

HACIA UNA COMPRENSIÓN DEL CAUDILLISMO COMO PROTOTIPO DEL
LIDERAZGO EN AMERICA LATINA

por

Lisa Anderson-Umaña
B.S., Penn State University, 1982
M.A. Wheaton College Graduate School, 1993

ENSAYO COMO EXAMEN INTEGRAL DE COMPRENSION

Presentado al Dr. Donald Guthrie
en cumplimiento parcial de los requisitos
para el curso ES 9975
Exámenes Integrales de Comprensión
Trinity Evangelical Divinity School

Deerfield, Illinois
Julio de 2014

Aceptado:

Primer Lector

Segundo Lector

Director del Programa

RESUMEN

Palabras clave: Liderazgo transcultural, Administración en América Latina, Administración Global, Prototipos de liderazgo, Caudillismo, Caudillaje, Líder autocrático, Teoría de categorización, Teoría de Atribución, Liderazgo en América Latina, Diferencias culturales en el liderazgo.

Este documento sugiere que el prototipo de líder de América Latina es un caudillo, un líder autocrático. La autora fundamenta, desde diversas perspectivas históricas y culturales, la idea de que el "caudillismo" es uno de los prototipos predominantes del liderazgo en América Latina entremezclando ejemplos de sus propias experiencias.

La prototipicalidad (teoría de la categorización) es explicada y diagramada junto con sus implicaciones para el liderazgo. Se proporciona una definición funcional del liderazgo en una sociedad colectivista junto con la etimología del caudillismo. La autora propone que el caudillismo (la práctica del liderazgo autocrático) surge del ethos del catolicismo monolítico de América Latina. Este ethos o condicionamiento cultural de América Latina se plasma en cinco valores esenciales (la generosidad, la dignidad, el ocio, la grandeza y la hombría).

Estos valores proveen un terreno fértil para el caudillismo como un prototipo o teoría del liderazgo implícito esta culturalmente respaldado. Estos valores culturales son explicados y tanto las virtudes como el lado oscuro del caudillismo son descritos. También ofrece algunas preguntas para la reflexión e implicaciones prácticas para los expatriados: Como la comprensión de los propios prototipos de liderazgo, aprender a nombrar la tensión que se experimenta con las diferencias en las expectativas de liderazgo, enfoca en la necesidad de ampliar las propias categorías de lo bueno y lo malo, reconocer las propias limitaciones, recibir el regalo de estar en contacto con otra cultura, discernir con prudencia y respetar al caudillo.

Para América Latina, un lugar que he aprendido a llamar mi hogar, “mi patria”

ÍNDICE

LISTA DE ILUSTRACIONES	x
LISTA DE CUADROS	xi
Introducción	1
Hacia una Comprensión	2
Caudillismo	3
Prototipo de Liderazgo	4
Teoría de Categorización	5
Segmento 1: Condicionamiento Cultural	6
Segmento 2: Estímulos Entrantes	7
Segmento 3: Búsqueda de un Prototipo por quienes lo perciben.	7
Segmento 4: Atribución	8
Segmento 5: Implicaciones de Equilibrios o Desequilibrios	9
América Latina	10
Definición de Líder	11
Perspectivas Latinoamericanas sobre el liderazgo.	13
Etimología del Caudillo	14
El Ethos de America Latina (su condicionamiento cultural)	16
La Dignidad	19

El Lado Oscuro de la Dignidad: las Apariencias	21
El Ocio	22
El Lado Oscuro del Ocio: el Vagabundeo Público.	23
La Grandeza	24
El Lado Oscuro de la Grandeza: La Ostentación	26
La Generosidad	27
El Lado Oscuro de la Generosidad: El Clientelismo	28
La Hombría	30
El Lado Oscuro de la Hombría: El Machismo	31
En Resumen: El Lado Oscuro de la Sociedad de Caudillaje	33
Lo Mejor del Liderazgo del Caudillo.	34
Lo Peor del Liderazgo del Caudillo.	34
Especulaciones.	36
Implicaciones Prácticas para expatriados.	37
Como Nota Personal.	38
Nombrar la Tensión....	39
Ampliar las Categorías de lo Bueno y lo Malo... ..	40
Reconocer las propias Limitaciones.	40
Recibir el Regalo.	41

Discernir Juiciosamente	41
Respetar al Caudillo	42
Alternativas ante el Caudillismo como Prototipo	43
Conclusión	44
LISTA DE REFERENCIAS	45

ILUSTRACIONES

Figura	Página
1. Figura 1: Teorías Implícitas Culturalmente Respaldadas del Liderazgo/Prototipo de Liderazgo. El diagrama ha sido dibujado por la autora basada en artículos de Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).	6
2. Figura 2: "La Cebolla": Manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad. Hofstede y Hofstede (2005, 7).	17
3. Figura 3: Categorización de diferencias culturales, adaptada de Duane Elmer, Conexiones Transculturales (Downers Grove, Ill.: Intervarsity Press, 2002), p. 27. Usada con permiso	40

CUADROS

Cuadros	Página
1. Cuadro1: Resumen de contrastes entre el "Hombre Protestante" y el "Hombre Católico" informado por los escritos de Glen Caudill Dealy (1966; 1974; 1977; 1992).	18

HACIA UNA COMPRENSIÓN DEL CAUDILLISMO COMO PROTOTIPO DEL LIDERAZGO EN AMÉRICA LATINA

Introducción

La autora escuchó estos fragmentos de conversación en un evento internacional para capacitación de liderazgo que fue llevado a cabo en América Latina, y se preguntó qué tan estudiados habían sido estos pensamientos.

“Yo asumo que un líder es un líder alrededor del mundo. Son bastante similares no importa a dónde vayas. Si ya has tenido éxito en un lugar, puedes impartir enseñanza a cualquier persona en cualquier lugar.”

“Sé lo que quiero decir por líder y eso es lo que enseño a otros para que lleguen a serlo. Además, estaré impartiendo enseñanza tomada de la Biblia, la Palabra de Dios.”

“No estamos hablando acerca de líderes políticos, la política es siempre sucia; estamos hablando acerca del liderazgo en organizaciones cristianas.”

Tal vez las siguientes consideraciones eran desconocidas para ellos; el liderazgo es culturalmente contingente y se ve diferente en cada región (House et al. 2004). Lo que hace exitoso a un líder en una región puede que no sea deseable en otra (Hofstede 1980). La vida en América Latina es política. La política es la vida. No pueden ser separadas, ellas se reflejan la una a la otra como en un espejo. (Freire 1984).

El argumento central de este documento es que uno de los enfoques del liderazgo en América Latina es el caudillismo. En el caudillismo existe un autócrata cuyo

poder emana más de su personalidad y carisma que de su posición formal. Él está rodeado de apoyadores fieles y “amigos” que surgen a través de conexiones familiares o favores y él cuida de los suyos. Para los extranjeros que sirven en América Latina, la conciencia del caudillismo como prototipo puede fomentar que los expatriados ajusten sus expectativas y se tornen más efectivos en sus propios esfuerzos de liderazgo. El caudillismo es un enfoque del liderazgo que tiene su lado virtuoso, así como su lado oscuro, y ambos lados serán mencionados. Tanto los extranjeros como los nacionales necesitan reconocer y afirmar el caudillismo como una forma legítima de liderazgo, tener cautela en relación a su lado oscuro y trabajar juntos para lograr redimir su buen uso.

Este documento comienza analizando todos los términos en su título, luego provee un diagrama para explicar los prototipos y su implicación para el liderazgo. Luego se provee una definición funcional para el liderazgo de una sociedad colectivista. La etimología del caudillismo y sus virtudes son resaltadas, junto a sus lados oscuros, además de algunas implicaciones prácticas para extranjeros sirviendo en el campo misionero o involucrados con negocios en América Latina.

Hacia una Comprensión

“Hacia una comprensión del caudillismo (líder autocrático) como prototipo del liderazgo en América Latina” representa un proceso deliberado y bien pensado por parte de la autora para profundizar su comprensión de cómo es el liderazgo en América Latina, cómo se ve, cómo funciona y qué implicaciones tiene para los extranjeros o expatriados. La palabra “Hacia” en el título indica que lo que sigue no resolverá todos los desafíos relacionados con el liderazgo

en América Latina “Hacia” extiende una invitación para que otros se unan y contribuyan a una discusión abierta, cortés y colectiva. “Hacia” indica un tipo de proceso constructivo que honra la historia de América Latina y lo que es, sin insistir que “las cosas sean hechas como en los Estados Unidos de América.” Finalmente, “hacia” sirve para señalar algunas maneras promisorias en las que los expatriados pueden trabajar dentro de los prototipos de liderazgo existentes en la cultura latinoamericana.¹

Caudillismo

El lector latinoamericano puede objetar el uso de la palabra *caudillo* por conjurar imágenes de los siglos XVIII y XIX, tanto de héroes como de dictadores por igual. Algunos pueden sentir que la palabra *caudillo* es despectiva, o ponerse defensivos y señalar hacia otras regiones del mundo, aduciendo que el *caudillismo* no es algo que se ve únicamente en América Latina, y puede encontrarse en África, partes de Asia y aún en el sur de Europa. Ciertamente, podría construirse un caso sobre el alegato que raíces básicas del caudillismo pueden ser halladas en la mayoría de las culturas mediterráneas, incluyendo la cultura árabe y su fuerte impacto puede verse en la mayor parte de lo que ahora es España (Berg 2014). La autora reconoce estas variadas perspectivas pero nota que ninguna niega la existencia del caudillismo en América Latina como una de las metáforas, estilos, o prototipos predominantes de liderazgo. Un buen número de autores sostienen la existencia y persistencia del caudillismo en América Latina: (Nida 1974; Núñez C. and Taylor 1989; Berg and Pretiz 1992; Dealy 1992; van der Woerd 2004; Prillaman 1998; Wolf and Hansen 1966;

¹ La autora se inspiró en el uso de la palabra “hacia” que Christian Smith (2011) le da a la

Lynch 1993; Hamill 1992; Castro Martinez 2008; Romero 2004; Krauze 2012). Dada su presencia generalizada y extendida en América Latina, la autora anticipa comprenderlo mejor y espera aplicar el concepto del caudillismo de una forma más redentora dentro de su contexto.

Prototipo de Liderazgo

“El prototipo de un líder es la suma de los principales y más comunes aspectos que componen el concepto que un seguidor tiene sobre lo que debiera ser un líder” (Romero 2004, Nye and Forsyth 1991). Dicho de manera más sencilla, mientras los académicos y otros expertos aun discuten acerca de una definición concluyente acerca de lo que es un líder, la persona común en cualquier cultura puede señalar quién es un líder a causa de que ya ellos poseen en sus mentes un “prototipo” o “esquema compartido” de un líder típico (House et al. 2004; Shaw 1990). Otra forma de comprender los “prototipos de líder/seguidor” es el concepto de las teorías implícitas de liderazgo culturalmente avaladas” que todas las sociedades tienen (Dorfman et al. 2012). El Estudio de EL GLOBO (AACHhokar y House 2007) convirtió en *explícitas* estas teorías *implícitas* para 62 sociedades en su estudio original. Hofstede (1980) describe cómo cada sociedad “condiciona culturalmente” a sus miembros para percibir la realidad de ciertas maneras, con la salvedad de que “caracterizar una cultura nacional no significa, por supuesto, que cada persona del país posee todas las características asignadas a esa cultura” (1980, 45).

palabra en la introducción de su libro.

Hofstede and Hofstede (2005) definen la cultura como la programación mental colectiva de la gente en un ambiente, como si fuera un programa de computadora para la mente. La cultura no es una característica de individuos sino de grandes números de personas que han sido condicionadas por la misma educación y experiencia de vida. Triandis et al. (1984) usa el término *guión cultural* para describir “un patrón de interacción social que es característico de un grupo cultural particular” (1984, 1363).

La autora explicará la teoría de categorización que subraya la prototipicalidad, y por qué probará ser útil para conocer el prototipo de una cultura. Luego, habiendo ya nombrado al “caudillismo” como uno de los prototipos predominantes del liderazgo en América Latina, la autora procederá a sustentar este concepto desde varias perspectivas históricas y culturales, entremezcladas con ejemplos de sus propias experiencias.

Teoría de Categorización

Todos los términos como prototipo, esquemas compartidos, condicionamiento cultural, guión cultural, la teoría implícita de liderazgo apuntan a la realidad de que, en general, “los individuos tienen suposiciones personales acerca de las características y habilidades necesarias para los líderes exitosos” (Nye y Forsyth 1991, 361).

Luego, cuando observan a la Persona X o a la situación Y, su cerebro (que incluye su respuesta emocional) inmediatamente trata de lograr que corresponda con el “Prototipo de un Líder/Seguidor” que tienen en mente. Si dicha correspondencia es establecida, una etiqueta de “líder o seguidor” es aplicada. A esto se le llama “atribución.” Elmer (1993) describe la forma en la que aquellos que sirven en países extranjeros pueden

caer en atribuciones positivas o negativas a causa de las diferencias en el condicionamiento cultural. Por ejemplo, una vez un líder que estaba de visita acusó a los miembros del equipo nacional de carecer de iniciativa, solo para descubrir que ellos estaban esperando sus instrucciones por respeto y consideración a él. ¡Es excepcionalmente común atribuir erróneamente una etiqueta negativa a las diferencias!

Existen cinco segmentos para familiarizarse con la teoría de los prototipos. Para una visualización de este proceso ver la Figura 1: Teorías implícitas culturalmente refrendadas del liderazgo/prototipos del liderazgo. El diagrama fue dibujado por la autora basada en artículos de Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).

La autora explicará por qué un extranjero o expatriado viviendo y trabajando en América Latina debiera estar familiarizado con la teoría de los prototipos al analizar los cinco segmentos de la Figura 1.

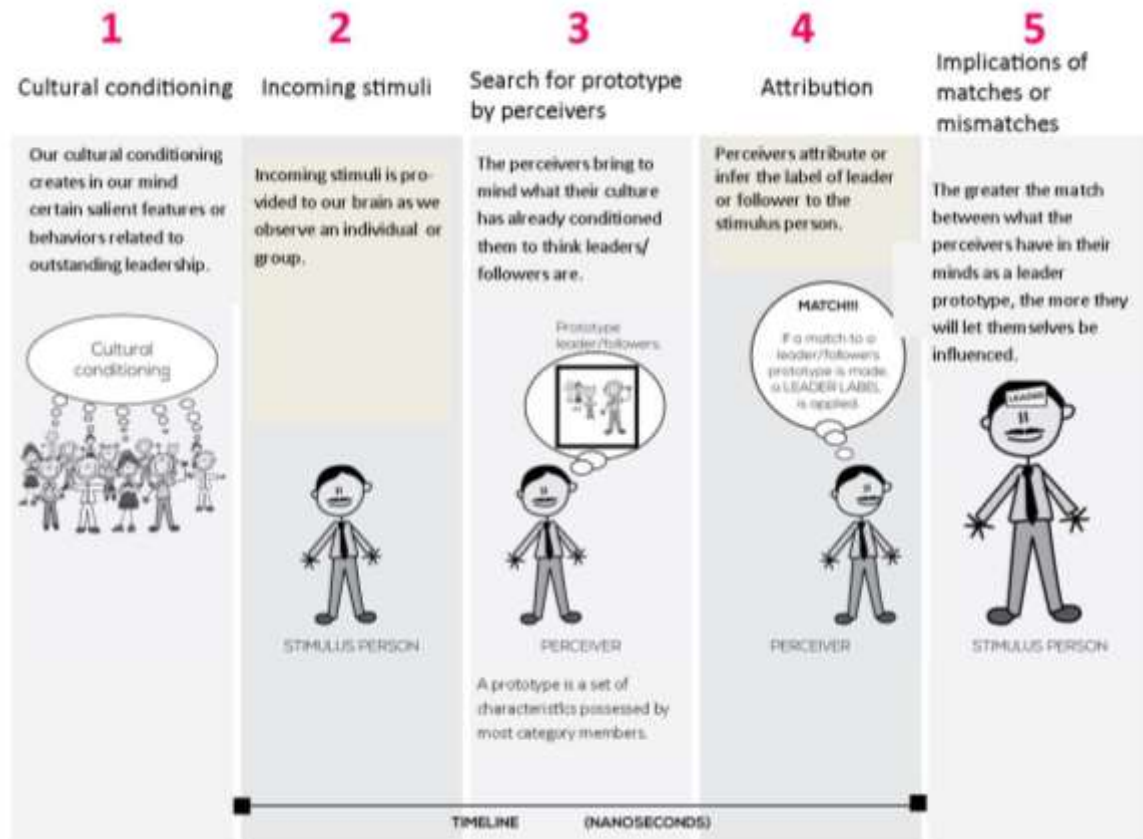


Figura 1: Teorías implícitas culturalmente refrendadas del liderazgo/prototipos del liderazgo. El diagrama fue dibujado por la autora basada en artículos de Cronshaw y Lord (1987), Nye y Forsyth (1991) y Rosch (1978).

Segmento 1: Condicionamiento Cultural

Como fue mencionado en la introducción, algunos extranjeros ignoran el hecho de que el liderazgo está basado en la cultura y cada cultura ha sido programada (como un “software de la mente”) para valorar ciertas características en sus líderes/seguidores y ver otras características como menos deseables. Por ejemplo, mientras que en algunos países la delegación puede ser vista como un comportamiento positivo para un líder, el uso elevado de la delegación puede ser visto por personas de otros países como liderazgo débil. Un prototipo revela en qué consisten las preferencias de una cultura. La comprensión sobre cómo actúan

los demás y por lo tanto cómo debiera actuar uno de maneras culturalmente apropiadas será profundizada si uno conoce los valores de la cultura. Más adelante en este artículo, la autora describirá cinco valores esenciales que América Latina propugna, los cuales propician un terreno fértil para el caudillismo como prototipo o teoría de liderazgo implícita y culturalmente refrendada.

Pregunta de reflexión acerca del segmento 1: ¿Qué tanto conoce el extranjero que viene a América Latina lo que la cultura valora?

Segmento 2: Estímulo Entrante

El expatriado que entra en la cultura extranjera es la persona que funge como estímulo, sea en la posición de líder o como seguidor. Sus acciones, actitudes, o características son observadas cercanamente por todos.

Preguntas de reflexión acerca del segmento 2: ¿Qué tanto está consciente el extranjero de sus acciones o reacciones? ¿Se da cuenta cuán cercanamente está siendo observado, particularmente en la cultura colectivista hispánica en la que “al estar en público se es presa fácil” (Lozano 1997)?

Segmento 3: Búsqueda de un prototipo por quienes lo perciben

Mientras los observadores perciben las acciones de la persona estímulo, sus cerebros realizan una búsqueda limitada para el prototipo de la categoría que corresponde con las características o rasgos sobresalientes de él o ella. Para el extranjero trabajando en América

Latina, será muy útil únicamente saber lo que alguien pudiera estar pensando o asumiendo acerca de lo que es un líder exitoso. Los prototipos no son una ciencia exacta. Sería presuntuoso que alguien afirme conocer los pensamientos de otro, y mucho menos de alguien de otra cultura. Sin embargo, el estudio de las teorías implícitas de una cultura de liderazgo puede contribuir a la comprensión de éstas y puede resultar útil.

Un líder de prototipo proporciona una base para predecir con razonable precisión las acciones, los patrones y las reacciones de sus seguidores (pero nunca una certeza absoluta). Cada líder que uno se encuentra en una determinada cultura puede ser o no ser “el prototipo predominante”, así como no todo ciudadano de Estados Unidos es puntual y tampoco todo latinoamericano llega tarde, sin embargo los estereotipos tienen lugar al profundizar nuestra comprensión general de una cultura.

Preguntas de reflexión acerca del segmento 3: ¿Qué tanto conoce el expatriado qué prototipos posee con respecto al liderazgo? ¿En qué forma se comparan dichos prototipos con los de la cultura anfitriona en la que reside?

Segmento 4: Atribución

En cosa de segundos, aquellos con los cuales trabaja el extranjero realizarán inferencias o atribuciones. En el caudillismo, los seguidores esperan que los líderes sean autocráticos y los líderes (caudillos) esperan seguidores leales. “Los líderes no pueden elegir sus estilos a voluntad; lo que es factible depende, en gran medida, del condicionamiento

cultural del subordinado de un líder ... El factor crucial acerca del liderazgo en cualquier cultura es que es un complemento de la subordinación” (Hofstede 1980, 57). Los seguidores son tan parte del prototipo como lo son los líderes.

Otras culturas pueden ver el liderazgo como algo situacional, un estilo que uno puede ponerse y quitarse como una prenda de vestir. Esta comprensión parece más individualista; enfocándose en el líder, ignorando la presión que los seguidores ponen en los líderes para actuar de determinadas maneras.

Preguntas de reflexión acerca del segmento 4: ¿Qué busca un líder extranjero en un seguidor? ¿Cómo describiría un expatriado el liderazgo efectivo?

Segmento 5: Implicaciones de equilibrios o desequilibrios

Equilibrio

Lord y Maher (1991) mencionaron que mientras mayor el equilibrio entre lo que los perceptores tienen en mente como prototipo de líder y la forma en la que actúa el extranjero, más se permitirán ser influenciados porque verán (percibirán) al individuo como líder. Brodbeck observó que “las relaciones líder-seguidor tienen más probabilidad de estar caracterizadas por confianza, motivación y alto desempeño cuando la congruencia entre las teorías implícitas de las personas”.

Desequilibrio

“Cuanto más difieran los conceptos de liderazgo entre gerentes extranjeros y perceptores o participantes relevantes en un país anfitrión, menor será la probabilidad de que

el liderazgo intercultural sea aceptado y eficaz’ (Brodbeck 2000, 2). Lo que piensan los demás y la forma en la que perciben al líder extranjero importa mucho. Los seguidores deciden si se permitirán o no ser influenciados o en qué medida lo serán.

Preguntas de reflexión acerca del segmento 5: Hasta ahora, ¿cuánta influencia ha ejercido el extranjero en su país anfitrión? Desde la apreciación de un nacional de confianza y culturalmente consciente, existe un equilibrio o ajuste cercano o un desequilibrio entre el esquema de liderazgo nacional y el del extranjero?

A la luz de las implicaciones de la teoría de categorización para el liderazgo, la autora desea trabajar hacia una comprensión del caudillismo como prototipo de liderazgo en América Latina. Saber que el caudillismo es un (no el único) prototipo de liderazgo en América Latina previene que los extranjeros y expatriados conviertan su propio prototipo en un ídolo, como la única forma de dirigir, la única verdad acerca del liderazgo, el liderazgo que otorga la vida necesaria para salvar la organización. Conocer y comprender este prototipo puede traer perspectiva y fomentar mayor humildad y apertura en áreas de desacuerdo.

América Latina

Algunos llaman a América Latina como un ‘término de conveniencia’ para describir un área que comprende veinte naciones independientes localizadas en América del

Norte, Central y del Sur en la cual se hablan tres idiomas: español (18 países), portugués (1), y francés en otro” (Roca 1962, 247). Otros nombres han sido ofrecidos como Hispano-Indiano (Durón 1896), Iberoamericano, y Amerindia. Mottesi (1992) recomienda el término Hispanoamérica porque elimina a Brasil de la esfera de alcance (antigua colonia de Portugal) y a las colonias francesas (Haití, algunas islas del Caribe y algunos países que se encuentran en la región norte de América del Sur). Rangel (1982) observa que Hispanoamérica tiene el mismo sello de sus conquistadores, colonizadores y evangelistas. Tiene un lenguaje común, una misma religión, y un enlace común a España (Zea 1970). Brasil, también está en la misma categoría, tal como lo señala Morse (1954, 96): “A pesar de sus diferencias, Brasil y la América española ambos participaron en un cuasi-feudal, pre capitalista, ethos católico.”

Sin embargo, el término “América Latina” fue utilizado por el famoso escritor cubano José Martí (1853-1895) quien concibió términos como “Nuestra Patria” y “lo propio,” “lo nuestro” (denotando un fuerte sentido de propiedad) como respuesta a las muy reales amenazas imperialistas e intervencionalistas (Avelar 2000). Los elementos culturales comunes que existen, desde México hasta Argentina abogan por el uso del término América Latina. Esto no quiere decir que todos los países de América Latina tienen la misma cultura. Todavía es posible identificar las características únicas de cada país latinoamericano; tanto como uno puede apreciar las diferencias entre Los Ángeles y Detroit, aun identificando una cultura norteamericana común en ambas ciudades.

Lozano (1997) escribe:

“A pesar de que América Latina es un mosaico de acentos, mezclas raciales, tradiciones políticas y costumbres sociales, continúa siendo un *mosaico* (con cursivas en el original)— es decir, un patrón común, un diseño distinguible,

una compleja pero característica textura. Una cultura común no supone el mismo acento o historia, sino un sentido de reconocimiento y comprensión que está basado en criterios estéticos, mitos, rituales, y expresividad social... Los latinoamericanos se reconocen a sí mismos como tales a pesar de sus diferencias nacionales o regionales” (Lozano 1997, 197)

Además del punto de vista literario, la antropología cultural denomina América Latina como su propia región (Chhokar y House 2007, Hofstede y Hofstede 2005; Hampden-Turner y Trompenaars 1997) De acuerdo con los estudios de EL GLOBO, hay una variación muy baja entre los diez países estudiados de América Latina, haciéndolos relativamente homogéneos. (Ogliastri et al. 1999).

Definición de líder

Northouse (2009), hablando desde una perspectiva occidental, ofrece aproximadamente once categorías de la teoría de liderazgo, cada una con su propia definición distintiva o compleja de un líder. No existe tal categorización para América Latina. La mente occidental piensa en categorías, compartimentalizando y aislando los objetos de su contexto en un intento de descubrir las reglas que rigen este tipo de comportamiento (Nisbett 2004). La mentalidad latinoamericana, más afín a la de Asia Oriental debido a que ambas culturas son colectivistas, piensa de manera más integral, de una forma más difusa y menos categórica, teniendo en cuenta tanto el contexto, las relaciones (de parentesco) y las señales sutiles, los gestos y el tono como el lenguaje silencioso explicado por Hall (1960).

Huaylupo Alcazar (2005), un costarricense, argumenta que la visión común de liderazgo es individualista y hace caso omiso de la colectividad social. Él afirma que el

contexto histórico, las relaciones sociales y la interacción son las que hacen a un líder; el liderazgo es la expresión de una comunidad de personas que son representadas por su líder.

Este documento expondrá sobre liderazgo basándose en estos términos colectivistas:

“El liderazgo es el producto de las relaciones entre el individuo y su grupo social. Es imposible hablar de relaciones de poder sin mencionar el contexto social que asigna, valida y produce las facultades jerárquicas necesarias... Suponer que un líder tiene la capacidad de controlar de forma independiente los resultados de los protagonistas, las circunstancias y la naturaleza del espacio social es ingenuo y un auténtico engaño. Es falso que los procesos sociales sean obra de alguna entidad metafísica sobrehumana. El poder del líder es relativo en relación con su interacción con la comunidad, no es un poder autónomo...” (Huaylupo Alcazar 2005, 165–167)

La definición utilizada por estudios de EL GLOBO muestra sensibilidad con el colectivismo ya que define el liderazgo organizacional como “la capacidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para contribuir a la eficacia y al éxito de las organizaciones de las que son miembros (Chhokar y House 2007, 6).

The definition used by GLOBE studies shows sensitivity to collectivism as they define organizational leadership as “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members” (Chhokar and House 2007, 6).

Dependiendo de la línea de investigación de uno, así será su delineación de lo que es liderazgo (Bass 2008); por tanto, hay un sinnúmero de maneras de definir un líder. A los efectos de esta investigación, estas cuestiones claves deberán tenerse en cuenta.

(Huaylupo Alcazar 2005) :

- Un líder no es una entidad sobrehumana autónoma.
- El liderazgo es el producto de las relaciones dentro de una comunidad o grupo social.

- Un líder forma parte de su contexto histórico y social.

Perspectivas Latinoamericanas sobre el Liderazgo

Después de haber establecido el punto de que los latinoamericanos generalmente no se inclinan a categorizar o compartimentalizar, el liderazgo no existe como su propio género de literature y de estudios académicos en español así como existe en el Atlántico Norte (América del Norte y Europa del Norte) donde los libros de “cómo-ser-un-líder” son un exceso de oferta en el mercado. Sin embargo, existe una rica variedad de narrativas sobre líderes y liderazgo. La autora propone que, si bien América Latina no ofrece escuelas de contenido académico de pensamiento sobre el liderazgo al estilo de Bass y Stogdill (1990), ofrece en cambio una especie de narrativa de liderazgo, formado a partir de los patrones observados, que no se originan en categorías probadas en un laboratorio sino en contextos relacionales e históricos.

Silvert (1966, 326) ofrece una categorización de siete tipos de liderazgo en América Latina, una de los cuales es el caudillo como forma de gobierno. Tedesco y Diamint llaman a los caudillos “usurpadores de poder” que, aún hoy día, se aprovechan de las instituciones débiles, para aumentar su probabilidad de ser elegidos. A pesar de estos autores, Dealy (1977) construye un caso mucho más fuerte para comprender el caudillismo con su análisis de América Latina de acuerdo a su denominador cultural común: el catolicismo monolítico. Algunos dirían que la región es más religiosamente pluralista desde la década de 1970 dado el hecho de que los grupos protestantes, particularmente los grupos pentecostales, han crecido hasta el punto de que representan del 15-25% de la población en ciertos países

(Levine 2010). Pero, el espíritu y el etos de América Latina siguen siendo permeados por su religión predominante, el catolicismo (Dealy 1992).

Cuando uno observa a América Latina, uno puede encontrar culturas de caza y pesca, patrones de aldeas estables, grupos moldeados en organizaciones similares a las feudales, y sectores globalizados con complejos urbanos altamente industriales y tecnológicos (Silvert 1966; Wagley y Harris 1955). ¿Qué tienen en común todos ellos? El catolicismo, porque aún las tribus indígenas con el tiempo van siendo asimiladas o adaptadas dentro de la cultura española.

Dealy (1966; 1977; 1974; 1992) provee una amplia descripción para América Latina en la que uno puede entender el caudillismo. El liderazgo no ocurre en un vacío, sino que refleja el context social (Tedesco y Diamint 2013).

Etimología de caudillo

“Caudillaje,” de la palabra caudillo, de acuerdo al *Diccionario enciclopédico ilustrado de la lengua española*, es “uno que, como jefe y superior guía y manda a las personas.” Wolf y Hansen (1966) señalan que, literalmente traducido “caudillo” significa “cacique”, y se deriva de “caput” que en latín significa “cabeza.” Lynch (1993) señala que durante el periodo colonial la palabra era usada por la realeza española para referirse a la figura del líder y paulatinamente durante las guerras de independencia, su uso adquirió un tono militar, pero aún no se refirió a un título específico o posición. Poco a poco, el uso de la palabra “caudillo” comenzó a desarrollar el perfil de jefe, pero sigue siendo uno más bajo que

el del presidente del país. La expresión lo situó entre la idea abstracta de liderazgo y una realidad institucional. La gente de aquellos tiempos hubiera entendido el término en el sentido de alguien que podía gobernar con o sin la oficina del Estado o su autoridad. A primera vista, los pueblos de América Latina reconocerían un verdadero caudillo y entenderían que su autoridad y legitimidad no dependían de instituciones formales o de constituciones, sino de sus acciones y personalidad.

Una palabra paralela que encontraron los españoles siendo usada entre los indios fue *cacique*, una palabra que en arawak significa jefe. Debido a su fácil traducción, la usaban para referirse a los líderes indígenas locales (Kern 1973). Para los propósitos de este documento, “caudillaje” se referirá a todo el orden social y sus valores, mientras que “caudillismo” se referirá específicamente a su estilo de liderazgo.

Se requiere una palabra de explicación con lo que se percibe como la falta de un lenguaje “inclusivo de género”. Los ideales igualitarios del Atlántico Norte están muy lejos de un mundo en el que se asigna a la mujer un papel sacralizado privado en la familia y al hombre un rol público. Es cierto que América Latina tiene y ha tenido presidentas (Eva Perón, por ejemplo) y muchas mujeres sirven en roles de liderazgo en las instituciones de la sociedad, pero la noción de caudillismo conlleva un fuerte componente masculino que se verá reflejado en este trabajo.

Existen varios diferentes puntos de vista del caudillismo. Algunos hablan mayormente de forma despectiva (Hamill 1992; Prillaman 1998) y otros como el catedrático universitario e historiador británico John Lynch (1993) expresan una perspectiva más

histórica. Su tesis es que el caudillismo se relaciona con una época y condiciones sociales en particular. Él describe el surgimiento del caudillismo a principios del siglo XVIII, durante las guerras de independencia, después de que España perdiera su poder sobre el Nuevo Mundo. El punto de vista de Lynch contrasta con el de Dealy puesto que este último ve al caudillismo como parte de una sociedad de caudillaje que es algo característico de la mayoría de los países católicos. Dealy rastrea la influencia de la filosofía helenística de San Agustín hasta el pensamiento de Santo Tomás de Aquino y los escritos posteriores de la iglesia católica romana.

Aquino dijo: "La idea de un rey implica que él sea un hombre que es el jefe y que sea un pastor que busca el bien común de la multitud" (citado en Dealy 1992, 23). Muchos caudillos famosos (Batista, Castro, Somoza o Pinochet, Ortega o Noriega), tomaron esa idea seriamente, y se vieron a sí mismos pretendiendo actuar en nombre del bienestar de la comunidad.

El Ethos de América Latina (su condicionamiento cultural)

Las teorías implícitas culturalmente respaldadas del liderazgo reconocen el rol fundamental que el condicionamiento cultural juega en la creación de prototipos. Las experiencias compartidas, la educación, y la herencia de una nación causan que sus ciudadanos consideren algunos comportamientos y características como que contribuyen a un liderazgo/seguimiento destacado. ¿Cómo condiciona culturalmente América Latina a sus ciudadanos? ¿Cuál es el espíritu y el ethos de América Latina?" El ethos de un pueblo son sus concepciones organizadas del deber" (Dealy 1992, xi). "Deber" significa, cómo debemos

o deberíamos vivir. ¿Cuál es la forma correcta de vivir? Éstos son los cinco "deberes" de la sociedad latinoamericana tal como han sido conceptualizados por Dealy (1992).

1. La dignidad
2. El ocio
3. La grandeza
4. La generosidad
5. La hombría

Otra forma de entender estos "deberes" es verlos como valores culturales. Hofstede y Hofstede (2005, 7) describen la cultura como formada por varias capas, como una cebolla donde se pueden observar los símbolos y prácticas de una cultura como la forma de vestir y de conducir, pero es necesario pelar cada capa, como quien pela una cebolla, para comprender realmente el núcleo y apreciar sus valores. Ver la Figura 2: "La Cebolla": Las manifestaciones de la cultura en los diferentes niveles de

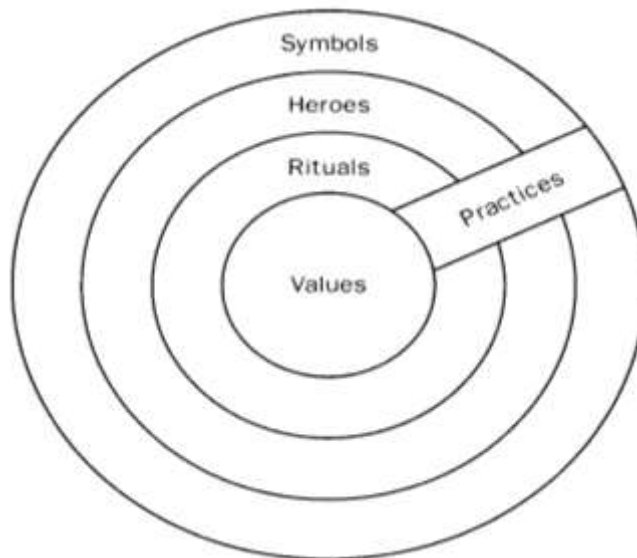


Figura 2: "La Cebolla": Manifestaciones de una cultura a diferentes niveles de profundidad Hofstede y Hofstede (2005, 7).

profundidad Hofstede y Hofstede (2005, 7).

Dichos "deberes" describen los valores culturales de una sociedad en la que el caudillismo se desarrolla. Esta sección iniciará con un cuadro que compara lo que Dealy llama el "hombre protestante" de América del Norte o el "hombre privado" con el "hombre

católico" de América Latina u "hombre público". Este cuadro hará más claras las diferencias entre ambos y legitimará cada uno, mostrando cómo ambos manifiestan actividades racionales derivadas de muy diferentes valores culturales. Ver el Cuadro 1: Resumen de contrastes entre el "hombre protestante" y "hombre católico informado por los escritos de Glen Dealy Caudill (1966; 1974; 1977; 1992)

	Hombre capitalista protestante	Hombre publico católico
Hombre Prototipo	El Hombre Prototipo-- Benjamin Franklin	El Hombre Prototipo-- Niccolo Machiavelli
Espíritu	Espíritu de capitalismo	Epíritu de caudillaje
Meta	La meta del hombre es lograrlo solo.	La meta del hombre es ser un líder público, un caudillo quien actúa por el bien común.
Medios para alcanzar esa meta	El medio es la riqueza acumulada, de allí las virtudes económicas del trabajo duro, la frugalidad y la reinversión de capital.	El medio es la moneda del poder público, de la amistad, los contactos, los redes, y la clientela.
Truismo	"Se necesita dinero para hacer dinero."	"Se necesitan amigos para hacer amigos." Aunque apreciadas por sí mismas, las amistades no son sólo sentimientos privados de simpatía sino que suelen funcionar como un medio para obtener poder e influencia.
Apariciones en Público	El hombre privado evita estar inactivo en público. El dicho popular reza: "las manos ociosas hacen las obras del diablo"	El hombre público evita aparecer en público solo, un símbolo objetivo de su estatus es estar rodeado de personas. Pero esta comitiva no es horizontal - entre iguales - solo es uno el que está rodeado, los otros son los que lo rodean. Es de naturaleza jerárquica.
En el trabajo	La eficiencia es una prioridad y es obtenida a través del trabajo arduo, mantener limpio el escritorio y atender a todos sus clientes. Los resultados importan mucho.	La eficiencia no es muy apreciada, ni es una máxima aspiración. A través de la centralización de todas las responsabilidades sobre sí mismo, todo y todos deben pasar por él. Él no delega. La gente debe esperarlo a él para tomar decisiones de la más grande a la más pequeña. Cuando los clientes vienen a su oficina, él los hace esperar. Luego los atiende, saboreando su dependencia de él.
Mediación	Él se encarga de los negocios por su cuenta. No pretende establecer dependencia alguna con mediadores; esto se debe a su rechazo protestante de mediadores entre Dios y el hombre. El nepotismo es despreciado. El estatus debe ser alcanzado personalmente, no adquirido por relaciones familiares. Una	El "fenómeno de la intercesión" es la mediación por parte de los amigos. Las conexiones y los amigos son de suma importancia para conseguir cualquier cosa. Sin tales intermediarios muy poco se lograría. El catolicismo se basa en la intercesión de la Virgen María, los Santos y la sociedad en general, los compadres. Si usted no

	vez más el objetivo es pararse sobre sus propios pies, valerse por sus propios medios para salir adelante es muy admirado. Los mercados de valores ayudan a los hombres para hacerse ricos.	tiene "amigos" (conexiones), usted puede pedir prestados de otro amigo.
Los Estudios	La Universidad es un lugar para salir adelante a través de la educación y la acumulación de conocimiento y habilidades.	La Universidad es además un lugar en el cual crear redes de contactos.
Estatus	El estatus se gana a través de los logros de uno.	El estatus se gana por designación y depende mucho de la familia en la que se nace, el apellido, la red de contactos y las conexiones.

Cuadro 1: Resumen de contrastes entre el "Hombre Protestante" y el "Hombre Católico" como fue informado por los escritos de Glen Caudill Dealy (1966; 1974; 1977; 1992)

Dealy observa en lo que puede ser una descripción históricamente exacta, pero ahora anticuada: "Para el lector norteamericano será difícil no juzgar debido a nuestras predisposiciones hacia una visión más igualitaria del liderazgo. De hecho el caudillismo parece violar muchos de los valores norteamericanos. ... Mientras uno describe una sociedad de caudillaje, los sentimientos de superioridad social y de celo misionero hacia Hispano América son, naturalmente, congruentes con la mal concebida, aunque a veces cuidadosa evaluación "(Dealy 1992, 20). Los lectores latinoamericanos incluso pueden preguntar: ¿No es el caudillismo una forma barbárica de liderazgo que algún día va a progresar a un estilo más civilizado de liderazgo, similar a lo que uno puede encontrar en los Estados Unidos? ... ¿Cuándo vamos finalmente a hacer las cosas bien?

Ninguna cultura alcanza plenamente sus propios objetivos nobles y, sin embargo, irónicamente, tiende a mirar el modo de vida de los demás como inferiores o superiores. El reconocimiento de la bondad y actividades nobles de la cultura

latinoamericana revela el respeto a la dignidad de los demás; el disfrute del ocio, el aprecio por la grandeza, la estima por la generosidad y la admiración por la hombría (Dealy 1992).

La Dignidad

La dignidad alude a los buenos modales, pero va más allá de sólo seguir los buenos modales como los saludos formales, el código de vestimenta adecuada y los convencionalismos sociales obligatorios del habla educada. El valor norteamericano de independencia absoluta o de "hacer su propia cosa" es una afrenta a la dignidad personal, por ejemplo la conducta relajada, las respuestas en monosílabos balbuceados, vestimenta descuidada, y la higiene mínima. (Dealy 1992, 100)

"El objetivo final es ser respetado-que le sea atribuida dignidad- a pesar del color de la piel o de la pobreza" (Brusco 1995, 103). El concepto bíblico de *imago dei*, que cada persona está hecha a imagen de Dios, se basa en este trato digno de los demás.

Interesantemente, "hasta los niños pequeños en los Estados Unidos conocen la necesidad de pagar cantidades de dinero que se tomaron prestadas contra la garantía de derechos de préstamos futuros, mientras que los jóvenes de América Latina están igualmente conscientes de las recompensas tangibles cosechadas por ofrecer saludos respetuosos y mostrar la adecuada deferencia lingüística y social a los ancianos y a los amigos "(Dealy 1992, 101). La importancia de guardar las apariencias y mantener la propia dignidad intacta es incluso parte de la lengua española, mediante la cual uno puede evitar asignar culpa por los errores personales que no fueron intencionales (accidentes), diciendo: "Se cayó la taza," o

"se rompió la taza". Para el norteamericano aprendiendo el idioma, parece una falta de responsabilidad el no hacer que el individuo acepte sus errores.

Visto a la luz del liderazgo de caudillismo, la dignidad promueve líderes que actúan "bien educados"- bien educados en el sentido de tratar a los demás con respeto y conferirles dignidad, los líderes que, cuando están en público, tratan a sus adversarios (enemigos) con la debida cortesía. Triandis et al. (1984) habla de los hispanos como que tienen un distintivo "guión cultural" de simpatía. Esta palabra no tiene equivalente en inglés, pero "se refiere a una cualidad personal permanente en la que un individuo se percibe como agradable, atrayente, llevadero, amigable y plácido" (1984, 1363). Triandis et al. (1984) utiliza los siguientes descriptores de *simpatía* que ilustran el significado de *dignidad*.

- Muestra ciertos niveles de conformidad
- Tiene la capacidad de compartir los sentimientos de los demás
- Se comporta con dignidad y respeto hacia los demás
- Parece luchar por armonía en las relaciones interpersonales
- Demuestra cómo evitar de forma general el conflicto interpersonal.

Si la autora hubiera tenido más conocimiento de este guión cultural de simpatía, tal vez hubiera cometido menos errores- o tal vez otros! –Como la vez que orgullosamente mencionó una lista de sus logros de la semana, solo para sufrir la ira de su jefe por haber menospreciado numerosos compañeros de trabajo nacionales en la búsqueda de sus metas. Ya demasiado tarde descubrió que los resultados eran realmente secundarios ante respetar la dignidad de las personas y ser simpática.

El lado oscuro de la Dignidad: las apariencias

Aunque la dignidad de cada persona es importante, en una sociedad colectivista, esto puede convertirse en una incesante búsqueda de "ascendencia social, una lucha apasionada por el estatus, un interés en verse bien, para ganar el favor y la admiración de los demás" (Brusco 1995, 103). Dentro de los círculos cristianos, se llama: "El cuidado de su testimonio." Dealy menciona que la auto-ascendencia puede ser vista como auto-exaltación, misterio, cargada de ambigüedad, y una preocupación irracional por guardar la imagen (1992, 100).

En la búsqueda de ascendencia social, un líder puede comenzar a tratar a una persona de acuerdo a la impresión que causa, recompensar o castigar sólo por la apariencia externa. Al mismo tiempo, él puede ocuparse solamente con "aparentar", ignorando el ser interior del cual fluye el liderazgo de uno.

Ocio

El ocio en América Latina es comprendido como "tiempo para disfrutar." Hay un famoso dicho en español que dice: "Salud, dinero y amor, y tiempo para gozarlos." Así la festividad y jovialidad son abundantes, no importa la clase socioeconómica. Por el contrario, Ben Franklin dijo: "El tiempo es dinero." Muchos norteamericanos tienden a ver el tiempo como algo para ser ahorrado, invertido y gastado sabiamente.

"Los latinoamericanos nunca han glorificado la participación en la producción por sí misma... El trabajo no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr el ocio, el negocio es una manera de conseguir el dinero suficiente para disfrutar de la vida ... El

extranjero debe evitar la asociación de no trabajar con pereza o insuficiente voluntad para salir adelante, porque el trabajo es considerado intolerable cuando quita el tiempo para la sociabilidad y la amistad. Nadie quiere sentirse como si fuera un esclavo del trabajo y por lo tanto incapaz de tener el tiempo para saborear la vida, disfrutar las amistades y reunirse con seguidores "(Dealy 1992, 112-113).

Esta depreciación de trabajo se ha atribuido a la creencia católica común de que el trabajo era parte de la maldición de Dios, como resultado de la caída en Génesis capítulo tres. Esto contrasta con la ética protestante que ve el trabajo como una bendición de Dios, una vocación, un medio para encontrar realización en la vida (Weber 2011; Sabeana, Aragón V., y Anderson-Umana 2013). Pero una palabra de advertencia es necesaria: la cultura norteamericana puede sufrir el mismo engaño social y "tranquilamente criticar la resistencia racional de un latinoamericano para trabajar sin poner en tela de juicio la solidez de su propia adicción racional a trabajar" (Dealy 1992, 210). El alto valor asignado a los logros y a la productividad por América del Norte es dudoso, si bien hay mucho que admirar de una sociedad que otorga un gran valor a la construcción de relaciones y el tiempo para disfrutarlas (Margaona 2012).

El lado Oscuro del Ocio: El Vagabundeo Público

Grier (1997) estudió 63 estados ex coloniales para probar si el protestantismo se relaciona positivamente con el crecimiento económico y el desarrollo y si la religión puede ayudar a explicar por qué a las colonias que anteriormente pertenecieron a España les va marcadamente peor que a sus homólogas británicas. Él descubrió que las antiguas colonias

españolas y francesas (ambas de tradición católica) tienen un desempeño significativamente peor en relación al promedio de su crecimiento económico que las anteriores colonias británicas. Otro estudio muestra cómo "la democracia se rezagó en partes católicas y ortodoxas de Europa del Sur y del Este, donde los protestantes tenían poca influencia" (Woodberry 2012, 245).

El lado oscuro del ocio puede ser "el vagabundeo público" y puede resultar en una falta de progreso tal como ha sido medido por el crecimiento económico, junto con sus compañeros de baja productividad y falta de rigor. Villacorta (2008) señaló que un espíritu fatalista invadía a veces la sociedad, una resignación que dice: "ni modo, ¿qué se puede hacer?" Lo que hace que el cambio y la innovación sean una batalla cuesta arriba.

Al contratar personas para instalar agua caliente en el domicilio de la autora, ella notó que uno de los trabajadores no estaba. Cuando le preguntó a un compañero acerca de su paradero éste tranquilamente dijo: "Él hizo lo suficiente para la semana y estará de regreso el lunes (era miércoles)" O esta expresión se puede escuchar cuando alguien gana la lotería, a menudo con envidia en su voz, "No va a tener que trabajar más".

La Grandeza

La grandeza es evidente en el amor por la belleza, la formalidad, el vestuario de moda y el protocolo, como dar un discurso de apertura o permitir a los huéspedes que llegan a una reunión la oportunidad de "decir unas palabras" o "expresar sus saludos." La primera experiencia de la autora acerca de la grandeza ocurrió mientras asistía a una fiesta de cumpleaños en la ciudad de México. Todo el grupo de familiares y amigos se sentaron

alrededor de un grupo de niños que estaban tomando turnos recitando poemas, tocando el piano, leyendo extractos de libros, y haciendo pequeños discursos, todo provocando los aplausos festivos de los presentes, jóvenes y viejos por igual. El profundo agradecimiento de los mexicanos por la belleza en la prosa, la música y la oratoria era evidente.

Dealy (1992) describe la grandeza como la "perfección exhibida, o devoción a la forma y estilo, la grandeza se revela notablemente a través de la capacidad oratoria, el lenguaje florido, los discursos largos y el habla apasionada... La elocución dentro de un ambiente de caudillaje, casi tan seguro como el efectivo dentro del mundo capitalista, crea un trampolín para el engrandecimiento personal. Se dijo que el cinco veces reelegido ecuatoriano José María Velasco Ibarra célebremente alardeó: "Denme un balcón y la gente es mía" (1992, 119-120).

La cultura católica tiene sus raíces en una concepción mucho más antigua, según la cual el habla agradable es uno de los logros más nobles del hombre... Quintiliano, nacido en España (AD 35-c. 96) y el más famoso profesor de oratoria de Roma después de Cicerón, fija la agenda para futuros tiempos conectando invención oral a la estima del público América Latina socializa a sus miembros para entender que el habla es el medio más natural y expresivo para complacer a los demás. (Dealy 1992, 121)

La oratoria de América Latina todavía está en línea con la tradición greco-romana, que fue construida en la cultura medieval y continúa en la cultura de los países del Mediterráneo (España-Portugal) que exportaron su gente y cultura a América Latina (Sabeán, et al 2013). Por el contrario, "los sinónimos de Norte América para los discursos son

generalmente despectivos como grandilocuencia, arenga, perorata, prédica. ... Irónicamente, se le permite un político norteamericano mostrar objetos de opulencia que den muestra de logros materiales, pero se toparía con desprecio y burla si se diera aires de superioridad o hiciera una demostración de grandeza "(Dealy 1992, 120, 127).

.

La grandeza puede implicar el uso suave de palabras para relacionarse muy horizontalmente con las personas (de tú a tú), interpretando sus intereses de una manera muy paternal y solícita (Wiarda y Clary 2010). La grandeza también incluye los preparativos para ceremonias elaboradas, decoración, atención a la moda, y el cumplimiento estricto del protocolo social educado. Gussinyer (2000, 447) señala cómo la colonización de España durante tres siglos dejó todo el continente con una arquitectura de grandeza. En toda América Latina, en los pueblos pequeños y en las grandes ciudades, uno encontrará la plaza central con la iglesia católica en un lado, el edificio municipal en el otro, con un parque que los separa.

Cuando un líder establece una visión, un norteamericano espera un plan lineal, paso a paso que será presentado con metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, de duración determinada), un cronograma, y el cálculo de los recursos. Lo que un público latinoamericano esperará y un líder latino puede dar es muy diferente. Es más una narración, un conjunto de ideas y pensamientos que expresan deseos, intenciones, inspiración y emociones sinceras. Si uno busca específicos, categorías, el carácter poético y grandioso del discurso se perderá.

Parte de la grandeza es un profundo aprecio por el pasado, donde los líderes se deleitan y glorifican el pasado. Ejemplos modernos son la adoración abierta de Simón Bolívar por parte de Hugo Chávez (fallecido presidente / caudillo venezolano) y los esfuerzos de José Manuel Zelaya (ex presidente hondureño removido por un golpe de estado) para traer los restos del héroe Francisco Morazán a descansar en Honduras.

El lado Oscuro de la Grandeza: La ostentación

Cuando no se controla, la oratoria excesiva puede caer en la ostentación y la jactancia, una característica de muchos líderes latinos según Oppenheimer (2010, 68). Oppenheimer (2010) critica la fascinación de los líderes latinoamericanos con el pasado como enegrecedor frente a la necesidad de pensar en el futuro y en la planificación a largo plazo más allá de su mandato político para que el progreso sostenible sea realizado.

El hablar complaciente, cuando se utiliza para motivos siniestros, puede manipular e inflamar las emociones, y se llama populismo. El populismo apela a las emociones, prejuicios y temores de un grupo determinado para ganar poder. En América Latina, tanto la derecha como la izquierda utilizan el populismo para promover sus motivos políticos. "El populismo del caudillo es simplemente parte de la retórica florida y las promesas vacías con las que incitan a las masas a la acción" (Lynch 1993, 264).

La autora tuvo una experiencia personal con el populismo, cuando su hija estaba en tercer grado y se postuló para "presidenta de la clase" en una elección escolar. Cada estudiante debía crear un cartel que se vería toda la semana en el pasillo y luego se le dio

tiempo para un discurso de 3 minutos. Ese día la niña regresó a casa molesta y abatida. "Mami", explicó, "Perdí contra una niña que se comprometió a darle pizza a todos si la elegían a ella." Algo perturbada, le pregunté: "Bueno, ¿les trajo pizza como prometió?" A lo que mi hija respondió encogiéndose de hombros: "Por supuesto que no, mami, nadie espera que cumpla esa promesa, solo les gustó la idea."

Generosidad

La generosidad tiene varias caras, una que es ampliamente testificada por muchos voluntarios de corto plazo para trabajar en América Latina: "Ellos tenían tan poco, comparativamente, y aun así me sirvieron la mejor comida que tenían. Yo no sabía que, debido a su generosidad, su comida iba a ser sólo arroz y frijoles, ya que me sirvieron la carne a mí." Testimonios como el anterior abundan; la escasez no disminuye el valor cultural de la generosidad. La autora conoció este valor mientras estuvo sentada junto a una extraña en un autobús. En cuanto la desconocida abrió una bolsa de papas fritas para picar, amablemente compartió su merienda con su vecina.

Otro rostro de la generosidad se podría llamar "generosidad recíproca", es decir, "tú me rascas la espalda y yo rasco la tuya". El colectivismo teje una intrincada red de relaciones estrechas e interdependientes. Hermanos, padres, padrinos, tíos, tías, sobrinas, sobrinos, primos, vecinos y amigos se relacionan entre sí estrechamente, a menudo en la proximidad física y más a menudo entrelazados emocionalmente. La generosidad, al ayudarse unos a otros, es el pegamento que ayuda a mantener los lazos fuertes. La gente ayuda a los que les han ayudado y no lastima a los que les han ayudado. El éxito en el

liderazgo depende en gran medida de la creación de vínculos personales de lealtad con sus seguidores (Wolf y Hansen 1966, 168) para los que la generosidad es la clave.

El resultado de la generosidad recíproca, que se utiliza con frecuencia por aquellos en el poder, es el uso estratégico de los actos de liberalidad.

Los actos de liberalidad pueden producir rendimiento abundante sobre la inversión. Cuando son realizados habilidosamente, estos ejercicios diarios primero atrapan, luego obligan, y finalmente sellan y aseguran los vínculos de la deuda social. Los latinoamericanos saben que hay una alta probabilidad de que los regalos o los gestos de caridad en el presente serán compensados en el futuro. Por lo tanto, el gasto de hoy sirve como base al trabajo de inversiones de mañana; tarde o temprano la generosidad regresará otra vez en diversas formas de asistencia. (Dealy 1992, 129)

Dealy (1992) señala que esta línea de pensamiento se considera utilitaria para el norteamericano que tiende a concentrarse en las cosas en lugar de en las relaciones humanas, a menudo acumulando tesoros para definir su valor. (Mi pila es más grande que su pila) ... "El norteamericano, confiando en que el ahorro y no gastar, construye un mañana más seguro tiende a recorrer el camino solo, tiene una ética centrada en sí mismo, y parece que se esfuerza por acumular en la tierra suficientes tesoros para evitar los compromisos y las retribuciones que son exigidos en una relación estrecha. Dealy señala que algunos norteamericanos practican una generosidad sin rostro y deducible de impuestos (por ejemplo, dando a través de United Way). La generosidad latinoamericana maximiza los beneficios racionalmente para ellos mismos, tal como los capitalistas utilizan racionalmente la caridad para las deducciones fiscales (Dealy 1992, 129-131).

El lado oscuro de la Generosidad: El clientelismo

El clientelismo se define como "una herramienta política para aumentar el poder a través de diferentes medios, tales como la distribución de beneficios (empleo, dinero o bienes) o de negociaciones políticas" (Auyero 1999). El clientelismo es una calle de doble vía-los políticos usan y abusan de los recursos públicos para obtener beneficios políticos, pero los ciudadanos presentan una lógica clientelar al esperar algún tipo de beneficio a cambio de su participación (Tedesco y Diamint 2013). El clientelismo como herramienta de liderazgo es muy bien estudiado y se ha escrito mucho acerca de su uso en la política (Grugel 1991; Morse 1954; Chevalier 1992; Domínguez 2002; Margaona 2012; Wiarda y Clary 2010; Bassols Ricardez, Escamilla Cadena, y Reyes García 2008; Corrales 2008; Romero 2004; Auyero 1999; Barbu 1956;. Ogliastrì et al 1999; Molero 2002)

Sin embargo, lo que distingue a la sociedad de caudillaje es su amplio uso en la vida diaria. No se hace mucho sin tener amigos. Hay muchas maneras de describir el clientelismo en la vida cotidiana y las condiciones varían de un país a otro: conectes (conexiones), tener muñeca (ser capaz de mover las cosas), tener palanca (tener influencia), tener cuello (tener empuje). La generosidad puede llegar a ser maquiavélica y corrupta, creando un círculo vicioso de dependencia y dominación. El endeudamiento puede utilizarse manipuladoramente cuando la gente debe un favor.

Dealy, sin embargo, advierte contra la crítica exagerada del *modus operandi* del caudillismo, ya que "¿en base a qué ataca uno a la gente que se dedica a una vida de éxito, apoyándose en la influencia de los demás? Es fácil condenar ya que los norteamericanos hacen menos uso de las retribuyentes y entrelazadas asociaciones humanas

relacionadas con el clientelismo, pero el uso de la familia, los amigos y los favores y amistades recíprocas tiene un sentido racional perfecto dentro de América Latina ... Lo que no tiene sentido para los latinoamericanos es la razón por la cual alguien querría fundar una cultura de individuos solitarios que, en conjunto, constituyen no más que una multitud solitaria "(Dealy 1992, 73)?

La Hombría

El último valor cultural general para describir el "debe" o el condicionamiento cultural de la sociedad latinoamericana es la hombría. La caballerosidad no ha muerto en América Latina. En su mayor parte, las mujeres todavía esperan que el hombre les abra la puerta, los padres y los hermanos mayores tienen un efecto protector de las mujeres de la casa, y las mujeres actúan como damas, esperando que los hombres las elogien y halaguen. Por supuesto, los tiempos modernos y la globalización traen cambios, pero la caballerosidad aún se espera y se aprecia. Para el hombre, la masculinidad implica a menudo la capacidad sexual y una proclividad hacia la auto-afirmación que incluye la acción verbal.

Vale destacar que la mayoría de los relatos escritos sobre caudillos famosos en la historia de América Latina describen particularmente su físico, destreza mental y sus proezas. Las proezas físicas podría implicar domar caballos, lazarlos, disparar armas, la resistencia en largas marchas militares, pero sobre todo la capacidad de seducir a una mujer (1992 Dealy; Lynch 1993; Hamill 1992).

Dentro del familismo (Ingoldsby 1991), la masculinidad se ve positivamente, como un factor de unidad, donde el padre y hermanos mayores asumen una postura

protectora de atención y protección a la familia. "Describe un hombre que valora el honor, la valentía, la responsabilidad y la fuerza en su papel de marido o padre" (Villacorta 2008, 23). En el liderazgo, Villacorta (2008) en sus estudios sobre el machismo en el pentecostalismo entre los pastores en los Andes de Perú descubrió que los pastores proveyeron siempre un fuerte sentido de control y regulación que promueve la dirección y el cumplimiento de la visión. También desalentaba la dependencia de los demás, especialmente de las misiones extranjeras, lo que permitió a las iglesias alcanzar su visión de propagarse por sí mismas y ser autosuficientes, totalmente dependientes de Dios (Villacorta 2008, 235).

The Shadow Side of Manliness: Machismo

El lado oscuro de la masculinidad: Machismo

El machismo es un área bien estudiada y existen muchas teorías que difieren en cuanto a sus raíces y carácter. Mientras que unos pocos párrafos breves apenas hacen justicia a este tema, el factor limitante será aplicar estas teorías al caudillismo.

Hay numerosos autores que ven las raíces del machismo basadas en hechos históricos documentados, como la conquista española de América Latina (Mirande y Enriquez 1981; Paz 1961; Ramos, Earle, e Irving 1975). Mottesi (1992), un argentino, describe sus raíces como ser un "mestizaje" forzado (personas de raza mixta-mestizos) con el sometimiento sexual de las mujeres indígenas por los españoles. Él ve los elementos para la formación de una tormenta perfecta con los toscos marineros que llegaron y vieron mujeres abundantes (la influencia de los moros en tener muchas esposas era evidente), semidesnudas, hermosas y "con total libertad para tomarlas". Las mujeres eran consideradas parte del botín;

esas actitudes fueron implantados en el suelo de América Latina. El fruto de esta unión desigual crea hijos que son socialmente inferiores a sus padres, pero superiores a sus madres indias, así luchan por fomentar en ellas un complejo de inferioridad. El hijo anhela la aprobación de su padre, mientras que interiormente menosprecia a su madre, por lo tanto trata a su madre y hermanas como sirvientas. Una vez que alcanza la mayoría de edad, se emula la actitud promiscua, de "conquistador" de su padre. Al día de hoy, apenas queden unas cuantas familias en América Latina no se han visto afectadas por la infidelidad marital. Gilmore y Gilmore (1979) ven el ethos "mestizo" como habiendo adoptado la actitud de los opresores ibéricos también.

Villacorta (2008) cita numerosos estudios que identifican en el machismo de un complejo de inferioridad colectivo de la personalidad y el complejo de Edipo en los varones, que en algunos casos lleva al odio hacia mujeres y hombres (Ortner, Rosaldo y Lamphere 1974; Ingoldsby 1991; Van Leeuwen 1990). Castañeda (2002) considera que el machismo es más de naturaleza biológica, ya que los machos son naturalmente más fuertes que las hembras; sus comportamientos simplemente corresponden a esta realidad física. Carlos Cabrera, Pérez Castillo, y Zapparoli Zecca (1985) ven machismo desde un ángulo marxista, basado en factores económicos, ideológicos y socio-culturales. Caponi (1992), tomando una perspectiva feminista, cree que las raíces del machismo son creencias judeo-cristianas y ve tanto a católicos como a protestantes como excusando y promoviendo la violencia contra la mujer por el hombre a causa de estas creencias.

Villacorta (2008) toma un punto de vista más constructivista, al ver el machismo como un concepto fluido, no como una definición rígida, ni como un atributo

personal, sino más bien como una forma de relacionarse. El machismo es un JUEGO, una danza de la naturaleza, el tira y empuja de los juegos de género, jugado por todo ser humano, pero nunca erradicando sus puntos de vista sobre la subordinación femenina.

En lo que se refiere al liderazgo, "la aseveración del machismo en las relaciones interpersonales de este modo implica un ordenamiento social entre un líder dominante y un seguidor que sufre su dominio y admira sus proezas" (Wolf y Hansen 1966). "El autócrata (caudillo) siente la necesidad de afirmar su poder, si es necesario por la fuerza física o verbal, y distinguirse a sí mismo del hombre común" (Chevalier, 1992).

El marianismo es la otra cara del machismo, que es el "culto a la superioridad espiritual femenina que enseña que las mujeres son semi-divinas, moralmente superiores y espiritualmente más fuertes que los hombres" (Stevens 1973). Rondón (2003) traza sus raíces hasta la visión dualista del mundo de los indios pre-colombinos aztecas, mayas e incas - macho y hembra, panteísta, animista. Los conquistadores españoles reemplazaron sus deidades masculinas (imagen del padre distante al igual que los soldados) y María, madre de Dios, reemplazó su deidad femenina, convirtiéndose en la madre de todos los mestizos, quienes se percibían a sí mismos como huérfanos, dando nacimiento así a la ferviente devoción de María en América Latina.

En resumen: El Lado Oscuro de la Sociedad de Caudillaje
 En lugar de encontrar las virtudes heroicas relacionadas con América Latina: la noble práctica de la dignidad pública, el ocio, la grandeza, la generosidad y la hombría - a menudo se observan solamente las formas vacías. La dignidad se convierte en poses falsas y ceremonias rígidas; el ocio se convierte en un vagabundeo público, la grandeza se reduce a ostentación; la generosidad adquiere una cualidad calculadora de dar y recibir; y la hombría, en un resumen de excelencia, degenera en puro machismo. (Dealy 1992, 149)

Esta realidad, tal como se entiende dentro del marco de la meta-narrativa cristiana de la creación-caída-redención, señala el hecho de que todas las culturas, aunque reflejan la bondad de Dios, están manchadas por el pecado original y necesitando redención. La naturaleza de la redención se basa en la bondad original de la creación de Dios en la que uno reconoce la bondad de lo que Dios hizo originalmente ("Y vio Dios todo lo que había hecho, y he aquí que era bueno en gran manera" Génesis 1:31); como su estructura inherente es buena (es decir, el liderazgo es bueno). A continuación, uno identifica, con los ojos muy abiertos, lo dominante del pecado y la forma en la que ha contaminado todo lo que Dios llamó bueno y lo ha empujado en la dirección equivocada, desviándolo de su bondad original (es decir, el caudillismo ha ido mal). Por último, uno está llamado a ser co-partícipe con Cristo para restaurar su bondad creacional, ya que el pecado no puede ocultarla completamente de la vista, y redimirla para el uso original que estuvo en la intención de Dios (Wolters 2005).

Aplicado al caudillismo, este movimiento en tres partes abre la puerta para ver la bondad del caudillismo como derivado de los valores culturales antes mencionados, sin embargo, también nombra sus lados oscuros, y, finalmente, trabajar para redimir los lados oscuros del caudillismo siendo un líder en una forma que honre a Dios.

Lo mejor del Liderazgo del Caudillo

Él centraliza el poder en un círculo interno para cuidar de el bien común. Aprovecha su carisma y el poder público con fines de benevolencia, fortaleciendo las instituciones para perpetuar su nombre y obras de beneficencia. El caudillo se apoya en su toque personal, su red de amigos, y la capacidad de verbalizar las aspiraciones del público para atender adecuadamente los mayores intereses de ellos. Él encarna los valores combinados de la dignidad, la grandeza y la hombría, con un fuerte don de carisma, ese rasgo magnánimo que atrae, cautiva y embelesa a la gente. Castro Martínez (2008) utiliza la definición de carisma de Max Weber para describir los caudillos de hoy: "Esa rara cualidad de alguien que muestra un poder casi sobrenatural o sobrehumano, pareciendo ser providencial, ejemplar, fuera de lo común, de tal manera que es rodeado de discípulos o seguidores "(2008, 116). Él es eficaz en el mantenimiento de una relación personal de trabajo con la gente adecuada, gobierna directamente (personalmente o a través de colaboradores cercanos), tiene carisma, exige lealtad absoluta, es perceptivo, y tiene una personalidad indomable. Él tiene una personalidad atractiva y encantadora que puede unir y mantener al partido o grupo.

Lo Peor del Liderazgo del Caudillo

Él es autoritario, un buscador de poder absoluto, ambicioso, dominante, dictatorial, violento, arbitrario, y gobierna por conveniencia. Él centraliza todo el poder, decisión y autoridad en torno a su propia persona. En relación a sus seguidores, también puede significar que se identifican con él y su lealtad está dirigida a la personalidad del líder en lugar de a un conjunto de ideas (Prillaman 1998, 60). Esto puede debilitar el poder de las

instituciones perpetuando así el sentido de la dependencia de la gente sobre él para la estabilidad.

Él puede hacer un intento velado (o no tan velado), basado en su carisma, para mantener bajo control las fuerzas políticas al promover la lealtad a su persona (Moreno y Mitrani 1971, 38). "Esta naturaleza personal de liderazgo caudillista amenaza la conservación del grupo ya que cuando el caudillo es asesinado o muere por causas naturales, el grupo se desintegra porque no puede haber ningún sucesor institucional (si existiera, habría sido percibido como una amenaza y eliminado). Las cualidades de liderazgo residen en su persona, no en el cargo" (Wolf y Hansen 1966).

Es un orador experto, capaz de agitar las emociones y aspiraciones de las personas, mientras alimenta sus temores para ganar el voto popular. El caudillismo pone un alto valor en el carisma del líder, a tal grado que él demanda y recibe lealtad personal, pudiendo llegar a excluir la lealtad a la institución o partido. A menudo puede actuar como si estuviera por encima de la ley, de hecho, su palabra se convierte en ley (Dussel, 1986). Hay un contexto histórico de este fenómeno en el que en tiempos de agitación o malestar social (el mejor ejemplo es durante las guerras de independencia a principios del siglo 18), nadie dudaba que el poder personal del caudillo era más efectivo que el poder teórico de una constitución (Lynch 1993, 239). Hasta la fecha, los analistas han observado la tendencia de la gente a votar por "caudillos" (líderes autócratas) en tiempos turbulentos (Castro Martínez 2008; Corrales 2008).

Obviamente, una nueva crisis se produce cuando el gobierno del caudillo termina con su muerte (Domínguez 2002)

Especulaciones

Después de examinar lo mejor y lo peor del liderazgo caudillista, puede ser que los lectores pueden se pregunten o no a sí mismos lo siguiente:

- Si América Latina es un tenue reflejo de Norte América: Algunos norteamericanos pueden ver a América Latina como un reflejo, aunque opaco, de la sociedad norteamericana y anticipar que con el tiempo y con la globalización, América Latina progresará con el tiempo para ser como sus vecinos del norte.

- **Si América Latina se encuentra en transición:** Algunos pueden pensar que América Latina simplemente tiene un retraso de 50-100 años en relación a Norte América. Tal vez, con el tiempo, la forma de vida de América Latina hará la transición a una forma superior de existencia como el capitalismo o la democracia pluralista
- **Si América Latina necesita imitar a América del Norte:** Tal vez, para salir adelante, el liderazgo latinoamericano sólo tiene que copiar los modelos exitosos de administración en el Atlántico Norte.
- **Si América Latina está atrasada:** "Para el norteamericano, la autoridad legítima de una organización se basa en última instancia en la capacidad o competencia. La aceptación ciega de este modelo supuestamente definitivo ha llevado a una idea falsa popular occidental que cualquier sociedad cuyos servidores públicos (líderes) se basan en algo que no sea un nivel de capacitación técnica para estar calificados para el trabajo, deben ser ineficaces o carentes de autoridad. Esta perspectiva nos hace ver

la burocracia latinoamericana como atrasada, arcana, y con necesidad de asistencia técnica de los Estados Unidos" (Dealy 1992,190-191).

Tras un examen más detallado, este tipo de especulaciones puede desmentir un etnocentrismo universal en que la propia cultura es el estándar por el cual juzgar a todas las demás naciones. Este mal no es exclusivo de los Estados Unidos, es común a la mayoría de las nacionalidades y en especial a cualquier nación que actualmente es una de las superpotencias ya sea Roma, Grecia, Gran Bretaña o los Estados Unidos (González 2008).

Implicaciones prácticas para expatriados

Hasta aquí, el expatriado que lee este documento ha sido servido de las siguientes maneras:

1. Identificar un prototipo de liderazgo en América Latina ayuda al extranjero a *nombrar* lo que él o ella observa todos los días. Este concepto, del caudillismo, hace que la discusión y el análisis sean más fáciles.
2. Traer a la luz una de las "teorías del liderazgo implícito respaldadas culturalmente" en América Latina permite a los expatriados ver el liderazgo como supeditado a la cultura, no sólo como una preferencia personal, estilo o capricho.
3. Presentar la "teoría de la categorización" presiona al extranjero a ver la lógica de aumentar su eficacia e influencia mediante la adaptación de sus esfuerzos de liderazgo para alinearse mejor con el prototipo de la cultura.
4. Dilucidar los cinco valores culturales resalta para el forastero los nobles objetivos profundamente arraigados en América Latina, nombrando, tal vez por primera vez, el "eje central" de la cultura (el centro de la cebolla).
5. Ajustar al caudillismo en el marco de los valores culturales de América Latina muestra al extranjero que el caudillismo ha llegado para quedarse; que no es una moda pasajera o algo que América Latina "superará" Este enfoque obliga al extranjero para hacer frente a la realidad.

6. Reconocer los lados oscuros de la sociedad de caudillaje transmite a los expatriados la realidad de que cada virtud tiene su lado oscuro. No existe un enfoque perfecto del liderazgo ya que cada cultura tiene sus defectos, así como todo líder tiene sus imperfecciones.

7. Dar a este documento el título de "Hacia una comprensión ..." invita tanto al nacional como al visitante internacional a entrar en la conversación, buscando juntos una comprensión más profunda de una región del mundo que ha existido durante más de 500 años (por no hablar de miles de años precolombinos). Esta comprensión puede ser útil para aquellos que trabajan entre los hispanos en los EE.UU. La influencia hispana en los EE.UU. se ha sentido desde hace más de un siglo en la costa este y durante varios siglos más en el suroeste. En el año 2001 los hispanos se convirtieron en la mayor minoría étnica y lingüística en EE.UU. y su presencia e influencia se sentirán cada vez más (Tapia 1991, Díaz 2013).

Como Nota Personal

Voy a hablar desde un punto de vista personal para concluir, ya que he llamado hogar a Latinoamérica durante los últimos treinta y un años. Nací y crecí en Pittsburgh, Pennsylvania y me convertí en misionera para América Latina a los veintidós años, recién salida de la universidad. He trabajado en las áreas de educación no formal, al aire libre y experiencial y en desarrollo de liderazgo en campamentos cristianos.

Empecé la investigación para este documento procurando identificar las categorías de liderazgo en América Latina en la forma en la que Northouse (2009) lo ha hecho para América del Norte. Lo que descubrí en cambio fueron descripciones de una relación "patrón-cliente" entre los líderes y sus subordinados – el patrón es un jefe que entiende su papel como cuidador, el que vela por sus empleados a cambio de su lealtad (paternalista). Romero (2004, 30) describe los líderes tradicionales de América Latina como autocráticos y directivos, rara vez delegando el trabajo, rara vez utilizando equipos, usando una comunicación formal vertical o de arriba hacia abajo como el modo normal de

comunicación, evitando el conflicto y orientados en las relaciones, y esperando de ellos que sean asertivos y agresivos. A este tipo de liderazgo, basado en la teoría del liderazgo implícito respaldada culturalmente, llamé caudillismo, un término autóctono de la región. Mi investigación me ha mostrado que el caudillaje está entretejido en la estructura de la sociedad y el caudillismo es un prototipo de liderazgo en América Latina con sus virtudes y defectos. Por lo tanto, yo no presento un programa integral para rehabilitarse del caudillismo, ni cinco pasos fáciles para derrocar a los líderes caudillistas, ni tres pasos para convertir a un caudillo.

Como cristiana, yo asumo que cada cultura revela de alguna manera única la bondad de Dios el Creador. También asumo que la humanidad de forma individual, de forma colectiva, e institucionalmente lleva la mancha del pecado. Así, mi papel es el de apreciar la bondad inherente del liderazgo, identificar sus conductas pecaminosas, y trabajar juntamente con Dios para redimir y restaurar el liderazgo para Su gloria.

Nombrando la Tensión

¿Cómo puedo lidiar con la sensación de que estoy "traicionando" mis propios valores culturales al adaptarme a otro liderazgo de caudillismo? Por ejemplo, como norteamericana (con escasa distancia de poder y no jerárquica) prefiero consultar con los subordinados, sufro remordimiento con el comportamiento autocrático, evito los símbolos de estatus y los privilegios que me hacen ver diferente. Me resisto a quebrantar reglas, ya que viola mi sentido de la equidad y la justicia y me siento culpable e irresponsable cuando tengo que utilizar "conexiones" para lograr que las cosas se hagan.

¿Cómo he aprendido a hacer frente a esta situación? Ahora, reconozco la tensión, la nombro, aprendo a ser capaz de describir los sentimientos y sensaciones que produce en mí, así con el fin de ayudar a disminuir los efectos corrosivos de una tensión sin nombre. Anticipo esta tensión y la dificultad de ser líder y seguidora en otra cultura. En la misma forma en la que la anticipación y la preparación para recibir un puñetazo en el estómago no eliminan el dolor del golpe; pueden evitar quedarse sin aire por el golpe. Al final, la gente va a cooperar conmigo más si me adapto a su prototipo en lugar de imponer mi propio enfoque cultural.

Ampliando mis Categorías de lo Bueno y lo Malo

Mi impulso inicial ha sido cuestionar al caudillismo como un enfoque legítimo del liderazgo y ver las diferencias como negativas, o incluso incorrectas. La sugerencia de Elmer (2002) es reducir sus categorías de lo “bueno” y lo “malo” y ampliar su categoría de “diferencias.” Una vez que las diferencias han sido sacadas de las categorías de “bueno-malo,” éstas pueden ser apreciadas. Ver la Figura 3: Categorización de diferencias culturales, adaptada de Conexiones Transculturales de Duane Elmer, (Downers Grove, Ill.: Intervarsity Press, 2002), p. 27. Usada con permiso.



Figura 3: Categorización de diferencias culturales, adaptada de Conexiones Transculturales de Duane Elmer, (Downers Grove, Ill.: Intervarsity Press, 2002), p. 27. Usada con permiso.

Elmer (2006) también explica cómo el servir a los demás está supeditado a la cultura; con el fin de ayudar a los demás de manera óptima fuera de su cultura, busque primero construir una base de entendimiento.

Reconociendo mis Limitaciones

Después de tantos años de vivir en América Latina, tuve que presionarme a mí misma para explorar cuáles son los valores de esta cultura mediante el estudio de libros pertinentes, observando concienzudamente el comportamiento y conversaciones de líderes y seguidores, consultando con los nacionales que tienen experiencia transcultural y que pueden servir como mis guías culturales. Sin embargo, por mucho que he aprendido a través del estudio, esta advertencia de un experto de renombre internacional en los estudios culturales me mantiene con los pies en la tierra y consciente de mis limitaciones como norteamericana: "Todos estamos culturalmente condicionados. Vemos el mundo en la forma en que hemos aprendido a verlo. Sólo en una medida limitada podemos nosotros, en nuestra manera de pensar, dar un paso fuera de los límites impuestos por nuestro condicionamiento cultural "(Hofstede 1980, 50).

Recibiendo el Regalo

En lugar de esforzarme por "convertirlos" a mi manera de liderar, estoy aprendiendo a apreciar el don de contacto con otra cultura. Lozano (1997, 197) habla de cómo el contacto y la reflexión sobre otra cultura pueden hacer "anormales" las formas

normales y naturales en que hacemos las cosas. Ver a los líderes llevando con orgullo símbolos de estatus, aceptando privilegios, y violando las reglas puede ser chocante, no natural, y ajeno a mí, pero para los latinoamericanos es imperceptible, normal y habitual. Me siento ajena a lo familiar y hallo que mi forma normal de practicar liderazgo puede ser alienante y fuera de lugar para los demás. Este doble filo me ha hecho estar más consciente de mí misma y esta mayor concienciación me ha ayudado a ser una mejor líder, más estudiada y consciente. Esto es un regalo.

Discerniendo Juiciosamente

Estoy más consciente de que cada región / cultura tiene su propia teoría implícita del liderazgo de acuerdo a su historia y antecedentes únicos y que reflejará en mayor o menor grado "las costumbres bíblicas", ya que toda la raza humana de forma individual e institucionalmente lleva la mancha del pecado. Del mismo modo, todas las culturas muestran de alguna manera única la imagen de su Creador Dios. Me esfuerzo para discernir con prudencia ya que mi propio condicionamiento cultural pone de relieve algunos aspectos y pasa por alto otros. Somos susceptibles a ver la paja en el ojo ajeno y cerrar los ojos ante la viga en nuestro propio ojo (Mateo 7:3). Por ejemplo, como norteamericana me han horrorizado que los latinoamericanos ignoren las "mentiras blancas" mientras que ellos se horrorizan igualmente por la ceguera de los norteamericanos ante nuestra naturaleza confrontativa, que ignora el daño a las relaciones en la búsqueda de nuestros altamente apreciados valores de eficiencia y productividad. Sin embargo, dicho esto, hay momentos en los que la práctica del liderazgo viola la ley (es decir, el soborno), o viola la imagen de Dios

en las personas (es decir, de naturaleza explotadora como el pago injusto o excluyente debido a las diferencias de clase) en las que reacciono tratando de practicar mi liderazgo de una manera más redentora.

Respetando al Caudillo

He aprendido a reconocer al caudillo y no desafiar directamente su autoridad. He aprendido a no "desperdiciar mi pólvora" en tratar de "ganarle", ya que trabajar con un partidario leal sería una mejor inversión de mi energía (un líder clave del círculo interior, alguien en la segunda línea de liderazgo) para avanzar en el proyecto. Sin embargo, es muy importante reconocer la máxima autoridad del caudillo, a fin de no ser percibida como una amenaza o una persona subversiva. Debe darse crédito mencionando el nombre del caudillo y haciendo que se sienta parte del proceso. También debe ofrecérsele genuina afirmación y elogios como por ejemplo apreciar su aprobación / y el hecho de habernos dado la oportunidad de servir. He descubierto que a pesar de que el caudillo no se involucre, él (o ella) permitirá que otros trabajen, siempre y cuando el proyecto se alinee con sus propósitos. No interpreto su "aprobación" necesariamente como profundo interés pero una aprobación más condicional, siempre que el trabajo favorezca sus planes y propósitos.

Alternativas al Caudillismo como Prototipo

Algunos pueden decir que el socialismo y las teologías de la liberación presentan una alternativa ante el caudillismo ya que son críticos y sensibles a las desigualdades en el poder, pero mientras que la narrativa y el discurso de la izquierda se diferencian de los de la

derecha, en la práctica, una vez en el poder, las acciones de ambos revelan caudillismo (Tannenbaum 1966; Bassols Ricardez, Escamilla Cadena, y Reyes García 2008; Orjuela 2007; Oxfhorn 1998; Tedesco y Diamint 2013).

Burges (2006, 23-24) señala que en Brasil el liderazgo ha significado por mucho tiempo una dominación coercitiva y que el liderazgo está sólo a un corto paso de la imposición. Él utiliza una expresión que fue popularizada en México durante el gobierno de un famoso caudillo: "¿Palo o pan? (Lo que significa puedo convencerte de cualquier manera, golpeándote con un palo u ofreciéndote pan ...). En contraste con este enfoque, el presidente de Brasil, Cardoso, (1992-2003) empleó intencionalmente su liderazgo en la región a través de la "búsqueda de consenso", que operaba mediante el diálogo, la inclusión, y la consulta, en algunos aspectos evocativos del enfoque dialógico de concientización del brasileño Paulo Freire, en el que el papel del líder es despertar la conciencia de las personas, facilitar su reflexión crítica sobre la realidad, y la acción social inmediata (Freire, 1984).

"Desde el contexto brasileño, Lopes (2013) diría que hay un nuevo tipo de líder carismático y que podría llamarse una especie de líder dramático, típicamente la gente Neo Pentecostal (Igreja do universal del Reino de Dios), que representa rituales como el exorcismo, " la oración poderosa," "sanidades," "sacrificios" para la prosperidad. La "representación" aquí no significa necesariamente que estén fingiendo, pero por lo general estas iglesias tienen servicios diarios en los cuales seleccionan "voluntarios" para someterse a estos rituales e inspirar al resto de las masas.

Tannenbaum (1966) y otros (Oppenheimer 2010; Mansilla 2002; Sondrol 1990) señalan el papel clave que los intelectuales han jugado en el liderazgo de toda América

Latina. "El reconocido poeta, novelista, o historiador, pero sobre todo poeta, tiene un lugar particular en el afecto y la consideración de sus compatriotas.... El hombre de letras es figura nacional con una influencia independiente de la posición del gobierno o afiliación política. Esto le proporciona una base admirable y única para afianzar el liderazgo nacional "(Tannenbaum 1966, 124).

Conclusión

Lozano (1997, 197) señala que "el contacto con otra cultura es una forma de activación de la cultura propia, de reflexionar sobre ella, haciéndola visible..." (cursivas en el original) y ese ha sido el caso de la autora. Nombrar el caudillismo como un prototipo ha sido una experiencia liberadora, reconocer su existencia ha penetrado en capas y capas de percepción de treinta y un años de experiencia misionera. He descubierto errores continuos, malas apreciaciones, atribuciones erróneas, y conjeturas equivocadas. ¡Gracias a Dios por las segundas oportunidades y por una población latinoamericana que no solo es simpática sino perdonadora!

REFERENCIAS

- Auyero, Javier. 1999. "From the Client's Point(s) of View': How Poor People Perceive and Evaluate Political Clientelism." *Theory & Society* 28 (2): 297–334.
- Avelar, Idelber. 2000. "Toward a Genealogy of Latin Americanism." *Dispositio/n* 49: 121–33.
- Barbu, Zevedei. 1956. *Democracy and Dictatorship: Their Psychology and Patterns of Life*. NY, NY: Evergreen/Grove Press.
- Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership :theory, Research, and Managerial Applications /. 3rd ed.* New York :
- . 2008. *The Bass Handbook of Leadership :theory, Research, and Managerial Applications /. 4th ed.*, Free Press hardcover ed. New York , NY: Free Press.
- Bassols Ricardez, Mario, Alberto Escamilla Cadena, and Luis Reyes García, eds. 2008. *Liderazgo político: teoría y procesos en el México de hoy*. Iztapalapa, México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Berg, Mike. 2014. "Toward an Understanding of Leadership in Latin America", February 18.
- Berg, Mike, and Paul E Pretiz. 1992. *The Gospel People of Latin America*. Monrovia, Calif.; Miami, Fla.: MARC, World Vision, International; Latin America Mission.
- Brodbeck, Felix C. 2000. "Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries." *Journal of Occupational and Organizational Psycholog* 73: 1–29.
- Brusco, Elizabeth E. 1995. "The Reformation of Machismo : Evangelical Conversion and Gender in Colombia". Austin, TX: University of Texas.
- Burges, Sean W. 2006. "Without Sticks or Carrots: Brazilian Leadership in South America During the Cardoso Era, 1992-2003*." *Bulletin of Latin American Research* 25 (1): 23–42. doi:10.1111/j.0261-3050.2006.00151.x.
- Caponi, Orietta. 1992. "Las Raices Del Machismo En La Ideologia Judeo-Cristiana de La Mujer." *Revista de Filosofia de La Universidad de Costa Rica* 30 (71): 37–44.

- Carlos Cabrera, Maria Josefina, Enid Mayela Perez Castillo, and Mayra Isabel Zapparoli Zecca. 1985. "Machismo y socializacion: Un estudio de casos en familias de mujeres universitarias". San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica: Facultad de Ciencias Sociales.
- Castañeda, Marina. 2002. *El Machismo Invisible*. Raya En El Agua. México: Grijalbo.
- Castro Martinez, Pedro Castro. 2008. "El Caudillismo En America Latina, Ayer Y Hoy." In *Liderazgo Politico: Teoria Y Procesos Enel Mexico de Hoy*, edited by Mario Bassols Ricardez, 113–40. Iztapalapa, México, D.F.: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Chevalier, Francois. 1992. "The Roots of Caudillismo." In *Caudillos: Dictators in Spanish America*, edited by Hugh M Hamill. Norman, OK: University of Oklahoma Press.
- Chhokar, Jagdeep Singh, and Robert J. House. 2007. *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of in-Depth Studies of 25 Societies*. Psychology Press.
- Corrales, Javier. 2008. "Latin America's Neocaudillismo: Ex-Presidents and Newcomers Running for President... and Winning." *Latin American Politics and Society* 50 (3): 1–35. doi:10.1111/j.1548-2456.2008.00020.x.
- Dealy, Glen Caudill. 1966. "Two Cultures and Political Behavior in Latin America." In *Democracy in Latin America : Patterns and Cycles*, edited by Roderic Ai Camp, 49–66. Wilmington, DL: SR Books.
- . 1974. "The Tradition of Monistic Democracy in Latin America." *Journal of the History of Ideas* 35 (4): 625. doi:10.2307/2709090.
- . 1977. *The Public Man: An Interpretation of Latin American and Other Catholic Countries*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- . 1992. *The Latin Americans: Spirit and Ethos*. Boulder: Westview Press.
- Dominguez, Jorge I. 2002. "The Perfect Dictatorship? Comparing Authoritarian Rule in South Korea and in Argentina, Brazil, Chile, and Mexico". Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston. Panel 11-25.
- Dorfman, Peter, Mansour Javidan, Paul J. Hanges, Dastmalchian, and Robert J. House. 2012. "GLOBE: A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership." *Journal of World Business*.

- Duron, Romulo E. 1896. "Honduras Literaria, Colección de Escritos En Verso Y Prosa". Tipografía Nacional, Tegucigalpa, D.C. Honduras.
- Dussel, Enrique. 1986. "Religiosidad popular latinoamericana: Hypótesis fundamentales." *Cristianismo y Sociedad* n.88: 103–12.
- Elmer, Duane. 1993. *Cross-Cultural Conflict: Building Relationships for Effective Ministry*. Downers Grove, Ill: InterVarsity Press.
- . 2002. *Cross Cultural Connections: Stepping out and Fitting in around the World*. Downers Grove, Ill: InterVarsity Press.
- . 2006. *Cross-Cultural Servanthood: Serving the World in Christlike Humility*. Downers Grove, Ill: IVP Books.
- Freire, Paulo. 1984. *La importancia de leer y el proceso de liberación*. México: Siglo XXI.
- Gilmore, David D., and M.M. Gilmore. 1979. "Machismo: A Psychodynamic Approach." *Journal of Psychoanalytical Anthropology* 2 (3): 281–300.
- González, Justo L. 2008. *Culto, cultura y cultivo: Apuntes teológicos en torno a las culturas*. Lima, Peru: Centro de Investigaciones y Publicaciones (CENIP) - Ediciones Puma: Instituto Bíblico de Lima.
- Grier, Robin. 1997. "The Effect of Religion on Economic Development: A Cross National Study of 63 Former Colonies." *Kyklos* 50: 47–62.
- Grugel, Jean. 1991. "Transitions from Authoritarian Rule: Lessons from Latin America." *Political Studies* 39 (2): 363–68.
- Gussinyer, Jordi. 2000. "Algunos Aspectos Del Ambiente Cultural de Mesoamerica Al Iniciarse La Evangelizacion Y La Primera Arquitectura Cristiana." In *Estrategias de Poder En America Latina: VII Encuentro-Debate America Latina Ayer Y Hoy*, 1era. ed. Barcelona, Spain: Universitat de Barcelona.
- Hamill, Hugh M. 1992. *Caudillos: Dictators in Spanish America*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Hofstede, Geert H. 1980. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*.

- Hofstede, Geert H, and Gert Jan Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Rev. and expanded 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, and Vipin Gupta, eds. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations :The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huaylupo Alcazar, Juan. 2005. "El Liderazgo: Un Poder Comprometido Con La Organización, La Sociedad Y El Estado." *Revista de La Facultad de Ciencias Economicas de La UNMSM* 10 (27): 163–83.
- Ingoldsby, Bron B. 1991. "The Latin American Family: Familism vs. Machismo." *Journal of Comparative Family Studies* 22 (1): 57–62.
- Kern, Robert. 1973. *The Caciques: Oligarchical Politics and the System of Caciquismo in the Luso-Hispanic World*. 1st ed. Albuquerque: University of New Mexico Press.
- Krauze, Enrique. 2012. *Redentores: Ideas y poder en America Latina*. New York: Vintage.
- Levine, Daniel H. 2010. "Reflections on the Mutual Impact of Violence and Religious Change in Latin America." *Latin American Politics & Society* 52 (3): 131–50.
- Lopes, Cesar. 2013. "Leadership Types in Latin America", October 8.
- Lord, Robert G., and K Maher. 1991. *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston, MA: Unwin-Everyman.
- Lozano, Elizabeth. 1997. "The Cultural Experience of Space and Body: A Reading of Latin American and Anglo American." In *Our Voices: Essays in Culture, Ethnicity, and Communication*. Los Angeles, CA: Roxbury Pub. Co.
- Lynch, John. 1993. *Caudillos En Hispanoamerica: 1800-1850*. Madrid: Ed. MAPFRE.
- Mansilla, H.C.F. 2002. "Intelectuales Y Política En America Latina: Breve Aproximación a Una Ambivalencia Fundamental." *Espacio Abierto* 11 (3): 429–54.
- Margaona, Elisa. 2012. "Selecting and Developing Organizational Leaders in Latin America: La Cultural Importa." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 64 (4): 295–306. doi:10.1037/a0031651.
- Mirandé, Alfredo, and Evangelina Enríquez. 1981. *La Chicana: The Mexican-American Woman*. Chicago: University of Chicago Press.

- Molero, Fernando. 2002. "Cultura Y Liderazgo: Una Relacion Multifacetica." *Boletin de Psicologia* 76 (November): 53–75.
- Moreno, Francisco Jose, and Barbara Mitrani. 1971. "Caudillismo: An Interpretation of Its Origins in Chile." In *Conflict and Violence in Latin American Politics: A Book of Readings*, 38–39.
- Morse, Richard M. 1954. "Toward a Theory of Spanish American Government." *Journal of the History of Ideas* 15 (1): 71–93.
- Mottes, Alberto H. 1992. *América 500 Años Después: Hacia Un Nuevo Liderazgo Para El Año 2000*. Fountain Valley, CA: Asociación Evangélica Alberto Mottes.
- Nida, Eugene A. 1974. *Understanding Latin Americans; with Special Reference to Religious Values and Movements*. South Pasadena, Calif.: William Carey Library.
- Nisbett, Richard E. 2004. *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently-- and Why*. New York: Free Press.
- Northouse, Dr. Peter. 2009. *Leadership: Theory and Practice*. Fifth Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Núñez C., Emilio Antonio, and William David Taylor. 1989. *Crisis in Latin America: An Evangelical Perspective*. Chicago, IL: Moody Press.
- Nye, Judith L., and D. R. Forsyth. 1991. "The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory." *Small Group Research* 22 (3): 360–79. doi:10.1177/1046496491223005.
- Offermann, L. R., and P. S. Hellmann. 1997. "Culture's Consequences for Leadership Behavior: National Values in Action." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28 (3): 342–51. doi:10.1177/0022022197283008.
- Ogliastri, Enrique, Cecilia McMillen, Carlos Altschul, Maria Eugenia Arias, Carolina Davila, Peter Dorfman, Marilia Ferreira de la Coletta, Carol Fimmen, John Ickis, and Sandra Martinez. 1999. "Cultura Y Liderazgo Organizacional En 10 Países de América Latina. El Estudio Globe." *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 29–57.
- Oppenheimer, Andres. 2010. *¡Basta de Historias!: La Obsesión Latinoamericana Con El Pasado Y Las Doce Claves Del Futuro*. 1. ed. de Vintage español. Nueva York: Vintage Español.

- Orjuela, Luis. 2007. "La Compleja Y Ambigua: Repolitización de América Latina." *Colombia Internacional* Issue 66: 16–35.
- Ortner, Sherri B., Z. Rosaldo, and Louise Lamphere, eds. 1974. "Is Female to Male As Nature Is to Culture?" In *Woman, Culture and Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Oxhorn, Philip. 1998. "The Social Foundations of Latin America's Recurrent Populism: Problems of Popular Sector Class Formation and Collective Action." *Journal of Historical Sociology* 11 (2): 212–46. doi:10.1111/1467-6443.00061.
- Paz, Octavio. 1961. *The Labyrinth of Solitude : Life and Thought in Mexico*. New York, NY: Grove Press, Inc.
- Prillaman, Brian. 1998. *Influences of Biblical and "Caudillo" Leadership Patterns on the Values and Practices of Evangelical Church Leaders in Bolivia*. PhD diss.: Deerfield, IL: Trinity Evangelical Divinity School.
- Ramos, Samuel, Peter G Earle, and Thomas B Irving. 1975. *Profile of Man and Culture in Mexico*. [Austin]: University of Texas Press.
- Rangel, Carlos. 1982. *El tercermundismo*. Caracas, Venezuela: Universidad Monte Avila.
- Roca, Pablo. 1962. "An Overview of Educational Research in Latin America." *Review of Educational Research* 32 (3): 247. doi:10.2307/1169676.
- Romero, Eric J. 2004. "Latin American Leadership: El Patrón Y El Líder Moderno." *Cross Cultural Management: An International Journal* 11 (3): 25–37. doi:10.1108/13527600410797828.
- Rondon, M. B. 2003. "From Marianism to Terrorism: The Many Faces of Violence against Women in Latin America." *Archives of Women's Mental Health* 6 (3): 157–63. doi:10.1007/s00737-003-0169-3.
- Sabeán, Robert S., Luis Fernando Aragon V., and Lisa Anderson-Umana. 2013. *Una Perspectiva Cristiana Del Juego*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Shaw, JB. 1990. "A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management." *Academy of Management Review* 15: 626–45.
- Silvert, K.H. 1966. "Leadership Formation and Modernization in Latin America." *Journal of International Affairs* 20 (2): 318–31.

- Smith, Christian. 2011. *The Bible Made Impossible : Why Biblicism Is Not a Truly Evangelical Reading of Scripture*. Grand Rapids, Mich.: Brazos.
- Sondrol, Paul C. 1990. "Intellectuals, Political Culture and the Roots of the Authoritarian Presidency in Latin America." *Governance* 3 (4): 416–37. doi:10.1111/j.1468-0491.1990.tb00130.x.
- Stevens, Evelyn. 1973. "Marianismo: The Other Face of Machismo in Latin America." In *Female and Male in Latin America*, by Ann Pescatello. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Tannenbaum, Frank. 1966. *Ten Keys to Latin America*. NY, NY: Alfred A. Knopf.
- Tedesco, Laura, and Rut Diamint. 2013. "Latin American Democracy. What to Do with the Leaders?" *Bulletin of Latin American Research*, June, n/a–n/a. doi:10.1111/blar.12070.
- Triandis, Harry C., Judith Lisansky, Gerardo Marin, and Hector Betancourt. 1984. "Simpatia as Cultural Script of Hispanics." *Journal of Personality and Social Psychology* 47 (6): 1363–75.
- Trompenaars, Alfons, and Charles Hampden-Turner. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. 2nd ed. New York: McGraw Hill.
- Van der Woerd, Alan. 2004. "The Leader-Follower Dynamics of an Autochthonous Church in Mexico City: An Ethnographic Study of Authoritarian and Transformational Leadership Styles". Disserrtation, Deerfield, IL: Trinity International University.
- Van Leeuwen, Mary Stewart. 1990. *Gender and Grace: Women and Men in a Changing World*. Leicester: Inter-Varsity Press.
- Villacorta, Wilmer Guillermo. 2008. "Unmasking Machismo From Malleability to Transformation of Andean Pentecostal". Los Angeles, CA: Fuller Theological Seminary, School of Intercultural Studies.
- Wagley, Charles, and Marvin Harris. 1955. "A Typology of Latin American Subcultures." *American Anthropologist* 57 (3): 428–51. doi:10.1525/aa.1955.57.3.02a00040.
- Weber, Max. 2011. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Oxford University Press.

- Wiarda, Howard J., and Matthew Q. Clary. 2010. "Premature Democracy: Waking up to the Reality of Incomplete Democratic Transitions in Latin America." *Brown Journal of World Affairs* 17 (1): 89–98.
- Wolf, E.R., and E.C. Hansen. 1966. "Caudillo Politics: A Structural Analysis." *Comparative Studies in Society and History* 9: 168–79.
- Wolters, Albert M. 2005. *Creation Regained: Biblical Basics for a Reformational Worldview*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Pub.
- Woodberry, Robert D. 2012. "The Missionary Roots of Liberal Democracy." *American Political Science Review* 106 (02): 244–74. doi:10.1017/S0003055412000093.
- Zea, Leopoldo. 1970. *The Latin-American Mind*. Norman: University of Oklahoma Press.