desencadenó en un crisis tremenda para la compañía británica. También es interesante mencionar a Dov Charney, CEO de American Apparel, prestigiosa empresa americana del sector textil, el cual en 2014 provocó que el precio de las acciones de la compañía descendiera en gran medida. Parte de este negativo acontecimiento se le atribuye a Charney por no haber querido contar con un Director Financiero que le asesorara, quiso él tomar decisiones de manera autoritaria.

Además, en las organizaciones Tipo B, el control por parte de los mandos directivos se lleva a cabo a través de normas de conducta de lo más articuladas. No existe el riesgo de violencia como ocurre en las organizaciones Tipo A, sino mecanismos mucho más sutiles y articulados. Luego, es cierto que los integrantes de las Tipo B no sufren amenazas ni abusos de poder por parte del líder, pero al final, también están totalmente esclavizados a un compendio enorme de normas que deben de cumplir prácticamente en cada paso que dan, provocando que su libertad de actuación sea prácticamente nula.

Tal y como se ha señalado con anterioridad, lo que se espera de los empleados en las organizaciones ámbar es que simplemente se ocupen de las funciones que sus directivos les ordenen, no pudiendo por tanto innovar, ni ser creativos. Luego, el talento individual de los trabajadores es totalmente indiferente para sus líderes. Es por ello, que los líderes no van a fomentar que los empleados aspiren a la excelencia; aspiren a dar lo mejor de sí mismos y a aportar todos sus conocimientos a la organización. Desde un punto de vista optimista con respecto a las organizaciones Tipo A, en las Tipo B, los trabajadores se sienten más seguros al no estar por lo menos, amenazados o tratados desde un poder con rasgos agresivos. En las Tipo B los integrantes tienen su posición, y no saliéndose de ahí y de cumplir, tienen asegurada una estabilidad, un orden y un trato respetuoso, aunque desde un ambiente monótono, que no cambia y que no potencia a cada individuo.

Adicionalmente, dentro de las organizaciones Tipo B, se dan compartimentos muy cerrados, los departamentos jamás se relacionan entre sí. Ni siquiera tienen gran contacto más allá de la organización, pues la competencia les es indiferente. Una empresa con una organización de este tipo que refleja cómo por el hecho no hacer hincapié en los avances del mercado se quedó atrás es Blockbuster Video, una franquicia norte americana de videoclubes. Cuando apareció Netflix en 1997 como un innovador en el mundo de los videoclubes ya que mandaba las películas por correo a domicilio, Blackbuster quiso mantener sus tiendas físicas y no hacer caso a las prácticas innovadoras que se estaban despertando en el sector, seguro de que al haber mantenido la posición de liderazgo durante tanto tiempo no tenía nada que temer. Incluso en el año 2000 Netflix le ofreció aliarse con él y éste se negó. Finalmente, Blackbuster terminó declarándose en bancarrota en el año 2010.

### **c. LAS ORGANIZACIONES TIPO C**

En tercer lugar, se encuentran las organizaciones Tipo C. Éstas son las predominantes en la actualidad. La mayoría de las grandes empresas multinacionales tienen este modelo de organización, por ejemplo: Coca – Cola, Nike, Inditex, Google, Amazon, Apple, Procter & Gamble, Walmart, entre muchas otras. Dentro de sus características principales destacan la gran importancia a la innovación como elemento fundamental para mantenerse en la cúspide, su modo de funcionamiento por objetivos, donde el equipo directivo tiene el mando y el control con respecto al qué, mientras que dan libertad a los trabajadores en el cómo. Y al mismo tiempo destaca también su

inquietud por ser mejores que la competencia, crecer y obtener mayores beneficios. De hecho, el maximizar los beneficios es su objetivo principal. Cabe mencionar en este sentido de nuevo a Netflix como empresa que utiliza un modelo de organización Tipo C. Desde sus inicios trató de mantenerse vivo en medio de la competencia existente en su sector, tal y como se refleja con el intento fallido que sufrió al tratar de aliarse con Blackbuster. También es interesante que el mismo Jeff Bezos como considera esencial para todos los empleados de Amazon el tener siempre en consideración que el día de hoy es el primer día. Todos deben tener en mente según el CEO de la compañía que ellos están creando Amazon como si cada día estuviera empezando. De hecho, Bezos considera fundamental que Amazon, independientemente de los años que puedan transcurrir, siempre sea considerada por los trabajadores como una *start up*, con el fin de que nunca se quede inmóvil. Otro ejemplo interesante de empresa que emplea la organización Tipo C y por tanto, ve los cambios y las posibilidades de innovación como oportunidades para crecer es Volkswagen o Tesla, las cuales llevan años aplicando sus fuerzas en innovar con vehículos eléctricos.

Adicionalmente, este tipo de organizaciones destacan por crear departamentos que antes no existían, como son por ejemplo los nuevos subdepartamentos de Recursos Humanos como el de Desarrollo de Talento, de Marketing del Talento o de Imagen de Marca, entre otros. Ahora bien, pese a la innovación de departamentos las organizaciones Tipo C mantienen el modelo piramidal en cuanto a su estructura, aunque con la incorporación de ciertos elementos que la alejan sutilmente de la rigidez de los anteriores tipos. Elementos como consultores internos que buscan el crecimiento o iniciativas multidisciplinarias.

Paralelamente, las organizaciones Tipo C se caracterizan por el espacio de libertad que el líder proporciona a los empleados para que estos lleven a cabo los objetivos como consideren conveniente. En este punto es interesante citar las palabras de Sam Walton, empresario y fundador de Walmart, que refleja el coach, psicólogo y nadador paralímpico Enghamed en sus redes sociales: “Los grandes líderes se quitan de en medio para aumentar la autoestima de su gente. Si las personas creen en sí mismas, es increíble las cosas que pueden conseguir” (Enghamed, E., 2018). Ahora bien, dentro de esa supuesta libertad que el líder proporciona a los integrantes, no se desentiende, sino que irá elaborando un seguimiento del ejercicio de los trabajadores. Se contraponen este tipo de organización a las organizaciones Tipo B. Se refleja muy clara esta contraposición haciendo hincapié de

nuevo en las palabras de Ford expresadas *supra*, ya que en las Tipo B los líderes son conscientes de que resulta una ventaja competitiva contar con la inteligencia de todos los trabajadores para hacer crecer la empresa, mientras que Ford simplemente quería que la mano de obra ejecutase, sin salirse de órdenes dadas por el empresario. Steve Jobs, como líder de Apple, Tipo B, señala en una ocasión: “En el mundo de los negocios, las cosas importantes no son hechas por una sola persona. Son hechas por un grupo de personas” (Jobs, S., 2005).

Mientras en la organización Tipo B la única inteligencia que valía era aquella que venía de aquel que ostentaba el poder, en las Tipo C todos los cerebros que existen en la organización son de gran valor. Por ende, se abre la posibilidad de que los objetivos sean elaborados por estratos inferiores de la pirámide, y no exclusivamente por aquellos que ostentan el poder. La alta dirección delega los objetivos en los estratos inferiores tras haber formulado una orden general. Al líder no le importa de qué manera se logren los objetivos mientras acaben dando con los resultados esperados y prometidos a los accionistas. En la función del líder cobra importancia el control, es decir, el seguimiento de que realmente se estén cumpliendo los objetivos. Para ello el líder emplea tácticas como la planificación de la estrategia, los indicadores de desempeño y los ciclos anuales presupuestarios. Lo importante es el éxito material. Siempre con la mirada puesta en dicho éxito de maximización de beneficios los líderes recurren constantemente a incentivos que puedan servir de impulso para que los empleados trabajen mejor.

Frederic Laloux considera que las organizaciones Tipo B no siempre acaban cumpliendo en la práctica con la gestión por objetivos, ya que puntualiza que los directivos no cumplen siempre su promesa, les cuesta acabar confiando y no ceden de manera real la elaboración de los objetivos por miedo a perder el control. Por ello, acaban tomando ellos decisiones desde arriba que en coherencia con lo que se ha comentado, corresponderían a estratos más bajos de la jerarquía. Laloux selecciona como ejemplo para explicarlo el proceso de elaborar los presupuestos, el cual es importante ya que aclara los objetivos de todos y cuáles son los espacios que tienen para maniobrar. Supuestamente son los diferentes departamentos los que deberían elaborar los presupuestos. Lo que ocurre es que los departamentos generalmente tienden a los mínimos para así asegurar el cumplimiento de sus objetivos y posteriormente tener derecho a los incentivos correspondientes. La alta dirección, acaba respondiendo, cuando se da cuenta de que algo no cuadra, imponiendo arbitrariamente por su cuenta los objetivos, ya que quieren no sólo

asegurarse sus propias bonificaciones, sino también cumplir con las promesas que éstos hicieron a los accionistas. Finalmente, los empleados pertenecientes a los estratos inferiores no suelen tener otra alternativa que limitarse a cumplir. Se refleja así también, como en este tipo de organizaciones no se da de manera excelente la colaboración entre los empleados. Estos se siguen limitando a cumplir los objetivos para mantener al líder contento, aunque ahora desde una libertad mayor, en la que pueden decidir cómo abordarlos, pero al final, siguen sin tratar de explotar al máximo las ventajas para la organización que podrían alcanzar colaborando todos juntos.

Otro aspecto característico de las organizaciones Tipo C es la meritocracia. La cual implica que todas las personas que forman parte de la organización tienen la posibilidad de ascender, ya que el motivo de ascenso es su propio mérito más allá de cualquier otra característica. Por ello, un becario, sin ningún problema, puede acabar siendo el CEO de la compañía. De hecho, así ocurre en el caso de Andrea Marino, CEO de Nova Talent, que empezó siendo becario y actualmente lidera la compañía. El punto positivo de la meritocracia es que motiva a los trabajadores a esforzarse al máximo, ya que de ello depende que puedan alcanzar una posición mayor. En estas organizaciones ya no destaca como valor principal la estabilidad de las organizaciones, sino el crecimiento; la mejora; el progreso. En definitiva, la consecución de los máximos beneficios. Por ello, un trabajador, cuanto más beneficios logre para la compañía, será tanto más valorado y promocionado.

Adicionalmente, el comportamiento de los trabajadores en cuanto a su posición en este tipo de organizaciones, suele ir ligado con desempeñar un papel en el que externamente demuestren que tienen sus tareas bajo control y son competentes, ya que la meritocracia es la clave de todo. Por ello, los trabajadores deben aparentar ser siempre exitosos. Es un riesgo mostrar dudas, emociones y vulnerabilidad. En este tipo de organizaciones la clave del éxito es que haya beneficios. Ganan los trabajadores que han mostrado más utilidad logrando más beneficios, independientemente de cualquier otro aspecto. Por ello, de alguna manera la persona se convierte en un objeto en el que valdrá más o menos en función de su capacidad de eficiencia y producción.

Laloux utiliza para representar las organizaciones Tipo C muy acertadamente la metáfora de una máquina. En este tipo de organizaciones “hablamos de unidades y capas, inputs y outputs, eficiencia y efectividad, tirar la palanca y mover la aguja, acelerar y apretar el freno, apretar las tuercas y ajustar la máquina, flujos de información y cuellos

de botella, reingeniería y recortes. Los líderes diseñan organizaciones. Las personas son recursos que deben alinearse cuidadosamente con la hoja de cálculo, como engranajes en una máquina. Es necesario planear los cambios en los planes operativos y luego implementarlos cuidadosamente de acuerdo al plan. Si una parte de la maquinaria funciona por debajo del ritmo esperado, probablemente es momento de una intervención suave (un taller para fortalecer el equipo) como quien inyecta aceite para engrasar las ruedas” (Laloux F., 2016). En este sentido, el modelo Tipo C invita a todos los que forman parte de la organización a ser creativos, a innovar y a darlo todo de sí mismos, con el fin de que las tareas queden perfectamente realizadas para lograr mayores beneficios, pero no porque las relaciones humanas y el valor en sí mismo de la persona tenga un valor primario. Los trabajadores son considerados como medios y no como fines, ya que el único fin verdadero es lograr alcanzar el mayor nivel de beneficios. Solo vale el dinero, el reconocimiento y el tener creatividad para crear necesidades. Por tanto, en estas organizaciones el velar por un sentido, un propósito de fondo para la sociedad, queda en un segundo plano. En definitiva, están orientadas exclusivamente a la meta basada en el beneficio, cueste lo que cueste, y continúan teniendo modelos en última instancia piramidales y verticales.

#### **d. LAS ORGANIZACIONES TIPO D**

En cuarto y último lugar, se encuentran las organizaciones Tipo D. Éstas tienen presencia principalmente entre los trabajadores sociales y entre las organizaciones sin ánimo de lucro, si bien, no se quedan exclusivamente en ellas. La característica principal es que las relaciones humanas están por encima de los resultados, de nuevo no llegan a estar ambos elementos del todo equilibrados. En este tipo de organización la jerarquía y el poder incomodan, si bien, no se eliminan del todo. Se busca lograr el consenso de toda la organización, lo cual se hace realmente difícil si se trata de una organización grande, por ello, el poder de vez en cuando tiene que salir a la luz para que la organización pueda avanzar cuando no logran el consenso. Entre las empresas de mayor éxito que utilizan este tipo de organización, se encuentran Ben & Jerry’s, Nucor Steel, Southwest Airlines y The Container Store, entre otras.

Uno de los aspectos que incorporan estas organizaciones es el empoderamiento. Las organizaciones Tipo D dan un paso más con respecto a las Tipo C. Los trabajadores



pueden, sin necesidad de contar con la aprobación de los directivos, tomar decisiones a largo plazo. Al ser los trabajadores que integran la mano de obra los que, en última instancia, tienen un mayor contacto directo con los problemas cotidianos, son los que deben tomar las decisiones, ya que serán los que mejor las van a poder tomar. Los directivos tienen la confianza en que estos van a ser capaces de tomar las mejores decisiones. Un buen ejemplo digno de observar sería la empresa Southwest Airlines, compañía aérea que es famosa por dar libertad a las azafatas y al personal de la flota para que busquen de manera creativa las mejores soluciones para los pasajeros. Con el fin de que funcione este tipo de liderazgo en aquellas organizaciones que representan un gran tamaño, es fundamental formar muy bien a los directivos intermedios para que entiendan el modelo de liderazgo, de lo contrario es muy difícil. Además, resulta muy importante, de nuevo, la confianza de los altos directivos, ya que están obligados a aflojar el poder para que funcione. Esta confianza es fundamental, tal y como también lo considera el artículo titulado: *La creatividad en el trabajo, un valor añadido* del blog de la start up Jobandtalent, la cual opina que para que los trabajadores verdaderamente lo den todo de sí y aporten toda su creatividad en la toma de decisiones, es esencial que se encuentren en un clima laboral en el que realmente reine la confianza. Es para ello muy importante que los líderes sean humildes, y que también inviertan una parte bastante considerable del presupuesto en formación de liderazgo para los intermedios.

Adicionalmente, Las organizaciones Tipo D destacan por tener puesto su fin último en la cultura impulsada por los valores y el propósito inspirador. Precisamente, los directivos pueden confiar en que los empleados van a tomar las mejores decisiones, porque saben que estos las van a tomar en base a la cultura y a los valores de la empresa. Pues ambos son el valor principal de la misma, lo impregnan todo. Se alejan así del conjunto de preceptos, carteles de todos los colores, que las organizaciones Tipo C cuelgan en sus páginas webs y por todas partes, pero que luego en la práctica no repercuten de manera significativa. En las organizaciones Tipo D, realmente las decisiones se toman poniendo la cultura y los valores en el centro. John Pearson, el CEO de la compañía de DHL Express, compañía de transportes internacional, en un contexto en el que la compañía había invertido millones de euros para lograr medios de transporte que emitieran menos contaminación, señala en una nota de prensa en octubre de 2020: “Además de la renovación de nuestra flota de aviones y la expansión de nuestros centros operativos, buscamos constantemente soluciones innovadoras que nos ayuden a convertir

en realidad nuestra visión de 'conectar personas y mejorar vidas". Dejando así constancia que como empresa con un modelo verde, tiene su gran objetivo en su propósito inspirador" conectar personas y mejorar vidas" (Pearson., J, 2020), más allá que en lograr los máximos beneficios económicos. En términos de coherencia, es muy importante tener en cuenta las palabras de Peter Drucker, el austriaco consultor y profesor de negocios, "la cultura se desayuna con la estrategia" (Laloux F., 2016). El velar por la misión y visión de la compañía suele resultar en que los empleados estén motivados, ya que todos se sienten unidos e importantes en la misma causa, van todos a una en términos de colaboración, y también en que los resultados sean magníficos. Ben & Jerry's no considera que se limite a los helados, sino a cuidar el medio ambiente y la tierra. Así como Southwest Airlines no se limita a ser una aerolínea y por ende a los aviones, si no a la "libertad" (Laloux F., 2016), permitiendo a sus clientes poder volar a precios razonablemente baratos, para que todos puedan acceder a volar. Por todo lo comentado, tiene sentido que estas organizaciones tengan unos departamentos de Recursos Humanos de lo más sofisticados.

La importancia de tener en cuenta a todos los grupos de interés con los que cuenta la organización es también una gran aportación que llevan a cabo las organizaciones Tipo D. Mientras que las Tipo C tenían su foco puesto en los accionistas ya que en última instancia lo más importante es maximizar ganancias. Las Tipo D, no están de acuerdo en que tenga que haber grupos de interés a los que dar más importancia que otros, consideran que ninguno debe ser excluido, ya que tienen una responsabilidad para con todos (medio ambiente, clientes, accionistas, proveedores, empleados, Estado y sociedad en general). Estas organizaciones al tener puesto el bienestar social como bien primario, resulta coherente que en la consecución se centren en todo el conglomerados de stakeholders que conforman la organización, pues al fin y al cabo todos representan a la sociedad. Por ello, deben buscar respuestas intermedias que supongan una solución razonable para todos. En aras de lograr ese bienestar social, es importante perseguir una estabilidad en el largo plazo para todos los stakeholders.

Con lo relativo al aspecto recién comentado, resultan interesantes las palabras que señala Larry Fink, CEO de Blackrock: "la comprensión sobre la sostenibilidad y su accountability debe extenderse más allá (...), abarcando (...) la relación de las empresas con sus stakeholders, la diversidad de su fuerza de trabajo, la sostenibilidad de su cadena de suministros y qué tan bien se preocupan y protegen los datos de sus clientes, señalando

que los directores de las empresas que no estén abordando seriamente estos temas debieran ser hechos responsables por sus accionistas” (Said, G., 2020). Los principios y valores de la empresa deben impregnar todo el conglomerado de la empresa. Pues éste es el auténtico fin de la organización.

En las organizaciones Tipo D se invierte la pirámide, son los que están más abajo los que toman las decisiones, y pueden tomarlas con total libertad. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la balanza entre las relaciones humanas y las tareas no acaban de estar equilibradas, tal y como ya se ha comentado. El hecho de tratar de manera exactamente igual a todos los trabajadores produce estancamientos con frecuencia, y es además muy difícil llegar a consensos en los que todos estén de acuerdo. Adicionalmente, se corre el riesgo de que los trabajadores abusen de la confianza y no sean del todo diligentes al creer que tienen una absoluta tolerancia por parte de los líderes. Hay que puntualizar que la maximización de beneficios es muy importante para cualquier compañía en su búsqueda de buscar el bienestar social, ya que de lo contrario, es señal de que no se está respondiendo de una manera totalmente eficaz a la sociedad, no se está siendo del todo sostenible económicamente, y no se está cumpliendo con las promesas hechas a los accionistas, los cuales son un stakeholder también esencial, como lo son todos. Por ello, las organizaciones Tipo D, aunque cuentan con unos avances de mejora inmensos es su modelo de liderazgo, no acaban de dar la respuesta más eficaz.

## **2. NECESIDAD DE UN CAMBIO**

Cada uno de los cuatro tipos de organizaciones que se han analizado en el apartado anterior cuentan con matices que debieran ser corregidos. Matices que no acaban de lograr que ninguno de los cuatro cumpla del todo con su cometido: poseer un modelo de liderazgo que potencie al máximo a todos los integrantes, mientras las tareas son cumplidas también hasta llegar a la excelencia; defender el bienestar social y personal junto con la consecución de los máximos beneficios económicos. Ninguno logra un equilibrio armónico entre los dos aspectos. La organización Tipo A por su egocentrismo, por su visión corto placista, por su foco en el poder autoritario y centralizado, y por su falta de una jerarquía ordenada y estable; la organización Tipo B por aplicar todas sus fuerzas en lograr una certeza y una estabilidad que no le permite abrirse a un mundo lleno de oportunidades de desarrollo en la realidad del mercado de la competencia perfecta; la organización Tipo C por centrarse exclusivamente en las ganancias y en los resultados, considerar demasiado idealistas los valores y principios de la responsabilidad social y

olvidarse de las relaciones humanas; y por último, las Tipo D por poner toda su fuerza en las relaciones humanas, los valores y principios, y no mostrar tanto interés por el cumplimiento de las tareas alcanzando los mejores beneficios.

A lo largo de la historia el hombre ha vivido durante siglos con la certeza de estar en lo cierto con respecto a ideas presuntamente inmutables, basadas en la verdad según el parecer general de la sociedad, pero que posteriormente se han demostrado científicamente erróneas. Que el planeta tierra era el centro del universo; que la tierra era plana; incluso durante casi dos mil años que la mujer tenía menos dientes que el hombre, ya que así lo proclamó Aristóteles en un escrito en el año 350 a.c., hasta que hubo un día en el que alguien consideró conveniente la idea revolucionaria de: comprobémoslo contándolos. El hombre, como afirma el filósofo estadounidense Thomas Kuhn, ha vivido a lo largo de la historia cambios significativos de paradigmas. Por ello, si quiere seguir creciendo, si quiere seguir caminando por el camino rumbo a una mejora en el desarrollo del ser humano, de su potencial, tiene que seguir planteándose “¿Cabe la posibilidad de que las generaciones futuras se diviertan a nuestra costa de la misma manera? ¿Somos nosotros también prisioneros de una forma simplista de entender el mundo?” (Laloux, F., 2016). Ya hemos podido comprobar que los sistemas actuales de organización que reinan en el mundo cuentan con ciertos inconvenientes. No hay ninguno que logre maximizar los beneficios al mismo tiempo que el bienestar social y las relaciones humanas. Por ello, está claro que habrá que dar respuesta al mundo de hoy con un nuevo modelo de liderazgo.

En lo que a esta investigación concierne resulta de mayor interés concretizar las preguntas del anterior párrafo en las siguientes: “¿Es posible que nuestra visión actual del mundo limite la forma en que pensamos las organizaciones? ¿Podríamos inventar una forma de trabajar juntos más poderosa y más significativa si cambiásemos nuestro sistema de creencias?” (Laloux, F., 2016). Como el mismo autor citado comenta, es impresionante cómo desde los dos últimos siglos de la historia, desde la modernidad, el ser humano ha sido capaz de progresar. El ser humano en colaboración conjunta ha logrado traer al mundo una abundancia sin precedentes. Se podrían nombrar muchos ejemplos sobre cómo el ser humano ha sido y es capaz en colaboración y en búsqueda del crecimiento, eliminando viejos paradigmas, de seguir mejorando la sociedad hacia paradigmas inimaginables, ya sea creando una red aérea por todo el mundo en colaboración de todos los países que permite las 24 horas a cualquier ciudadano del mundo volar a donde quiera, reduciendo la tasa de mortalidad hasta niveles inimaginables, eliminando del mapa

enfermedades que con anterioridad habían causado la muerte de un gran porcentaje de la población, o incluso construyendo edificios de más de 800 metros de altura. Si ha podido evolucionar el mundo de esta manera, cuanto más podrá hacerlo con un modelo de liderazgo que todavía potencia más la excelencia.

Como expresó Frederic Laloux “cada vez que la humanidad ha llegado a un nuevo estadio de conciencia, ha inventado una nueva forma de colaborar, un nuevo modelo de organización” (Laloux, F., 2016). Llega el momento de plantearse entonces cuál será el nuevo modelo de organización que debe liderar al mundo de hoy. No tiene ningún sentido continuar haciendo lo mismo si se quiere un cambio para mejorar. Se trata de manera efectiva de romper con los viejos paradigmas y estructuras que ya no crean el máximo valor. Este modelo debe tratar de fomentar que el ser humano pueda velar por el bienestar social, llegar a la excelencia incluyendo tanto a los directivos como a la mano de obra. Poniéndolos en colaboración y colocando al cliente como el centro y fin último de todo. Mientras al mismo tiempo logra alcanzar los máximos beneficios económicos. Veamos si este modelo de James Hunter puede estar a la altura de estas grandes expectativas.

## **II. MODELO DE LIDERAZGO JAMES HUNTER**

### **1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

El auténtico liderazgo al estilo del prestigioso empresario James C. Hunter, que se dedica al training y al desarrollo de liderazgo en alguna de las empresas más prestigiosas del mundo como Procter & Gamble, Nestlé, American Express, etc., radica en “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (Hunter, J, 2013).

Antes de comenzar a analizar más detenidamente la definición dada, es importante tener en cuenta que el modelo de liderazgo que propone James C. Hunter es un modelo en el que todos los empleados de la empresa están llamados a ser líderes. Todos los empleados de toda índole deben asumir la responsabilidad personal por el éxito del equipo y deben ser conscientes de su influencia individual con respecto al cliente y sobre sus compañeros. Todos son líderes desde su posición, desde las diferentes responsabilidades que a cada uno le corresponden. Todos están comprometidos, “no al 50% sino al 100%” (Hunter, J, 2013). Es realmente importante la responsabilidad de cada uno para construir un ambiente de trabajo sano para todos los empleados. El papel del líder es totalmente libre ya que se puede abandonar en el momento que uno quiera, si bien, optar por serlo es una responsabilidad grande, ya que implica influenciar a muchas personas. Los empleados de una empresa pasan casi la mitad del tiempo que están despiertos trabajando. En un líder, no puede haber indiferencia de ningún tipo con respecto a todos los individuos con los que colabora en su entorno laboral.

El liderazgo, como se venía diciendo, es el arte de influir. Cualquiera puede ser un líder, ya que el arte no son más que unas destrezas aprendidas. Y por ello, todos pueden adquirir o aprender una serie de nuevas destrezas, e influenciarlas, transmitir las a un tercero. Reiterando en la idea de que todo líder es libre de serlo, es importante dejar claro que los comportamientos de las personas son elementos de elección por parte de las mismas. Llegar a ser un líder no es más que adquirir libremente una serie de comportamientos que son esenciales para un líder. El reto para llegarlo a ser es identificar cuáles son los elementos que debe trabajar, para cambiar ciertos hábitos, y así modificar el carácter y la naturaleza de cada uno, lo cual supone un gran esfuerzo, si bien, queda por tanto claro, que todas las personas pueden ser líderes si libremente luchan por ello.

El poder consiste en la capacidad de obligar a alguien a que haga tu voluntad, aunque no quiera hacerla, debido a tu posición o fuerza. Esto es precisamente lo que varios de los tipos de organizaciones analizados *supra* tratan de llevar a cabo. Mientras que la autoridad consiste en el arte de conseguir que alguien haga de manera voluntaria aquello que quieres por motivo de tu propia influencia personal. La autoridad tiene que ver con el carácter que vas forjando, con la persona en la que te vas construyendo, y por ende, con la influencia que vas generando sobre las personas. La autoridad, al tratarse de un arte requiere destrezas adquiridas, mientras que el poder no exige haber adquirido ninguna destreza, no exige valor, ni inteligencia. El poder puede desaparecer en cuanto se desplace a alguien de su posición, mientras que la autoridad no se le puede arrebatar a nadie, pues ésta no se relaciona con palabras que se lleva el viento, sino con lo que desprende una persona que ha forjado las características de líder en su carácter. De esta manera, es posible llegar a tener autoridad con respecto a las personas y no tener poder alguno, así como es posible tener poder, y sin embargo, no tener ninguna autoridad. El objetivo de un líder es precisamente tener autoridad desde su posición de poder.

En las organizaciones de Tipo A, el que tiene el poder lo ejerce precisamente haciendo que los empleados lleven a cabo sus tareas pero sin que las hagan voluntariamente. Por ello, no tiene autoridad alguna, no es respetado. El personal le obedece simplemente por miedo. Puede ser derrocado de su posición y cuando esto ocurre, la persona que ostentaba el poder deja de tenerlo y continua sin tener autoridad alguna. La misma dinámica ocurrirá posteriormente con aquel que le reemplace. En las organizaciones Tipo B, aunque de manera más sutil ocurre algo parecido. El directivo ejerce el poder, pero de nuevo no acaba de tener autoridad. Es respetado por el uniforme que lleva, por su posición jerárquica. Sin embargo, los trabajadores no actúan voluntariamente, se limitan a cumplir las órdenes a raja tabla de sus superiores, aunque esta vez lo hagan sin correr ese miedo a la violencia y al peligro. En cuanto a las organizaciones Tipo C, el directivo sigue ejerciendo su role con poder más allá que con autoridad. Los trabajadores pueden actuar libremente solo cuando el directivo les ha dado la orden para ello. Y nunca con una libertad total, ya que en última instancia están supeditados a los accionistas. Finalmente, en las organizaciones Tipo D, los trabajadores sí que tienen total libertad para actuar. Sin embargo, es una libertad sin límites, que lo tolera todo de manera excesiva, y que, por ende, no siempre responde a la consecución de objetivos en pro del bien común. Un líder debe lograr ejercer su papel haciendo que

los trabajadores actúen voluntariamente, hagan correctamente en pro del bien común las tareas que hay que hacer porque han entendido el mensaje; porque el líder les ha transmitido que es lo correcto y ahora de manera libre quieren hacerlo. Ser líder no es permitir la total tolerancia, nada tiene que ver con no poner límites. Ya que ello, en última instancia no llevaría al bien común, que es hacer crecer la empresa al máximo para responder mejor a las necesidades de la sociedad y para que todos los trabajadores tengan una estabilidad a largo plazo gracias a poseer unos trabajos seguros, desde donde puedan realizarse a sí mismos, con su creatividad pero con total responsabilidad, pues todos son líderes de todos.

Es muy importante que un líder directivo, responsable de un equipo, o cualquiera que tenga personas bajo su cargo, parta de la base de que todos los empleados que tiene bajo su cargo son voluntarios. Ya que siempre podrían estar en otra empresa, independientemente de que reciban un salario mayor o menor en la propia compañía, siempre podrían estar en otro lugar. Lo que probablemente acabará ocurriendo con los integrantes de las organizaciones Tipo A, que es el ejemplo más extremo. Además, es evidente que hay unos mínimos que son exigibles a todos los empleados, si bien, los máximos, el lograr que los empleados aporten toda su creatividad, su mente, su corazón, su compromiso, sus ideas, solo pueden recibirse de los empleados si estos optan por hacerlo voluntariamente. La excelencia es imposible de exigir, para empezar porque muchas veces no puedes si quiera llegar a conocer hasta qué punto es capaz una persona de dar más. No puedes conocer hasta qué grado de excelencia puede llegar un empleado. Por ello, es importante para un directivo o cualquier responsable llegar a ser un líder que verdaderamente tenga el arte de influir en sus empleados en que voluntariamente hagan lo que tienen que hacer, es esencial que ejerzan su papel de liderazgo desde la autoridad y no desde el poder, para llegar a la excelencia. En este punto es interesante comentar como las organizaciones Tipo D no logran alcanzar la excelencia en sus miembros al dejarles una excesiva tolerancia que no les hace bien del todo.

El líder tiene como objetivo lograr el arte de influir en las personas que tiene a su cargo para que voluntariamente realicen bien su trabajo. En este proceso, hay por tanto dos elementos fundamentales que ya han sido comentados, que son: las relaciones humanas y las tareas. Ambos elementos forman parte de una balanza. Los dos deben estar equilibrados, si uno está por encima, será con el coste de oportunidad de que el otro se encuentre por debajo. Si está por encima la relación humana que la tarea, el líder no estará



siendo un líder, ya que no estará, tal y como se entrará en detalle más adelante, satisfaciendo realmente las auténticas necesidades de los empleados. Éstos tienen como necesidad que la empresa salga adelante para poder tener unos salarios con los que vivir y tener un largo plazo asegurado. Al mismo tiempo, si las tareas están por encima de la balanza, se está poniendo en riesgo que haya rebeldía por parte de los empleados; que éstos opten por no colaborar debidamente para llegar a las mejores soluciones; que muchos decidan irse a otras empresas; que no se alcance calidad ya que los empleados podrían optar por no llegar a la excelencia; que no haya compromiso por parte de los mismos. Las relaciones humanas son muy importantes, ya que, como es evidente, sin personas directamente no hay negocio.

James C. Hunter está completamente seguro de que los auténticos líderes tienen el arte de construir negocios que prosperan económica y socialmente gracias a construir un conjunto de relaciones humanas sanas y excelentes en la compañía. Considera que es fundamental que funcionen las relaciones entre todo el conglomerado que forma parte de la empresa. Acercándose en este punto al aspecto comentado de las organizaciones Tipo D sobre dar importancia a todos los stakeholders. Las relaciones con los clientes deben funcionar, ya que como es evidente, si hay problema de relación con ellos, y no se consigue satisfacer sus necesidades y crearles el valor que necesitan, se irán a la competencia y el negocio desaparecerá. Las organizaciones Tipo A y Tipo B corren grandes riesgos, tal y como ya se observó con Nokia, Blackberry o Kodak, entre otras. Si no funcionan las relaciones con los empleados, si sus necesidades no son satisfechas, habrá huelgas, malestar en el ambiente de trabajo y no se logrará que opten por la excelencia, lo que desencadenará en última instancia que pronto acudirán a trabajar a la competencia. Las organizaciones Tipo C corren un gran riesgo en cuanto a los accionistas, ya que si no se satisfacen sus necesidades, estos probablemente dejarán pronto de invertir, de aportar dividendos, y sin ellos, la empresa no puede prosperar ni funcionar. El problema es que las organizaciones Tipo C ponen todas sus esfuerzos exclusivamente en los accionistas, olvidándose del resto de stakeholders, a los cuales si no se les satisface pronto se irán también a la competencia, ya sean proveedores, los vendedores, clientes o trabajadores. Si el líder no es capaz de satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización, pronto estos dejarán de funcionar correctamente, antes o después, como voluntarios se desplazarán a otras empresas, y el negocio caerá en picado.

Como se viene diciendo, siempre el problema de fondo en una empresa tiene que ver con un problema de relaciones. Pese a la importancia que claramente tiene el dinero, en diversas encuestas que se han llevado a cabo en Estados Unidos, se refleja que cada vez hay otros elementos que los empleados consideran de mayor valor al dinero. Entre estos elementos se encuentran sentirse realizados y ser respetados. También así lo indica el estudio elaborado por Merco Talento Universitario el pasado 2020, donde se llega a la conclusión que más allá del dinero, entre los factores a los que se da prioridad en la elección de una empresa para trabajar son la calidad de vida, un sano ambiente laboral y el desarrollo profesional y la formación.

James C. Hunter proporciona una clave esencial para que las relaciones funcionen: “el ingrediente más importante para conseguir que una relación funcione es la confianza. Sin la confianza es difícil, por no decir imposible, mantener una buena relación”. Pero una confianza de verdad. Una confianza que parte de la base que hay límites en pro del bien común y que una total tolerancia no puede tener cabida alguna. Está de acuerdo con este precepto José Luis Zunni, director de Ecofin, al expresar textualmente que “la confianza es la piedra angular del liderazgo” (Zunni, JL., 2017)

## **2. LA NECESIDAD DE CONTEMPLAR UN PARADIGMA COHERENTE CON LA REALIDAD**

Los seres humanos funcionan acorde a paradigmas que tienen integrados en su cabeza. Es decir, viven de acuerdo a patrones psicológicos establecidos. Según James C. Hunter, vivir acorde a paradigmas establecidos puede ser muy beneficioso, ya que le da al ser humano cierto orden, patrón, receta ordenada o sentido con el que vivir. Sin embargo, también apoya la visión que se ha ido reflejando, expresando que puede ser muy peligroso que el ser humano considere totalmente inmutables ciertos paradigmas, y los utilice como filtro para toda la nueva información de la que dispone. Pues esto puede suponer quedar paralizado mientras el mundo avanza. Puede hacerle al hombre no vivir de acuerdo a la verdad. Por ello, es fundamental, que el ser humano permanentemente haga un repaso y analice si sus paradigmas están actualizados, si son verdades aplicables al día en el que se encuentran. Un líder para ser eficaz y responder a las necesidades de los empleados, o de las personas que tiene a su cargo, debe reconsiderar si está empleando paradigmas ajustados y coherentes con respecto al momento del mundo en el que se encuentra. Es importante que el líder sea consciente de que el ser humano ve el mundo de manera subjetiva, desde su propia experiencia. Por ello, debe ser realista y tener en cuenta

que los paradigmas con los que vive a lo mejor no responden de manera objetiva con la realidad, o con lo que más se ajusta. Es importante por ello, que el líder siempre tenga una mirada abierta, y flexible para siempre acoger métodos nuevos que permitan a las personas sobre las que está a cargo ser más productivos y eficientes. Un líder jamás debe relajarse en este sentido.

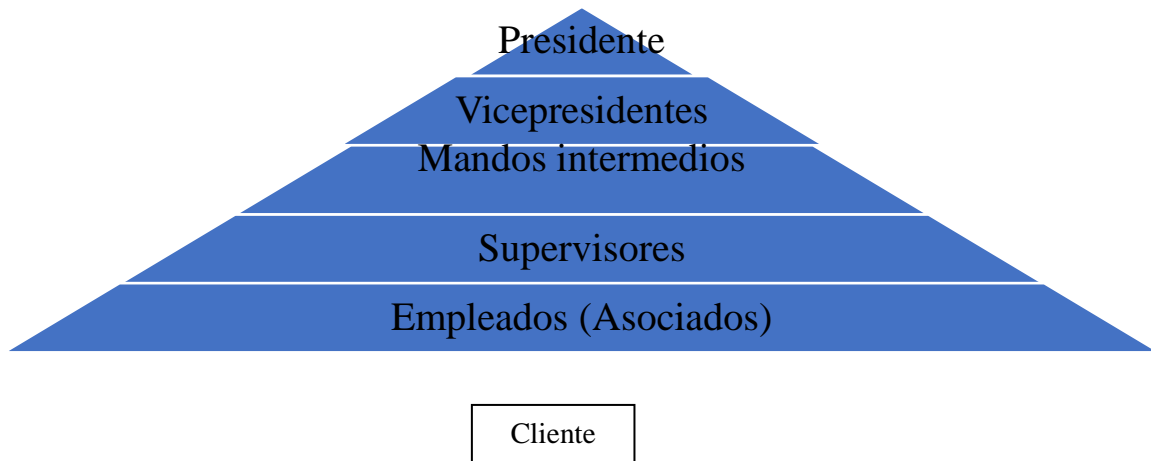
Es interesante el ejemplo que empleó el escritor Mark Twain para representar este concepto. Un gato que en una ocasión se sentó en una estufa encendida, no volverá a sentarse jamás es una estufa encendida, pero tampoco volverá a sentarse jamás es una estufa apagada. Es muy importante que un líder tenga la debida diligencia para sacar aprendizajes de sus experiencias con el fin de que no le pase lo mismo que al gato. Es muy importante que un líder no trate de vivir esclavizado a paradigmas que pueden no estar basados en la verdad de la sociedad actual. Puede que el mundo haya avanzado.

Como comentábamos *supra*, de seguir viviendo de paradigmas inmutables, el hombre de hoy seguiría pensando que no existe territorio más allá del cabo de Finisterre, e incluso que las mujeres no deben votar. En el mundo empresarial, la sociedad seguiría pensando que Estados Unidos es el único país totalmente invencible, en lugar de pensar en la posibilidad de una competencia a nivel mundial. Seguiría anclada en la gestión centralizada como la excelente, en lugar de dar paso a la descentralizada. Permanecería inmutable ante la gestión y el poder, en lugar de tener una mirada puesta en el liderazgo y la autoridad. La sociedad continuaría evitando y temiendo el cambio, en lugar de abrazar la realidad de que el cambio es una constante, y una verdad que favorece a que el mundo avance y pueda ser mejor. Es esencial que el líder se esfuerce por salir de los paradigmas que un día funcionaron pero que hoy quizás no, si es que quiere avanzar, mejorar continuamente y llegar a la excelencia. De lo contrario, la competencia va a satisfacer mejor las necesidades de los clientes. “La mejora continua es crucial tanto para las personas como para las organizaciones, porque nada en esta vida es permanente la naturaleza nos muestra con claridad que solo si estás creciendo estás vivo, si no estás muriéndote, estás muerto o te estás pudriendo” (Hunter, J., 2013). Dado que no es posible mejorar sin cambiar, el salirse de paradigmas antiguos a paradigmas nuevos que funcionan, implica un gran esfuerzo, y el estar dispuesto a adoptar nuevos comportamientos para realmente encarnar dicho cambio.

James C. Hunter hace referencia a la problemática de los paradigmas inmutables para invitar a la sociedad a acoger un nuevo modelo de liderazgo que se ajusta mejor

según su criterio a la realidad del siglo XXI. Considera que un gran paradigma de nuestro tiempo es la gestión de estilo piramidal y vertical donde manda exclusivamente aquel que tiene poder. Lo que ocurre principalmente en las organizaciones Tipo A, B y C.

**a. ANTIGUO PARADIGMA**

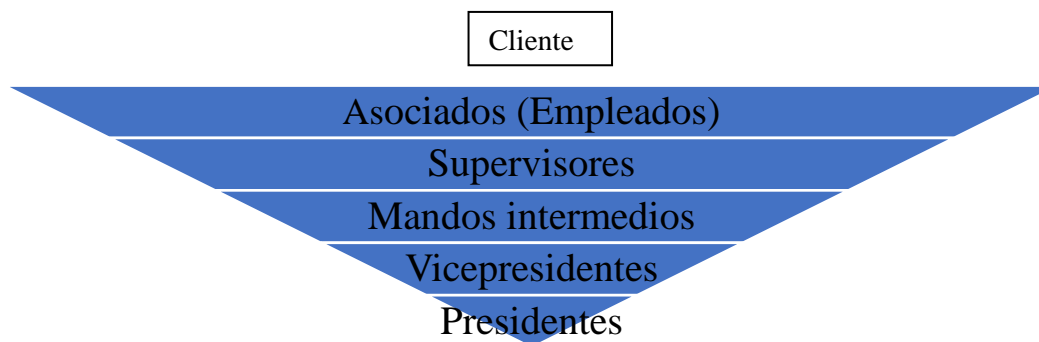


Fuente: *adoptado de* Hunter, J., (2013): *La Paradoja*. Empresa Activa. Madrid.

En dicho modelo vertical el Presidente es el que tiene el poder por encima de todos los empleados de la empresa, todos deben de mirar hacia la cúspide donde se encuentra el Presidente. Al mismo tiempo los Vice Presidentes están en el eslabón inferior, teniendo el poder sobre los mandos intermedios, estos sobre los supervisores de las diferentes áreas, éstos últimos sobre los empleados, y los empleados (mano de obra) finalmente son los que tienen el trato directo con el cliente. Cada uno de los diferentes estratos tiene que tener puesta la mirada en el estrato superior, todos tienen que tratar de satisfacer a aquel que tiene poder sobre su estrato. El vértice es, en este antiguo paradigma, la punta de la flecha que guía las fuerzas de todos los empleados de la empresa. No cabe duda de que este modelo ha sido muy efectivo en la construcción de grandes empresas en épocas pasadas e incluso actuales. Sin embargo, James C. Hunter considera que no tiene mucho sentido el que haya que agrandar y estar al servicio de los “jefes”. Precisamente el objetivo último de la empresa es crear valor a la sociedad a través de sus servicios o del bien producido, sociedad que se concretiza en todo el conglomerado que conforma la empresa, y cuyos destinatarios finales de lo producido son los clientes. Por ello, no tiene ningún sentido que las fuerzas se dirijan hacia arriba en lugar de hacia abajo, donde está el cliente.

Los clientes debieran ser el objetivo al que agradar. Los empleados, la manos de obra, son los que tienen contacto directo con el cliente. Si están más preocupados de sus supervisores que de los clientes. ¿Quién se centra en los clientes? James C. Hunter, pretende dar respuesta con su modelo de liderazgo a este interrogante, y así hacer un giro para adaptarse al nuevo paradigma que exige el mundo de hoy. Hay que invertir la pirámide, de tal manera que sea el cliente el punto hacia el que, en última instancia, se dirijan todas las fuerzas de la empresa. Asemejándose en esta inversión a las organizaciones Tipo D.

#### **b. NUEVO PARADIGMA**



Fuente: *adoptado de* Hunter, J., (2013): *La Paradoja*. Empresa Activa. Madrid.

En este modelo en el que la pirámide queda invertida, el cliente está arriba del todo. De tal manera que los empleados que tienen contacto directo con ellos, tratan de aplicar sus fuerzas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, pues son éstos los que están por encima de su eslabón. Los empleados van a tratar de satisfacer sus necesidades legítimas, es decir, van a comportarse como líderes con ellos. De la misma manera, los supervisores van a tratar de hacer exactamente lo mismo con los empleados o mano de obra, cuyo eslabón está por encima del suyo. Por ello, tratarán de satisfacer sus legítimas necesidades para que estos empleados puedan servir a los clientes. Se comportarán como líderes también con ellos. La misma dinámica se aplica a los mandos intermedios, que actuarán como líderes y tratarán de servir a los supervisores para satisfacer sus necesidades, como si fueran clientes, para que estos puedan servir a los empleados. Al mismo tiempo, los vicepresidentes, tratarán con la misma dinámica de servir a los mandos intermedios, sus “clientes”, y en última instancia los presidentes. En este modelo, como se venía diciendo, todos están llamados a comportarse como líderes. Este modelo supone una auténtica paradoja, ya que tiene como esencia que para liderar

hay que servir. Elimina el paradigma antiguo de que el líder tiene que mandar y dominar al estrato que está por debajo. Al contrario, el líder debe de servir al eslabón que está por encima para que éste responda de la mejor manera posible. Para que este modelo funcione, el primero debe ser por tanto el último, y todos los integrantes de la organización deben de tener puestas sus miradas en el cliente en última instancia.

### **c. LAS NECESIDADES Y LOS DESEOS**

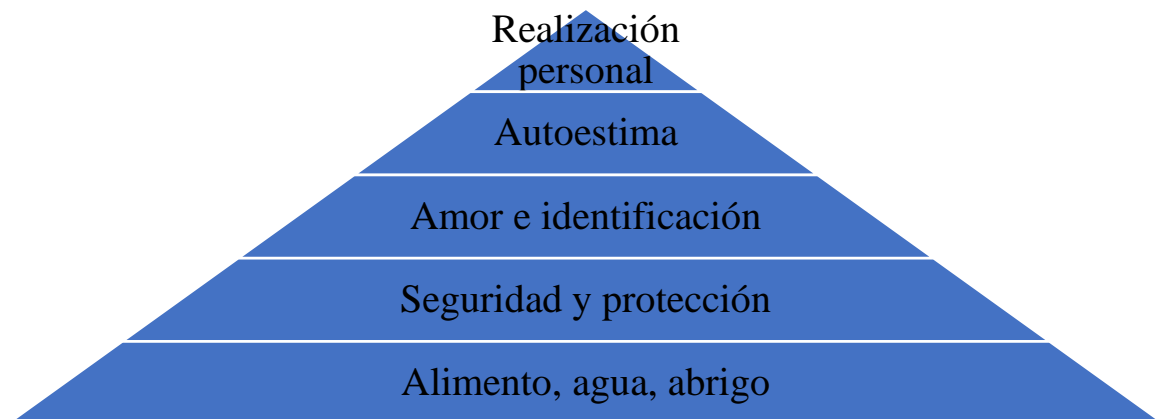
Es fundamental tener en cuenta que satisfacer las legítimas necesidades nada tiene que ver con ser esclavos de los deseos del tercero. Es muy importante que haya límites y normas establecidas, para fomentar un ambiente de trabajo en el que las personas sean responsables. De hecho, estos límites son una necesidad de los trabajadores, ya que favorecen a su seguridad y al alcance de su excelencia. He aquí como el modelo de liderazgo de Hunter corrige las fallas de las organizaciones Tipo D. Aunque las personas puedan desear que no se les imponga límite alguno, y no tener que dar cuentas sobre ningún aspecto, actuando de semejante manera no se les estaría haciendo ningún favor, ya que se estaría fomentando un ambiente indisciplinado. Lo cual va en contra de su necesidad basada en la verdad de tener una estabilidad y un ambiente seguro.

Un líder debe animar a las personas a las que tiene que servir a que den lo mejor de sí mismas. Un líder debe servir a las necesidades legítimas y no a los deseos. No tienen por qué coincidir. Un ejemplo muy acertado que refleja James C. Hunter tiene que ver con el sueldo de los empleados. Si se satisface su deseo, claramente habría que proporcionar a los empleados un salario más elevado del que se les está proporcionando. Ahora bien, si se les da dicho salario, la empresa probablemente no podrá utilizar ese dinero para inversiones que puedan hacer crecer la empresa y a largo plazo aumentar su valor. La necesidad de los empleados es que se les proporcione un salario justo con estabilidad en el largo plazo, y para ello la empresa no puede pagarles más en el corto plazo. Mientras que las necesidades contemplan las consecuencias a largo plazo y el bienestar para el ser humano, los deseos se limitan a satisfacer las apetencias momentáneas sin contemplar las consecuencias.

Abraham Maslow llevó a cabo una jerarquía de necesidades que tienen todos los seres humanos y, por tanto, todos los empleados de la empresa. Es importante que un líder las tenga en cuenta para servir satisfactoriamente a aquellos sobre los que les corresponda liderar. Dicha jerarquía implicaba cinco niveles. En primer lugar, la alimentación, el agua

y el abrigo. Dicho nivel se podrá satisfacer con el salario. En segundo lugar, la seguridad y la protección. Las cuales se satisfarán aplicando normas concretas en la empresa que persigan dicho fin, de nuevo, se reitera en que los límites son parte de las necesidades del trabajador. Estos dos primeros niveles son tan básicos que deben estar garantizados para poder satisfacer el resto de niveles. El tercer nivel, corresponde a la identificación y el amor, lo cual implica fomentar un ambiente en el que se puedan desarrollar relaciones sanas. En cuarto lugar, tiene lugar la autoestima, la cual hace necesario el respeto, y el reconocimiento. En definitiva, que las personas se sientan valoradas. En quinto y último lugar, se encuentra la realización personal, que es precisamente lo que experimenta el ser humano cuando lo da todo de sí, cuando está en un espacio donde toca la excelencia desde la posición concreta de cada uno. Un verdadero líder debe servir para que se genere ese ambiente el que las personas tengan cubiertas todas sus necesidades. Lo cual implica también flexibilidad, ya que, aunque todas las personas tengan las mismas necesidades en cuanto concepto, en cada una de las personas se concretizan de forma diferente.

#### JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



Fuente: *adoptado de* Hunter, J., (2013): *La Paradoja*. Empresa Activa. Madrid.

### **3. EL SERVICIO Y EL SACRIFICIO COMO REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES PARA UN LÍDER**

#### **a. EJEMPLOS DE LÍDERES DE SERVICIO**

James C. Hunter como defensor del modelo de liderazgo de servicio, dice públicamente haber abstraído de Jesucristo todo lo que concierne al modelo. Considera que en cuanto a la visión de liderazgo como el arte de influir gracias a unas destrezas

adquiridas no hay nadie que lo encarne mejor. Opina Hunter que Jesucristo es la persona que más ha conseguido influenciar en la Historia de la humanidad, justificándolo expresando que hay más de dos mil millones de personas cristianas en la actualidad. Saca además a colación que el cristianismo es la segunda religión más numerosa del mundo, y que el islam, siendo la segunda, cuenta con menos de la mitad de seguidores que el cristianismo. Por la influencia de Jesucristo, dos de los momentos de vacaciones más característicos en gran parte de los países del mundo representan precisamente dos momentos importantes de su vida, su nacimiento (Navidad) y su muerte y resurrección (Semana Santa). También el calendario utilizado en la mayoría de culturas y países del mundo, independientemente de su religión, emplea como referencia su nacimiento para establecer el año cero. Según James C. Hunter “nadie puede negar que Jesús ha influido en la vida de millones de seres humanos hoy y siempre, no hay ningún otro que pueda comparársele” y “tuvo una gran influencia, una gran autoridad. Su capacidad de influenciar a la gente llega hasta nuestros días. Sin embargo, nunca hizo uso del poder, nunca forzó ni coaccionó a nadie para que le siguiera” (Hunter, J., 2013). Jesús dijo precisamente que la autoridad se construye a través del servicio. Servicio y sacrificio son por tanto las claves del liderazgo de servicio de Hunter.

Otro ejemplo considerable de líder del servicio digno de destacar es Gandhi, el más destacado dirigente del Movimiento de independencia de la India contra el Raj británico. Gandhi logró exclusivamente con su autoridad la independencia de la India con respecto a Inglaterra. En un primer momento dijo que conseguiría la independencia de la India sin recurrir al poder y sin recurrir a la violencia. Las reacciones fueron grandes risas, hasta que finalmente logró cumplir con lo que había dicho. Él y sus seguidores lo que hicieron fue sacrificarse altamente, padecieron grandes sufrimientos y dolores a través de una guerra no violenta basada en la desobediencia civil. Tras los tremendos sufrimientos, encarcelamientos y huelgas de hambre, en 1947 demostró que el sacrificio por la libertad de su país, simplemente con autoridad y no violencia, como él mismo había predicho, era posible. Demostró que todo su esfuerzo por adquirir ciertas destrezas, por convertirse en un líder con autoridad, había tenido un sentido. Inglaterra otorgó la independencia a la India.

Resulta interesante reflejar también el ejemplo del gran estadounidense Martin Luther King, importante defensor de los derechos humanos, además de activista comunitario con respecto al racismo alrededor del año 1960. Vivió en un contexto en el



que en los estados del sur de Estados Unidos las personas de raza negra sufrían grandes discriminaciones. No se les atendía en gran parte de los restaurantes, y en los que lo hacían, tenían una parte reservada. Sólo podían sentarse en la parte trasera de los autobuses, no podían beber de todas las fuentes, sólo de aquellas que estaban marcadas, entre otras muchas discriminaciones. King, optó por el liderazgo de servicio, y a través de la autoridad logró defender los derechos civiles de las personas negras, sin recurrir al poder. Lo logró mediante el sacrificio y el servicio. El recorrido en pos de conseguirlo no le fue fácil. Estuvo encarcelado y recibió muchas amenazas de muerte dirigidas a él y a su familia. Si bien, finalmente en unos años alcanzó la victoria. No solo le otorgaron el Premio Nobel de la Paz en 1964, sino que consiguió que entrara en vigor la todavía vigente legislación con más avances con respecto a los derechos civiles hasta entonces.

#### **b. EL VERDADERO MODELO DE LIDERAZGO, BASADO EN LA LEY DE LA COSECHA**

En el modelo de liderazgo de servicio, el líder tras haber identificado las legítimas necesidades de las personas que tiene a su cargo, debe servir y sacrificarse para satisfacerlas. Así logrará la estabilidad y la perduración de la empresa a largo plazo. De ahí, que tenga sentido la Ley de la Cosecha que da nombre a este apartado. “Se recoge lo que se siembra” (Hunter, J., 2013). Si te han servido, de seguro que tu servirás después, o por lo menos la predisposición será mayor. Si todo el conglomerado de la empresa está compuesto por líderes, todos van a estar dispuestos a servir y serán servidos. En la empresa reinará así un clima de excelencia, que se verá de manera clara reflejado posteriormente en los frutos.

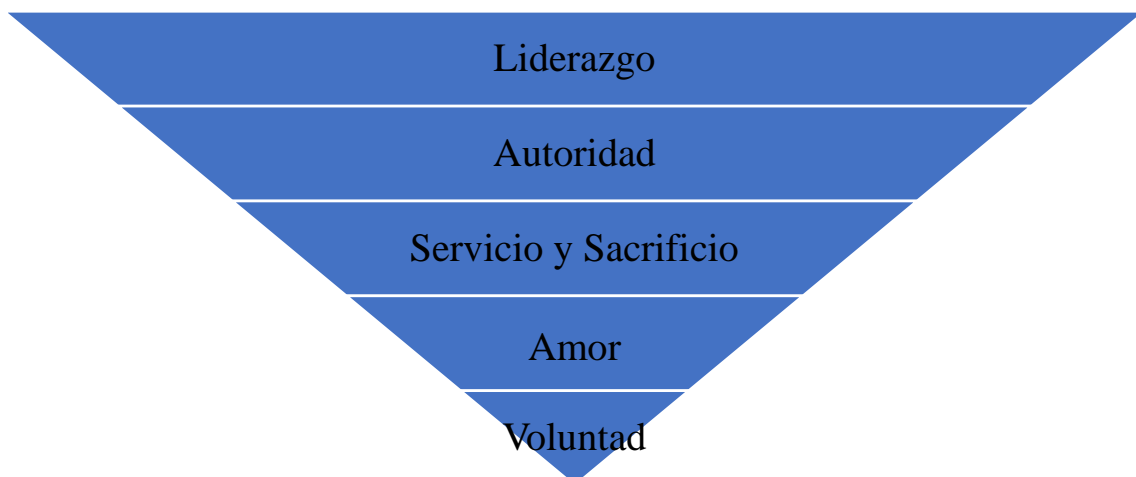
James C. Hunter, afirma que el sacrificio y el servicio se fundan en el amor. Esta curiosa palabra, que a cualquier persona le puede chocar que salga a colación en un contexto empresarial, es entendida por Hunter como un “verbo que describe un comportamiento” (Hunter, J., 2013) y no como un sentimiento, de lo contrario, con gran razón, no debería tener pie en el presente trabajo la palabra amor.

El verdadero amor se fundamenta en obras, en la voluntad. No tiene ningún valor exclamar públicamente que los empleados son el valor más importante de una compañía si posteriormente dicha afirmación no se fundamenta en obras, acciones concretas. No es fácil ser un buen líder, es necesario un gran esfuerzo. Por este motivo, la voluntad en el modelo de liderazgo de Hunter es el primer paso, el vértice. La voluntad entendida como

la inclusión de intenciones seguidas de acciones concretas. La voluntad es el elemento fundamental para que el líder de un primer paso cara a ir adquiriendo las destrezas necesarias para encarnar el carácter propicio que le permita influir y ser capaz de satisfacer las necesidades de aquellos que tenga a su cargo.

A modo de conclusión para entender el modelo de liderazgo, debe quedar claro que éste comienza con la voluntad, la cual permite que las intenciones que tiene el líder se conviertan en realidad a través de acciones concretas, y así adquirir de verdad el comportamiento que quiere llevar a cabo. Haciendo uso de la voluntad, el líder podrá amar, y lo hará analizando y satisfaciendo las necesidades legítimas de las personas que tiene a su cargo, no los deseos. Con el fin de satisfacer sus necesidades, el líder deberá sacrificarse y servir. Con el servicio y el sacrificio al mismo tiempo, el líder acabará sembrando y recogiendo lo cosechado, y se ganará la autoridad de las personas que tiene a su cargo. Una vez que el líder se ha ganado la autoridad, será digno de ser considerado un líder. Ésta es la increíble paradoja del liderazgo de servicio, que aquel que se le puede considerar líder, es aquel que sirve y se sacrifica. Consiguiendo finalmente los máximos beneficios junto con unas relaciones humanas excelentes.

#### MODELO DE LIDERAZGO DE SERVICIO:



Fuente: *adoptado de* Hunter, J., (2013): *La Paradoja*. Empresa Activa. Madrid.

#### 4. EL COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER

Tal y como se ha comentado *supra* Hunter humildemente dice haber tomado su modelo del liderazgo de Jesucristo, y Éste dice que no solo hay que amar a tus amigos, sino también a tus enemigos. En este aspecto es interesante expresar las palabras de Vinci Lombardi, importante entrenador de fútbol americano estadounidense que comentó en una ocasión: “Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización” (Hunter, J., 2013). Por todo esto considera Hunter de gran importancia que un líder ame, es decir sirva y se sacrifique por todos aquellos que tiene a su cargo, sin hacer excepción. Y en todo momento. De lo contrario, si por épocas descuida las relaciones pueden venirse abajo. Un líder tiene que estar continuamente alimentándolas y de manera incondicional. Y de nuevo, haciendo uso de su voluntad, ya que emocionalmente no tiene por qué encontrarse siempre en una situación de estar motivado, no siempre le apetecerá comportarse como un verdadero líder y menos con todos los trabajadores sin excepción. El líder tiene que optar por ello y ejecutar en obras. No se le puede pedir a ningún ser humano que tenga un sentimiento concreto, pero sí un comportamiento. El amor no es un sentimiento.

Hunter describe el comportamiento que supone amar tomando como referencia el Capítulo Trece de la Primera Carta a los Corintios “el amor es paciente, es afable, no es jactancioso ni engreído, no es grosero, no busca lo suyo, no lleva cuentas del mal, no se regocija con la injusticia, sino con la verdad, todo lo sufre, todo lo soporta, el amor no falla nunca” Lo que hace Hunter es resumir dichos rasgos del amor en la siguiente lista numerada: “paciencia, afabilidad, humildad, respeto, generosidad, indulgencia, honradez y compromiso” (Hunter, J., 2013). Encarnar estos rasgos supone desarrollar un comportamiento determinado, comportamiento basado en el amor, que supone convertirse en un líder.

En cuanto a la paciencia, la describe como “mostrar dominio de uno mismo” (Hunter, J., 2013), esencial para dar ejemplo y hacer que aquellos que tenga a su cargo se comporten con control y responsabilidad. Además, es fundamental que el líder genere un entorno en el que se potencie la proactividad de las personas que tiene a su cargo, de lo contrario, no podrá esperar de ellas que aporten todo su potencial. Para fomentar esta proactividad, es importante que el líder sea paciente, ya que de lo contrario, ningún empleado se atreverá a salirse de los mínimos, a innovar, a aportar ideas nuevas, si siente

que corre el riesgo en caso de equivocación de que el líder pierda con él los papeles. Solo si es paciente el líder transmitirá seguridad. No quiere decir que el líder tenga que pasar por alto las deficiencias de aquellos sobre los que está a cargo, como líder de hecho tiene que exigir lo máximo de ellos, pero debe hacerlo desde la paciencia y respetando la dignidad de todos. El líder no puede pasar por alto, además, que todos los trabajadores son voluntarios, tal y como ya se comentó *supra*. El mismo Gandhi considera esencial la paciencia, expresando, que la pérdida de la misma equivale a perder directamente la batalla.

Respecto a la afabilidad, consiste en “prestar atención, apreciar y animar” (Hunter, J., 2013). Es muy importante tomarse el trabajo de prestar atención a los otros para ser un buen líder, de lo contrario nunca va a llegar a darse cuenta realmente de todas las necesidades de las personas que tiene a su cargo. Además, los trabajadores que sienten que sus superiores están prestándoles atención trabajan mejor, son más productivos. Así lo demostró un estudio que hizo la Universidad de Harvard en un experimento alrededor del año 1998. Una de las maneras fundamentales para prestar atención a los trabajadores consiste en escuchar muy activamente. La escucha activa es símbolo de estar dando importancia al trabajador. Es importante para que éste se sienta valorado. Paralelamente, también es esencial en lo que a la afabilidad concierne, reconocer a los trabajadores las tareas bien hechas. Hunter consideraba que era hasta una necesidad del ser humano ser elogiados para que las relaciones humanas marchen, si bien, siempre dando los reconocimientos desde la sinceridad y concreción.

La humildad en boca de Hunter radica en “ser auténtico y sin pretensiones ni arrogancia” (Hunter, J., 2013). Todo ser humano es dependiente, todos cometen errores, todos tienen fallas. Por ello, es importante que líder para ganarse la cercanía de sus trabajadores, sea auténtico, no establezca obstáculos, no sea arrogante, ni soberbio, ni autosuficiente. Debe mostrar que necesita de todos, ya que, de hecho, es la verdad. El humilde es aquel que está en la verdad, y muestra lo que hay, con autenticidad. Es interesante nombrar en cuanto a ejemplo de líder humilde, al ya nombrado *supra* Samuel Walton, fundador de Walmart, el cual no quiso destacar como persona pública, incluso cuentan que solo una vez viajó en primera clase, su coche ni siquiera tenía aire acondicionado y siempre quiso vestir de una manera muy modesta, todo esto le permitía tener una cercanía muy positiva con sus trabajadores. Aunque Walmart como

organización Tipo C tenga sus carencias en cuanto a su modelo de liderazgo, la humildad sí que es un rasgo por destacar de su fundador.

En lo relativo al respeto, se define como “tratar a los demás como si fueran importantes porque son importantes” (Hunter, J., 2013). Un líder tiene que dar lo mejor de sí mismo, entregarse totalmente sin ponerse a él en el centro; debe contribuir con todas sus fuerzas a ayudar a que alcancen el éxito aquellos a los que sirve; tiene que tratar a los que tiene a su cargo como si fueran lo más importante, y es que de hecho, como expresa la definición, son muy importantes, simplemente por el mero hecho de ser seres humanos. En este punto las organizaciones de Tipo C se despistan, al valorar más la utilidad de los trabajadores, que a los trabajadores en sí por el mero hecho de *ser* personas. Además, si están cubriendo una posición específica dentro de la empresa será porque son necesarios, tienen algo específico que aportar. Dentro de los compromisos que debe asumir un líder que quiere tratar a sus empleados como si fueran importantes, es de nuevo el de ser capaz de escucharles activamente, ser siempre puntuales, etc. Este es un gran esfuerzo que tiene que hacer todo líder y que no es tarea fácil.

En lo concerniente a la generosidad, consiste en “satisfacer las necesidades de los demás” (Hunter, J., 2013). Es decir, que un líder debe poner en el centro a los demás, al eslabón que tiene encima, con todas sus fuerzas, y no ponerse a él mismo en el centro. Pese a que pueda implicar renunciar a sus propias necesidades y deseos. Ahora bien, siempre sirviendo a las legítimas necesidades de los otros y no sus deseos.

La indulgencia es definida como “no guardar rencor al que nos perjudica” (Hunter, J., 2013). Un líder debe asumir que las personas a las que sirve son humanas, y que en más de una ocasión le van a fallar, casi con total seguridad. Ante dichas situaciones, el líder debe responder positivamente, lo cual no quiere decir pasivamente, sino que debe de enfrentarse a la verdad de lo ocurrido, reaccionar y hablar con los empleados desde la honradez y paciencia, exigiéndoles que den lo mejor. Y todo esto sin perder los papeles y sin guardar rencor. Si en la organización reina la indulgencia, los trabajadores, sin bajar el listón del esfuerzo y el trabajo excelente, pueden vivir relajados, no tienen que mantener el papel de que son inquebrantables, todo lo saben, nunca fallan, tal y como se sienten presionados a hacerlo los trabajadores de las organizaciones Tipo C. Elon Musk, el fundador de Tesla, insiste en que en el camino al éxito es normal equivocarse muchas veces, ya que de lo contrario, sería difícil dar con la clave. Ser indulgente es importante

para que los trabajadores también se atrevan a innovar, tal y como ya se ha comentado con anterioridad.

Adicionalmente, la honradez implica “estar libre de engaños” (Hunter, J., 2013). Tal y como se ha comentado con anterioridad el ingrediente estrella para que las relaciones humanas funcionen es la confianza. Por ello, es tan importante la honradez entre el líder y aquellos sobre los que debe sacrificarse. Principalmente, la honradez implica por parte del líder ser claro, ser objetivo, comunicar los aspectos positivos y negativos y ser consecuente en las obras. La honradez implica transparencia, lo cual es fundamental para que todos los trabajadores se sientan además involucrados. Lo cual no es tan frecuente en las organizaciones referidas muy jerárquicas y verticales.

Finalmente, el compromiso es “atenerse a las propias elecciones”. Además, “el verdadero compromiso es una visión del desarrollo personal y del desarrollo del grupo junto con una mejora continua” (Hunter, J., 2013). Es fundamental el compromiso. Por un lado, porque optar por asumir un role de liderazgo no es fácil, y por ello, en muchos momentos si no se está realmente comprometido, lo más frecuente es que se acabe abandonando. Por otro lado, un líder requiere compromiso, porque el proceso de llegar a serlo es largo, de hecho, siempre se podrá seguir mejorando, por tanto, el compromiso debe ser permanente y de manera integral. Finalmente, un buen líder requiere estar comprometido siempre con perseverar en la búsqueda de necesidades legítimas que satisfacer en las personas que tiene a cargo, éstas no cesan nunca. Es importante recordar, que todos los trabajadores que integran la empresa están llamados a ser líderes, sin embargo, un líder no le puede exigir a las personas que tiene que servir, que también luchen por ser mejores líderes si él es el primero que no lo es ni lucha por serlo. Por ello, debe empezar uno como auténtico líder comprometiéndose para tener la autoridad de exigir que los demás también los sean. Éstos solo lo serán voluntariamente en caso de que el primero se haya ganado su autoridad y haya sabido transmitir el mensaje.

En conclusión, el líder se caracteriza por la autoridad, la cual la consigue a través del servicio y el sacrificio, dando lo mejor de sí mismo, con respecto a las necesidades legítimas de aquellos a los que tiene a su cargo. Al mismo tiempo, el servicio y el sacrificio se fundamentan en el amor, que a su vez es fruto de que el líder ha optado por hacer uso de su voluntad, para comportarse de tal manera que sus intenciones se conviertan en acciones concretas. Un líder de servicio puede realmente conseguir que todos los trabajadores de la empresa trabajen en colaboración tras entender el mensaje de

que todos están llamados a ser líderes, para después, trabajar por lograr los mejores resultados en cuanto a beneficios económicos y sociales.

## **5. LA IMPORTANCIA DE FOMENTAR UN ENTORNO SANO**

Efectivamente, “Hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo. Si se les proporciona el entorno adecuado, lo harán” (Hunter, J., 2013) tal y como expresa Bill Hewlett, fundador de Hewlett Packard. Hunter está de acuerdo. Utiliza la metáfora de un jardín para representarlo gráficamente. Un jardín para poder algún día tener frutos, debe ser cuidado y preparado previamente en la forma debida. Son importantes una serie de condiciones, como preparar la tierra, la luz solar, fertilizar, así como asegurarse de que las plagas no hagan de las suyas y lo invadan. Si se dan dichas condiciones el jardín acaba dando fruto. Al mismo tiempo, es importante continuar cuidándolo, sacando las malas hierbas y seguir previniéndolo de las plagas. Lo mismo ocurre con el entorno de trabajo. Si hay un buen líder en un equipo, trabajando para que las relaciones y las tareas estén equilibradas, y velando por satisfacer las necesidades legítimas de todos, se estarán dando las condiciones para que los trabajadores sean productivos, lo cual luego se verá reflejado en los resultados. Es importante que el líder persevere en su compromiso por mantener el entorno cuidado, al igual que el jardín. No es que el líder sea la causa de que haya frutos, pero sí que es el responsable de mantener las condiciones para que pueda darse así. El compromiso, que requiere perseverancia total, es fundamental para el líder, ya que no siempre se sabe cuándo va a aparecer el fruto. De hecho, suele ser un proceso lento, no aparece de un día para otro. Pero siempre aparece. Un líder debe perseverar hasta el final y preguntarse cada segundo qué puede necesitar ahora el jardín, sus trabajadores, sin cesar. Es importante que el líder se mantenga fiel hasta el final.

Paralelamente, también resulta de interés la metáfora de las cuentas bancarias de las relaciones que aparece en el libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* del escritor y conferenciante Stephen Covey. Dicha metáfora enseña que cada vez que elogias a cualquier persona del equipo es como si estuvieras haciendo un ingreso en tu cuenta bancaria. Al mismo tiempo, cada vez que el líder lleva a cabo una reprimenda a alguien es como si estuviera haciendo un reintegro en su cuenta. Teniendo en cuenta que nunca hay que quedarse en números rojos y que el objetivo es alcanzar el mayor nivel de ingresos, es importante generar un ambiente en el que lejos de reintegros abunden los ingresos. Un detalle importante es que cuando un líder elogia a alguien de su equipo públicamente, es como si se triplicara el ingreso, mientras que, si reprende a alguien

públicamente, es como si le hicieran un cuádruple reintegro en sus cuentas. Ahora bien, como ya se ha comentado, esto no significa que el líder no tenga que hacer reprimendas cuando éstas sean justas. Si bien, debe hacerlas en privado a la persona, con paciencia y afabilidad, y desde la autoridad, que trata de transmitir debidamente el mensaje al reprimido para que lo entienda y así, voluntariamente opte por no volver a caer en la misma falla.

Es evidente que ningún líder tiene el control de todo lo que pasa en la empresa. Sólo puede tener control sobre su comportamiento con sus equipos más próximos que están bajo su cargo. En su entorno concreto que le toca, el líder es responsable de generar un clima sano y saludable desde donde todos los trabajadores se puedan desarrollar. El líder podrá en esta lucha regular los comportamientos de las personas que tiene a su cargo, siempre con el fin de satisfacer sus necesidades que incluye la creación de un entorno sano. Ahora bien, no puede lograr el cambio de ninguna persona, solo te puedes cambiar a ti mismo. Simplemente el líder, puede, como se ha dicho, tratar de transmitir el mensaje pertinente al trabajador que deba regular algo de su comportamiento, para que éste una vez entendido el mensaje, se cambie a sí mismo.

En aras de generar el entorno sano es importante que un líder sea capaz de motivar. La definición que Hunter plantea de motivación es la siguiente: “cualquier comunicación que influye en las elecciones que se hacen” (Hunter, J., 2013). Para un líder, motivar es por tanto transmitir el mensaje de tal forma que alguien elija la opción correcta y necesaria. Es interesante destacar que en este sentido la evolución de los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones C y D, ha ayudado a mejorar este aspecto de la motivación. Ahora bien, como se venía diciendo, en última instancia, nadie puede hacerse responsable de la elección final de otra persona y de su comportamiento. Lou Holtz, entrenador influyente del equipo de fútbol de Notre Dam, era famoso por mantener siempre a todo el personal que trabajaba con él, de lo más motivado, ya fueran jugadores, técnicos, asistentes, secretarias, etc. En una ocasión le preguntaron cuál era la clave del éxito de dicha motivación. Éste dijo “pues es muy fácil, elimino a los que no lo son” (Hunter, J., 2013). Un líder debe fomentar un entorno en el que los trabajadores entiendan que, si no se comportan también como líderes, quizás dicha empresa no es su lugar. Siempre con el fin de buscar la excelencia, que al final, como ya se comentó *supra* con la jerarquía de Maslow de las necesidades, la excelencia, se incluye en la realización de uno



mismo, necesidad legítima que un líder debe velar por satisfacer en las personas que tenga a su cargo.

## **6. TODO LÍDER CON VOCACIÓN DE SERVICIO COMIENZA CON UNA ELECCIÓN**

Para comenzar a optar por ser un líder de servicio, el primer paso es optar por ello. Comienza con una elección, con independencia a las ideas o sentimientos que tenga la persona. Hay un concepto que Hunter emplea. Se trata de la “praxis”. Resulta que los psicólogos están de acuerdo en que muchas veces cuando las personas se fuerzan a algo, finalmente acaban desarrollando sentimientos positivos hacia dicho objeto. Por ello, tras familiarizarse con él, conocerlo, poner sus fuerzas en él, suele desencadenar en que la persona acabe desarrollando un sentimiento positivo hacia dicho objeto o persona. El líder que comienza a dedicarse a las personas que tiene a su cargo, acaba generalmente desarrollando sentimientos positivos hacia ellas. Jerome Bruner, un prestigioso psicólogo de Harvard dijo en una ocasión, que efectivamente “es más fácil traducir nuestras acciones en sentimientos que traducir nuestros sentimientos en acciones” (Hunter, J., 2013). El liderazgo de servicio se trata de un arte de influir, que no es más que adquirir una serie de comportamientos. Nada tiene que ver con sentimientos, sino con acciones para lograrlo. Ahora bien, aquel que está llamado a ser líder pero que espera a que los sentimientos le acompañen, corre el riesgo de que estos no aparezcan nunca, y por ende, corre el riesgo de no asumir jamás la responsabilidad del papel de líder. El hombre es libre de tomar la decisión de comenzar a luchar por ser un buen líder.

La persona que decide optar por luchar por ser un líder con vocación de servicio, comienza por la voluntad. Debe empezar por llevar a cabo sus intenciones en acciones concretas. No es más que asumir la responsabilidad de las decisiones tomadas. En ese proceso es fundamental la disciplina, que consiste en auto educarse para que lo que en principio a una persona no le es natural definitivamente se convierta en algo habitual y natural.

Hunter considera que hay cuatro etapas en el proceso de hacer natural aquel comportamiento antinatural en un principio. Así, el hombre va adquiriendo las destrezas requeridas para ser un buen líder. La primera etapa es aquella en la que la persona es totalmente inexperta e inconsciente. Directamente la persona no conoce el comportamiento o el hábito concerniente. La segunda, es aquella en la que la persona es

consciente pero todavía inexperta. La persona ya tiene conocimiento de ese comportamiento o hábito, sin embargo, no ha adquirido todavía el arte de encarnarlos. En la tercera, la persona es ya consciente y por fin va estando más familiarizada con el comportamiento o hábito en cuestión. Ahora bien, aunque ya es experta, todavía no lo hace de manera totalmente natural. Es en la cuarta etapa cuando la persona ya ha adquirido la destreza, ya realiza el hábito o comportamiento de manera inconsciente y experta. Ya la persona realiza el comportamiento de manera totalmente natural, sin pensarlo. Es en esta etapa cuando un líder realmente se ha hecho a sí mismo en un auténtico líder. Logrando de esta manera influenciar a todos los trabajadores para que den lo mejor de sí mismos, lo que resultará en los mejores beneficios económicos y el mayor bienestar social. Por fin las relaciones humanas y las tareas estarán en equilibrio.

## CONCLUSIONES

“¿Existe realmente la posibilidad de implementar un nuevo patrón de liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, que potencie al ser humano hasta la excelencia; que consiga la mayor eficiencia en el cumplimiento de las tareas y de los resultados? ¿Estarán las empresas del siglo XXI lideradas por un modelo que realmente se ajuste a las necesidades que existen en el mundo a día de hoy, abril de 2021?” Ahora ya se puede responder a estos interrogantes planteados en la introducción de esta investigación. Sí. Existe la posibilidad de satisfacer las legítimas necesidades del trabajador, no los deseos, sino las necesidades, que consiste precisamente en empujar a la persona a que lo de todo de sí, para que pueda alcanzar al máximo todo su potencial. Verdaderamente es posible que el ser humano logre dar respuesta al cumplimiento de sus tareas hasta la excelencia, siendo totalmente creativo. Ahora bien, siempre y cuando estemos hablando de un verdadero líder de servicio al estilo de James Hunter.

Con este modelo, la organización será excelente ya que estará cumpliendo con su cometido último, crear el mayor valor al cliente, pues todos los integrantes de la misma, en su role de todos líderes, tendrán puesta su mirada hacia él. La organización no solo logrará los mejores resultados esperados, sino que será capaz de romper paradigmas y llegar incluso a resultados jamás imaginados, creando el mayor valor a la sociedad y optando por los máximos beneficios.

“Las diferentes empresas, si verdaderamente pretenden alcanzar el máximo umbral de eficiencia, tienen el deber de contar con un modelo de liderazgo sólido como elemento primordial. ¿Es demasiado idealista dar con él? ¿Estará a nuestro alcance? ¿Es posible?” De nuevo, es posible. La única condición que requiere es que el líder parta de una elección afirmativa y voluntaria. Si quiere, si realmente se compromete, podrá. Un líder de servicio se hace a sí mismo, practicando nuevos hábitos que le harán adquirir nuevas destrezas que a su vez le harán ganarse en última instancia la autoridad. No es un camino fácil. Sólo vale para aquellos valientes que estén dispuestos a entregarse totalmente, a servir. Este modelo de liderazgo es solo apto para aquellos que se comprometan a permanecer en el lugar de la excelencia, en consonancia con la cita previa del sabio Lou Holtz.

La problemática del paradigma del liderazgo queda resuelta. Creo que los hallazgos con los que me he topado tienen un gran sentido práctico. Ya no solo prácticos, sino que

incluso pueden ser el detonante de cambiarlo todo hacia un mundo inimaginablemente mejor. Honestamente, también creo que, como todo, si en un futuro alguien desea continuar el estudio empezado, podría mejorarlo realizando un análisis todavía más exhaustivo de las organizaciones actuales. Como es evidente, nada en la vida es blanco y negro, no es que todas las organizaciones se ajusten exclusivamente a un modelo de organización. Seguramente muchas, o casi todas, tengan prácticas correspondientes a más de uno de los modelos comentados. Ahora bien, como concepto general, sí que creo que en última instancia este trabajo sirve para comprender que hay que romper con los actuales paradigmas que ya no se ajustan. Implementar el liderazgo de servicio es la mejor solución que he encontrado con lo que respecta a los vacíos que sufren las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camacho, I., Fenández Fernández, JL., González Fabre., R y Miralles, J., (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Desclée de Brouwer.
- Covey, S., (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Enhamed, E., [@Enhamed]. (2018). *Los líderes destacados hacen hasta lo imposible por elevar la autoestima de su personal. Si la gente cree en sí misma, es increíble lo que pueden lograr, Sam Walton* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/enhamed/status/1044518602521669632?lang=eu>
- Finkelstein., S (2014). Los peores directores generales de empresa de 2014. *BBC Capital*. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218\\_vert\\_cap\\_peores\\_ceo\\_finde2014\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141218_vert_cap_peores_ceo_finde2014_yv)
- Hitler, A., (2017). *Discursos de Adolf Hitler*. CreateSpace.
- Hunter, J., (2013). *La Paradoja*. Empresa Activa.
- Jobandtalent (2013). *La creatividad en el trabajo, un valor añadido*. Blog Jobandtalent. <https://blog.jobandtalent.com/2013/06/24/creatividad-en-el-trabajo/>
- Jobs, S., [Stanford] (2005). *Steve Jobs' 2005 Stanford Commencement Address*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=UF8uR6Z6KLc&t=253s>
- Kakkar, H. y Sivanathan, N., (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *PNAS*. <https://www.pnas.org/content/114/26/6734>
- Kuhn, T., (2004). *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. Fondo de Cultura Económica de España.
- Laloux, F., (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Maslow, A., (1973). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. Kairós.
- Melero, C., (2020). *Las cien empresas más atractivas para los estudiantes españoles*. Blog Oficina Prácticas y Empleo Universidad Pontificia de Comillas. <https://blogs.comillas.edu/ope/2020/03/23/las-100-empresas-mas-atractivas-para-los-universitarios-espanoles/>
- Perlacia, N., (2020). DHL Express da un paso más en la logística urbana en Londres. *Comunicae*. <https://www.comunicae.es/nota/dhl-express-da-un-paso-mas-en-la-logistica-1218270/>

- Zunni, J.L., (2017): *Confianza, la piedra angular del liderazgo*. Blog Management & Leadership. <https://ecofin.es/confianza-la-piedra-angular-del-liderazgo/>