



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

**APORTES DEL LIDERAZGO
VIRTUOSO DE ALEXANDRE
HAVARD PARA UNA MEJOR
COMPRENSIÓN DE LA SEGUNDA
COLUMNA DEL OCTÓGONO
REFERIDA A LA DIRECCIÓN:
SISTEMA FORMAL, ESTILOS Y
VALORES**

Susana Benites-Avalo

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las

Organizaciones

Benites, S. (2018). *Aportes del liderazgo virtuoso de Alexandre Havard para una mejor comprensión de la segunda columna del Octógono referida a la dirección: sistema formal, estilos y valores* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**APORTES DEL LIDERAZGO VIRTUOSO DE
ALEXANDRE HAVARD PARA UNA MEJOR
COMPRENSIÓN DE LA SEGUNDA COLUMNA DEL
OCTÓGONO REFERIDA A LA DIRECCIÓN: SISTEMA
FORMAL, ESTILOS Y VALORES**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

SUSANA ALEJANDRA BENITES AVALO

Asesor: Mario Acosta Dávila

Lima, septiembre de 2018

AGRADECIMIENTO

A mis padres por inculcarme siempre que debo alcanzar la excelencia personal y profesional.

DEDICATORIA

A mis queridas y adoradas hijas Daniela y
Rafaela por su comprensión y paciencia en
los tiempos de estudios de esta maestría.

Susana A. Benites Avalo

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Índice de Gráficos.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Hipótesis	3
1.1. Hipótesis de la Investigación.....	3
1.2. Propósito de la Investigación.....	3
CAPÍTULO 2. Objetivo de la Investigación	5
2.1. Objetivos de la Investigación	5
CAPÍTULO 3. Metodología.....	7
3.1. Metodología.....	7
CAPÍTULO 4. Marco Teórico	9
4.1. Descripción de modelos mecanicistas, psicosociológicos y antropológicos.....	9
4.1.1. Modelos mecanicistas.....	9
4.1.1.1. Estrategia, Sistema Formal, Estructura Formal	9
4.1.2. Modelos psicosociológicos.....	10
4.1.2.1. Estructura Real	11
4.1.2.2. Estilos de Dirección.....	11
4.1.2.3. Objeto Organizacional.....	11
4.1.3. Los modelos antropológicos.....	13
4.1.3.1. Misión Externa	13
4.1.3.2. Misión Interna	14
4.2. Revisión de la columna del Octógono que corresponde a la dirección: Sistemas, Estilos y Valores, desarrollado por Manolo Alcázar García	15
4.2.1. El “Octógono”: Sistemas de Dirección (No usa “Sistema Formal” como Juan Antonio Pérez López).....	15
4.2.2. Estilos de Dirección.....	15

4.2.3. Valores de la Dirección	17
4.3. Virtudes según Alexandre Havard sobre Liderazgo Virtuoso.....	19
4.3.1. La Magnanimidad.....	19
4.3.2. La Humildad	19
4.3.3. La Prudencia.....	20
4.3.4. La Fortaleza	20
4.3.5. Dominio de sí	20
4.3.6. La Justicia.....	21
CAPÍTULO 5. Análisis y Síntesis.....	23
5.1. Aportes del Liderazgo Virtuoso para una mejor comprensión de la Segunda columna del Octógono.....	23
5.1.1. Sistema de Control	23
5.1.2. Respecto a los Estilos de Dirección.....	27
5.1.3. Respecto a los Valores de la Dirección	31
Conclusiones.....	33
Referencias	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Esquema de estilos de dirección.....	12
Gráfico 2. Modelos antropológicos	13

RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad mostrar cómo el modelo de liderazgo virtuoso de Alexandre Havaud contribuye a comprender mejor la columna del Octógono de Juan Antonio Pérez López referida a la dirección, y de esta forma invitar a una profunda reflexión en cómo las virtudes son necesarias ayer, hoy y siempre, tanto en su conocimiento como en su ejercicio, para las personas cuyo trabajo profesional está relacionado con la dirección de empresas.

El modelo de liderazgo virtuoso propone que las virtudes constituyen la esencia y fundamentos del liderazgo. Así pues, la virtud de la magnanimidad y humildad corresponden a su esencia, y las virtudes de: la justicia, fortaleza, dominio de sí y prudencia constituyen los fundamentos. Se hace un análisis de lo que significa cada una de ellas y de su aplicación práctica en el mundo de las organizaciones. Seguidamente se muestra una descripción del sistema mecanicista, pisco sociológico y antropológico que define Juan Antonio Pérez López (2006) para centrarse en la segunda columna del Octógono que corresponde a la dirección, la cual está compuesta por el sistema formal, los estilos y los valores. Si bien en los valores se contemplan ampliamente todas las virtudes, a través del análisis realizado se ve como éstas se conectan y dejan notar su influencia en el sistema formal y los estilos. En el primero, a través de las políticas de control, sistemas de incentivos, ascensos, definición de metas y objetivos, entre otros. Luego, en los estilos también se verá cómo las virtudes influyen en los procesos de comunicación, participación y delegación, y finalmente en los valores, cómo a través de la concepción que tienen los directivos de las personas toman decisiones ante los diferentes escenarios, los criterios que usan y qué condiciones necesitan para ello.

Palabras clave: octógono; liderazgo; virtudes; estilos; valores; sistemas de Control

ABSTRACT

The purpose of this paper is to show how the virtuous leadership model of Alexandre Havard contributes to a better understanding of the Octagon column of Juan Antonio Pérez López referring to the direction, and in this way to invite a deep reflection on how the virtues are necessary yesterday, , today and always, both in their knowledge and in their exercise, for people whose professional work is related to the management of companies.

The virtuous leadership model proposes that virtues constitute the essence and foundations of leadership. Thus, the virtue of magnanimity and humility correspond to its essence, and the virtues of: justice, strength, self-control and prudence are the foundations. An analysis is made of what each of them means and of their practical application in the world of organizations. Following is a description of the mechanistic, pisco sociological and anthropological system defined by Juan Antonio Pérez López (2006) to focus on the second column of the octagon corresponding to the direction, which is composed of the formal system, styles and values. Although all the virtues are widely contemplated in the values, through the analysis carried out it is possible to see how they connect and show their influence on the formal system and styles. In the first, through control policies, incentive systems, promotions, definition of goals and objectives, among others. Then, in the styles you will also see how the virtues influence the processes of communication, participation and delegation, and finally in the values, how through the conception that the managers of the people have, they make decisions before the different scenarios, the criteria what they use and what conditions they need for it

Keywords: *octagon; leadership; virtues; styles; values; control systems*

INTRODUCCIÓN

Los temas de liderazgo han despertado siempre en mí un interés muy particular. Estoy convencida que es un tema clave y determinante en el destino de toda organización, ya sea empresarial, familiar, con fines o no de lucro, etc.

La definición de objetivos y metas no basta para que las organizaciones sean sostenibles, (aunque persigan causas buenas y el entorno les sea favorable). Lo que las llevará a la sostenibilidad será el liderazgo que ejerzan las personas que las dirigen. El liderazgo no sólo es cuestión de cuántos conocimientos posean o cuán experto se sea en determinadas materias, sino que también es cuestión de conducta, es decir del comportamiento que se manifiesta en la acción práctica.

Sólo cuando la conducta está anclada en las virtudes, la persona tendrá una mayor inclinación a hacer lo correcto, escoger el bien, tratar a los demás respetando su dignidad, y así motivarlas a que contribuyan con la consecución de los objetivos de la empresa.

Lamentablemente, vivimos en un contexto político que está en crisis por la ausencia de virtudes y valores en los comportamientos de los políticos tal como lo refiere la última encuesta realizada por IPSOS “Esta es la aprobación de los líderes políticos en el Perú” (22 de agosto de 2018) publicada en el diario El Comercio , donde se muestra que la aprobación a los principales políticos no supera el 15%. El mundo empresarial no ha sido ajeno a grandes escándalos: casos sonados de estafa, malversación, corrupción, etc. que han llegado hasta desaparecer organizaciones enteras y cuyos directivos afrontan juicios o penas de cárcel como lo señala la nota técnica de Vaccaro y Ramus (2012) del IESE Business School. Todo ello por no incluir en su gobierno ni gestión a las virtudes, sino todo lo contrario, los vicios fueron los que primaron hasta lograr el deterioro de ellos mismos y de las organizaciones que dirigían. Por ello, es que me animé a trabajar como tema de tesis las virtudes aplicadas al liderazgo, porque considero personalmente que es la mejor forma de influir en las personas, no sólo para hacerlas crecer profesionalmente sino sobre todo desde el punto integral.

Considero que a través de un liderazgo virtuoso se tiene una extraordinaria oportunidad de aportar para que libremente las personas puedan ser mejores. Los resultados no se harán esperar si los miembros se sienten identificados con la organización. La defenderán con uñas y dientes, buscarán su progreso en cualquiera de sus legítimas formas y se identificarán a tal punto de serles leales.

En el mundo empresarial, los directivos tienen extraordinarias posibilidades de hacer cosas maravillosas por los colaboradores. Sin embargo, no todos las conocen, por ello me

animé a escoger la columna de la dirección propuesta por el Octógono de Pérez López para hacer un aporte de cómo las virtudes pueden interactuar y conectar con el sistema formal, estilos y valores, con la intención de que sirva para concientizar a aquellas personas que tienen o tendrán personas a su cargo, así como el rumbo de las organizaciones. El verdadero liderazgo radica en tener en cuenta a las personas, servirles y desarrollarlas, y en que sus directivos posean virtudes. Sólo así se garantizará el éxito y perdurabilidad de la organización.

CAPÍTULO 1. HIPÓTESIS

1.1. Hipótesis de la Investigación

La columna del Octógono de Pérez López (2006) puede ser mejor comprendida y concretada- para el diseño o diagnóstico organizacional- a raíz de lo que propone Havard (2010) en su modelo denominado Liderazgo Virtuoso.

1.2. Propósito de la Investigación

Brindar a los hombres y mujeres de acción empresarial, y a los académicos dedicados a la dirección de organizaciones, un pequeño aporte, que les sirva para realizar mejor su trabajo profesional, a raíz del encuentro de dos propuestas académicas que intentan una mejor comprensión de la tarea directiva, en especial, la de aquellas personas en cuyas manos se fragua el destino de las organizaciones.

CAPÍTULO 2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivos de la Investigación

- a) Explorar lo que propone Pérez López (2006) en la columna del Octógono compuesta por el Sistema Formal, los Estilos y los Valores. Nos apoyaremos también, en el desarrollo posterior realizado por Alcázar (2018), discípulo y seguidor de las ideas de Pérez López.
- b) Explorar lo que propone Havard (2010) en su modelo denominado Liderazgo Virtuoso.
- c) Encontrar argumentos que nos permitan mostrar cómo lo propuesto por Havard (2010) ayuda a comprender mejor el modelo del Octógono de Pérez López (2006), con énfasis en la columna de la Dirección.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Metodología

- a. Efectuar una revisión de los modelos de funcionamiento de las organizaciones planteados por Pérez López (2006).
- b. Explorar la columna de la Dirección del Octógono de acuerdo con los planteamientos de Pérez López (2006) y Alcázar (2018).
- c. Revisar los planteamientos de Liderazgo Virtuoso que propone Havard (2010).
- d. Determinar cómo se relacionan las virtudes en el modelo del liderazgo propuesto por Havard (2010) con la columna del Octógono referida al Sistema Formal, los Estilos y los Valores de la dirección.

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

4.1. Descripción de modelos mecanicistas, psicosociológicos y antropológicos

4.1.1. Modelos mecanicistas

Pérez López (2006) afirma que:

Los modelos mecanicistas parten del supuesto de que la acción humana ha de ser explicada en función de las distintas circunstancias externas en que la persona actúa. Ello quiere decir que la motivación para actuar se origina en el impulso de las personas para conseguir una relación persona -entorno lo más acorde posible con las preferencias personales del sujeto. Se supone siempre que las preferencias de una persona vienen dadas con la propia persona y por ello, los cambios en la motivación han de explicarse tan solo en función de los cambios en el entorno. En definitiva, pues, dada la persona el hecho de que actúe o no actúe y de que su acción sea una u otra dependerá tan sólo de las circunstancias externas concretas en que se encuentre. En los modelos más elementales se prescinde completamente del proceso interno por el cual las personas deciden actuar: se supone que sus preferencias están ahí -en la persona- y que éstas se aplican directamente para evaluar posibles acciones, eligiendo aquella que es más satisfactoria desde el punto de vista de las preferencias personales. (pp. 76-77).

En los modelos más elaborados se tiene en cuenta el proceso interno por el que las personas deciden la elección de una acción concreta. Son modelos que se diferencian de los más elementales por su mayor profundidad de esa variable que hemos llamado conocimiento. (p. 77).

En las teorías elementales las personas aparecen como “maximizadoras de utilidad”; en estas otras, al abordar explícitamente la complejidad de los procesos cognoscitivos del ser humano, queda bien patente la ingenuidad de aquellos supuestos, y las personas aparecen como “buscadoras de un cierto grado mínimo aceptable de satisfacción”, dada la imposibilidad de conocer todo aquello que tendrían que conocer para ser capaces de “maximizar”. (p. 77).

Las teorías derivadas del modelo mecanicista o paradigma mecanicista describen el funcionamiento de las organizaciones reales que se denominan sistema formal. Para este caso la realidad viva de una organización queda suficientemente representada por lo que ocurre al nivel de las relaciones formalizadas y, en consecuencia, puede prescindirse de todo el conjunto de acciones que incluimos en el plano espontáneo. (p. 78).

4.1.1.1. Estrategia, Sistema Formal, Estructura Formal

Estrategia

“Determina la acción concreta que ha de ser realizada en las circunstancias del entorno en que opera la organización” (Pérez López, 2006, p. 79).

Estructura formal

Según Pérez López (2006):

Representa a las personas de la organización a través de las funciones o roles que le son asignados a cada una de ellas. En la estructura formal aparecen las personas reflejadas tan sólo en cuanto son “algo” capaz de realizar una serie de operaciones (a través de unos procesos cognoscitivos que no son contemplados en las teorías elementales, pero sí incluidos dentro del análisis en las teorías del “enfoque decisional” (pp. 78-79).

Sistema Formal

Determina la coordinación de las acciones (o de las decisiones) de los elementos de la estructura formal, es decir, cómo se espera que actúe cada uno de ellos para que el resultado final de la acción conjunta sea el logro del propósito u objetivo. (p. 79)

4.1.2. Modelos psicosociológicos

Pérez López (2006) afirma que:

La diferencia radical con el modelo mecanicista no está en el hecho de que, dentro de éste, no se contemplen los objetivos personales -que sí que se tienen en cuenta-, sino en que se supone implícitamente que una adecuada definición de los objetivos de la organización puede llegar a incluir los objetivos personales, sino en que se supone implícitamente que una adecuada definición de los objetivos de la organización puede llegar a incluir los objetivos personales (p. 92)

“Dentro del paradigma psicosociológico no tiene sentido pensar que la “síntesis” entre los objetivos de la organización y los objetivos personales pueda nunca ser alcanzada en el plano de los sistemas formales”. (p. 94).

La “piedra de toque” de las auténticas teorías mecanicistas está en el trabajo profundo que realizan para explorar el diseño y operación de los sistemas formales, y en su análisis de la relación de estos sistemas con la eficacia de la organización. La “piedra de toque” de las teorías psicosociológicas está en ese “doble objetivo” que están siempre considerando: la eficacia de la organización y el logro de los objetivos personales. (p. 94).

“En este sentido los modelos psicosociológicos contemplan las organizaciones a través de un esquema en el que quedan incluidos los procesos en el plano formal más aquellos otros del plano espontáneo o informal” (p. 96).

A los conceptos básicos del modelo mecanicista se debe añadir lo siguiente:

4.1.2.1. Estructura Real

Según Pérez López (2006):

Representa las características personales de los miembros de la organización. Las funciones o roles que desempeñan aparecen en la estructura formal, pero con el concepto de estructura real, lo que se quiere indicar es a los actores o personas concretas que actúan para llevar a cabo aquellas funciones. Los análisis de las estructuras reales tratan de especificar características individuales que ayudan a la creación de sistemas espontáneos positivos, es decir, sistemas que faciliten el logro simultáneo tanto de objetivos individuales, como de los organizacionales” (p. 96).

4.1.2.2. Estilos de Dirección

Según Pérez López (2006):

Representa el modo concreto de actuación por el que las personas orientan su acción no-formalizada, y la coordinación que resulta -en el plano no formalizado- como consecuencia de ese modo de actuar. Los temas centrales en cuanto a estilo de dirección son los que se refieren tanto a la participación de los miembros de la organización en la formulación de metas concretas como a la comunicación de esas metas a todos los miembros de la organización a quienes afecte su logro. Un estilo de dirección será tanto más positivo cuanto más contribuya a conseguir que las personas actúen por motivos internos a la hora de realizar aquello que la organización les demanda. (pp. 96-98).

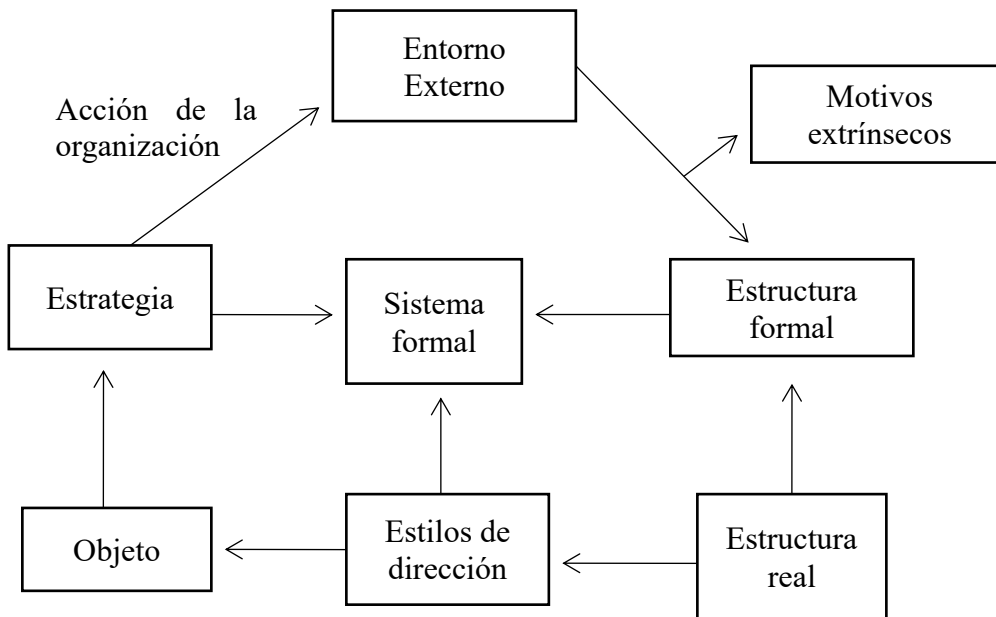
4.1.2.3. Objeto Organizacional

Según Pérez López (2006):

Al hablar del objeto nos referimos a qué hace la organización. El objeto de una organización constituye uno de los factores más significativos para la motivación individual. Suele estar muy directamente relacionado con los dos motivos internos que veíamos dentro de la motivación (motivos intrínsecos y trascendentes). La motivación interna se puede ver afectada cuando una empresa empiece a efectuar

productos de inferior calidad con lo cual puede producirse una especie de desmoralización en la cadena de producción y ventas, que se hace por el logro de resultados financieros positivos a corto plazo, a costa de deteriorar el objeto de la organización. Las habilidades o capacidades de una organización para llevar a cabo la realización de su objeto se denominan su competencia distintiva. (p. 98).

Gráfico 1. Esquema de estilos de dirección



Fuente: Pérez López (2006)

El delicado proceso por el que una persona aprende acerca de sus necesidades reales ha de ser tenido en cuenta por las organizaciones si éstas quieren sobrevivir. Puesto que su estabilidad depende de su carácter de instrumento para satisfacer necesidades humanas, las organizaciones serán más inestables en la medida en que más se decanten hacia la satisfacción de necesidades aparentes en lugar de orientarse hasta las necesidades reales. (pp. 102-103).

La unida vía de síntesis que permite conjugar el crecimiento de la atractividad con el de la eficacia es la que pasa por la internacionalización de los objetivos de la organización por parte de sus partícipes. Esa internacionalización requiere, como antes hemos mencionado, el acudir al plano de los motivos trascendentes, ya que en ese plano se encuentra la “mano invisible” que hace coincidir lo que busca la organización satisfacer las (necesidades humanas) con lo que ha de motivar la acción de una persona para que ésta logre su propio desarrollo.

La otra cara de la moneda es que también es vital para las organizaciones que sus partícipes alcancen el tipo de aprendizaje que es necesario para que los motivos trascendentes influyan efectivamente en sus decisiones. (p. 103).

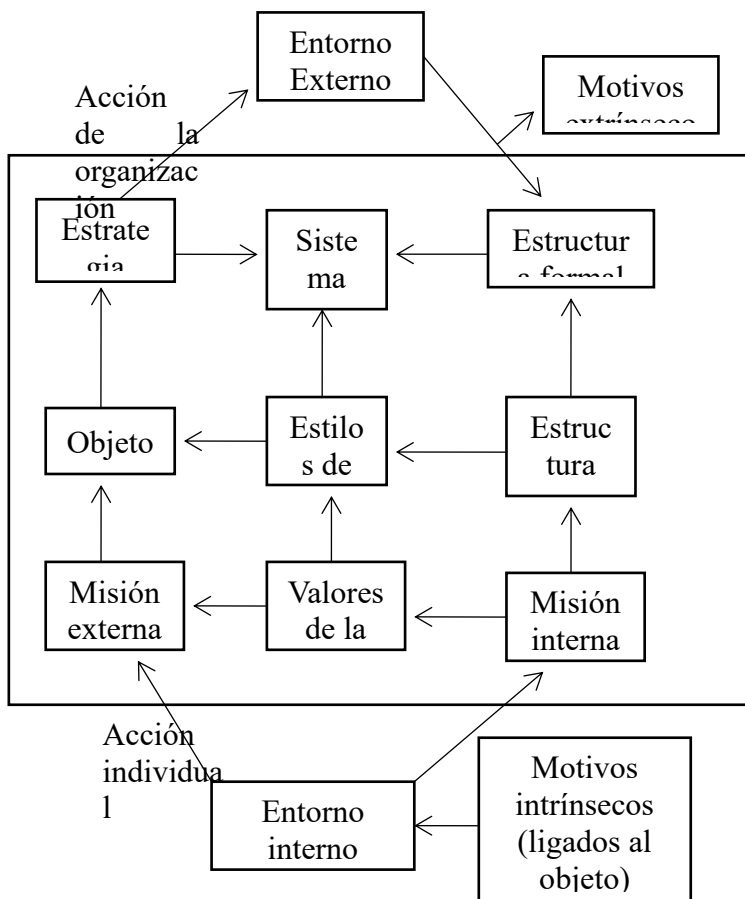
4.1.3. Los modelos antropológicos

Según Pérez López (2006):

Estos modelos incluyen una concepción de la motivación humana según la cual las personas se mueven intentando el logro simultaneo tanto de unos motivos externos –los motivos extrínsecos– como de unos motivos internos. Sin embargo, dentro de los motivos internos, hemos de distinguir entre los motivos intrínsecos (la propia realización del trabajo) y los motivos transcendentales (el servicio o utilidad que ese trabajo tenga para otras personas). (p. 104).

Pérez López (2006) afirma que el paradigma antropológico contempla a las organizaciones a través del esquema siguiente:

Gráfico 2. Modelos antropológicos



Fuente: Pérez López (2006), p. 111.

4.1.3.1. Misión Externa

Representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer a través del producto o servicio que llamamos acción organizacional. En definitiva,

la misión externa incluye la satisfacción de las necesidades de las personas que desempeñan la función de consumidores, y en cuanto desempeñan dicha función. (Pérez López, 2006, p. 111).

4.1.3.2. Misión Interna

Para Pérez López (2006)

Representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto son productores, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización. La misión interna, por consiguiente, se refiere al desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que la organización intenta conseguir, a través de los oportunos aprendizajes, en sus partícipes (p.112).

En definitiva, podemos decir que la misión externa de una organización representa las necesidades reales que pueden ser satisfechas al satisfacer motivos extrínsecos de una serie de personas. La misión interna, sin embargo, representa las necesidades reales que han de satisfacerse al satisfacer motivos intrínsecos y trascendentes cuya vigencia en las decisiones de los partícipes es necesaria para el mejor cumplimiento de la misión externa. (p. 113).

Al tomar decisiones concretas se está siempre apuntando hacia una síntesis entre el logro de la misión interna y el de la misión externa. Si la decisión es mala- se sepa o no, se está queriendo realizar una síntesis imposible. Esa decisión está provocando aprendizaje negativo, está erosionando la unidad organizacional. La calidad de esa síntesis viene determinada por las realidades que pretende incluir el último concepto del paradigma: los valores de la dirección. Toda decisión implica, necesariamente, unos valores que la determinan. (p. 114).

Los valores de la dirección incluyen:

- a. “Lo que la organización entiende por necesidades reales a la hora de tomar decisiones” (p. 114).
- b. “El peso que se da a cada una de esas necesidades reales al tomar la decisión (cuál se sacrifica y en qué grado para satisfacer otra u otras)” (p. 114).
En definitiva, los valores de la dirección, expresan cómo se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de tomar decisiones. No se olvide que cualquier decisión implica necesariamente unos valores, aunque las mismas personas que toman la decisión no sean conscientes de ello. El conocimiento de esos valores – y bien consciente -sí que será objeto de gran interés e investigación por parte de

los afectados por las decisiones. La prueba definitiva de la calidad de los valores de la dirección es su contribución al crecimiento de la unidad de la organización. De hecho, la función del liderazgo –si es auténtico –es la de encarnar unos valores que vayan unificando a la organización, y ya hemos visto que esos valores han de orientar las decisiones de tal modo que faciliten -y nunca dificulten- el aprendizaje en el plano del conocimiento evaluativo. (p. 115).

4.2. Revisión de la columna del Octógono que corresponde a la dirección: Sistemas, Estilos y Valores, desarrollado por Manolo Alcázar García

4.2.1. El “Octógono”: Sistemas de Dirección (No usa “Sistema Formal” como Juan Antonio Pérez López)

Alcázar (2018) afirma que:

Son los sistemas de información y control, políticas formales de la organización. Definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo las operaciones necesarias para llevar a cabo la estrategia en tareas -estructuración y planificación- y asegurándose de que se ejecutan las tareas necesarias –control- (p. 38).

Estos sistemas pueden tener muchos niveles -desde el diseño de la "estructura formal" hasta la asignación de incentivos relacionados con la ejecución de tareas- Incluye la tecnología disponible, los sistemas productivos, sistema de asignación de metas -de ventas productivas, etc.-, el tipo de remuneración –fija, variable, políticas de reinversión o reparto de dividendos-, los sistemas de información, de evaluación, de selección, retribución, promoción, etc. (p. 38).

Seguidamente, afirma también que: “Deben existir sistemas o políticas que, si se cumplen, protejan los tres planos o fines de la organización: la eficacia, el saber distintivo y la unidad”. (p. 38).

4.2.2. Estilos de Dirección

Alcázar (2018) afirma que:

El modo cómo se da la participación y la comunicación son dos elementos clave en el proceso de toma de decisiones. Configuran los “estilos de dirección”: el modo concreto como se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones, de forma que se ayude a los miembros -especialmente, no solo, a los productores- de la organización a desarrollar sus habilidades y actitudes que pueden ser útiles para mejorar el "saber" de la organización. (p. 59).

Vienen a ser como el agregado de los temperamentos de los directivos, de sus cualidades psicológicas: más proactivo o más reactivo, más locuaz o más parco a la hora de comunicar, más o menos asertivo -rotundidad al expresarse, más absorbente – controlador- o más abdicante -laissez-faire o "manos libres"-, más o menos extrovertido -manifestación de las propias pasiones y reacción ante las ajenas-, más o menos adverso al riesgo, más o menos rutinario o ansioso de novedades, más o menos persistente o aventurero, más o menos dependiente de gratificaciones a corto plazo, etc. (p. 59).

Son cierta expresión de la dotación natural con la que nacemos, que influye en la "motivación espontánea". Lo importante son los "valores", que veremos más adelante: y los "valores" comienzan a aparecer precisamente cuando uno no se deja llevar por el "piloto automático" e introduce la mediación de la "motivación racional". Pero todo ello influye en la atractividad de la organización, y en su "saber". Por ello, un "estilo de dirección" será tanto más positivo cuanto más contribuya a mejorar el "conocimiento operativo" -en qué consiste el saber de la organización -y a mejorar también la calidad motivacional de las personas -la calidad de su querer-: lograr que las personas actúen más por "motivos trascendentes e intrínsecos" a la hora de realizar aquello que requiere de ellos la organización. (p. 59).

La comunicación es un aspecto crítico en los "estilos de dirección". El "estilo" es el modo como se realiza la descomposición del problema en subproblemas, y como se coordina la resolución de los subproblemas delegados a los subordinados. Un proceso que determina el Estilo es la comunicación: explicando por qué las personas subordinadas deben seguir una línea de acción determinada -comunicación descendente-, escuchando -comunicación ascendente-, dando el feedback de lo comunicado y enseñando. (p. 60).

La participación es el otro proceso crítico que determina el "Estilo". La participación en la toma de decisiones no tiene nada que ver con la forma de decisiones colectiva. Se trata del grado de participación -del jefe y de los subordinados- en las etapas de la formulación del problema, generación y evaluación de alternativas. Participación y delegación no son lo mismo. Siempre que sea posible hay que dar participación-recuerda Pérez López, aunque no sea alto el grado de delegación: para tomar buenas decisiones es natural dar participación en el proceso de decisión, salvo lógicas excepciones de emergencia o rapidez, etc. (p. 60).

Es lo que hace un buen médico con el paciente, le pide el historial, síntomas, y el paciente habla. Nunca le dice "usted se calla que el médico soy yo". ¿Algunos directivos se resisten a dar mayor participación: "¿para qué preguntar a los de cierto departamento si ya sé lo que me van a decir...?", pero ¿acaso uno es adivino? (p. 60).

El aprendizaje se facilita a través del modo cómo se comunica, qué se comunica, qué y cómo se delega, se facilita -si es positivo- o se dificulta -si es negativo- a los miembros de la organización- estructura real- el desarrollo de sus aprendizajes "operativos" y, en su conjunto agregado, el "saber" de la organización: el "saber distintivo", si lo hay, además de los "saberes genéricos". (p. 61).

Sea cual sea un "estilo" es bueno si permite conocer qué es lo que piensa la gente. Y ello no puede saberse sin comunicación ni participación en todas las fases de la toma de decisión. Si no hay participación en el diagnóstico para conocer el problema, entonces seguro que el diagnóstico es erróneo, porque parte del problema es lo que la gente piensa. Al generar alternativas, también hay que dar participación a aquellos afectados por la decisión: aun con el riesgo de que de las 100 ideas que den 99 sean una tontería, porque es raro que alguna de esas ideas no sea mejor que la que se le ocurrió al superior. También en la evaluación, aunque sigan diciendo tonterías, pues sin esa comunicación la gente no aprenderá ni podrá entender por qué tomó el superior dicha decisión. Ello permitirá clarificar cómo se ha evaluado. Y si no se hace este proceso de participación, ¿no será porque lo que realmente queda claro es cuáles son los valores o falta de talento para dirigir? (p. 62).

4.2.3. Valores de la Dirección

Según Alcázar (2018) afirma que:

Son la cosa que más mira todo el mundo. Por ejemplo, los empleados y empiezan inmediatamente a examinar a sus superiores buscando responderse preguntas como: ¿Se puede confiar en ese jefe o no? La radiografía de los valores de la dirección se expresa en afirmaciones como la siguiente: "Mira lo que le han hecho al pobre Fulano, ¿tú crees que yo me voy a fiar de esos...que están al mando? (p. 82).

En los "valores de la dirección" se conjugan la "misión interna" y la "misión externa", que son quizás como las dos caras de la misma moneda: se fortalecen una a la otra cuando las dos están presentes junto con los valores, siendo éstos la bisagra donde se unen las dos misiones. Los valores son el peso otorgado a las

demás personas en el momento de decidir y actuar; el peso dado al criterio que contempla la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión. En definitiva, cómo se ve y se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de decidir. (p. 82).

¿Se considera a la persona como un “quien”, libre, fin en sí mismo, o como un mero recurso? ¿Se considera que las personas son libres, que libremente mejoran o libremente empeoran? ¿O se considera que las personas tienen posibles motivos plurales o solo de un tipo “extrínsecos”, por ejemplo? ¿Se busca servir a las personas o servirse de ellas? ¿Servir ganando o ganar sin servir? etc. (p. 82).

Valores son el tipo de motivos -“extrínsecos”, “intrínsecos” o “trascendentes”- a los que dan preferencia los directivos claves en las decisiones clave; todas aquellas decisiones en que se dan conflictos intermotivacionales son decisiones donde se juegan los valores, más allá de declaraciones retóricas. Y se juegan también los valores según el tipo de “motivación” con la que se resuelven- “racional” o “espontánea”-. Por ello, para diagnosticar si hay o no “valores en la dirección”, lo que hay que hacer es fijarse en cómo toman decisiones los directivos cuando se les presentan este tipo de conflictos. Ahí es donde se manifiesta si tienen “misión”- “externa” o “interna”-, si buscan también el bien de la organización, o sólo lo que ellos extraen de ésta. (p. 83).

En definitiva, existen “valores” en un directivo en la medida que posea mayor “racionalidad” y “virtualidad”. ¡No bastan los motivos trascendentes!, sino “la motivación racional por motivos trascendentes”. La motivación “espontánea” por motivos “trascendentes” se llama sentimentalismo, y el sentimentalismo- decía Pérez López-, es la vertiente perniciosa de la afectividad y emotividad, que es mucho más peligrosa que el “materialismo” -motivación por motivos exclusivamente “extrínsecos”-. (p. 83).

Como hemos visto, los “valores” son la “motivación racional por motivos trascendentes”. Cuanta más hay en los principales directivos, más y mejores valores hay en esa empresa. Los valores son, como vimos, el peso otorgado en el momento de decidir y actuar a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión. En definitiva, cómo se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, a la hora de decidir. Lo realmente valioso es el potencial de la calidad motivacional de cada persona. Por tanto, los “valores de la dirección” son en realidad cómo se ve y cómo se trata de hecho -no cómo se dice que se trata- a las personas ¿Se les trata como “recursos” como meros medios o como fines en sí mismos? ¿Se las consideran como seres libres, que pueden

mejorar -también empeorar- como fruto de sus decisiones libres? ¿O se considera que cada quien es como es, para bien o para mal, y que el asunto no tiene remedio posible? (p. 118).

La presencia -y la ausencia- de valores, volvemos a recalcar, sólo pueden detectarse en las decisiones concretas que toman los directivos clave especialmente cuando se dan los llamados conflictos intermotivacionales. Por tanto, hay que fijarse en qué se va haciendo, pero sobretodo en por qué se hace -cuál fue el motivo predominante en dichas decisiones-, compararlo con qué se podría, y qué se debería haber hecho. Y hay que fijarse en las decisiones de mayor impacto -despidos, contrataciones, ascensos, reenfoques de negocio, vacilaciones entre costes y calidad, asignación de despachos y remuneración, etc.- y en las microdecisiones del día a día. (p. 118).

4.3. Virtudes según Alexandre Havard sobre Liderazgo Virtuoso

4.3.1. La Magnanimidad

Havard (2010) afirma que:

Los líderes son magnánimos. Su sueño es conquistar la cima de la excelencia personal y de su actuación profesional. La definición clásica de magnanimidad es *extensio animi ad magna*, la tensión del espíritu hacia las cosas grandes. La palabra latina *magnanimitas* es la traducción del griego *megalopsychia*. Su opuesto es *micropsychia*, que significa pusilanimidad o estrechez de espíritu. Una persona estrecha de espíritu no puede concebir la grandeza. La idea de que la vida tiene un objetivo elevado le es profundamente ajena. El mundo de los negocios, como el de la política, es un ámbito de acción privilegiado para los hombres y mujeres de sueños e ideales. Sin embargo, como este mundo está ligado al dinero, algunos lo ven como un ámbito poco propicio para la magnanimidad. En realidad, para numerosos empresarios y directivos, el «negocio» no consiste principalmente en ganar dinero. Es más bien un instrumento de grandeza personal y colectiva, un medio de realizar con otras personas algo noble y útil. A los verdaderos hombres de negocios no les mueve ni el beneficio financiero personal ni el deseo obsesivo de aumentar el valor de las acciones de su empresa en bolsa. El beneficio es un elemento necesario de la empresa, pero no constituye su finalidad. (p. 33).

4.3.2. La Humildad

Retomando a Havard (2010):

La ambición de servir es fruto de la virtud de la humildad. Es una virtud religiosa. Empuja al hombre a reconocer su condición de criatura. El pensamiento de que

Dios es todo y de que él no es nada no le molesta. Al contrario, la idea de que Dios ha deseado que exista le parece excelente. La humildad, por tanto, se refiere a la actitud del hombre hacia Dios. Es el hábito de vivir en la verdad: la verdad sobre nuestra condición de criatura, y la verdad sobre nuestras cualidades y nuestros defectos. Es también la actitud del hombre hacia el hombre. Gracias a la humildad, los líderes respetan de modo espontáneo aquello que viene de Dios en cada criatura. Esta reverencia le anima a tener la ambición de servir. Los líderes sirven a Dios presente en los otros. Al obrar así desarrollan el hábito de servir. Por contraposición a la humildad, la soberbia no engendra la verdad, sino la mentira; no el deseo de servir, sino el egoísmo. Quien desconoce la verdad fundamental sobre sí mismo y sobre los demás pierde todo contacto con la realidad. La soberbia transformará su intimidad en un reino ficticio, cegándole para captarla belleza del servicio. (p. 66).

4.3.3. La Prudencia

Quien desee dirigir y servir a otros debe desarrollar su capacidad de elegir bien: debe cultivar la prudencia, virtud que hace que decidamos bien y eficazmente. Mediante la prudencia los líderes captan la realidad en toda su complejidad, y toman decisiones adecuadas a esa percepción. Una elección prudente consta de tres frases: la deliberación, que consiste en recabar información, el juicio, que consiste en evaluar esa información, y finalmente la decisión. La deliberación se orienta a la realidad, mientras que el juicio y la decisión se orientan a la acción. (Havard, 2010, p. 93).

4.3.4. La Fortaleza

Gracias a ella los líderes evitan racionalizaciones, vencen su temor a cometer errores, toman decisiones con prontitud y las ejecutan contra viento y marea. La fortaleza es el sacrificio de uno mismo por la realización de objetivos justos y prudentes. El vínculo existente entre el sacrificio de uno mismo y la nobleza el objetivo es esencial. (Havard, 2010, p. 110).

4.3.5. Dominio de sí

Es necesario que el líder se dirija a sí mismo antes de dirigir a los demás. Este dominio de sí mismo o templanza controla nuestras pasiones, emociones y sentimientos. La obsesión por el poder ve la vida como sensaciones. Si no cultivamos el dominio de sí, nuestro deseo de servir no durará mucho. Nos obsesionaremos con nuestros placeres y con nuestras posesiones, perdemos de vista a los que nos rodean y abandonaremos nuestros proyectos más nobles y más ambiciosos. (Havard, 2010, p. 121).

4.3.6. La Justicia

Es en primer lugar dar a cada uno lo suyo. La justicia es mucho más una que un concepto de ciencia jurídica, política o social porque va más allá de los conceptos teóricos y tecnicismo; por tanto, el escenario al que pocos llegan como virtud es establecer justicia a través del liderazgo. Es una virtud personal, una cualidad del carácter. El hombre justo da a cada cual lo suyo cuando cumple con fidelidad y cabalidad sus obligaciones profesionales, familiares, sociales y religiosas. (Havard, 2010, p. 133).

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y SÍNTESIS

5.1. Aportes del Liderazgo Virtuoso para una mejor comprensión de la Segunda columna del Octógono.

Después de haber efectuado las revisiones propuestas tanto al material académico de Pérez López, Alcázar y Havard, estamos en condiciones de poder mostrar lo que consideramos una síntesis que ayudará a comprender mejor la segunda columna del Octógono.

5.1.1. Sistema de Control

Establecer Comités participativos que propicien el diálogo y la expresión de necesidades de los colaboradores

Estos pueden manifestar el ejercicio de la prudencia, la humildad y la magnanimidad. El ejercicio de la virtud de la prudencia en los directivos, puede hacer posible la existencia de políticas que ayuden a conocer el sentir y aporte de los colaboradores. Esto puede servir, tal como se ha visto, para que los directivos tomen mejores decisiones. Si estos comités están normados para que participen todas las personas que de un modo u otro se verán afectados por decisiones de la dirección la probabilidad de tomar una mala decisión se reducirá significativamente, como lógica consecuencia.

El ejercicio de la virtud de la humildad en los directivos, les puede llevar a mostrar un mayor grado de apertura a las opiniones que sus colaboradores pueden alcanzar sobre determinados aspectos de su gestión. Todo ello, gracias a la existencia de comités participativos.

Asimismo, la existencia de comités participativos también pueden ser un espacio para someter a consulta algún problema que enfrente la organización, y de esta forma los directivos se pueden afirmar en la certeza de que la suma de esfuerzos es capaz de lograr más que el esfuerzo individual solitario o en conjunto, pero no articulado.

El establecimiento de comités participativos puede ser también un espacio para que los directivos compartan sus conocimientos, favoreciendo el desarrollo de sus colaboradores y aportando a la continuidad de la organización. Un directivo líder no tiene interés en perpetuarse en un cargo, sabe dar paso a otros, es capaz de enseñar con el ejemplo y de esta forma contagiar y “arrastrar” a sus colaboradores. Al ejercer de esta manera su acción de gobierno, está también ejercitando la virtud de la magnanimidad, ya que su deseo es compartir con otros, sueños e ideales y que ellos experimenten misiones o propósitos de vida.

Sistemas de asignación de meta

El establecimiento de un sistema de asignación de metas puede manifestar el ejercicio de la magnanimidad, la justicia, la prudencia y la fortaleza.

El ejercicio de la virtud de la magnanimidad en los directivos puede ayudar a la definición de metas realistas pero elevadas, de forma que se conviertan en retos, posibles de cumplir, pero exigentes, que reclamen el óptimo uso de las competencias profesionales de las personas. Cuando las metas no son retadoras, los colaboradores pueden evidenciar el paternalismo de sus superiores, así como el riesgo de anquilosar sus competencias debido a la falta de exigencia. Por otro lado, no se deben establecer metas que pongan en riesgo el adecuado balance que debe existir entre trabajo y vida personal, también porque serían contrarias al ejercicio de la prudencia (equilibrio inestable del vínculo con la organización) y de la justicia (desbalance entre lo que se debe dar y pedir de un colaborador).

Asimismo, si se ponen metas excesivamente elevadas, es decir, imposibles de alcanzar, por más esfuerzo y sacrificio que pongan los colaboradores, las posibles lógicas consecuencias serán la desmotivación en su trabajo profesional y la pérdida de confianza en los superiores. Poner metas irreales es ir en contra del ejercicio de la prudencia y justicia. Finalmente, el ejercicio de la virtud de la fortaleza en los directivos, entra a tallar aquí ya que tiene que ver con la resistencia, necesaria para mantenerse firme y no decaer en el debido empeño por alcanzar las metas realistas y elevadas que se han definido como aporte para la organización.

Sistemas de Incentivos

El establecimiento de los sistemas de incentivos puede manifestar el ejercicio de la justicia, prudencia, fortaleza, magnanimidad y dominio de sí mismo.

El ejercicio de la virtud de la justicia en los directivos, puede ayudar a la definición de un sistema de incentivos que recompense equitativamente los aportes que los colaboradores brindan a la organización. Asimismo, el ejercicio de la virtud de la prudencia en los directivos, puede ayudar a la definición de un sistema de incentivos que contemple el entorno externo y la sostenibilidad de la organización en el tiempo. No se pueden mantener al margen de lo que sucede en el mercado laboral, ni tampoco poner en riesgo continuidad de la organización.

Por otro lado, el ejercicio de la virtud de la fortaleza en los directivos, puede ayudar a no ceder ante presiones que intenten dejar de lado un sistema de incentivos justo. La magnanimidad puede contribuir a establecer sistemas de reconocimiento cuando los colaboradores exceden sus funciones para las que han sido convocados y proponen proyectos o desarrollan ideas creativas para alcanzar

un performance destacado de la organización. En estos casos el sistema podría compensar de manera especial no sólo desde el punto de vista económico, sino también apuntando a desarrollar el conocimiento a través de capacitaciones especializadas, otorgar flexibilidad horaria, hacer un reconocimiento público, etc.

El dominio de sí mismo garantizará que no se asignen incentivos de acuerdo a intereses particulares, preferencias o favoritismos, sino que se siga el debido proceso teniendo en cuenta criterios como aportes o méritos, grados de instrucción, experiencia profesional, etc.

Políticas de Sanciones

Las políticas de sanciones pueden manifestar el ejercicio de las virtudes del dominio de sí, prudencia y fortaleza.

A través del ejercicio del dominio de sí, los directivos podrían controlar emociones como la ira aun cuando un colaborador haya incurrido en una falta grave. En este caso deberá remitirse a lo que establezca el código de conducta de la organización para adoptar las medidas disciplinarias. Ninguna política de sanciones debe contemplar incurrir en excesos que atenten contra el honor y la dignidad de las personas. Siempre ha de mantenerse el respeto en cualquier situación difícil porque se valorará la condición de persona, por ello es vital que el directivo obtenga en un momento difícil el autocontrol necesario y no hacer “justicia con las propias manos” tomando medidas arbitrarias. Esto implicaría hacer uso indebido del poder y perder su autoridad. Estas conductas deberían ser rechazadas por el sistema formal de la organización. Ninguna falta grave incluso el delito que puedan cometer los colaboradores justificará en ningún caso la vulneración de los derechos básicos de las personas.

Existen algunos criterios a la hora de sancionar a las personas los cuales el directivo debe tener en cuenta y aplicar la virtud de la prudencia que lo lleve a hacer una correcta deliberación, juicio y toma de decisión acertada. Para aplicar una sanción es importante que el directivo conozca los motivos por los cuales la persona ha cometido una falta, es decir, si sabía lo que hacía y si aquello quería hacerlo. Si no se realizara este análisis es muy posible que el directivo no tome medidas acertadas y ponga en riesgo perder su autoridad.

El ejercicio de la fortaleza intervendrá cuando el directivo asuma con valentía los riesgos y consecuencias de la ejecución de una medida disciplinaria y el impacto en su equipo. Considero que, si se ha recurrido previo a la prudencia para tomar una decisión, el directivo podría explicar las razones o los criterios que utilizó y generar aprendizajes con el resto del equipo, a fin que se superen en el futuro algunas acciones que conllevaron a aplicar dicha medida disciplinaria lo cual podría conllevar a estabilizar el clima laboral en ese momento.

Procesos de Selección

En los procesos de selección puede manifestarse el ejercicio de las virtudes de la justicia, prudencia, dominio de sí y fortaleza como veremos.

A través del ejercicio de la virtud de la justicia puede conllevar a que en el proceso se ofrezca las mismas oportunidades para candidatos de una determinada posición, es decir que, si ésta tiene requisitos de un perfil o funciones determinadas, se apliquen por igual a los postulantes. No sería justo si sólo a unos se les exige la aplicación de unos criterios y a otros no. Asimismo, si el proceso de selección garantiza no hacer diferencias en las personas por aspectos raciales, credo o religión, también podemos apreciar el ejercicio de la justicia, toda vez que crea las oportunidades de igual forma para todos.

El ejercicio de la prudencia puede ayudar al directivo a analizar y conocer en los candidatos los verdaderos motivos que tienen por trabajar en la organización. Es importante saber qué los mueve y por qué les gustaría pertenecer a la organización y realizar el trabajo. Si sólo lo quieren por ganar dinero, por aprender, o por relacionarse y crecer como personas porque ve en la interacción con los demás la posibilidad de desarrollarse no sólo profesionalmente sino también desde el punto de vista personal. Sobre todo, si los candidatos van a dirigir a otros es importante que el directivo sepa si a éstos les importa las personas, esto con el fin de garantizar que cuando esté en relación con ellos, vele por satisfacer sus necesidades y los sirva.

El ejercicio del dominio de sí puede contribuir a que se lleve el debido proceso de manera objetiva, es decir, si el postulante posee todas las competencias requeridas para el puesto de acuerdo a la descripción formalizada, aunque a nivel emocional no haya habido conexión o “química”, no por ello se le puede descalificar. Del mismo modo, si hubo esa “química” pero no reúne los requisitos sería imprudente admitirlo y se estaría cometiendo una injusticia con el resto de candidatos. Los directivos no debieran actuar atados a sus emociones o en base a prejuicios, por el contrario, deben ser objetivos y saber diferenciar con claridad la realidad porque hacen uso de la razón.

El ejercicio de la fortaleza se puede evidenciar cuando se descarta la posibilidad de admitir personas referidas o recomendadas. Si éstas no reúnen las condiciones y exigencias del puesto, la fortaleza dará firmeza y hará que se resista ante esas “presiones”, esto es, tener la virtud para decir que no a determinadas situaciones y rechazar escenarios de desigualdad, favoritismo, luchas de ego etc.

Sistemas de promoción y ascensos

Para los sistemas de promoción y ascensos se puede reflejar el ejercicio de las virtudes de la justicia, prudencia dominio de sí, humildad y magnanimidad. A través de la virtud de la justicia se puede evidenciar al igual que en el sistema de incentivos, que el criterio para promover o ascender a alguien, es decir para otorgarle más poder o mando debe responder al grado de aporte y mérito que tienen los colaboradores.

A través del ejercicio y aplicación de la prudencia puede ayudar al directivo definir el debido proceso analizando por parte del candidato cuáles serían los motivos que lo impulsarían a escalar en la organización: si obtener prestigio o estatus profesional, aspirar a ganar más dinero, o a ejercer mando sobre el resto de personas. Aquí es muy importante desarrollar en los candidatos de mando medio la vocación de servicio ya que en dichas posiciones es vital ponerse a disposición de sus equipos, conocerles, ayudarles a que desarrollen mejor su trabajo, y escuchar sus necesidades para gestionarlas.

El ejercicio del dominio de sí puede impedir que se promocióne a personas que no reúnan los requisitos motivados por intereses personales como favoritismos o “argollas”. Asimismo, a través del ejercicio de la magnanimidad puede conllevar a que la dirección defina paquetes de beneficios y reconocimiento para las personas que hayan sido promocionadas que no sólo pueden contemplar aspectos estrictamente económicos, sino que se estipulen políticas que sigan contribuyendo al desarrollo profesional y personal de los promovidos.

5.1.2. Respeto a los Estilos de Dirección

Comunicación

En la comunicación se puede evidenciar el ejercicio de todas las virtudes: justicia, prudencia, humildad, magnanimidad y dominio de sí como veremos. A través del ejercicio de la justicia puede lograrse que un directivo busque andar en la verdad y la persiga permanentemente. La justicia está directamente relacionada con la verdad. Esto se puede evidenciar cuando en lo que comunica el directivo existe relación entre lo que piensa, dice y hace. De modo tal, que si lo que piensa coincide con la realidad y lo que dice coincide con su pensamiento, y si en sus acciones se denota correspondencia entre lo que piensa y dice, entonces se puede decir que la comunicación de ese directivo se basa en la verdad y por tanto, actúa con justicia lo cual haría que su gente trabaje junto a él con altos niveles de confianza. En cambio, si lo que piensa no se ajusta a la realidad entonces se está produciendo una falsedad en la comunicación y mentirá cuando dice intencionalmente algo diferente a lo que piensa. Cuando las acciones de los directivos son diferentes a lo que predicán se produce desconcierto y confusión.

El ejercicio de la prudencia puede garantizar que un directivo no caiga en falsedades ni mentiras. A través del proceso de deliberación puede permitirle captar la realidad tal cual es, es decir tener un conocimiento objetivo de la misma lo que evitará tener pensamientos erróneos o distorsionados. Asimismo, la prudencia puede contribuir a que el directivo exprese claramente cuáles son los objetivos del trabajo de la gente, cómo se realizaría con éxito y motivarlos permanentemente a que alcancen sus metas.

A través del ejercicio de la humildad, el directivo puede enfocar su comunicación en un sentido descendente, toda vez que dicha virtud le permitiría el acercamiento a sus subordinados para dirigirse a ellos permanentemente no sólo para darles indicaciones de sus tareas, sino también para contribuir con su formación personal a través del consejo, guía o asesoramiento que puede desplegar con cada uno de ellos. Del mismo modo, si sus subordinados lo buscaran, es decir, si la comunicación aquí tuviera un sentido ascendente, la virtud de la humildad lo capacitaría para darse el espacio y tiempo en escucharlos y conocer sus intereses, aportes, sugerencias, sueños, etc.

Es a través del dominio de sí mismo que puede evidenciarse su influencia en un directivo cuando comunica positivamente, con optimismo, viendo siempre el mejor lado de las situaciones. El ejercicio de esta virtud evitaría que transmita desgano, pesimismo, incertidumbre, chismes, rumores, etc. Además, sería garantía que al comunicarse con las personas sea con amabilidad y simpatía, lo cual puede conllevar a que el directivo establezca buenas relaciones con la gente y se desarrollen en los ambientes de trabajo vínculos afectivos basados en la comprensión, tolerancia y respeto.

El ejercicio de la magnanimidad puede verse reflejado cuando el directivo a través de su comunicación contribuye para que sus subordinados realicen mejor su trabajo y alcancen los resultados esperados, ya que esta virtud está relacionada con que la gente alcance metas, ideales, grandes proyectos, etc. Asimismo, esta virtud puede capacitarle para que a través de su comunicación su gente sienta satisfacción por el mero hecho de realizar su trabajo y se genere lealtad en ellos para con la organización.

Participación

En el proceso de participación se puede evidenciar el ejercicio de la virtud de la humildad, dominio de sí mismo, prudencia y justicia.

El ejercicio de la humildad se puede apreciar cuando un directivo es consciente en reconocer sus limitaciones y a la vez acepta que la suma de esfuerzos genera mejores resultados que los individuales. Así, a través de esta virtud es que le puede

permitir convocar a que participen todos los miembros de su equipo en la formulación de metas, en cómo juntos pueden alcanzarlas y proponer soluciones ante dificultades. Daría paso a recibir el aporte de cada uno de ellos y producto de su experiencia lograría matizarlos unos con otros complementándolos entre sí, para lograr un resultado mayor. Esto implicaría despojarse de la soberbia y autosuficiencia para lograr la comunión del equipo.

Los miembros de un equipo al estar más en contacto con sus funciones operativas poseen información relevante que puede ser muy útil, por ejemplo, para la fase de diagnosticar un problema y para la etapa de formulación de soluciones. Dicha información no siempre está al alcance del que dirige, por ende, es clave incluirlos en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, aquí se pueden presentar algunos matices por los que se requiere la influencia de otras virtudes para no ubicarse en los extremos.

Por ejemplo, a través de la virtud del dominio de sí, se puede evitar ser absorbente, es decir, impedir la intervención de los subordinados con la finalidad de siempre querer ejercer el control. Esto significaría que se estaría negando la libertad de las personas a que expresen sus ideas e iniciativas, pues alguien que es absorbente no le interesa el involucramiento de las personas, sino que su palabra basta y es ley para todos, así esté equivocado. El otro extremo sería ser abdicante, es decir aun estando llamado a tomar decisiones, las evade, se resiste y hace que otros la tomen por él. Aquí se precisa la virtud de la fortaleza ya que tiene que ver con la resistencia de la persona para enfrentar situaciones sobre todo aquellas complejas, y no trasladarlas por lograr comodidad, evitar riesgos, o situaciones de estrés y dejar el destino de la organización a la deriva o a su suerte.

A través de la prudencia el directivo puede mantener el equilibrio justo de los grados de su participación con la gente porque considera que así se logran mejores los resultados y aprendizajes. Sin duda, que hay situaciones naturales que pueden presentarse en una empresa como por ejemplo aspectos referidos a la seguridad o situaciones de emergencia en que el directivo tendría que tomar propias decisiones en el acto, sin pretender la participación de la gente porque las mismas situaciones lo ameritan.

La influencia de la virtud de la justicia puede lograr que el directivo tome en cuenta la participación de todos sus subordinados sin excluir a nadie por condiciones particulares que tengan que ver con credo, sexo, condición social y económica, etc.

Delegación

En el proceso de delegación se pone en ejercicio la virtud de la justicia, prudencia, humildad, control de sí mismo y magnanimidad. El ejercicio de la virtud de la

justicia se evidencia cuando se delega en un subordinado que reúne los requisitos necesarios para la posición que se le ha de asignar. Sería injusto si delegamos algo en un colaborador que no tiene el conocimiento o técnica para desempeñar las nuevas funciones, como también dejar de lado a aquellos que poseyéndola no se les toma en cuenta y se le imposibilita su desarrollo profesional.

La prudencia puede contribuir a que el directivo contemple las competencias y perfil del candidato. Es importante, así como para promoverlo o ascenderlo, fijarnos en su calidad motivacional. Si no le interesan las personas y sólo los resultados, existen altas posibilidades que genere malestar en su nuevo equipo de trabajo. Así también la prudencia podría capacitarle a que el directivo lleve a cabo el debido proceso y siga unos pasos previos a la delegación como, por ejemplo, detectar si el candidato tiene interés en asumir nuevos retos, si lo que se le va a encomendar sabe, puede y quiere hacerlo. De nada serviría si forzamos un proceso de delegación donde el protagonista se rehúsa a desempeñar nuevos roles. Entonces no sería prudente delegarle nada. Así también mediante la prudencia el directivo puede lograr definir el ámbito y el campo decisional, los límites y alcances que tendría el que va asumir las nuevas funciones, a fin de evitar malos entendidos y atribuciones que no le corresponderían.

Si lo hace conjuntamente con la persona a la que se le va a delegar poder para escuchar sus puntos de vista significa que el directivo recurre a la humildad pues le interesa escuchar la opinión del candidato e intercambiar puntos de vista y no sea esto algo que él imponga. Como la prudencia tiene que ver con la capacidad de previsión, cuando el subordinado ya está tomando decisiones propias, el directivo debiera acompañar y supervisar que éste lo esté haciendo bien.

Precisamente el control de sí mismo haría que el directivo no intervenga en donde no debe y no cometa el error de suplantar al subordinado porque haría que éste pierda autoridad frente al resto del equipo. También esta misma virtud puede ayudarle al directivo a no incurrir en faltas de lealtad, apropiándose de los éxitos que tenga el subordinado, o dejarlo sólo a su suerte. Sin embargo, como la prudencia tiene que ver también con la capacidad de asumir riesgos y también consecuencias, ésta lo capacitaría para percatarse que la persona a la que delegó responsabilidades luego de cumplir con todo el debido proceso al delegar, ésta no “diera la talla” y/o desertara en la etapa de ejecución, pues deberá tomar el control nuevamente y buscar otras alternativas, preparando a otra persona del equipo. A pesar que las cosas se planifiquen un líder debiera ser perspicaz, la cual es característica de la prudencia para proyectar situaciones antes que ocurra una acción. Esto le permitirá tener un abanico de posibles alternativas de solución si algún problema surgiera intempestivamente. El ejercicio de la virtud de la magnanimidad se evidenciaría si el directivo en el proceso que está delegando

transmite al subordinado ideales, sueños, contagiándolo de aspiraciones para que éste también las alcance.

5.1.3. Respeto a los Valores de la Dirección

Aquí se evidencia en su máxima plenitud el ejercicio de todas las virtudes que constituyen el modelo de Alexandre Havad: Magnanimidad, Humildad, Justicia, Prudencia y Dominio de sí. La influencia de todas éstas puede permitir que los directivos conciban a las personas que conforman la organización no como medios sino como fines en sí mismos. De esta manera les reconocerían como poseedoras de una dignidad y por tanto, considerarían resguardar y proteger sus intereses y necesidades.

Por tanto, el ejercicio de todas las virtudes haría que los directivos actúen con motivación racional por motivos trascendentes, lo cual haría que se incremente y refuerce la unidad de la organización. El dominio de sí mismo garantizará que no sea motivación espontánea, aunque por motivos trascendentes, y así evitar el sentimentalismo. De igual forma esta misma virtud garantizará que no se tengan concepciones reduccionistas de las personas considerándolas como piezas o peones que se puede mover al antojo o a costa de ellas para lograr objetivos o metas económicas. No se servirá de ellas sino más bien se les servirá. Aquí se involucra la humildad porque toda la gestión de un directivo está al servicio de su gente.

Si una empresa tiene como valor dar un trato digno a las personas significa que se involucra la virtud de la justicia, dominio de sí mismo, magnanimidad y prudencia, para en todos los casos ofrecer el debido respeto a la condición humana.

Si esto es lo que creen los directivos entonces marcaría la pauta en todos los escenarios de decisión para hacer prevalecer a las personas, antes que nada. Por ejemplo, ante un escenario de despidos y mediante la virtud de la justicia y de la templanza haría que se opten por otras alternativas que no perjudique o se sacrifiquen innecesariamente puestos de trabajo. De igual forma, si se está ante una situación de recolocación de gente, es a través de la magnanimidad que se pensará en soluciones creativas como la generación de nuevos proyectos a fin de mantener los puestos en vigencia.

El ejercicio de todas las virtudes haría que los directivos actúen, por tanto, con racionalidad y virtualidad. Aquí interviene principalmente la prudencia ya que incluye el proceso de deliberación y juicio, es decir conlleva a pensar y poner a prueba las abstracciones para elegir la acción conveniente, es decir consistente teniendo en cuenta todos los aspectos incluyendo principalmente el impacto en las personas. Se espera de los directivos las mejores propuestas porque piensan mejor. El dominio de sí mismo evitaría que caigan en racionalizaciones. Asimismo, al sujetar las pasiones puede lograr que los directivos opten por decisiones convenientes, aunque no sean atractivas, esto sería actuar

con virtualidad. Aquí se pone a prueba en el directivo el esfuerzo por hacer lo que corresponde así no sea de su agrado o complacencia porque existe un bien mayor que será beneficioso para todos sin perjuicio para nadie, o con el menor perjuicio posible.

En general, aquí se pone de manifiesto principalmente todas las virtudes morales que darán lugar a los valores que regirá a la dirección, los mismos que conectarán la misión externa e interna ya que los colaboradores y los clientes son personas y dependiendo cómo los directivos tengan idea de lo que significan las personas es que tratarán a ambos con justicia, humildad, magnanimidad, dominio de sí, fortaleza y prudencia. Esto es lo que definirá y determinará la calidad de organización que la haría diferente y superior que otras, toda vez que sus directivos son verdaderos líderes que fundamentan su liderazgo en la práctica viva de dichas virtudes forjando sólidos cimientos a la organización.

CONCLUSIONES

1. La segunda columna del Octógono de Pérez López, compuesta por los Sistemas, Estilos y Valores, queda mejor comprendida y – hasta cierto punto – enriquecida, gracias a los conceptos aportados por el modelo de Liderazgo Virtuoso propuesto por Havard.
2. Si bien en el modelo del Octógono podríamos ubicar las virtudes en los Valores de la Dirección, lo propuesto por Havard nos lleva a mirar más allá, y tener de esta forma, la certeza de que el ejercicio de las virtudes es capaz de informar el diseño y funcionamiento de los Sistemas, así como el despliegue de Estilos de Dirección.
3. El liderazgo basado en virtudes no está reservado a una élite, todos estamos llamados a ejercerlo desde el lugar que ocupemos en la organización, y de esta forma contribuir a su mejor funcionamiento y desarrollo, convertir la organización en un lugar donde las personas puedan realizar un trabajo profesional acorde a su dignidad de personas.
4. Las virtudes han sido, son y serán importantes, porque hacen capaz a la persona de interactuar humanamente con su entorno y alcanzar satisfacciones que le permiten crecer, sea cual fuere el ámbito en el que se desenvuelve: la familia, el trabajo, la sociedad, etc. Especialmente su ejercicio cobra relevancia para los directivos en cuyas manos se fragua el destino de las organizaciones, tal como se ha podido evidenciar en las páginas anteriores.
5. Si el modelo propuesto por Havard ha arrojado luces para entender mejor la segunda columna del Octógono: ¿No podrá hacer lo mismo con las demás? Pienso que queda patente un estudio posterior al que he intentado realizar en estas páginas.

REFERENCIAS

- Alcázar, M. (2018). *Octógono: diagnóstico empresarial* (T. 4). Lima: Infobrax.
- Esta es la aprobación de los líderes políticos en el Perú. (22 de agosto de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/comercio-ipsos-aprobacion-lideres-politicos-peru-noticia-549333>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. El diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Havard, A. (2010). *Liderazgo virtuoso: las virtudes clásicas, base de la experiencia personal*. Madrid: Palabra.
- Pérez López, J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas* (6a ed.). Madrid: Rialp.
- Vaccaro, A. y Ramus, T. (2012). *Jeffrey Skilling, el monstruo Bernie Madoff y otros chicos listos de la clase* (BE-180. Noviembre de 2012). Barcelona: Universidad de Navarra. IESE Business School.