

EL LIDERAZGO CONSCIENTE O PROPOSITIVO

FASCÍCULO # 1

El mundo necesita una nueva visión del liderazgo. Uno que piense en la gente, en el medio ambiente y en el desarrollo de las comunidades. Para lograrlo, aquí encontrarán herramientas académicas y prácticas para desarrollarlo.



PÁG / 4 | La cuarta revolución

PÁG / 7 | El liderazgo de lo humano



RESPALDA



APOYA



Una aseguradora cooperativa con sentido social.



Una realización de *El Espectador*,
Unidad de Mercadeo Relacional
(Proyectos especiales)

CREADO Y PRODUCIDO POR
Comunican S.A. El Espectador

GERENTE GENERAL
Eduardo Garcés

DIRECTOR
Fidel Cano Correa

APOYO EDITORIAL
Edición general
Jorge Cardona Alzate
Edición
Edwin Bohórquez Aya

REDACCIÓN
Periodista
María Alejandra Moreno Tinjacá
Corrección de Estilo
Felipe López

DISEÑO
Diseño y diagramación
Lina Paola Gil Cardona
Imágenes
istockphoto

COLABORADORES
Gerente de Mercadeo *El Espectador*
Marcela Moreno Arias

UNIDAD DE MERCADEO
RELACIONAL
Gerente de Mercadeo Relacional
Elva Lucía Daza
Directora proyecto liderazgo
Laura Bernal

UNA OBRA REALIZADA
POR CESA - COLEGIO DE
ESTUDIOS SUPERIORES
EN ADMINISTRACIÓN.

Idea y dirección editorial

Juan David Aristizabal

Dirección ejecutiva

Gustavo Ordoñez

ISBN pendiente

Impreso en Colombia

por Quad Graphics

Todos los derechos reservados. Queda
prohibida la reproducción total o parcial de
esta publicación, así como la edición de su
contenido por medio de cualquier proceso
reproductivo, electrónico, fotocopia, microfilm
u otros métodos, sin la autorización previa
por escrito de los titulares del copyright.

SERVICIO, LEGALIDAD Y ÉTICA

Durante el reciente Foro Económico Mundial en Davos (Suiza) 2017, más de 2.000 líderes debatieron los fundamentos del liderazgo que necesita el mundo y llegaron a una conclusión: el liderazgo del siglo XXI se debe sustentar en el servicio a los demás, tránsito por la legalidad y la conducta ética innegociable. Esto, después de reflexionar acerca de los escándalos de corrupción que se han presentado en varios países.

Colombia no ha sido ajena a este fenómeno. El carrusel de la contratación en Bogotá, el desfalco de Interbolsa y los sobornos de la multinacional Odebrecht, por mencionar algunos, son conductas ilegales de empresarios o funcionarios públicos que han causado millonarias pérdidas económicas y despilfarro de recursos públicos. Fueron malas prácticas con un común denominador: la prevalencia de un liderazgo negativo, ajeno a la promoción de valores.

Al margen de las acciones legales para encarar estos escándalos y aplicar sanciones. El Espectador como un aporte para mitigar esta realidad, le ha dado vida al proyecto Liderazgo Consciente, en busca de fortalecer el conocimiento sobre liderazgo con énfasis en la ética tan necesaria para las sociedades actuales.

La idea central de la campaña es que los lectores asuman que pueden llegar a ser los líderes

de una transición social hacia la paz. Abonar el terreno para crear una red de líderes que busquen soluciones a los grandes problemas del país, cuyo código de comportamiento sea siempre el interés colectivo, la inclusión social y la defensa de las libertades fundamentales, para que sea posible transformar la sociedad. Para ello contará con la asesoría técnica del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).

El Espectador le da continuidad a este proyecto, con el respaldo de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) y el apoyo de La Equidad Seguros y el banco BBVA, para el desarrollo de ese liderazgo consciente que, en palabras sencillas, es uno que piensa en la gente y en las comunidades y es fiel a sus convicciones.

Son 24 fascículos que circularán a partir del 11 de julio todos los martes y jueves con *El Espectador*. En ellos los lectores podrán entender temas como, por mencionar algunos, liderazgo con propósito, cultura y transformación o sostenibilidad. Todo complementado con entrevistas a destacados líderes y talleres para afianzar los conocimientos adquiridos.

Los invitamos a que participen en esta gran apuesta que busca conformar una fábrica de líderes en Colombia.

¡Bienvenidos!

*Fidel Cano
Director*

Juan David
Aristizábal

Administrador de empresas del CESA con maestrías en asuntos internacionales y periodismo de la Universidad de Columbia. Cofundador de Buena Nota y de Todos por la Educación. Es director de la Escuela de Liderazgo del CESA.

Alejandro Augusto
Jaramillo Martínez

Ingeniero civil, especialista en administración de empresas, MBA en finanzas y negocios internacionales del HEC de Montreal, Canadá. Consultor gerencial por más de veinte años en Colombia y Panamá.

Diana Marcela
Osorio Vanegas

Directora de la Fundación de La Equidad Seguros, desde la cual fortalece capacidades de liderazgo en niños, jóvenes y dirigentes del sector cooperativo. Tiene una maestría en Post War and Recovery Studies de la Universidad de York, Inglaterra.

Lina
Rengifo Niño

Profesional en finanzas y comercio exterior, economista con énfasis en banca internacional. Conferencista en temas de comunicación digital, innovación, liderazgo y emprendimiento para comités de alta gerencia en Colombia.

Daniel
López H

Economista, con opción en gobierno de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Fundador de Serlimco, compañía del sector servicios. Creó una iniciativa de transformación social: TreVol Ciudadano.

VAMOS A LIDERAR

Académicos hablan de cómo el liderazgo consciente puede construir mejores sociedades

José Daniel Puche
Lacharme

Médico especializado en psiquiatría. Trabaja temas en neurociencias del comportamiento a través de la programación neurolingüística. Es docente del CESA en el área de liderazgo.

Alberto
Marroquín Grillo

Ingeniero industrial. Ha trabajado en las áreas de desarrollo y crecimiento personal, políticas de talento humano y construcción y desarrollo de habilidades de liderazgo en jóvenes, estudiantes y empresarios desde hace más de veinte años.

Raúl
Guillermo Amigo

CEO fundador de umuntu CX Design Miami. Autor del libro "Más allá de la experiencia del cliente", para LID Editores, Madrid. Tiene más de 20 años asesorando a compañías como Google, Oracle, Samsung, Movistar y Mastercard, en temas experienciales.

Daniel
Olea Alais

Supervisor líder de estrategias de marketing digital para Latinoamérica en OMD Miami, en donde lidera el trabajo de 15 países y sus equipos en diferentes cuentas de la agencia.

Gustavo Ordóñez
de los Ríos

Fundador y gerente de la empresa creSIENDO, promotora de temas de transformación estratégica, empresarial y de cultura. En ETB lideró el proceso de transformación estratégica.

POR

Gustavo Ordóñez de los Ríos

LA CUARTA REVOLUCIÓN

Es tiempo de ejercer un liderazgo que piense en el bienestar de toda la sociedad y su actuar sea ético.



"No hay nada tan poderoso como una idea cuyo momento ha llegado"

Víctor Hugo

El científico norteamericano Thomas Kuhn, en su obra *La Estructura de las Revoluciones Científicas*, habla de los paradigmas como un patrón aceptado del pensamiento o del comportamiento humano. Al cambio de esos paradigmas se le puede denominar revolución.

A su vez, Chris Argyris, profesor de la Universidad de Harvard, desarrolló el estudio de las causas del comportamiento en las empresas del cual surgió la explicación de las discrepancias entre las expectativas de las personas y las necesidades de las organizaciones. De esa manera formuló lo que llamó "teoría de la Acción".

Tanto Thomas Kuhn como Chris Argyris pusie-

ron de presente algo importante. Parafraseando al escritor francés Víctor Hugo, cuando ha llegado el momento de una idea, se constituye el liderazgo basado en propósitos o el liderazgo consciente. Un cambio que representa un paradigma en la forma de abordar el concepto de liderazgo.

¿Cuáles podrían ser los más relevantes paradigmas del liderazgo? Un interrogante que necesariamente conduce a otros: ¿Es lograr que otros hagan lo que el jefe diga? ¿Es dirigir con autoridad y poder? ¿Es una cualidad aplicable a los jefes en las empresas? ¿Es inspirar a los demás?

Podrían ser más, pero el nuevo paradigma pretende de una reflexión de fondo. En los tiempos actuales,

los científicos coinciden en que en la próxima década veremos inventos tecnológicos más revolucionarios que los que ha producido la humanidad desde la invención de la rueda. Eso se denomina exponencialidad del conocimiento.

De regreso a Kuhn y Argyris, en la medida en que nuevos paradigmas se convierten en creencias, en algún momento eso conduce a una crisis, y toda crisis genera oportunidades para quienes rompen hábitos implícitos en anteriores paradigmas. Por ejemplo, Nicolás Copérnico, con su modo de actuar, tildado de herético en su época, fue después defendido por Galileo Galilei.

De igual manera, en aspectos de administración y comportamiento humano han surgido revoluciones importantes. La Segunda Guerra Mundial marcó un hito al permitir que surgieran escuelas de pensamiento de las que se derivaron muchos conceptos y herramientas que hoy son usadas en el mundo de la gestión empresarial. Como el modelo DOFA o el ejercicio de la planeación estratégica.

El liderazgo ha sido objeto de estudio desde hace siglos. En hallazgos de la civilización sumeria que datan del siglo 50 a.c se



habla de esquemas organizados en los que los sacerdotes administraban recursos y debían presentar cuentas a un “gran líder”, el sumo sacerdote. En Egipto, la construcción de las pirámides, alrededor del siglo 25 a.c. requirió el esfuerzo de trabajadores calificados comandados por “líderes” con conocimiento en temas de estructura, arquitectura o tallado de la piedra.

En la Grecia antigua, como cultura dominante después de babilonios, chinos y egipcios, surgieron los “pensa-

dores modernos”, sobre todo alrededor del tema del Estado, con modelos similares a los actuales y el surgimiento del método científico. No sobra mencionar los aportes militares o los de la Iglesia Católica en la conformación de los principios clásicos del liderazgo. En el campo militar, la organización lineal con principio de mando que dio lugar al liderazgo “comando-control”, utilizado por muchas organizaciones.

De los modelos aportados por el ámbito militar surge una influencia en la educación y en el



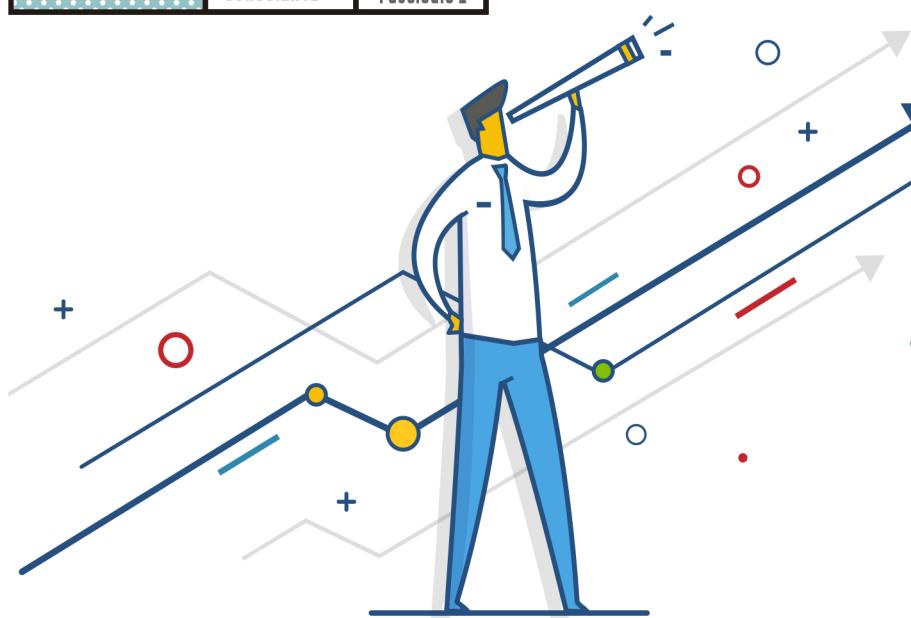
CONSCIENCIA

El capitalismo está en letargo y, a la luz del modelo convencional, muchos líderes promueven negocios o fortunas para sí, sin ser conscientes del impacto negativo que estos generan en la sociedad.

liderazgo basado en las reglas, como el que se gestó en los siglos XVII y XVIII en Prusia, y cuyas ideas generales fueron difundidas y usadas por el emperador Federico II el Grande. Un estilo en el cual un “general-líder” da órdenes para lograr un resultado determinado. La historia está llena de casos similares.

El nuevo paradigma surge de reflexiones necesarias. En general, el mundo vive situaciones de crisis que traen hambre, pobreza, corrupción o infelicidad. Es innegable que hoy estos asuntos son noticia común. Pero, ¿ha logrado el liderazgo convencional solucionar estas problemáticas? ¿Cuál debería ser la relación para enfrentar estos dilemas a partir de un “nuevo liderazgo”?

El nobel de economía Daniel Kahneman afirma que la falta de liderazgo afecta el desarrollo de las naciones y agrava la crisis económica, paradójicamente Kahneman no es economista, es psicólogo, pero experto en los mecanismos psicológicos que mueven la economía. Junto con él, estudiosos como Michael Porter, con su enfoque de valor compartido, o Raj



Hemos aprendido a ser hábiles empresarios de procesos y negocios y alrededor del 75% de las personas fundamentan su “éxito” en su trabajo. Pero muchos no son “felices” con lo que hacen.



Sisodia, con sus ideas sobre el capitalismo consciente, le dan un aire renovado al liderazgo.

En el marco del desarrollo económico y social reivindican el capitalismo, pero le dan un giro interesante al buscar que sea estandarte de un nuevo enfoque responsable y ético frente a los desafíos que enfrenta hoy la sociedad. Al decir de Raj Sisodia y John Mackey, el capitalismo está en letargo y, a la luz del modelo convencional, muchos líderes promueven negocios o fortunas para sí, sin ser conscientes del impacto negativo que estos generan en la sociedad.

Ante esa perspectiva existe una realidad y una oportunidad disruptiva: la posibilidad y necesidad de cambiar hábitos en la manera de actuar como líder y la manera de gerenciar desde el liderazgo. Se trata del liderazgo consciente, que difiere de las definiciones tradicionales y convencionales que han formado la práctica gerencial hasta ahora.

Si tomamos la definición de liderazgo que da la Real Academia de la Lengua, se refiere a la “persona que dirige u orienta a un grupo que reconoce su autoridad”. Muchas escuelas y programas de capacitación enseñan este concepto, con diferentes “sabores” y variantes, pero conservando la esencia del modelo comando-control. En la práctica con varias empresas en Colombia, el concepto se queda corto.

El liderazgo consciente propone cualidades y formas de actuar desafiantes, que

implican cambios en la mentalidad y la dinámica del líder, su modelo de gerencia y su forma ética, consciente y responsable de actuar frente a la sociedad y sus dolencias. Por eso se habla de tendencias, unidas a la del liderazgo consciente, como el filantropocapitalismo, las empresas verdes, el emprendimiento social, la holocracia o la transformación digital desde y hacia lo social, con ciudades y comunidades inteligentes (*smart cities*).

Todas son tendencias que comparten un elemento central: la necesidad de constituir y definir un propósito superior. Seguramente surgen dudas como qué es un propósito o qué es transformar. Sería apropiado pensar en lo que no es. Un propósito no es un objetivo, ni una meta y menos una tarea puntual. Un propósito no cambia con el fin del año fiscal ni con la revisión del ejercicio estratégico. Unos pocos ejemplos lo explican. Bancolombia: “Le estamos poniendo el alma”, o Google: “organizar toda la información del mundo”.

Son propósitos que algunos denominan la idea maestra y que reflejan el interés de dar beneficio a la humanidad. Esto va más allá de la empresa, es un asunto “de ser empresarios de nuestras vidas”. Hemos aprendido a ser hábiles empresarios de procesos y negocios y alrededor del 75% de las personas fundamentan su “éxito” en su trabajo. Pero muchos no son “felices” con lo que hacen. Eso conduce a un interrogante: ¿y el empresarismo de nuestras vidas? Hoy comienza el liderazgo consciente.

El líder consciente ejecuta un propósito que transforma con ética su entorno.



EL LIDERAZGO DE LO HUMANO

“Es hora de solucionar las problemáticas de la sociedad sacando lo mejor de todos”.

POR

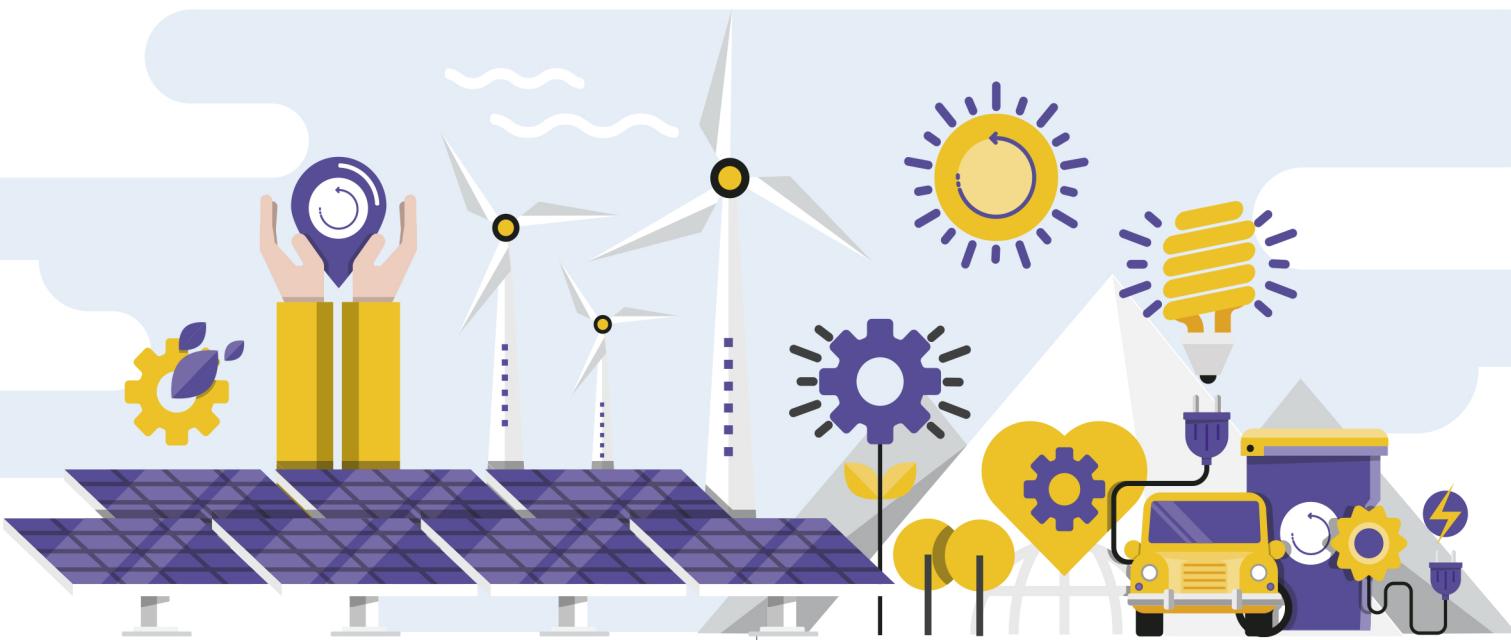
Juan David
Aristizábal

Administrador de empresas del CESA con maestrías en asuntos internacionales y periodismo de la Universidad de Columbia. Cofundador de Buena Nota y de Todos por la Educación. Director de la Escuela de Liderazgo del CESA. Se ha dedicado a promover un liderazgo colectivo para transformar el mundo.

El año 2016 mostró la capacidad de los populistas para aumentar su dominio político en varias sociedades del mundo. Lo hicieron apelando a una combinación de mentiras y mañas. Mostraron realidades a medias para asustar a la gente promoviendo el miedo. En medio de su capacidad para convencer, demostraron sus “principios” y su habilidad para incidir en otros líderes que hicieron uso de sus mismas tácticas para acceder al poder.

Los populistas apelan al odio, las instituciones no les funcionan, creen que es mejor la justicia por sus propias manos. Gritan y vociferan para movilizar sentimientos, no creen en el liderazgo colectivo y jamás responden a sus seguidores preguntas difíciles en la sociedad. En contraste, siempre tienen las soluciones y jamás invitan a la gente a modificar sus comportamientos para solucionar problemas. En síntesis, los populistas son facilistas.

El año 2017 también ha estado cargado de noticias y revelaciones, de cómo la corrupción ha cooptado o se ha vuelto comportamiento común en las relaciones entre el sector privado y el público. Sin embargo, también ha sido un año para ratificar que algunos empresarios quieren promover una nueva cultura, donde la transparencia sea el eje de los negocios, donde las socie-



dades -viendo el peligro del populismo- buscan dar mandato a líderes moderados, donde los emprendedores no detienen su lucha por mitigar o parar el cambio climático.

Ese liderazgo que comenzamos a ver en acción es el liderazgo consciente. Un tipo de liderazgo que reconoce que ahora es necesario entender los problemas de la humanidad y buscar soluciones que beneficien a toda la sociedad y al medio ambiente. Un liderazgo que pretende generar capacidades en los demás, siempre sacando lo mejor de ellos mismos, y donde además los líderes hacen resistencia a los cantos de sirenas de quienes simplemente quieren acabar o silenciar a todo aquel que piensa distinto.

Un liderazgo que entiende la importancia de poner en práctica día a día la ética y los valores.

Liderazgo con argumentos en los debates, con preguntas difi-

ciles para no dejarse descrestar por los que hablan duro o aprovechan su carisma para confundir. Liderazgo consciente que reconoce la importancia de entender al otro desde su ser, su contexto, sus expectativas y su realidad, buscando despertar talentos, sentidos, conciencia y creatividad dentro de cada uno de los miembros que pertenecen a la organización y la sociedad.

La complejidad del mundo actual, la coyuntura del país y la compleja evolución de los sucesos globales requieren hoy de líderes que, lejos del populismo o el ego exaltado, busquen llevar a la sociedad a ser una mejor versión de sí misma, a la reflexión más que a la acción precipitada, a trabajar de manera colectiva y no individualista, a elevar la conciencia de los que los rodean y, sobre todo, a propender por beneficios para la sociedad más que personales. En pocas palabras, el mundo requiere liderazgo consciente para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa.