

**JAIME TERRONES CÁCERES**

UNIVERSIDAD ESAN / UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

# Liderazgo, autonomía y “miedo al éxito”

Reflexiones en torno a aspectos psicológicos de líderes y liderados

En el Perú llama la atención nuestro arraigado temor al éxito. Sorprende menos, pero inquieta igual, el temor al fracaso. El antídoto yace en el terreno del liderazgo. Quien dirige, educa y, por ello, desarrolla en sus seguidores las fortalezas para doblegar al fracaso y abrazar mercedamente el éxito. El líder extrae lo mejor de la conducta de sus seguidores.



Collage: E. Chi.

**E**l liderazgo es un vínculo y un fenómeno social que involucra un proceso de influencia orientado al desarrollo emancipado de individuos, grupos, organizaciones y sociedades. En nuestro país, repensar el liderazgo puede generar cuestionamientos y cambios de actitud que permitan acercarnos más a espacios de crecimiento y realización, para alejarnos de una vez del extendido hábito de convivir con la frustración. Se ensayan aquí algunos elementos de reflexión que favorecen este propósito.

### ¿Qué entendemos por liderazgo?

El liderazgo ha sido ampliamente estudiado y escasamente comprendido<sup>1</sup>. Desde los tiempos de Platón hasta la actualidad, la diversidad de puntos de vista acerca del tema ha generado ambigüedad en su definición. El término es elusivo, y lo que se ha investigado acerca de él arroja resultados muchas veces confusos y contradictorios. Se ha examinado copiosamente el tema, pero se le ha iluminado poco.

La razón es que resulta complejo medir la efectividad del liderazgo, así como establecer un juicio razonable para determinar si un líder es bueno o malo. Por eso es poco lo que se sabe con certeza acerca de este concepto. Una de esas certidumbres, sin embargo, es que al liderar se ejerce alguna forma de influencia. La naturaleza y el origen de esta influencia varían. Donde más se ha estudiado es en el ámbito de las ciencias organizacionales y administrativas.

Los líderes se conciben como agentes de influencia, pero esta debe diferenciarse claramente de otras para que pueda hablarse de liderazgo. Se puede influir a través del miedo o a través del poder y lograr que el otro nos complazca; o incluso a través del chantaje, la transacción o la manipulación, pero ninguna de estas influencias se considera liderazgo.

Se entiende por liderazgo un proceso de influencia social en el que un individuo (el líder) establece y define metas colectivas para un grupo de seguidores. Además, genera un ambiente propicio para el logro de esas metas. Esta influencia estaría basada en la inspiración y no en la obediencia.

Justo por eso, la labor del líder supondría convocar y conducir al grupo hacia la obtención de objetivos comunes y, secundaria y paralelamente, permitir el desarrollo personal de sus miembros.

El liderazgo es indispensable para el desarrollo social. Pero no puede haber desarrollo si no hay cambio. Y los movimientos que finalmente producen cambios sociales suceden bajo la égida de un líder. Este encarna la visión, los valores y la identidad de un grupo, y motiva a sus miembros hacia el esfuerzo y la consecución de resultados deseados por todos. Los líderes son agentes de una influencia muy particular que logran metas, generan autonomía y promueven el bienestar.

### Autonomía como eje central del liderazgo

En nuestro país necesitamos ajustarnos a una concepción más real del liderazgo. Con el fin de estimular el cambio y orientarnos hacia el desarrollo, corresponde modificar, por ejemplo, la idea de que la obediencia y el deber priman sobre la iniciativa y la creatividad. Desde la infancia solemos educar a los niños y jóvenes en aquel espíritu. Aunque la obediencia y el deber son útiles y necesarios, generan dependencia cuando se enfatizan demasiado<sup>2</sup>. Quien solo obedece ve limitado su pensamiento, anula su voluntad y se somete a quien da las órdenes. La cultura de la obediencia impide el desarrollo porque restringe el libre albedrío y el emprendimiento. El liderazgo real va mucho más allá de la obediencia.

El liderazgo útil es el que se orienta a lograr metas comunes para el grupo y a fomentar la autonomía de los dirigidos. El objetivo del líder es ayudar a los seguidores a asumir sus vidas independientemente. El líder forma, alienta e inspira. Por eso, aun siendo una figura de autoridad, no es un dictador que demanda obediencia. Es un promotor de la motivación, el esfuerzo y la realización personal.

En esta misma línea, aproxima a los liderados a percibir el éxito como un hecho natural, perfectamente alcanzable, basado en el esfuerzo personal. Los entrena para



Collage: E. Ch.

asumir la responsabilidad de obtener logros y mantener en el tiempo un desempeño exitoso. El liderazgo efectivo orienta hacia el esfuerzo e inspira la disposición a perseverar. El individuo formado sobre la base de estos principios tiende a la excelencia y al desarrollo del talento. Concibe el éxito como una consecuencia esperable, que le puede alegrar, pero no le sorprende ni lo abruma.

Esta actitud diferente es propia de la adultez. En ella las metas se alcanzan, los trabajos se terminan a satisfacción, los esfuerzos son sostenidos, los goles se convierten, los proyectos se implementan, y el presupuesto se utiliza sabiamente. Las actividades y los desempeños se cargan de gratificación. Se estimula el gozo por el logro y la valoración del empeño y el esfuerzo. En una palabra, se toma la vida en serio, como lo hacen las personas maduras que han logrado sobreponerse y renunciar a la dependencia.

Ciertamente, se trata de la formación para la autonomía. El liderazgo orientado hacia ella es el verdadero liderazgo. El líder efectivo prepara a su seguidor con el fin de que este no lo necesite para desempeñar

se exitosamente, sino que elija seguirlo por su propia convicción. De la misma forma, un padre de familia amoroso prepara a su hijo para que pueda dejar de necesitarlo lo antes posible. En ambos casos el vínculo se enriquece porque se libera de la dependencia del otro. El producto final es la autonomía, fruto de la verdadera emancipación y muestra de genuina independencia.

### **Autonomía y dependencia; éxito y fracaso**

La formación en la actitud autónoma puede entenderse mejor mediante el estudio de la dualidad **dependencia-autonomía**. Ambos términos se ajustan a su vez a la dicotomía **infantil-adulto**. Se trata del grado en el que las personas requerimos de otros para regular nuestro comportamiento. Dependencia y autonomía varían en proporción inversa. Mientras más autónoma sea la persona, dependerá menos de la presencia de otro para regular su conducta. En otras palabras, la persona menos dependiente es también menos infantil.

Examinamos en seguida el concepto de autonomía y tres factores importantes que

**Tolerar la frustración que una necesidad insatisfecha produce resulta indispensable para el control impulsivo y, por lo tanto, para la autonomía.**

la componen: el control impulsivo, la capacidad moral y la competencia<sup>3</sup>.

### **Autonomía**

Se entiende por autonomía el logro de la individuación. Las personas iniciamos nuestra vida y sobrevivimos gracias a la dependencia total de otro ser humano. Otro organismo alberga y rige nuestra existencia. En realidad, todos hemos sido una célula de otro cuerpo, el de nuestra madre. Gradualmente nos desvinculamos y logramos, poco a poco, regular nuestro propio comportamiento. De otro modo no podríamos existir como individuos separados. El control autónomo sobre nuestro comportamiento define a la individuación.

La autonomía constituye un proceso, no un estado o condición final. No se logra de una sola vez, sino que se conquista y reconquista permanentemente. Incluso al establecer nuevos vínculos, entablamos grados de dependencia sustancialmente menores al que establecimos con nuestra madre. Nos acercamos sin fusionarnos, mantenemos nuestra individualidad. Y, aunque se trate de un vínculo estrecho, en el que se coordina, se concede y hasta se ama, esencialmente gobernamos sobre nosotros mismos. Es decir, aunque nuestro comportamiento “dependa” en algún grado de otros, nos sentimos y somos autores libres y autónomos de nuestra conducta.

El logro de la autonomía, desde el enfoque del desarrollo de la personalidad,

discurre por una variada gama de factores asociados a la historia personal de un individuo. Ciertamente, están incluidos los estilos de crianza y las condiciones del entorno. Pero en lo que atañe ya más directamente al fuero interno, se encuentran al menos tres elementos del individuo autónomo: el control impulsivo, conocido también como autorregulación; la capacidad moral; y la competencia, entendida como capacidad alcanzada en el aprendizaje. Al estudiar cada uno de ellos se entienden mejor las trabas que limitan la independencia de un individuo y se identifican los caminos hacia el logro de la autonomía.

### **Control impulsivo y tolerancia a la frustración**

En la base del control impulsivo, principal elemento de la autonomía, encontramos la capacidad para postergar la actuación de nuestros impulsos. Se trata de diferir la acción motora y de comprender, enfrentar y dominar la causa que precipite la conducta. Ejemplos de esto van desde aprender a esperar nuestro turno en una cola hasta respetar los derechos de otros ciudadanos cumpliendo con las reglas de tránsito.

Esta capacidad caracteriza a la madurez (no necesariamente a la mayoría de edad) porque implica el libre albedrío responsable y considerado. En las personalidades infantiles y, en general, en las personas inmaduras, la administración del impulso se encuentra muy limitado o no existe.

Tolerar la frustración que una necesidad insatisfecha produce resulta indispensable para el control impulsivo y, por lo tanto, para la autonomía. La persona autorregulada evalúa y comprende la situación, tolera la urgencia y actúa apropiadamente, incluso en situaciones apremiantes. En breve, utiliza el pensamiento como procesador de la tensión y la ansiedad. De ahí que no necesite de otro para controlarse, para autoadministrarse.

Por el contrario, en el individuo inmaduro, el control de la urgencia apremiante está fuera de su alcance. El impulso es tan abrumador que lo lleva a la acción inme-



Collage: E. Ch.

diata. Esto le impide discernir y evaluar la situación. El individuo solo evacúa la tensión, satisface rápidamente su necesidad y no logra comprender lo que le pasa y por qué le pasa. Alguien más debe contenerlo y ayudar a controlar su desbocada necesidad de satisfacción.

El individuo maduro, que puede postergar la satisfacción, puede darse cuenta de si la fuente de la tensión que experimenta es externa o interna. Entonces tiene tiempo para darse cuenta de si su reacción es apropiada o desproporcionada. El pensamiento monitorea y adecúa la conducta. Por ejemplo, en una discusión airada, este individuo puede detenerse y darse cuenta qué es lo que verdaderamente lo está irritando. Su respuesta será más apropiada, pues no se limitará a culpar a los demás y a enfurecerse. Su comportamiento se vuelve plástico y ajustado a la situación, gracias a la mediación o reflexión.

Coincidentemente, se evitan así estados de frustración posteriores. Por ejemplo, el ser despedido o expulsado de un partido de fútbol por reaccionar airada e impulsivamente. La razón: la incapacidad

para postergar el impulso y tolerar la frustración. Las personas aprendemos a conducirnos cuando postergamos la satisfacción inmediata de nuestros impulsos y toleramos la frustración. Nuestras respuestas son más acertadas porque provienen de mayor elaboración. Generamos así gratificación para nuestra existencia y prevenimos la frustración que produce una respuesta impulsiva que generalmente es inapropiada.

Para comprender la capacidad de tolerar la frustración debemos buscar en la historia personal del individuo. Quienes son tolerantes han experimentado en su infancia el placer consistente de la satisfacción de sus necesidades básicas. Es decir, conocen de antecedentes de satisfacción frente a la tensión apremiante. El hambre fue saciada pronto, el frío también y de pequeños no experimentaron la permanente frustración de sus necesidades. Por eso pueden desarrollar la capacidad de esperar que la satisfacción vuelva a ocurrir. Han tenido la fortuna de contar con cuidadores sensibles y amorosos, como los padres y, posteriormente, sus educadores. Estos han logrado que elaboren su impulso, lo co-

**La consecuencia más importante del logro del control impulsivo es precisamente la capacidad para diagnosticar adecuadamente la realidad y conducirse apropiadamente frente a ella.**

nozcan, lo comprendan y lo administren en un contexto de confianza. Quienes no han contado con este espacio tienen dificultades para tolerar la frustración.

Como consecuencia, este aplacamiento placentero de la tensión produce un “estado mental” de creciente confianza básica. Esta misma confianza le da al individuo tranquilidad cuando surjan nuevos estados de tensión. Al contrario de lo que podría creerse, es la satisfacción lo que fortalece a las personas. Ciertamente un grado de frustración es útil, pero el predominio de la satisfacción desarrolla más eficientemente la tolerancia, que permite “esperar” con calma y tranquilidad.

La consecuencia más importante del logro del control impulsivo es precisamente la capacidad para diagnosticar adecuadamente la realidad y conducirse apropiadamente frente a ella. El individuo autónomo, es decir, autorregulado, encuentra sentido en hacer una cola o en adecuarse a las reglas de tránsito. Encuentra gratificación en el respeto de normas y vive gratificado por el disfrute de la convivencia armónica.

Por otro lado, el control impulsivo y la tolerancia a la frustración permiten la visión de largo plazo. La capacidad para postergar, permite planificar, organizar y

predecir. Estas son facultades del pensamiento que caracterizan a un líder.

El líder que se enfoca sobre el largo plazo tiene la posibilidad de considerar diversos panoramas, pensar en los demás y diseñar objetivos más amplios e integra-dores. Y esta cualidad, la de pensar y pro-gramar el futuro de manera responsable y fructífera, se desarrolla solo en personali-dades que han aprendido a tolerar las ten-siones y los embates de la frustración.

### **El juicio moral**

La capacidad para el juicio moral, un se-gundo elemento de la autonomía, supone la destreza para distinguir entre lo bueno y lo malo sin necesidad de ser vigilado. El criterio del individuo es independiente de las figuras de autoridad y las restricciones ambientales. Por ejemplo, es honrado por-que juzga la honradez como un principio rector en su conducta y no porque pueda ser encarcelado o porque desee complacer a otros. Su moralidad depende de él mis-mo, bajo el principio de no dañar y no da-ñarse, pero este juicio lo hace de manera autónoma.

Esta capacidad se instala por efecto de la crianza. Los adultos refuerzan y mode-lan conductas deseables y aceptables. Se sostiene que la mente contiene un aparato moral que se instala gradualmente en el individuo. Al principio, regulada desde la influencia externa, la capacidad moral ad-quiére paulatinamente autonomía.

La incorporación de códigos morales tiene dos modalidades. En la primera se desarrolla la conciencia del individuo, llá-mese censura, culpa o remordimiento. Se trata de aquello que frena, restringe o su-pervisa la conducta. En la segunda modali-dad, se adquieren códigos morales relacio-nados con los motivos que llevan al individuo a convertirse en la mejor persona que puede llegar a ser: el ideal del Yo (el deber) es el concepto psicológico. Ambas instancias, la conciencia y el deber, confi-guran la conducta moral del individuo.

Sin embargo, frecuentemente se en-cuentran dos distorsiones en la adquisi-ción de la capacidad moral: el temor al fra-



Collage: E. Ch.

caso y el temor al éxito. Ambas distorsiones denuncian la falta de autonomía. Examinamos cada una de estas distorsiones por separado.

El temor al fracaso es concebido, en realidad, como la expectativa de fracaso. Lleva al individuo a mostrarse inhibido en su desempeño. No realiza el esfuerzo suficiente o no hace ninguno, se coarta, procrastina o se resigna porque tiene la vivencia culposa de que no merece lograr ni tener éxito. Estos individuos, al concebirse vacíos y devastados internamente, se convencen de que fracasarán o de que, en cualquier caso, merecen fracasar. Esta primera distorsión se debe a que estas personas viven autocastigándose y cargados de culpas, generalmente inconscientes. Esto limita su disposición para esforzarse y reduce el estímulo para emprender.

El temor al éxito, por otro lado, deriva del establecimiento de metas tan grandiosas y fascinantes como inalcanzables. Son típicas del alma infantil. Considerarse un superhombre o buscar deslumbrar a los demás (y aun a sí mismo) con el logro de metas y el éxito corresponde al juego de

los niños. Mantener esta expectativa en la adultez y ser incapaz de una percepción realista, que impide discriminar entre vanidad oculta y ecuanimidad, lleva al individuo a la desilusión y la rabia.

La esperanza de fascinación, implícita en el temor al éxito, lleva siempre al engaño. La decepción y la frustración son inminentes. La gratificación frente a la obtención de algo exitoso siempre es menor que la expectativa agrandada y fantasiosa previa. El consiguiente desencanto genera sentimientos de ira y agresividad. La decepción y la rabia, a pesar del logro, lleva a las personas a reducir su esfuerzo, sabotearlo o anularlo por completo, de este modo se estructura el temor al éxito.

Vencer el temor al fracaso y al éxito supone atreverse, arriesgarse y exponerse; en una palabra, madurar. Las personas fortalecidas por dentro, fundamentalmente autónomas, no esperan el fracaso ni se proponen metas grandiosas. Se aprecian a sí mismos de manera realista, sin menospreciarse ni idealizarse. La madurez se manifiesta en lograr este adecuado equilibrio con respecto al aprecio hacia uno



mismo, que suele también llamarse autoestima.

### **Competencia**

Es el tercer elemento de la autonomía. Incluye la adquisición de habilidades sociales, conocimiento técnico, pensamiento abstracto y, con ellos, la inteligencia. En todas estas facultades interviene el aprendizaje. El individuo debe hacer frente a diversos obstáculos y tareas durante su existencia, y por eso debe aprender destrezas para la vida. El individuo competente se cuida a sí mismo y a otros. Se autoabastece, trabaja, se abriga, se alimenta, y luego hace lo mismo con sus descendientes. Este es precisamente un rasgo característico de la autonomía.

### **Fortaleza interna del líder**

Los tres elementos de la autonomía descritos anteriormente son, a su vez, factores estructurantes de la fortaleza interna de un individuo. La autonomía genera la sensación de ser responsable y autodirigido, y sobre todo, el convencimiento de experimentar una confianza básica con respecto a sí mismo. El “yo fuerte”, dicen los psicólogos, se ha nutrido de autonomía. Pero la fortaleza se manifiesta en otros atributos de la persona, y en particular en los líderes o en quienes vayan a serlo. Los mencionamos a continuación.

Precisamente es en el terreno del liderazgo donde esta fortaleza interna se nota más y es máspreciada. El líder es seguro, asertivo, confía en sí mismo y con esto logra inspirar a sus seguidores; obtiene su adhesión y los motiva sin coerción para lograr la meta que es de todos, pero que él encarna.

También requiere fortaleza para resistir los embates de la tentación a los que suele enfrentarse el líder. Estando en una posición de autoridad, el líder tiene poder y la oportunidad de usarlo bien. Al hacer buen uso del poder, genera confianza en sus seguidores quienes, como consecuencia, le atribuirán mayor autoridad. Esto implica ser justo, usar el poder en términos de servicio y beneficio para todos, renunciar a las banalidades del prestigio y el privilegio y hacer uso del poder incluso en ocasiones

en las que preferiría no usarlo. Este buen uso requiere gran integridad y carácter, rasgos ciertamente derivados de la fortaleza interna y la autonomía.

### **Características “ideales” del líder contemporáneo**

Ya más específicamente, la fortaleza interna se manifiesta en las características ideales de la personalidad de un líder<sup>4</sup>. La inteligencia, la incorruptibilidad, la capacidad para establecer vínculos profundos y a largo plazo, el narcisismo saludable y una actitud conocida como “paranoia sana” constituyen el armazón caracterológico indispensable para un líder.

La más importante de estas características es la inteligencia. A ella se integran el pensamiento estratégico, el conocimiento técnico y la destreza para anticiparse a situaciones y enfrentar exitosamente ocurrencias inesperadas. Se sabe que todo líder tiende a ser más inteligente que el grupo al que dirige. La flexibilidad y la capacidad para analizar la realidad desde diferentes perspectivas, la creatividad y una gran imaginación, todas funciones intelectuales, son características del líder que lo ubican por encima de sus seguidores.

La segunda capacidad del líder está vinculada con la incorruptibilidad. Esta es la característica que presenta el mayor desafío para el liderazgo, puesto que requiere de fortaleza y astucia en simultáneo. No solo está el buen uso del poder, mencionado en el acápite anterior, sino que además, en las organizaciones contemporáneas, el líder debe ser justo con seguidores que resulten extraños y ajenos a él, pero que están bajo su mandato.

A esto se agregan siempre las conductas tentadoras de quienes se acercan al líder con fines de complacencia y consiguiente aprovechamiento. Simultáneamente debe tolerar la oposición de quienes se mantienen alejados, expectantes, críticos y muchas veces saboteadores. La dificultad mayor en el cumplimiento del rol de liderazgo radica en permanecer ecuánime al respetar los valores y principios que emanan del grupo y que el directivo representa.



Fotografía: MorgueFile

Un líder también debe caracterizarse por desarrollar la capacidad para la intimidad. El establecimiento de vínculos profundos duraderos necesariamente deriva del autoconocimiento personal y de la destreza para conocer y evaluar de manera objetiva y realista a los demás. Esto requiere de una capacidad para extenderse hacia otros y preocuparse genuinamente por el servicio y el bienestar de los seguidores. Esto es imposible para personalidades que están centradas sobre sí mismas, porque se ciñen a su propio interés y les motiva solo aquello que les favorece. Por eso son incapaces de ponerse en la situación de otro, ingrediente necesario para el desarrollo de relaciones significativas.

Este ensimismamiento, conocido como narcisismo, en dosis pequeñas constituye —paradójicamente— un elemento necesario para el liderazgo efectivo. El liderazgo nos lleva al “jabonoso” tema de la “obediencia voluntaria”. La ambigüedad de la frase radica en que es el deseo del seguidor obedecer. Esto no sería obediencia, puesto que en esta última el deseo del seguidor no interesa. Para el liderazgo, sin embargo, sí interesa el deseo del seguidor,

y mucho. El líder busca ser amado y obedecido, primero porque es humano, pero sobre todo porque busca con tal amor y obediencia el logro de la meta colectiva del equipo.

Pero estas necesidades que alimentan su ego no deben hacerlo de manera desproporcionada. El mandato del líder debe considerar el amor y la obediencia en términos de la facilitación del logro de la meta del grupo u organización. Ni el amor ni la obediencia al líder por parte de los seguidores deben existir para satisfacer sus vacíos o necesidades personales. Aquí una vez más se presenta la fortaleza del directivo para renunciar a la tentación de ser obedecido y amado exclusivamente como medio de reaseguramiento personal.

Paralelamente, y casi por definición, el líder no puede permitirse ser ingenuo. Resulta fundamental desarrollar un espíritu crítico y cuestionador frente a la realidad en general, y frente a los seguidores en particular. La sumisión, el congraciamiento, el halago, entre otras tácticas, pueden ser usados por los dirigidos de manera más o menos consciente o deliberada, con

**Un líder también debe caracterizarse por desarrollar la capacidad para la intimidad. El establecimiento de vínculos profundos duraderos necesariamente deriva del autoconocimiento personal y de la destreza para conocer y evaluar de manera objetiva y realista a los demás.**



el fin de lograr ventajas o incluso sabotear la gestión del líder. El líder efectivo requiere también una actitud alerta y suspicaz para desempeñar adecuadamente su rol. Resulta interesante notar que aquí también hay una renuncia: el líder, en buena medida, debe dudar y no creerse los elogios o halagos, y debe ser precavido frente a lo que ve y escucha. Las conductas inductoras pueden corromperlo muchas veces sin que se dé cuenta cabal.

### **Implicaciones y conclusiones**

El liderazgo en la actualidad y en nuestro medio debe concebirse como un proceso de influencia mutua. Los cambios sociales requieren de la figura del líder, pero son mantenidos y llevados a cabo por los "liderados" para el beneficio colectivo.

La influencia del directivo debe orientarse hacia la generación de autonomía para fortalecer a individuos, grupos y organizaciones.

Aunado a esto, está también la creación de atmósferas que propicien el logro

de metas colectivas. Pero el aporte central del nuevo liderazgo reside en la urgencia de crear una cultura del emprendimiento, basada en la liberación de los temores vinculados al éxito y al fracaso.

El cambio de actitud que se requiere es un esfuerzo formativo para desarrollar capacidades de autorregulación, capacidad moral y destrezas intelectuales. Estos elementos del desarrollo de la autoestima favorecen la autonomía y evitan la tendencia a repetir situaciones de frustración.

La búsqueda de este cambio de actitud traerá como consecuencia una cultura del emprendimiento en nuestro país. Esta última requiere cualidades del liderazgo como incorruptibilidad, honestidad, capacidad para establecer vínculos profundos, el llamado narcisismo sano y una actitud prudente y juiciosa, pero crítica y alerta simultáneamente.

Si con estas ideas se lograra despertar el interés en favor de esta transformación, este ensayo habría cumplido su cometido.

## Bibliografía

- Bleger, J. (1966). *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Czander, W. (1993). *The psychodynamics of work and organizations*. Nueva York: The Guilford Press.
- Gómez Llerra, G. & Pin, José R. (1993). *Dirigir es educar: el gobierno de la organización y desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid: McGraw Hill.
- Hirschhorn, L. (1990). *The workplace within*. Massachusetts: MIT Press.
- Hogg, M. A. (2010). Influence and leadership. En Fiske, S., Gilbert, D. & Lindzey, G. *Handbook of social psychology* VII, 5th Ed., Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Kernberg, O. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Kernberg, O. (2012). *The inseparable nature of love and aggression: Clinical and theoretical perspectives*. Arlington: American Psychiatric Association.
- Kets de Vries, M. (2006). *The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McShane, S. & Von Glinow, M. (2004). *Organizational behavior*. Nueva York: Pearson.
- Ortiz de Zevallos, F. (2002, mayo-junio). Liderazgo a la peruana. *Quehacer* (Lima, Desco), 136, 44-49.
- Zaleznik, A. (1990). *Executive's guide to motivating people*. Chicago: Bonus Books, Inc.

## Notas

- <sup>1</sup> La frase corresponde a George Macgregor Burns (1978), quien describió la dificultad para definir el liderazgo haciendo hincapié en que, al igual que en la psicología científica, el liderazgo tiene un pasado largo, pero una historia corta. El liderazgo ha sido observado y examinado solamente para seguir constatando que es un concepto elusivo y controvertido.
- <sup>2</sup> La afirmación corresponde al artículo "Liderazgo a la peruana" de Felipe Ortiz de Zevallos (2002). Este autor hace un análisis de las características esperables en un líder, que no coinciden, en su opinión, con las que poseen los líderes peruanos.
- <sup>3</sup> Seguimos aquí el esquema de Abraham Zaleznik, quien estudia los componentes de la autonomía en el encuadre de la dirección de ejecutivos exitosos.
- <sup>4</sup> Esta lista de características es una propuesta de Otto Kernberg (1999), quien, basado en su experiencia como psicólogo clínico y consultor de organizaciones, esboza lo que considera rasgos cardinales de un líder en la vida contemporánea.