

que desarrollar el nuevo hombre espiritual: capacidad de interioridad, talante de discernimiento y fuerza de resistencia. La nueva espiritualidad, sigue diciendo el autor, supondrá: a) descubrir a Dios que se esconde en la oscuridad de la vida; b) vivir el seguimiento de Jesús como don y en gratuidad; c) vivir proféticamente las tensiones de nuestra pertenencia eclesial; y d) vivir una existencia integrada, lo que significa convertirnos lo que él llama "místicos horizontales".

Este breve resumen del contenido de este libro nos da una idea de la riqueza de pensamiento que puede encontrar en él cualquier cristiano preocupado por el papel que le toca jugar en este mundo al final del s. XX y que tendrá que jugar en el s. XXI, en especial, cualquier cristiano que, como los autores, quiera vivir su fe plenamente encarnado en este mundo y se esfuerce en leer el Evangelio desde la posición del débil, del tratado injustamente, del pobre en su sentido más amplio.

Si tuviésemos que hacer una crítica a ese bello volumen, diríamos que hubiésemos deseado en algunos de los trabajos un lenguaje más sencillo y un estilo menos cargado de citas, pies de página, paréntesis, cursivas, y todos aquellos instrumentos literarios que pueden oscurecer la simple exposición de un tema tan apasionante como el que abordan. Probablemente este estilo algo "intelectualista" era inevitable en una reunión de expertos, pero quizás hubiese podido simplificarse en un volumen dirigido al público en general.

Gaspar Rul-lán Buades

## EMPRESA

---

MANZ, C. y SIMS, H.P. (1993), *Superliderazgo*, Ed. Paidós, Colección Empresa, Madrid, 329 págs.

---

Hasta el momento la mayor parte de los expertos cuando se refieren al liderazgo, piensan en una persona que es capaz de influir sobre otras. La palabra líder evoca la imagen de una figura poderosa montada sobre un caballo blanco encabritado y vociferando: "¡Seguidme!". Según esta concepción, el líder sería aquel que tiene suficiente poder, autoridad o carisma como para mandar sobre los demás. Hay figuras históricas que se ajustan a este modelo como César, Napoleón, George Washington, Churchill... pero en nuestros días no podemos por más que preguntarnos: ¿es esta figura heroica del liderazgo la más adecuada imagen del líder para el empresario actual?. ¿Es posible la existencia de otros modelos?.

Charles C. Manz, profesor de la Escuela de Administración de Harvard y Henry P. Sims, profesor de Conducta Organizacional en la Universidad de Maryland -coautores de esta obra- piensan que sí es posible. A través de una investigación empírica que comenzó hace más de diez años han descubierto que actualmente, en muchas situaciones, el líder más adecuado no es alguien que impera sobre las decisiones de los demás, sino todo lo contrario, los líderes más

eficientes son aquellos que saben guiar a los demás para que se autodirijan ellos mismos.

Partiendo de este descubrimiento, centran su reflexión en una nueva forma de liderazgo: aquella que permite liberar la energía que existe en toda persona para ser su propio líder, es decir, para el autoliderazgo. Esta perspectiva sugiere un nuevo modo de medir la fuerza del liderazgo que no es otra que la capacidad para aumentar al máximo la colaboración de los demás, ayudándolos a orientar eficazmente su propio destino sin doblegar la voluntad de otros ante la propia. A este método sutil -aunque tremendamente poderoso- lo denominamos Superliderazgo, es decir, guiar a otros para que se autodirijan.

La obra se ajusta en mayor medida al liderazgo de dirección o liderazgo ejecutivo, de tal forma que conciben a éste como un juego práctico de estrategias destinadas a desarrollar las capacidades de autoliderazgo en los demás. La inicial -y quizá la más importante de las estrategias a seguir- supone dar ejemplo personal de autoliderazgo al resto de los miembros de la organización, lo que significa que el líder será primero un autolider apto para servir de modelo positivo. Posteriormente el líder enseña, estimula y refuerza el autoliderazgo eficaz a los que dependen de él.

La Corporación 3M nos transmite en este sentido un valioso ejemplo. Son muchos los altos ejecutivos de la compañía que en algún momento de su carrera, intervienen en la experiencia práctica de

promocionar un nuevo e innovador producto. De tal manera que, además de servir como ejemplos vivos de iniciativa y autoliderazgo, aprenden a estimular y reforzar conductas similares en sus empleados. Relatos análogos, ejemplos, listas de registro y casos se utilizan -en determinados momentos incluso de forma reincidente- para facilitar una comprensión práctica de cómo los ejecutivos pueden explotar con éxito estas estrategias de Superliderazgo.

Desgraciadamente son muchas las sociedades que no entienden qué es exactamente lo que tendrían que hacer para mejorar el talento y las aptitudes que poseen sus empleados. Es más, la mayoría todavía trabajan bajo un modelo casi militar que estimula el conformismo y la adhesión, la obediencia al mando y la instrucción, y no enfatizan en ningún momento, en la capacidad de los líderes para conseguir desarrollar los potenciales de los que dependen de ellos, esto es, cómo guiar a los demás para que se autodirijan. En definitiva, el autoliderazgo está destinado a incrementar el rendimiento y la valía personal, consiste en una filosofía y un amplio conjunto de estrategias de comportamiento y de conocimiento para autodirigirnos hacia una elevada actividad y una mayor eficacia.

Precisamente en este manual, se ambiciona el análisis de algunas de las estrategias que es necesario articular para guiar a otros a que se autodirijan. Al líder que es capaz de conseguir esto lo calificaremos de Superlíder.

Manz y Sims glosan lo expuesto anteriormente en diez capítulos que podrían asociarse en tres grandes apartados:

1. Los cuatro primeros capítulos suponen una reflexión global acerca del superliderazgo, donde se pone de manifiesto la necesidad del mismo para un correcto funcionamiento de las organizaciones. En este sentido, consideran al superliderazgo como una aproximación fundamentalmente diferente que estimula y facilita el autoliderazgo de los demás, al mismo tiempo que juzgan la autoinfluencia como una poderosa oportunidad para lograr un nivel óptimo, y no como una amenaza para el control y la autoridad externa.

2. Los tres siguientes capítulos integran la columna vertebral de este manual, al revelarnos las estrategias a seguir para un correcto desarrollo del autoliderazgo:

- En el capítulo cinco, Manz y Sims exponen el mecanismo de la imitación de modelos, que consiste -en esencia- en cuatro partes distintas denominadas técnicamente atención, retención, reproducción de la conducta y motivación. Tal y como muy bien señalan los autores "los ejecutivos tienen la responsabilidad especial de transmitir la cultura adecuada" (pág. 129). Este conocimiento se transmite principalmente por medio de la imitación de modelos de conducta.

- La fijación de objetivos, así como el establecimiento de modelos de pensamiento productivo constituye la identidad del capítulo seis. En relación al primer aspecto, destacan la dificultad que

encuentran algunos gerentes para redactar objetivos cuando no se trata directamente de costos, ganancias u otra unidad de medida, sin embargo, no podemos olvidar la importancia y legitimidad de los objetivos cualitativos y, por supuesto, siempre es preferible redactar cualquier tipo de objetivo que no fijar ninguno. Sobre todo, se debe alentar que los empleados se autoimpongan objetivos de desarrollo personal, es decir, orientados hacia la persona y no hacia el trabajo. Con respecto al segundo cariz, el superlíder crea modelos de pensamiento productivo, cuando expresa su confianza en la capacidad del empleado para ampliar su nivel actual de competencia.

- La última estrategia que consideran los autores, se desarrolla en el capítulo siete y consiste en utilizar por una parte las recompensas y por otra las reprimendas, como mecanismos para el refuerzo del autoliderazgo. En esta línea, un componente esencial del superliderazgo es que los empleados aprendan a autorecompensarse con gratificaciones naturales en su trabajo, ya que "el verdadero test de liderazgo se produce cuando el superior no está presente" (pág. 201). En la misma línea se advierte del peligro que supone el usar únicamente los controles inflexibles, ya que es probable que los efectos negativos secundarios contrarresten e incluso anulen los beneficios logrados a corto plazo, es más, los verdaderos superlíderes consideran el error como una oportunidad más de aprendizaje.

3. Para finalizar, los tres últimos capítulos desarrollan exclusivamente los dis-

positivos necesarios para la creación de sistemas de autoliderazgo, ya sea por medio de la cultura de la organización, a través del diseño sociotécnico o mediante la utilización del superliderazgo.

Para concluir, es obligatorio destacar la importancia que puede suponer este manual para el futuro éxito o fracaso de algunas organizaciones, aunque es cierto que en determinados momentos del mismo es un texto recargado e incluso reiterativo. Es más no podemos ser tan ingenuos como para pensar que el Superliderazgo es la respuesta final al problema de la competitividad de las empresas. Sin embargo, el mundo actual cambia rápidamente y el énfasis está puesto en la creatividad, la innovación y, sobre todo, en la capacidad para responder a los cambios ambientales. Por eso pienso que la capacidad de autoliderazgo de cada empleado, es un factor que puede ser trascendental para promover cualidades determinantes en el éxito global de la empresa.

Quiero concluir con la siguiente expresión -tantas veces utilizada- que nos asiste para entender la magnitud que puede llegar a tener el superliderazgo: "Dale a un hombre un pescado, y tendrá comida para un día; enséñale a pescar y tendrá comida para toda su vida". La lógica subyacente en esta obra es similar. Parfraseando el testimonio anterior podríamos afirmar: "Sé un líder enérgico, incluso carismático, y tus seguidores sabrán adónde ir mientras les ilumines el camino; enséñales a autodirigirse y tendrán siempre el camino iluminado" (pág.

22). Y se podría agregar: y es posible que te muestren nuevos caminos de extraordinario crecimiento y oportunidades que tal vez nunca hubieses vislumbrado.

José Antonio Ariza Montes

---

## PROBLEMAS DE SUBDESARROLLO

---

ORTEGA CARPIO, M<sup>a</sup> L. (1994), *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis de la cooperación con Centroamérica*, Ed. IEPALA-ETEA, Colección Cooperación y Desarrollo n<sup>o</sup> 10, Madrid, 331 págs.

---

El presente trabajo, fruto de una tesis doctoral dirigida por el profesor José J. Romero y que fue defendida en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales -ETEA (Córdoba), constituye una aportación científica y documentada al debate sobre el papel de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) en la cooperación al desarrollo. Se trata de un debate necesario y, sin embargo, escasamente frecuentado, al menos en los medios universitarios.

En una época en que la sociedad española deviene especialmente sensible a la necesidad de la ayuda al Tercer Mundo y ante el nacimiento de una cada vez más vigorosa "cultura de la cooperación" en nuestro país, era muy oportuno analizar detenidamente las instituciones que sirven precisamente de principal vehículo