

**ULACIT**

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
Facultad de Ciencias Empresariales

**Liderazgo en tiempos de cambio:  
Una propuesta del perfil de líder para la Costa Rica del futuro.**

Licda. May Ileana Portuguez Castro

Profesor Tutor: Alfredo Blanco Odio M. Sc., Ph. D. (Cand.)

San José, diciembre 2009.

*\* Licenciada en Administración Pública. Candidata a Maestría en Administración de Empresas con énfasis en finanzas, ULACIT. Correo electrónico: [mportuguez1@gmail.com](mailto:mportuguez1@gmail.com)*

## ÍNDICE

PRIMER APARTADO .....	4
1.1 Justificación del problema de investigación. ....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.2.1 Enunciado del problema.....	7
1.2.2 Formulación del problema .....	7
1.3. Estado de la cuestión.....	8
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo general .....	10
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
1.5 Estructura del artículo.....	10
1.6 Marco teórico.....	11
1.6.1 Organizaciones de aprendizaje.....	11
1.6.2 Cualidades del líder.....	12
1.6.3 Estilos de liderazgo .....	13
1.6.4 Nuevo paradigma de liderazgo.....	13
1.6.5 Aporte de los líderes del pasado.....	14
1.7 Metodología.....	15
1.7.1 Definición del tipo de investigación .....	15
1.7.2 Establecimiento de las hipótesis.....	15
1.7.3 Definición de variables .....	16
1.7.4 Diseño de la investigación .....	16
SEGUNDO APARTADO .....	16
2.1 Definiendo el perfil de líder.....	16
2.2 Aprendiendo de los antiguos líderes.....	22
2.3 Propuesta de perfil de líder .....	28
Referencias .....	33

## Resumen

La sociedad actual se encuentra en un proceso de cambio constante, los nuevos requerimientos de la globalización y de la economía del conocimiento obligan a las organizaciones y a los ciudadanos a desarrollar un liderazgo eficaz, que permita orientar los esfuerzos individuales hacia el bien común y que debe ser desempeñado por los encargados de dirigir los destinos de los países.

El presente trabajo consiste en una revisión teórica de los conceptos relacionados con el tema del liderazgo, las aptitudes, actitudes y comportamientos que debe mostrar un líder eficaz y un análisis de las obras del Ex presidente de Costa Rica (1940-1944), Rafael Ángel Calderón Guardia, uno de los grandes líderes de América Latina.

Se elabora con estos elementos un perfil de líder que muestra las características que deben presentar quienes gobiernen el país en el futuro para lograr la participación de todos los ciudadanos en el desarrollo de la Nación.

**Palabras clave:** Globalización, liderazgo, organizaciones de aprendizaje, perfil de líder, Rafael Ángel Calderón Guardia.

## Abstract

The current society is in a process of constant change; new requirements of globalization and the knowledge`s economy force organizations and citizens to develop an effective leadership, enabling direct individual efforts toward the common good and should be played by those directing the destinies of countries.

This paper is a theoretical review of concepts related with the theme of leadership, skills, attitudes and behaviors that must show an effective leader, and an analysis of the work of the former president of Costa Rica (1940-1944), Rafael Ángel Calderón Guardia, one of the great leaders of Latin America.

With these elements, it has been elaborated a profile that shows leadership quality requirements for those who will govern the country in the future, to involve all citizens in the development of the nation.

## Keywords

Globalization, leadership, organizational learning, leader`s profile, Rafael Ángel Calderón Guardia.

## PRIMER APARTADO

### 1.1 Justificación del problema de investigación.

Los escenarios de la sociedad actual se encuentran basados en la economía del conocimiento y la globalización, fenómenos que por sus características requieren desarrollar en el ciudadano una serie de habilidades que le permitan contribuir al progreso de sus países para estar acordes con estos nuevos requerimientos.

La globalización es un proceso de cambio a nivel mundial que describe la idea de que el mundo se está volviendo un solo mercado, donde el tiempo y el espacio se han reducido como resultado del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que permiten la comunicación instantánea entre dos personas en distintos lugares del planeta, donde se están integrando mercados debido a la expansión de la actividad económica internacional y donde la sociedad en general tiene una serie de retos que lograr para poder incorporarse a este proceso multidimensional (Escamilla, 2007).

Se considera que el ciudadano y las instituciones tanto públicas como las empresas privadas requieren de una guía que provenga de las personas que tienen a su cargo el destino de los países, considerando como tales a los gobernantes y a quienes les acompañan en la dirección de esta tarea, los cuales deben contar con un liderazgo que contribuya a que los diferentes actores de la sociedad tomen el control de la construcción de su propio destino.

Al analizar el caso de Costa Rica se encuentra que todavía tiene por delante gran cantidad de requerimientos para continuar con el crecimiento del país y lograr estar acorde con las demandas establecidas por estos escenarios mundiales; además cada vez que se establecen las razones por las cuales no se cumple con estas necesidades se menciona a la falta de liderazgo como la principal causa de que las obras no se realicen.

Algunas de las situaciones que se presentan como ejemplo de esta realidad son:

- La creciente desigualdad en la distribución del ingreso en la que la política social de los últimos gobiernos ha sido insuficiente para abordar con éxito los objetivos de reducción de la pobreza y la desigualdad. Según el Estado de la Nación cerca de un 13% de hogares son altamente vulnerables a caer bajo la línea de la pobreza. La ausencia de un liderazgo político comprometido con el desarrollo con equidad y la incapacidad institucional y política constituye una de las causas que alimenta esta desigualdad (El Financiero, 27/09/09).
- Rezago en el desarrollo de la infraestructura debido al desfase entre los planes gubernamentales y lo que se ejecuta realmente, ya sea porque los proyectos quedan varados por la burocracia o porque tienen dificultades de financiamiento, ya que se requiere de un mayor liderazgo en esta área (El Financiero, 4/09/09).
- La inseguridad ciudadana considerada la principal preocupación nacional, con indicadores que muestran la pérdida creciente del sentido de la vida, del Estado de derecho y del contenido de los valores éticos en la sociedad, exige un liderazgo vigoroso, inspirador y visionario en esta cartera (El Financiero, 13/10/09).

Estos ejemplos muestran que el liderazgo no debe ser ejercido únicamente por el Presidente de la República, sino también por las personas que lo acompañan y que se encargan desde las distintas dependencias de realizar y ejecutar las políticas públicas.

Es necesario revisar las distintas teorías existentes sobre el tema del liderazgo y encontrar un modelo que le permita a la sociedad costarricense alcanzar los logros que se requieren en el camino hacia su desarrollo y mejorar la calidad de vida de las familias y del pueblo en general.

El liderazgo es un fenómeno que está unido a la aparición del hombre, la historia demuestra que siempre han existido grandes personajes que dirigieron una idea, un

concepto o a sus pueblos, estos personajes han tenido la mística que se requiere para convertirse en un líder social, político, emprendedor o innovador, de sus vidas e ideologías se puede obtener enseñanza, el líder de hoy puede aprender del de ayer (Madrigal, 2005).

Es por esto que en la búsqueda de este modelo también se recurre al análisis de la vida y obras de quien fuera Presidente de la República de 1940 a 1944, el doctor Rafael Ángel Calderón Guardia, quien se considera como una de las personalidades políticas más sobresalientes de América Latina en los últimos setenta años por su trayectoria al servicio de la justicia social (Hidalgo, 1983).

Expresó con su pensamiento un carácter reformista y cristiano social, que reveló el interés en los problemas sociales y su solución, tomando en cuenta el desarrollo de los ciudadanos y su participación en la solución de sus propios problemas (Fischel, 1991).

Esta reforma originó que se produjera un cambio en el pensamiento tradicional de los costarricenses en los campos económico, social y político, donde se otorgaron facultades al Estado y sus instituciones para intervenir en una serie de actividades que tradicionalmente se consideraron de naturaleza privada, para solventar las grandes diferencias sociales y los problemas ocasionados por las crisis mundiales de la época (Blanco, 2009).

Se aprecia en este accionar del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia, el importante papel que les corresponde a los líderes en la creación de metas que eleven a la gente por encima de preocupaciones personales y la unan en busca de objetivos comunes (Gardner mencionado por Bennis, 1990).

Al analizar tanto las diferentes teorías existentes sobre el liderazgo como los valiosos aportes del ex presidente Rafael Ángel Calderón Guardia, se proponen las características de liderazgo que deben tener las personas que dirijan al país para llevar a Costa Rica a cumplir con los retos del crecimiento y desarrollo que impone la sociedad del conocimiento.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Enunciado del problema.**

El papel del líder toma especial importancia en un periodo de la historia en que los países se ven afectados por crisis financieras, desigualdad en la distribución de la riqueza, problemas de seguridad, deficiencia en los procesos educativos y otros, como base de apoyo para la sociedad de la cual forma parte, pues se requieren líderes fortalecidos para evitar la falta de liderazgo que ocasiona conflictos al carecerse de una persona que asuma esas responsabilidades (Bennis, 1996).

Muchos autores han escrito sobre el tema del liderazgo, buscando especificar el perfil necesario para orientar a las grandes organizaciones, determinar cómo la acción del líder puede influir en sus resultados y definir los rasgos característicos que requiere cumplir para llevar a buen puerto el barco que está conduciendo, todo esto con el fin de disminuir el déficit de líderes que en todo el mundo deberían hacerle frente a las nuevas reglas de la globalización.

Existe en toda la sociedad falta de fe en el liderazgo de las instituciones; en escuelas, organizaciones religiosas y gobiernos, la falta de liderazgo es evidente, lo que ocasiona confusión en los ciudadanos para poder determinar exactamente quiénes son sus líderes y cuáles son los lineamientos a seguir para contribuir al crecimiento de la comunidad.

### **1.2.2 Formulación del problema**

Frente a esta realidad este estudio busca responder:

¿Cuáles son las cualidades necesarias que debe tener un líder según los nuevos requerimientos?

¿Qué nos dicen los líderes del pasado según sus acciones y sus ejemplos que pueda ser utilizado para determinar un estilo de liderazgo efectivo para el futuro de Costa Rica?

¿Cuál es el modelo de líder político que deben tener las personas que dirijan al país para llevar a Costa Rica a cumplir con los retos de crecimiento y desarrollo que impone la sociedad del conocimiento?

### **1.3. Estado de la cuestión**

**Gardner, Howard, & Laskin, Emma. (1998). *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.**

Gardner y Laskin incluyen en este libro el estudio de liderazgo a través de la vida de diez líderes y describe las características principales que tienen en común. Este libro servirá en la investigación para analizar la importancia de la inteligencia emocional en la labor del líder.

**Madrigal Torres, Berta. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. Editorial Mc. Graw Hill: México.**

Se expone en este libro gran cantidad de características de liderazgo desde una perspectiva de enseñanza aprendizaje, la autora busca desarrollar por medio de ejercicios y ejemplos la apertura del líder para fortalecer, desarrollar y acrecentar su liderazgo. Este estudio se toma en cuenta para sacar rasgos y características de diferentes tipos de líderes, así como conceptos y referencias bibliográficas recientes sobre el tema de estudio.

**Hidalgo Brenes, Mario. (1983). *Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Reformador Social de Costa Rica*. Imp. Borrásé. México.**

El autor describe en este libro la obra del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia, presenta sus discursos, las reformas sociales realizadas en su administración, así como vivencias de personas allegadas a él, quienes dan fe de su fortaleza y liderazgo. Con este libro se determinarán los rasgos principales de su liderazgo y personalidad y compararlos con lo encontrado en la teoría.

**Lussier, Robert, & Achua, Christopher. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.**

Estos autores hacen un estudio profundo sobre los distintos estilos de liderazgo, los comparan y determinan las características principales de cada uno. Este libro se utiliza para establecer las características del líder y aplicarlas al modelo requerido por la sociedad costarricense.

- **Otra bibliografía**

Blanco, A. El pensamiento político de Calderón Guardia como expresión de un cambio revolucionario en Costa Rica (1940-1944). Tesis versión preliminar. Heredia. 2009.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Norma.

Bennis, W., & Burt, N. (1996). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Norma.

Fischel, A. *Historia de Costa Rica en el siglo XX*. Editorial Porvenir. San José. 1991.

Mendoza, M. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de Facultad de Ciencias Económicas Nueva Granada*, 16(1), 118:134.

Harvard Business Review (2009). Diferentes artículos alusivos al tema.

Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 85-96.

Ortiz, A. J. (1992). *Catecismo de la Doctrina Social de la Iglesia*. Colombia: Ediciones Paulinas.

Richard Hughes, R. G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. India: Mc Graw Hill.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de líder político que le permita a Costa Rica cumplir con los retos de crecimiento y desarrollo que impone la sociedad del conocimiento.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar en las teorías de liderazgo las cualidades más relevantes que deben estar presentes en el líder del futuro.
- Analizar los principales aportes del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia en el desarrollo del cambio social experimentado por Costa Rica en el periodo de 1940 a 1944.
- Definir un modelo de líder político tomando en cuenta la figura del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia y las teorías existentes.

## **1.5 Estructura del artículo**

El primer capítulo presenta la justificación, planteamiento del problema, el objetivo general y específicos del trabajo de investigación.

El segundo capítulo presenta una revisión teórica acerca de los principales conceptos asociados al liderazgo encontrados en la literatura y que están relacionados con el perfil de líder que se pretende establecer.

El tercer capítulo plantea la metodología que se utiliza para la recolección de los datos, se describen las características de la investigación, se detallan los aspectos más relevantes

encontrados en la bibliografía sobre el tema, así como las obras del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia durante su gestión como Presidente de la República.

Se propone, por último, un perfil de líder que conjuga lo encontrado en la investigación bibliográfica y que busca orientar a quienes dirijan al país en el futuro.

## **1.6 Marco teórico**

### **1.6.1 Organizaciones de aprendizaje**

La nueva sociedad del conocimiento y las características actuales han llevado a pasar de considerar a las organizaciones como maquinarias perfectas, en las que todas sus piezas debían funcionar sincrónicamente, a considerarlas como comunidades de individuos, donde el trabajo en equipo, la convivencia y el compromiso son los elementos esenciales que definen el rol del líder del futuro (Handy, 2006).

Estas entidades sociales conocidas como organizaciones de aprendizaje se adaptan a los cambios en el ambiente mediante la renovación de su estructura y sus prácticas, pues es capaz de crear, adquirir, transferir conocimientos y modificar su conducta en respuesta a nuevos conocimientos y percepciones (Koontz, 2000).

El rol del liderazgo en este tipo de organizaciones es enfocar los esfuerzos hacia la participación, el compromiso de todos en la solución de problemas, desarrollando un pensamiento sistémico, alentando el diálogo y creando visiones compartidas (Senge, 2006).

El líder debe ser capaz de motivar, orientar y planificar las acciones que las personas llevarán a cabo para la consecución de las metas establecidas, aprovechando su posición en la estructura de poder y desarrollando a su vez a todos los integrantes (Fleishman, 1991).

Las tareas del líder consisten en tres aspectos principales: decidir lo que debe hacerse, establecer redes y relaciones entre personas y cerciorarse que todos hagan sus aportes (Kotter, 2001).

### **1.6.2 Cualidades del líder**

- El líder demuestra una visión personal que comparte con su equipo, define la visión de futuro que quiere para él y su organización, le da estructura y dirección y la informa a los demás para lograr compromisos.
- Tiene congruencia entre lo que dice y lo que hace, sin cambios imprevistos y con firmeza en las decisiones.
- No pone en peligro a los demás por defender sus propios intereses.
- Está dispuesto a aprender de los conocimientos, experiencias y aportes de los demás.
- Cuenta con un alto grado de inteligencia emocional, madurez y sentido común, sabe manejar sus emociones y sentimientos.
- Logran que los demás crean en él y establecen buenas relaciones entre los compañeros.
- Fomenta el diálogo entre los miembros para que lleguen a acuerdos positivos y productivos (Nelligan, 1999).

### **1.6.3 Estilos de liderazgo**

El concepto de liderazgo ha cambiado a través del tiempo y también el patrón de conducta que ha seguido el líder para guiar a las personas que lo acompañan, estos estilos de liderazgo se han adaptado a las circunstancias históricas y sociales del momento en que se han desarrollado. Las primeras teorías de liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más por la genética que por lo social, basándose en las condiciones individuales para establecer las habilidades del liderazgo (Pedraja, 2006).

Posteriormente surge la teoría de contingencia de liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder son los aspectos más importantes en la relación del líder y el seguidor, por lo que es el producto de las situaciones dadas y para realizar sus funciones debe considerar la situación en que está inmerso y diseñar condiciones favorables al desempeño de la organización (Koontz, op.cit.).

Estas teorías de contingencia se refieren en su mayoría a los líderes transaccionales quienes motivan o guían a sus seguidores hacia las metas establecidas aclarando los requisitos correspondientes a roles y tareas, pero también a los líderes transformacionales, que inspiran a sus seguidores a dejar sus intereses por el bien de la organización y que son capaces de producir un efecto profundo y extraordinario en las personas que le siguen (Robbins, 2000).

### **1.6.4 Nuevo paradigma de liderazgo**

Este nuevo paradigma consiste en desarrollar personas que sean capaces de aprender, corregir errores y continuar hacia el logro de los objetivos, el liderazgo se centra en hacer las cosas apropiadas, preguntándose si lo que se está haciendo todavía funciona, para poder cambiar las cosas ajustándolas a los nuevos requerimientos (Covey, 2006).

Una de las características más relevantes en la actualidad que se espera se encuentre en el líder es la inteligencia emocional, que permite a quien la tiene afectar los pensamientos,

sentimientos y actuaciones de un importante número de individuos. Los grandes líderes son casi siempre grandes simplificadores que se abren paso a través de la discusión, el debate y la duda para ofrecer una solución que todo el mundo puede entender y recordar (Gardner, 1998).

### **1.6.5 Aporte de los líderes del pasado**

Muchos de los personajes del pasado han demostrado un liderazgo reconocido mundialmente y estos ejemplos pueden ser de utilidad para obtener una enseñanza que ayude a orientar el rol del líder que se necesita en estos tiempos de cambio, es por esto que se abordan las ideas de quien fuera un ejemplo de liderazgo en el país y la sociedad costarricense:

#### **Rafael Ángel Calderón Guardia:**

El doctor Calderón Guardia nació en San José, Costa Rica, el 10 de marzo de 1900 y murió en esa misma ciudad el 9 de junio de 1970. Fue hijo del Benemérito de la Patria, el doctor Rafael Ángel Calderón Muñoz, estudió medicina en la Universidad Libre de Bruselas, fue jefe de cirugía del Hospital San Juan de Dios, se distinguió por la abnegación y devoción a sus enfermos, especialmente a los de las clases más desposeídas.

Fue diputado del Congreso y a la edad de 38 años, llegó a ser su presidente, luego fue vicepresidente de la República y en 1940 llegó a la Presidencia de la República.

Transformó durante su mandato a un país conservador en uno moderno, con una legislación de justicia social aplicada en una realidad netamente costarricense. Se basó en la doctrina social de la Iglesia Católica a través de las encíclicas papales *Rerum Novarum* de León XIII; *Cuadragesimo Anno* de Pío XI, *Divini Redentoris*, así como en las recomendaciones de la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra y en el Código Social de Malinas del Cardenal Mercier.

Se adelantó a su tiempo con medidas sociales como el Código de Trabajo; Garantías Sociales; seguros de invalidez, vejez y muerte; protección por accidentes de trabajo y riesgos profesionales, amparo a la niñez, hospitales y la creación de la Universidad de Costa Rica, entre otras. Benefició a los humildes trabajadores costarricenses, a sus familias y en general a las masas desposeídas, siempre luchó por contar con leyes que protegieran los derechos de los más indefensos.

Sufrió el exilio durante 10 años y regresó al país para continuar trabajando por el partido, siempre será reconocido por su labor para mejorar la situación social y económica de los costarricenses más humildes y por quienes siempre demostró una real preocupación (Hidalgo, 1983).

## **1.7 Metodología**

El presente trabajo corresponde a una investigación bibliográfica sobre el tema de liderazgo con la que se pretenden determinar los principales rasgos y cualidades que deben tener los líderes que se enfrenten a los retos de la globalización, así como hacer una mirada retrospectiva hacia las características presentadas por quien fuera uno de los grandes reformistas sociales de Latinoamérica: Rafael Ángel Calderón Guardia.

### **1.7.1 Definición del tipo de investigación**

La presente investigación es descriptiva pues busca especificar propiedades, características y rasgos importantes encontrados en la literatura sobre el tema del liderazgo, así como de los logros que como líder obtuvo el ex presidente de la República Rafael Ángel Calderón Guardia.

### **1.7.2 Establecimiento de las hipótesis**

La hipótesis a comprobar será si mediante el estudio de los principales rasgos de liderazgo contenidos en la literatura y el estudio de la vida y obras del ex presidente Rafael

Ángel Calderón Guardia, se puede definir un perfil de líder para las personas que dirijan el rumbo de la sociedad costarricense según el nuevo paradigma requerido.

### **1.7.3 Definición de variables**

**Liderazgo:** Proceso de influencia en que los individuos facilitan mediante sus acciones, el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

**Inteligencia emocional:** Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los de los demás para utilizarlos como guía del pensamiento y la acción, con el fin de lograr la motivación de las demás personas y que puede ser desarrollada a lo largo de la vida (Goleman, 2000).

**Cualidades del líder:** Son las características con las que cuentan los líderes que incluyen las habilidades, formación y la función misma que desempeña.

### **1.7.4 Diseño de la investigación**

La información se analizará en forma cualitativa revisando libros, publicaciones en revistas especializadas y bases de datos que desarrollen el tema del liderazgo y las que describan la vida y obras del doctor Rafael Ángel Calderón Guardia para determinar así los principales rasgos que como líder le permitieron lograr la reforma social en el Estado costarricense.

## **SEGUNDO APARTADO**

### **2.1 Definiendo el perfil de líder**

El definir un perfil de líder que sea capaz de orientar a otras personas hacia la consecución de un objetivo común, implica analizarlo desde adentro, desentrañando las razones por las cuales sus seguidores se sienten con el compromiso de colaborar con él; el

líder se puede formar, pero solo puede actuar si cuenta con seguidores que confíen en sus aptitudes, actitudes y comportamientos (Rodríguez, 2009).

Se analizarán a continuación los aspectos que se han encontrado en artículos recientes sobre el tema y que han estudiado la visión de quienes son subordinados, seguidores, empleados o ciudadanos sobre las características que según su criterio les hace seguir a su líder y en las que se demuestra que estas personas quieren ser tomadas en cuenta como parte de la solución de los problemas que aquejan a su organización, en la toma de decisiones y que su líder les hace sentir que su capacidad creativa es reconocida.

Se plantea una serie de características desde el punto de vista del seguidor, que dará una pauta a quienes vayan a dirigir el país sobre ¿qué es lo que buscan los seguidores?; ¿qué quieren de su líder? y ¿cómo deberían actuar en los primeros momentos que estén a cargo de sus funciones para obtener las primeras victorias?

## **Las aptitudes**

La aptitud es la capacidad natural de desarrollar determinadas tareas intelectuales y manuales, implica el aprendizaje de diferentes formas de realizar los procesos productivos (Grupo Océano, 2007), estas aptitudes están relacionadas con las capacidades técnicas del líder, con su capacidad de aprovechar las de los demás y de aprender de ellas, aplicándolas en la solución de diferentes problemas.

Generalmente en tiempos de crisis es necesario reinventar y buscar la cooperación para desarrollar nuevas estrategias y estilos de trabajo, para esto se deben reconocer en los seguidores sus aportes, fomentando la participación y aprovechando las fortalezas de los individuos, buscar áreas críticas en las que se puedan realizar innovaciones, darles un marco de acción a los seguidores y proponerles desafíos; además fomentar el trabajo en equipo que incluya a personas creativas y racionales que busquen las mejores soluciones a los problemas presentados (Rigby, 2009).

El liderazgo de equipos de colaboración puede ser alcanzado por quien demuestre flexibilidad, quien esté orientado tanto a las tareas como a las relaciones y que puedan cambiar su estilo dependiendo de la necesidad que tenga el grupo.

La orientación hacia las tareas es útil cuando el grupo necesita conocer los objetivos y tenerlos claros, mientras que la orientación hacia las relaciones es necesaria cuando ya los seguidores han comprendido lo que debe hacerse y están en condiciones de compartir conocimientos con lo demás (Gratton, 2007).

Otra de las aptitudes que es necesario tomar en cuenta es **el poder de experto**, que se basa en la creencia de los seguidores de que el líder tiene un nivel elevado de conocimiento o un conjunto de habilidades altamente especializadas en la labor que va a realizar (Victor, 2006).

Este conocimiento debe ser compartido en beneficio de la organización; permitiendo el crecimiento de los seguidores, liberando el conocimiento que posee el líder y desarrollándolo en los demás, aprovechando la experiencia y la motivación que ellos ya poseen.

Existe una tendencia en las personas que lideran una organización de asumir el total de la responsabilidad cuando existen problemas, lo que no es conveniente pues se deben aprovechar las ideas y la energía de todos (Erickson, 2008).

El líder político se va a encontrar con instituciones que tienen problemas de muchos años que no han podido ser resueltos y también con expertos dentro de las mismas que han acumulado experiencia durante largos periodos de laborar en los diferentes ministerios, instituciones autónomas y demás organizaciones gubernamentales. Al tener la capacidad de aprovechar toda esta experiencia, puede hacer la diferencia a la hora de buscar las soluciones a los problemas, pues su reconocimiento hará que la personas a quien se les consulta sobre algún tema determinado o se les pide su opinión sobre la solución de un problema, demuestren mayor lealtad hacia quien se lo solicita.

## Las actitudes

La actitud es una concepción del mundo, está ligada al rol personal basada en opiniones y creencias que llevarán a la persona a realizar un comportamiento determinado (Grupo Océano, 2007).

Una actitud que debe estar presente en todo líder y que es reconocida por sus seguidores es **la visión de futuro**, lo que implica imaginar, visualizar a la organización dentro de pocos o muchos años, pero; no debe presentarla solo como suya, sino crear una visión compartida, donde los seguidores puedan reflejar sus propias aspiraciones y en la que visualicen cómo sus sueños y esperanzas se cumplirán.

El líder debe permitir al equipo colaborar en la elaboración de las metas y objetivos, escuchar a los demás y atender a sus necesidades, siendo un excelente observador de la condición humana (Kouzes, 2009).

El incluir a los demás en las decisiones, implica que el líder ya no sea visto como una especie de superhéroe, quien tiene las respuestas para todo y que tiene un control absoluto de lo que ocurre en la organización, se recomienda orientarse hacia un **liderazgo relacional**, que incluya las contribuciones de los demás y que vea al liderazgo como parte integrante de la organización y de la gestión del trabajo, donde no solo una persona aporta a las soluciones, sino que muchos pueden contribuir al proceso global de liderazgo (Hay, 2006).

El líder debe lograr una motivación intrínseca en el seguidor, demostrando la capacidad de sacrificarse por ellos, donde el liderazgo inicia con el servicio a los demás, se preocupa por sus necesidades y su desarrollo de forma genuina, lo que ocasiona en el seguidor un sentimiento de reciprocidad y de responsabilidad hacia los logros (Cardona, 2000).

Este liderazgo de servicio sugiere que el líder anteponga las necesidades y deseos de los colaboradores y de la comunidad a las propias, demostrando un compromiso con las personas y buscando su desarrollo.

Otra de las razones por las que los seguidores confían en el líder es su **honestidad** y su **franqueza**, el seguidor confiará en un lugar donde la información fluya libremente dentro y fuera de la organización, para que quienes deben actuar cuenten con los datos necesarios para hacerlo, donde se actúe con total transparencia y donde el líder aliente una cultura de franqueza.

Esto permite mantener relaciones de confianza con los seguidores, quienes se acercarán más rápidamente a un líder que los motiva para contarle las situaciones que se presentan y poder corregirlas (O'Toole, 2009).

Otro aspecto que es reconocido en el líder es la **empatía**, que es la capacidad de comprender la estructura emocional de otras personas, el seguidor debe sentir que el líder se preocupa por conocer sus objetivos y motivaciones personales, respetando a su vez el espacio de la otra persona y su integridad (Mostovicz, 2009).

Estas actitudes que se refieren a paradigmas o formas de ver el mundo van a verse reflejadas en la forma en que el líder se comporta; este aspecto es relevante pues debe haber concordancia entre lo que el líder dice y lo que hace.

### **Los comportamientos**

El comportamiento se refiere a las normas de reacción o respuesta frente a los estímulos recibidos del medio ambiente (Grupo Océano, 2007).

Uno de los comportamientos requeridos para el líder es su capacidad de ajustarse a los cambios y de poder transformar su estilo de liderazgo según las condiciones presentes en la sociedad y en la economía, tener una estrategia que oriente el rumbo de la organización

hacia la modificación de estructuras y métodos de trabajo, así como impulsar a los nuevos líderes que vayan surgiendo (O'Connell, 2009).

Esta forma de comportarse es importante cuando el líder se enfrenta a un proceso de transición, donde asume el control de una nueva organización, en la que existen problemas antiguos a los que debe enfrentarse y resolver, como es el caso de las personas que asumen el poder en una Nación y que deben orientar el rumbo de todo un país.

La estrategia para asumir el cambio y lograr el éxito en su gestión depende del análisis de la situación encontrada, aprendiendo sobre la organización, estableciendo prioridades, buscando los lugares donde se pueden obtener las primeras victorias y logrando alianzas con las personas que ya están trabajando, con el fin de disminuir la resistencia que se puede presentar al implementar cambios (Watkins, 2009).

Esta dinámica de comportamiento del líder se ha visto realizada por el Presidente Estadounidense Barack Obama, en el gobierno, durante sus primeros noventa días de mandato. Inició con credibilidad y creando en los ciudadanos un sentimiento de que era el momento de construcción hacia un cambio positivo, con esto disminuyó las primeras pérdidas y realizó hechos simbólicos que le permitieron ganar rápidamente sus primeras victorias, con una serie de mandatos orientados a consolidar su base democrática y restablecer la buena reputación de Estados Unidos en el mundo (Watkins, Obama's First 90 Days, 2009), lo que originó las acciones que le fueron reconocidas para que se le otorgara el Premio Nobel de la Paz.

Un gobernante que llega al poder debe rodearse de las mejores personas, las más capaces y que sean reconocidas como líderes, que aunque no estén de acuerdo con su pensamiento puedan disentir y discutir con él o ella, las mejores alternativas a la solución de los problemas, esto implica una gran inteligencia emocional, pues requiere saber reconocer sus errores y aprender de éstos, reconocer las opiniones de los demás y que otros disientan de lo que se cree o se piensa.

Algunos líderes como Lincoln presentaron estos comportamientos rodeándose incluso de sus enemigos quienes tenían una forma de pensar totalmente contraria al mandatario; pero demostrando una gran confianza en sí mismo lograba sacar partido del conocimiento de los otros y hacerlos sentir reconocidos, formando un equipo que pudiera enfrentar los desafíos de la guerra civil (Coutu, 2009).

Estos ejemplos demuestran que el líder puede utilizar su inteligencia para sacar el mayor provecho de los recursos y las oportunidades con las cuenta, independientemente de si tiene todos los aspectos a favor, debe buscar apoyo en los demás y desarrollar sus fortalezas en pro de conseguir un ambiente colaborativo, de respeto y honestidad hacia sus seguidores y la comunidad.

## **2.2 Aprendiendo de los antiguos líderes**

Los líderes eficaces del futuro tendrán rasgos similares a los del pasado, el conjunto de las características que deben tener pueden ser genéticas o aprendidas, pero es recomendable que quienes aspiren a ser líderes en el futuro estudien a los líderes eficaces del pasado, su composición intelectual, moral y de comportamiento, pues construyendo sobre estas características y haciendo su propia combinación es que los líderes que se necesitan pueden crear un hilo conductor que los oriente hacia su rol en el momento histórico que están viviendo (Wilhelm, 2006).

Es por esto que se acude a la figura del ex presidente Rafael Ángel Calderón Guardia, considerado como uno de los líderes más reconocidos que ha tenido Costa Rica y que con el estudio de su perfil se pueden determinar rasgos importantes que contribuirán a orientar el camino de los nuevos líderes que el país necesita.

Una de las formas de conocer las actitudes, aptitudes y comportamientos de este líder nacional es analizando sus obras como Presidente de la República, en este periodo demostró un gran amor por su pueblo y un liderazgo eficaz para enfrentar las dificultades

que se presentaron y realizó cambios trascendentales para el país. La literatura debe registrar líderes como éste cuyo éxito se midió con el fruto de su esfuerzo y empeño.

El doctor Rafael Ángel Calderón Guardia fue un hombre preocupado por su pueblo, siempre buscó el bienestar de los ciudadanos y con una gran disposición para servir antes que beneficiarse con su trabajo, se le reconoció el ser una persona que no pretendió amasar fortunas, sino que buscó soluciones para las carencias de sus compatriotas (Soto, 1991).

El ex presidente consideraba que la racionalización de sus propios actos era algo inherente al poder político, pues por la proyección social que tenían sus acciones existía una obligación de actuar con total transparencia, lo que implicaba no solo responder a su propia conciencia sino a lo que él llamó “conciencia colectiva”, entendida como la opinión pública de las personas de su época y las del futuro, quienes juzgarían sus actos en la posteridad (Calderón, 1942), lo que demuestra que el gobernante no sólo manifestó un liderazgo ético en el ejercicio de la función pública, sino que se preocupó por el ejemplo que daría a las generaciones futuras.

En su pensamiento reflejó grandes cualidades, una de ellas el considerarse como un ciudadano más, con la única diferencia de tener más posibilidades de actuar en beneficio de su país, habló con total franqueza siendo consciente de que sus actuaciones iban a enfrentarlo con grupos de poder que no estaban de acuerdo con las políticas implementadas.

Siempre puso a Dios y a la Patria por encima de sus intereses personales, siendo consistente con su formación religiosa, fue inspirado por su padre; quien como médico tuvo que enfrentar las limitaciones y enfermedades de la época, con una población mayoritariamente campesina y escasos recursos económicos, por lo que la caridad fue uno de los valores presentes en su vida desde niño.

Tuvo la oportunidad como muchos de los grandes líderes de viajar a otros países, durante sus estudios en Bélgica, en la época de la posguerra, en un país mucho más desarrollado que su Costa Rica. Reflexionó sobre la forma de remediar la miseria que

vivían sus compatriotas, pues desde joven manifestó un deseo de solucionar las cosas que no funcionaban bien en una forma pacífica, acabando con las injusticias, fortaleciendo las instituciones democráticas y con el sueño de lograr la colaboración de todos los ciudadanos como una gran familia.

Durante sus estudios buscó la respuesta a la injusticia y la tiranía en las doctrinas de la Iglesia, lo que lo motivaron a estudiar con mayor profundidad las del cristianismo social; inspirado por la encíclica *Rerum Novarum* (1891), donde encuentra en las palabras de León XIII, --quien exponiendo la situación de los obreros y las injusticias en cuanto a la distribución de la riqueza-- una solución a la situación de explotación de los trabajadores por medio de los agentes de cambio social: La Iglesia, el Estado y los propios interesados.

Cada uno de estos agentes con un papel a desempeñar: La Iglesia educando las conciencias, recordando el juicio de Dios y que lo importante es el ser y no el tener; el Estado, defendiendo a los más débiles y no parcializándose con la clase dominante y la acción de los propios trabajadores quienes debieron transformar las condiciones de su vida en sociedad mediante organizaciones reconocidas y aceptadas como fuerza social (Ortiz, 1992).

Puso atención en el código resultante de la Unión Internacional de Estudios Sociales de Malinas, fundada por el Cardenal Desiderio Mercier en 1920 y quien realizó en 1925 la redacción de una síntesis social católica, que finalmente fue publicada en 1927, como el “Código Social de Malinas” y que reflejaba la preocupación por la cuestión social iniciada por León XIII (Solís, 1990) y aumentada por la reciente culminación de la Primera Guerra Mundial, que según los ojos de Rafael Ángel Calderón Guardia en su estadía en Europa, dejó más daño moral que la misma guerra.

Una vez pasados sus años de universidad, regresó al país y se encontró con un ambiente de miseria donde las personas no tenían la protección contra las circunstancias presentadas por la edad, la invalidez, la enfermedad y la muerte; sintió una gran tristeza y compromiso con las madres que fallecían al dar a luz, con los hombres que por su

enfermedad no podían devengar un salario o adquirir sus medicamentos y por las familias desprotegidas ante el fallecimiento del familiar que les daba su sustento.

Mostró gran sensibilidad hacia estas necesidades de sus conciudadanos y buscó en las enseñanzas del cristianismo social las fórmulas que pudiera aplicar en la solución de los problemas del pueblo costarricense.

Uno de los aspectos más relevantes al asumir el poder y que van de acuerdo con lo analizado para los grandes líderes, es la búsqueda de una solución en el pensamiento colectivo, en el que se involucrara a los ciudadanos a terminar con los desequilibrios sociales.

Consciente de que estos problemas tenían múltiples causas y también múltiples soluciones, tomó de las doctrinas mencionadas y del Código de Malinas las bases para definir su plan de Gobierno que, siendo limitado al plazo de cuatro años, concretó al esfuerzo de un único enunciado: “elevar la condición económica, moral y cultural de las clases trabajadoras” (Calderón, 1942).

Realizó alianzas con la Iglesia Católica en la figura de Monseñor Sanabria y con el partido comunista, en la figura del Diputado Manuel Mora, quien gracias a la persistencia de Calderón, fue logrando el consenso entre sus seguidores para lograr la Reforma Social.

Algunos de sus opositores tildaron el proyecto de comunista y cuestionaron la participación del Arzobispo, pues no consideraban estas reformas como basadas en el cristianismo social (Blanco, 2009), a pesar de las grandes dificultades que implicó lograr el consenso, principalmente con el Partido Comunista, consiguió su apoyo para permitir a los costarricense disfrutar los beneficios del cambio de manera pacífica.

Creó el Consejo de Nutrición para mejorar la dieta de los hogares; centralizó el suministro de agua potable; buscó la forma de nutrir a los niños mientras estudiaban y de calzarlos, pues lo consideraba como responsabilidad del Estado; como amante del deporte

reinauguró el Estadio Nacional, con el fin de que los costarricenses pudieran mejorar su salud y se mantuvieran activos.

Protegió a los campesinos de la usura y el acaparamiento de víveres, durante su gobierno se promulgó la Ley de Inquilinato, que buscaba amparar a los ciudadanos de alzas injustificadas en los alquileres y creó una institución orientada a proporcionar recursos económicos para que los obreros pudieran tener su casa propia.

Creó la Caja Costarricense de Seguro Social y estableció el seguro social obligatorio, en el que se definió un sistema sustentado en el ahorro, con la contribución de los obreros, los patronos y el Estado, fundamentado en un principio de estrecha cooperación, en el que se exigió el aporte de todos los costarricenses, pues uno solo de los involucrados no podría mantener el sistema.

Pidió para la institución autonomía en su función, para evitar que se pensara que existiría influencia política y presentó una visión de futuro al establecer las pautas para la posterior aplicación de la cesantía y las pensiones para viudas y huérfanos, tomó en cuenta a todos los ciudadanos, fueran peones, servidores domésticos o trabajadores independientes, lo que buscó la disminución de las desigualdades y una mejor calidad de vida para todos (Calderón, julio 1941).

Actuó de forma oportuna, pues considerando la realidad del conflicto bélico mundial, originado por la Segunda Guerra Mundial, consideraba que no podía vacilar en poner en práctica su programa de gobierno, llevando a cabo las reformas sociales necesarias para acabar con las injusticias en un ambiente pacífico, pero con una decisión innegable a pesar de las críticas y nuevamente con sentimientos altruistas, protegió a la producción cafetalera y cañera, tanto a los propietarios como a los pequeños productores y a los consumidores, tomando en cuenta la importancia de estas actividades para la economía nacional.

Estableció el Código de Trabajo, que buscaba la igualdad de oportunidades tanto para productores como trabajadores y como institución que vigilara el cumplimiento de las nuevas disposiciones creó la secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Este Código buscaba una política permanente de solidaridad nacional, su pensamiento fue el no quedarse solo en las palabras, sino hacer obras concretas reflejadas en un cuerpo de leyes que presentó a la Asamblea Legislativa después de una revisión de todas las leyes sociales existentes, propuso una serie de reformas constitucionales basadas en los ideales cristianos de justicia para todos.

Utilizó el concepto de “Patria Viva”, entendida como Patria para todos y no solo para unos cuantos, una Patria que progresa día con día y que siente las necesidades sociales y busca darles una pronta solución.

Pidió a la Asamblea Legislativa, por medio de sus elocuentes mensajes y discursos, sin utilizar la violencia, aprobar las leyes y reglamentos necesarios para establecer tanto los derechos como las obligaciones de patronos y trabajadores, para que pudieran coexistir en un ambiente de armonía (Calderón, 12 de abril 1943).

Buscó con la creación de la Universidad de Costa Rica guiar y apoyar a los jóvenes para que mediante el estudio pudieran alcanzar una mejor calidad de vida y aportar al Estado y a la cultura del país.

No existía una universidad como tal, por lo que la formación obtenida en el exterior le originó la inquietud de establecer una casa de estudios superior, que permitiera la formación de profesionales liberales y que pusiera a Costa Rica en un lugar privilegiado en el ámbito internacional, esta reforma educativa es considerada como un enorme paso dado por los costarricenses hacia el progreso cultural.

Fue una persona consciente de que podía fallar, respaldó sus decisiones en el contexto internacional, observó lo que se estaba haciendo en otros países para obtener una

legislación moderna y debidamente justificada con los ejemplos de otras naciones y su experiencia.

Destacó en la política internacional el logro del tratado de límites Arias Madrid-Calderón Guardia que permitió, gracias a la diplomacia del mandatario terminar con el conflicto con Panamá y llegar a un acuerdo pacífico.

Cuando Pearl Harbor fue atacado por los japoneses el 7 de diciembre de 1941 durante la Segunda Guerra Mundial, el Gobierno de Costa Rica protestó con una actitud valiente declarándole la guerra al Eje Roma-Berlín-Tokio, hecho que le valió la admiración del mundo entero (Hidalgo, 1983).

El ex presidente Rafael Ángel Calderón Guardia puso las bases para que otros gobernantes que vinieran en el futuro continuaran con su obra, en una comunidad que respete los derechos individuales y sociales de todos sus pobladores por igual.

### **2.3 Propuesta de perfil de líder**

Costa Rica está a las puertas de una nueva elección presidencial, en donde se definirá la persona que dirigirá los destinos de los ciudadanos por los próximos cuatro años.

Esta persona y quienes lo acompañen en el ejercicio del poder y en la dirección de las distintas instituciones gubernamentales tienen un gran compromiso y responsabilidad de solucionar distintos problemas que vienen aquejando al pueblo costarricense desde hace muchos años y que se han visto incrementados por los cambios que ha sufrido la sociedad y el propio ciudadano en estos tiempos de globalización.

Además de resolver los problemas adquiridos, se espera que encamine el rumbo del país hacia el progreso y la modernidad del Estado costarricense, desarrollando las instituciones y promoviendo el crecimiento económico y social necesario para obtener mejores estándares de vida.

Dista mucho el ciudadano actual del campesino que encontró Rafael Ángel Calderón Guardia en los años cuarenta cuando asumió el poder, pero los rasgos que presentó como líder siguen siendo actuales y válidos para ser aplicados en una época de modernidad donde la problemática social y las desigualdades están presentes y donde el Estado debe ser orientador de los ciudadanos para que contribuyan a su propio desarrollo y el del país, por lo que se recomienda analizar sus actos y aplicarlos a la gestión realizada.

Se definen en este apartado las aptitudes, actitudes y comportamientos que deben asumir los líderes y que aumenten su capacidad para lograr el compromiso de los demás hacia la misión que proponen.

La propuesta de perfil de líder indica que debe iniciar su labor con una observación clara de la condición en la que se encuentran sus conciudadanos, teniendo la sensibilidad y la preocupación de detectar las situaciones que están afectando la calidad de vida de los costarricenses, para determinar las acciones específicas que solucionarán las problemáticas presentadas.

Esta observación debe ir acompañada de una comunicación abierta con las personas que sufren los problemas y escuchar de ellos soluciones que puedan ser aplicadas, ganarse la confianza de los ciudadanos, generando una influencia positiva que logre un compromiso con los resultados y una emoción al centrarse en lo que el futuro pueda generar para mejorar su condición de vida (Lussier y Achua, 2008).

Comunicar una visión atractiva que fomente la exploración de nuevas oportunidades, dé autonomía a sus seguidores para que decidan cómo continuar con sus tareas y cree un ambiente seguro y positivo que fomente la apertura para estimular la generación de ideas; los ciudadanos deben sentirse reconocidos y por supuesto el líder debe ser quien primero proponga las ideas innovadoras (De Jong, 2007).

Existen diversas formas de pensamiento, gran diversidad de partidos políticos, con diferentes formas de ver el mundo y la realidad nacional, con múltiples ideas de cómo

enfrentar los problemas, por lo que es necesario establecer alianzas, acercarse a quienes tienen otra forma de pensar y buscar puntos de convergencia y partir de ahí para buscar soluciones generales y la colaboración de las partes que muestran resistencia.

Estar conscientes de que no se pueden solucionar todos los problemas, que hay que priorizar y establecer patrones de conducta hacia los principales obstáculos, solucionar los problemas de seguridad, de infraestructura, lograr una mayor equidad social, mejorar la educación y los índices de salud entre otros, requiere elaborar planes de trabajo concretos, que beneficien a muchos y que incluyan la participación de todos, tanto en las responsabilidades como en los beneficios que se puedan generar con tales acciones.

Ser flexible, pues no todas las políticas pueden ser rígidas, es necesario ajustar las decisiones tomadas según las circunstancias presentadas, pero siempre manteniendo un norte que oriente la visión de futuro establecida y que sea clara para todos los involucrados.

Poner atención a las instituciones públicas, pues es en la organización donde se desarrollan y consolidan los líderes, por lo que sus características permiten analizar su comportamiento, tomando en cuenta que los rápidos cambios económicos, sociales y políticos derivados de los procesos de globalización, demandan en el líder un conocimiento de sus límites y alcances, de la manera de aplicar estrategias apropiadas para enfrentar estos cambios y de las habilidades necesarias para la toma de decisiones oportunas (Madrigal, 2007).

Quienes asuman el poder ahora y en el futuro deben estar conscientes de la importancia de tomar acciones concretas en la función de las distintas instituciones públicas, agilizando los procesos y procedimientos, disminuyendo las trabas burocráticas y permitiéndole al ciudadano contar con organizaciones ágiles y con un alto grado de calidad en el servicio.

Es necesario hacer una revisión de los objetivos de todas las organizaciones, establecer una clara visión y misión institucionales que definan lo que se quiere hacer en el largo

plazo y establecer acciones concretas, sustentadas teóricamente y basadas en la investigación constante de los miembros involucrados en los procesos.

Estos objetivos y acciones deben ser del conocimiento de todos y deben permitir participar en las decisiones a quienes tienen experiencia, reconociéndoles sus aportes y contribuyendo a una institución donde exista un ambiente de colaboración entre los distintos departamentos, así como entre las diferentes instituciones que trabajen con un proyecto coordinado, evitando la duplicidad de funciones y permitiendo desarrollar proyectos en un menor tiempo.

El desarrollo del concepto de organizaciones que aprenden, que se adaptan al entorno en que se desenvuelven, debe ser la premisa para lograr instituciones modernas y competitivas que hagan sentir al ciudadano que se dirigen hacia una situación futura mejor que la actual (Koontz, 2000).

Crear instrumentos que faciliten la comunicación con los ciudadanos, aprovechando las TIC, que permitan la transmisión de sus ideas e inquietudes y la retroalimentación de los encargados de tomar decisiones sobre las medidas a seguir.

La educación es un recurso altamente valorado por los costarricenses, siempre ha sido fortalecida por los gobiernos y es reconocida por los ciudadanos como la forma de salir de la pobreza y el subdesarrollo, por lo que se convierte en el instrumento principal para la formación de futuros líderes, donde se desarrollen ciudadanos con pensamiento crítico, analíticos, con destrezas para la comunicación clara, para la discusión de ideas y con un alto grado de compromiso con el país, en el reconocimiento de problemas y en la conciencia de que pueden realizar un aporte para su solución.

Es necesaria la capacitación de líderes en los centros universitarios, donde la teoría del liderazgo no se desarrolle únicamente como un curso más del programa de estudios, sino que permita el análisis de casos actuales, donde se desarrollen habilidades que permitan a los estudiantes identificar sus competencias y sus carencias en el alcance de estos rasgos,

independientemente de la carrera que curse, pues se requieren líderes efectivos en todos los campos.

El estudio de los ejemplos de vida de líderes tanto nacionales como internacionales, puede ser un punto de partida interesante para quienes desean profundizar en este tema, pues el conocer cómo estas personas actuaron frente a determinadas situaciones es una pauta para los líderes del futuro.

Las biografías de los líderes nacionales deben ser más explotadas, analizando las obras de quienes han logrado grandes cosas para el país, que en otras épocas han tomado decisiones muy importantes y que han trazado el camino para que Costa Rica transite hacia el desarrollo.

Todos los costarricenses deben involucrarse en la labor que realizan sus dirigentes, proponiendo ideas, promoviendo el diálogo y defendiendo la democracia y la paz que caracteriza al pueblo.

Desde cada uno de los puestos de trabajo, hogares y familias que componen este país, siguiendo los ideales democráticos y sin dejar de lado que la sociedad ha cambiado, dar prioridad a los valores auténticos y promover los rasgos de liderazgo en todos los ciudadanos.

## Referencias

Blanco Odio, Alfredo. (2009). *El pensamiento político de Calderón Guardia como expresión de un cambio revolucionario en Costa Rica (1940-1944)*. Tesis para optar por el grado de Doctorado en Pensamiento Latinoamericano, versión preliminar: Heredia.

Bennis, Warren. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Grupo editorial Norma: Colombia.

Bennis, Warren, & Burt, Nanus (1996). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Norma.

Calderón Guardia, Francisco. (Julio, 1941). Creación de la Caja Costarricense de Seguro Social. En B. Hidalgo Mario, *Dr. Rafael A. Calderón Guardia: Reformador Social de Costa Rica* (págs. 117-144). México: Borrásé. 1983.

Calderón Guardia, Rafael Ángel. (1942). El Gobernante y el hombre frente al problema social costarricense. En M. Hidalgo, *Rafael A. Calderón Guardia: Reformador Social de Costa Rica* (págs. 37-54). México: Borrásé. 1983.

Cardona, Pablo. (2000). *Transcendental leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (4), 201-207.

Coutu, Diane. (2009). *Leadership Lessons from Abraham Lincoln*. *Harvard Business Review*, 87 (4), 43-47.

Covey, Stephen. (2006). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.

De Jong, Jeroen, & Den Hartog, Deanne. (2007). *How leaders influence employees' innovative behaviour*. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.

Erickson, Tamara. (2008). *"Give Me the Ball!" Is the Wrong Call*. Harvard Business Review, 86 (12), 30-31.

Escamilla de los Santos, José. (2007). *Tecnología educativa en un modelo de educación a distancia centrado en la persona*. Editorial Limusa: México.

Fischel Volio, Astrid. (1991). *Historia de Costa Rica en el siglo XX*. Editorial Porvenir: San José.

Fleishman, Edwin, Korotkin, Arthur, Mumford, Michael. (1991). *Taxonomic efforts in the description of leader behavior*. Leadership quart, 245-287.

Gardner, Howard, & Laskin, Emma. (1998). *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.

Goleman, Daniel. (2000). *La inteligencia emocional*. Argentina: Vergara.

Gratton, Lynda, & Erickson, Tamara. (2007). *8 Ways to Build Collaborative Teams*. Harvard Business Review, 85 (11), 100-109.

Grupo Océano. (2007). *Diccionario de psicología*. En Enciclopedia de la Psicopedagogía (págs. 709-948). Barcelona: Océano.

Handy, Charles. (2006). *El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes*. En F. Hesselbein, G. Marshall, & R. Beckhard, *El líder del futuro* (págs. 29-31). Barcelona: Deusto.

Hay, Amanda, & Hodgkinson, Myra. (2006). *Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership?* Leadership & Organization Development Journal, 27 (2), 144-158.

Hidalgo Brenes, Mario (1983). Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Reformador Social de Costa Rica. Imp. Borrásé: México.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2000). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

Kotter, Jhon. (2001). *What leaders really do?* Harvard Business Review, 85-96.

Kouzes, James, & Posner, Barry. (2009). *To Lead, Create a Shared vision.* Harvard Business Review, 87 (1), 20-21.

Lussier, Robert, & Achua, Christopher. (2008). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México: Cengage Learning.

Madrigal Torres, Berta. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje.* Editorial Mc. Graw Hill: México.

Mostovicz, Isaac, Kakabadse, Nada, & Kakabadse, Andrew. (2009). *A dynamic theory of leadership development.* Leadership & Organization Development Journal, 30 (6), 563-576.

O'Connell, Andrew. (2009). *Conversation.* Harvard Business Review, 87 (1), 25.

Ortiz Rivera, Antonio. (1992). *Catecismo de la Doctrina Social de la Iglesia.* Bogotá: Ediciones Paulinas.

O'Toole, James, & Bennis, Warren. (2009). *What's Needed Next: A Culture of Candor.* Harvard Business Review, 87 (6), 56-61.

Pedraja Rejas, Liliana, & Rodríguez Ponce, Emilio. (2006). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora.* Interciencia , 31 (008), 277-582.

Rigby, Darrel, Gruver, Kara, & Allen, James. (2009). *Innovation in Turbulent Times*. Harvard Business Review, 87 (6), 79-86.

Robbins, Stephen, & Coulter, Mary. (2000). *Administración*. México: Prentice Hall.

Senge, Peter. (2006). El liderazgo de las organizaciones de aprendizaje: lo temerario, lo útil y lo indivisible. En F. Hesselbein, Goldsmith, & B. R. Marshall, *El líder del futuro* (págs. 70-89). Barcelona: Deusto.

Solís Herrera, Javier. (1990). *El Benemeritazgo del General Volio*. San José: UNED.

Soto Harrison, Fernando. (1991). *¿Qué pasó en los años cuarenta?* San José: UNED.

Victor, David, & Turner, Monica. (2006). *Leadership Styles and Bases of Power*. En Encyclopedia of Management (págs. 442-445). Detroit: Marilyn M. Helms.

Watkins, Michael. (2009). *Obama's First 90 Days*. Harvard Business Review, 87 (6), 34-35.

Watkins, Michael. (2009). *Picking the Right Transition Strategy*. Harvard Business Review, 87 (1), 46-53.

Wilhelm, Warren. (2006). *Aprender de los antiguos líderes*. En F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard, *El líder del futuro* (págs. 249-254). Barcelona: Deusto.

### **Direcciones electrónicas**

Arias, Rafael. 27 de set. 2009. *Pobreza y desigualdad*. El Financiero. Obtenido el 15 de octubre del 2009 desde

[http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/septiembre/27/opinion2047176.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/septiembre/27/opinion2047176.html)

Jenkins, Christine. 4 de octubre del 2009. *Academia Centroamérica señaló los retos del crecimiento en Costa Rica*. Obtenido el 15 de octubre 2009 desde [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/octubre/04/economia2106755.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/octubre/04/economia2106755.html)

El Financiero. 13 de set. 2009. Editorial *Sin estrategias e indefensos*. Obtenido el 15 de octubre 2009 desde [http://www.elfinancierocr.com/ef\\_archivo/2009/septiembre/13/opinion2046974.html](http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/septiembre/13/opinion2046974.html)

Rodríguez Jara, Héctor. (30 de Marzo de 2009). *Liderazgo un nuevo enfoque*. Obtenido el 12 de Noviembre de 2009, desde [http://www.degerencia.com/articulo/liderazgo\\_un\\_nuevo\\_enfoque/imp](http://www.degerencia.com/articulo/liderazgo_un_nuevo_enfoque/imp)