

## ¿EL CAMBIO Y EL LIDER DEL FUTURO?

Por: Arturo Fidel Díaz T. /\*

### RESUMEN

El artículo trata sobre el cambio, la velocidad del mismo y el líder. Se expone aquí el cambio que estamos experimentando a todo nivel y el papel que le corresponde a la gente del futuro. Las reflexiones sobre la sociedad, la familia y el trabajo generan muchos interrogantes, acerca del papel que debemos jugar todos en el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros pueblos. Igualmente se hace una invitación a ver el futuro con optimismo, con ganas de aprovechar las formidables oportunidades que nos ofrece el entorno nacional e internacional. El artículo concluye con la siguiente hipótesis: El liderazgo del futuro no es otra cosa que estar abierto constantemente al cambio de todos los factores en la sociedad.

\*\*\*\*\*

En ningún momento de la historia humana ha habido mas preocupación por el futuro y el cambio que en la época presente. La preocupación por el cambio es por los efectos profundos que este produce en la vida de las personas y en el de las organizaciones. La preocupación sobre el cambio es también por cuanto existen organizaciones y sociedades que no están cambiando. En estos casos la preocupación es por impulsar o motivar el cambio

El interés observado por el cambio obedece a que las consecuencias de éste, o de no cambiar, tienen un gran impacto en la sociedad. Igualmente, el cambio es la preocupación de todas las personas por cuanto se trata de minimizar los efectos negativos que se puedan desprender de un evento relacionado con el mismo. Desde luego, tanto los beneficios como los perjuicios son inherentes a toda modificación de un estado identificado como inicial. Sin embargo, sea cual fuere el resultado, lo que se comprueba es el interés de la sociedad por cambiar.

Quizás, por ejemplo, no sea apropiado hablar que la situación que enfrenta Colombia nos provoca excitación o emoción, debido a los terribles problemas económicos, sociales y de abuso de los derechos humanos que enfrentamos. Sin embargo, si las expresiones no reflejan el estado de ánimo de los interesados en el tema, los avances en el entendimiento del comportamiento humano y la tecnología han creado oportunidades, como nunca antes, para redefinir efectivamente los problemas que sufrimos. Tal vez no son los problemas los que realmente nos emocionan y nos desafían, sino las soluciones a las que debemos llegar lo que genera la emoción, la ansiedad y la excitación. Por lo tanto, hablar sobre el cambio, entenderlo y ponerlo en ejecución, es lo que contribuirá a disminuir el stress social que enfrentamos.

Quizás esta posición parezca ingenua, puesto que el cambio normalmente genera barreras y dificulta el diagnóstico de los problemas, incluyendo lo que Ian Mitroff en su libro *Como Pensar con Claridad* define como el error de tercera clase, o la probabilidad de solucionar el problema errado(1).

Entender lo que significa el cambio es importante para poder definir estrategias de mejoramiento en todos los aspectos de la vida del ser humano. Sin embargo, no es mi propósito dar una definición de lo que es el cambio, puesto que es difícil explicar con claridad dicho concepto. Quizás todas las cosas están en constante estado de fluctuación, es decir, todo está cambiando; esto es más cierto cuando se habla del comportamiento humano, puesto que este siempre está fluctuando. Dado que el comportamiento siempre es cambiante, cabría preguntar: ¿qué diferencia al cambio del *statu quo*?; ¿qué constituye una modificación significativa para que nosotros la denominemos cambio?. Las respuestas a estos interrogantes han sido abordadas por diferentes académicos, en especial por el señor Etzioni(2), el cual ha definido el cambio como la reformulación de la estructura social involucrada en el desequilibrio inicial. Por su parte, Lippitt(3), define el cambio como cualquier alteración del *statu quo* en una organización, sociedad o proceso.

A pesar de no existir acuerdo sobre lo que es el cambio, este se ha venido dando a nivel mundial. Así, por ejemplo, el embargo petrolero de los años setenta dio origen a un nuevo paradigma del desarrollo mundial: el desarrollo de las ciencias naturales y la tecnología. En este período del desarrollo contemporáneo se dio el desplazamiento de los sectores tradicionales de la industria metalmecánica y de la síntesis del petróleo, a la biotecnología, la genética, los semiconductores y los nuevos materiales, la informática, la robótica y la telemática. Esta transformación acelerada de la base económica de los países desarrollados hizo surgir la nueva fuente de progreso de la humanidad: el conocimiento y los servicios como los impulsores de la economía mundial. En consecuencia, los recursos naturales y el petróleo perdieron importancia en la generación de ventajas comparativas para los países, mientras que el conocimiento y la información pasaron a ser la base de los nuevos procesos productivos, dando origen a la sociedad industrial y post-industrial(4).

Estos cambios dieron paso al surgimiento de nuevas estructuras políticas en el plano supranacional. Como afirma Sergio Boisier, el surgimiento de políticas a nivel global debilitó las de escala nacional y modificó los conceptos de la política económica, aumentando la incertidumbre y la turbulencia. Para algunos esto es asunto vital, pues sostienen que la inserción de Colombia en la economía mundial es algo muy importante, tanto para los análisis de las tendencias de crecimiento existentes, como para el diseño de estrategias para enfrentar el futuro(5). Modificar las relaciones económicas entre países es una larga tarea, que supone una política global, para pasar de una relación de dependencia a una de interdependencia, que corrija las desventajas seculares que han frustrado el desarrollo. Se trata de avanzar a nuevas formas de articulación, que hagan posible desligar el crecimiento de

los problemas del estancamiento y la inestabilidad de los centros que tradicionalmente crearon estímulos externos a la expansión de la economía.

La tendencia a la internacionalización de la economía, especialmente en la era de los monopolios transnacionales, es considerada un proceso natural, liderado por las fuerzas espontáneas del mercado. En las últimas décadas, sin embargo, la interdependencia económica entre los países, gracias a los avances tecnológicos modernos, ha evolucionado a tal punto que hoy en día es muy arriesgado hablar de economías nacionales. En este proceso de mayor profundización de la división internacional del trabajo el eslabón más débil corresponde a la mayoría de los países en desarrollo, los cuales son atraídos cada vez con mayor fuerza al torrente globalizador de una economía mundial dominada por unas cuantas potencias industrializadas. De esta manera, si bien la totalidad tiende a integrar a todas sus partes componentes, lo hace de tal manera que las viejas desigualdades en la participación de los países en la división internacional del trabajo lejos de desaparecer tienden a acentuarse, solo que en un estadio superior del desarrollo económico(6).

La evolución que ha tenido la ciencia y la tecnología es lo que ha propiciado los elementos integradores de la economía mundial y ha originado la profundización de la división internacional del trabajo, expresada en el carácter multinacional de la especialización productiva, cada vez mas desagregada por países y regiones. El proceso de globalización de la economía mundial ha hecho posible el aumento del flujo de información entre los países a niveles insospechados en la historia de la humanidad(7). Esto hace posible una mayor profundización de la interdependencia tecnológica y cultural y un mayor conocimiento mutuo. Sin embargo, en contra de esta tendencia han resurgido con gran ímpetu los viejos nacionalismos, como en el caso de las antiguas Yugoslavia y la Unión Soviética.

En donde el cambio no está ocurriendo o es muy lento, existe la preocupación de como estimularlo. Así si recuerda que la Revolución Industrial del siglo diecinueve en Europa, precipitó el cambio en la economía nacional. La fuerte demanda de alimentos y materias primas en Europa originó que los países del continente latinoamericano se convirtieran en los mayores productores de bienes manufacturados. El intercambio con el viejo continente trajo como consecuencia que los países en desarrollo participaran en la oferta de productos de precios inestables y recibiera productos menos inestables en sus precios. Lo anterior desarrolló un sector importador-exportador, que permitió posicionar al comercio como el instrumento para lograr el crecimiento económico, pero que trajo consigo la dependencia de los países(8).

Quizás sea más fácil decir algo sobre el pasado del país que de su futuro. La razón es la existencia de evidencias empíricas para demostrar el estado de todos los indicadores económicos y sociales. Así por ejemplo, en múltiples publicaciones se puede leer sobre el comportamiento histórico del Producto Interno Bruto, sobre los índices de desempleo, sobre los índices de pobreza absoluta, etc. Estos elementos no permiten sostener qué país ha sido

exitoso en el siglo veinte. Mas bien comprueba que han sido cien años de fracasos, derrotas y desilusiones.

Frente a esta avalancha de cambios, ¿cuál ha de ser el comportamiento de los dirigentes o líderes?. La respuesta más cercana puede ser la siguiente: El papel de los líderes como se les denomina es no preocuparse por el futuro, sino trabajar por conseguir el futuro que se quiere. Es decir, el liderazgo del futuro no es el definido por la sociología en los años cincuenta, el cual reconocía la importancia de las élites sociales para liderar las masas. No, aquí estoy diciendo que los mitos sobre el líder nunca han existido. Antes por el contrario, el avance de las ciencias sociales ha comprobado que todos tenemos el potencial de ser lo que queramos como personas o como sociedad.

Líder y liderazgo son palabras que van de boca en boca y por lo tanto han tenido muy poco significado. Sin embargo, todos reconocen que este es un factor que no poseen los países en desarrollo. No en vano los jóvenes lo atacan, los mayores a través de él se vuelven más sabios. Los padres lo han perdido y las autoridades lo buscan. Los tecnócratas lo alaban, los artistas lo menosprecian y los académicos lo desean. El liderazgo es como el abominable hombre de las nieves, sus huellas están en todas partes, pero hasta ahora nadie ha podido verlo(9).

La situación actual exige una visión global y estratégica del liderazgo, no solo de unos pocos líderes de posiciones elevadas, sino de grandes cantidades de ellos en cada trabajo. El liderazgo es la clave del éxito personal y organizacional. Si el liderazgo ofrece una visión de lo que uno puede llegar a ser y ayuda a que esa visión se vuelva realidad, entonces se puede crear organizaciones vigorosas y viables. Varias teorías del comportamiento humano han afirmado que la transformación sólo se consigue en la organización y en la comunidad, a través del liderazgo. En palabras de Warren Bennis, el líder es aquella persona que compromete a la agente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio(10).

Sin duda el liderazgo ha cambiado sustancialmente en el tiempo; así por ejemplo, las capacidades de los líderes han permanecido estables, pero la comprensión de qué es, cómo funciona y cómo la gente aprende a aplicarlo, ha cambiado. Se reconoce de una parte que los líderes son físicamente fuertes, y trabajadores anormalmente tenaces. Hasta el presente existen varias definiciones de liderazgo, pero no existe una comprensión clara e inequívoca acerca de qué distingue a un líder de alguien que no lo es y, aquel que es eficiente de un ineficiente, y a una organización eficaz de una ineficaz(11).

"Nunca tantas personas han trabajado tanto para decir tan poco"(12). Y aún hoy no existe una definición completa y adecuada sobre lo que es el liderazgo. Las definiciones reflejan la realidad y, algunas veces, tan solo supuestos. Sin duda, como dijo Braquer del arte, lo "único que importa es aquella parte que no puede explicarse"(13); lo mismo debe afirmarse del liderazgo. En palabras de Burt Nanus, el liderazgo es lo mismo que el amor, se conoce de su existencia, pero

no se puede definir. Las definiciones en liderazgo son difíciles de dar y cuando se han dado ninguna ha resistido la prueba del tiempo.

Sin embargo, en los tiempos de turbulencia e interdependencia que vivimos es necesario definir lo que debe ser el líder del futuro. Una visión de esta la presenta John Naisbitt, en su obra las Megatendencias, en la cual se dice que el líder debe posibilitar el paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información; de una tecnología forzada a la alta tecnología; de la economía nacional a la economía mundial; del corto al largo plazo; de la centralización a la descentralización; de la ayuda institucional a la auto-ayuda; de la democracia representativa a la democracia participativa; de jerarquías a redes de trabajo; del Norte al Sur y de una de dos opciones a opciones múltiples(14).

El líder del futuro es la persona que tiene poder, puesto que éste es su instrumento de trabajo; es la energía básica para iniciar y continuar la acción, traduciendo la intención en realidad. Bertrand Russell dijo: "El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la física"(15). El poder existe en la naturaleza, es la lucha de contrarios, es decir, desde que se nace hasta que se muere. En otras palabras, el poder es el más necesario de los elementos exigidos para el progreso humano, pero, a la vez, del que más se desconfía. Históricamente, "en lugar de organizar, los líderes han controlado; han administrado la represión, en vez de la expresión, y han desatendido a sus seguidores en vez de hacerlos evolucionar" (Bennis).

Sin embargo, el poder y el uso del mismo es algo que ha despertado sentimientos contradictorios en las personas. Para algunos, el poder es algo fundamental en la vida humana puesto que sin él no se sienten capaces de vivir. Para otros, el poder solo significa corrupción y aquellas personas que buscan el poder absoluto terminan absolutamente corrompidos(16). Estas interpretaciones sobre el poder reflejan la actitud de suspicacia y aversión que algunas personas tienen sobre aquellas que lo controlan o son muy poderosas.

A pesar de esto, la publicación de novelas y de biografías de personas legendarias y poderosas parece reflejar en todos los individuos una fascinación hacia el poder, por cuanto a través de éste creen que pueden modificar las condiciones de vida de la gente o de las organizaciones sociales. La mayor parte de las personas asocian el poder al deseo de ser poderoso. Es decir, tener el control infinito sobre las personas y las instituciones. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en las campañas electorales para la presidencia o el congreso de una nación. Es común observar a los candidatos políticos comprometiéndose con la presentación de proyectos de ley para restaurar el poder y las fortalezas de la nación. Sea cual fuere su percepción del poder, lo único cierto son las actitudes contradictorias que la gente tiene sobre este, puesto que son atraídos o repelidos por él.

A pesar del mal olor que trasciende del simple concepto de poder, debido a los malos usos que se han hecho del mismo, el poder en sí no es bueno ni malo. Se trata de un aspecto ineludible en la comunicación humana, debido a su presencia inevitable. Desde nuestras relaciones sexuales

hasta los puestos de trabajo que ocupamos son producto del poder. Y sin embargo, el poder sigue siendo uno de los menos comprendidos pero sí uno de los más importantes.

Lo único cierto es que el líder del futuro debe tener interés en el tema del poder. MacClelland ha estudiado a los ejecutivos del sector privado, por ejemplo, y ha encontrado que el poder para ellos significa tener un alto nivel de necesidades de logro(17). Es decir, se ven como más poderosos cuando más exitosos son en su trabajo. O sea, según este segmento de la población, concentran mayor poder cuando tienen altas expectativas por satisfacer. En el caso contrario, se identifica a las personas como débiles o sin poder. Entonces, aquí se observa que el poder no significa controlar o manipular a la gente, sino que tiene que ver con sus propias expectativas de vida para poder liderar.

De acuerdo con McClelland, el líder del futuro debe significar éxito en la creación de los sentidos de responsabilidad, de alta productividad, de alta moral en el trabajo, en el espíritu y en los equipos de trabajo. Otra interpretación común del poder es la necesidad que experimentan ciertas personas de ejercer influencia sobre las acciones de los demás(18). Esta interpretación del poder implica control, manipulación y posiblemente agresión. Es decir, el método del poder es ir en contra de la voluntad de los demás; esto justamente no deben ser las características del líder del futuro.

Es bastante lo que se ha escrito sobre los líderes del futuro y del futuro en sí mismo. Sin embargo, la mayoría de los expertos en prospectiva vislumbran el futuro cargado de alta tecnología y sin la participación activa del ser humano, como parte de ese futuro que todos queremos tener. Quizás lo único común entre los tratadistas del tema es lo relacionado con la corriente del cambio. Es tan poderoso lo que se vislumbra en el futuro, que desde ya se puede afirmar que todas aquellas personas o instituciones que no cambien, o no se adecuen al cambio, serán estrepitosamente derribadas. Se ve el futuro transformando valores y arrancando las raíces del pasado. Entonces se considera que el cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro tiene vigencia e invade nuestras vidas.

Alvin Toffler en su obra *El Shock del Futuro* planteaba que el futuro no solo significa el tiempo venidero, sino que la aceleración del cambio en nuestro tiempo es lo que constituye el futuro de la humanidad(19). Esta fuerza vital es lo que desencadena consecuencias personales, psicológicas y sociológicas. Entonces, la muerte de la permanencia en el pasado o en el presente es lo que significa estar en el tiempo futuro. El mismo autor sostiene que el futuro para algunas personas será como una colisión brusca, que los hará sufrir enormemente en todos los aspectos de la vida y, debido a esto, afirmarán que el futuro llega demasiado pronto.

El físico Sir George Thompson, ganador del Premio Nobel, indicaba que el futuro solo era comparable con lo que había pasado en el cambio de la invención de la agricultura a la edad neolítica(20). Es decir, el futuro se ve como el cambio radical de la sociedad. Por su parte, el filósofo Sir Herbert Read, en su obra *New Reality of the Art*, sostenía que estamos viviendo una revolución fundamental, solo comparable con aquella sucedida hace muchos siglos, al pasar del

período Paleolítico al Neolítico(21). Otros investigadores como Kurt W Mark en su obra Dioses, Tumbas y Sabios, sostiene que estamos viviendo la terminación de una era de la humanidad que empezó hace mas de cinco mil años(22).

Históricamente, el futuro ha sido visto como el cambio radical de la forma de hacer y mover cosas. Así por ejemplo, en un corto lapso de vida la sociedad ha visto terminar los yugos de la agricultura y el trabajo manual. Solo acabando estas formas de vida fue como se dio paso a la economía de servicio. Fueron casi diez mil años de agricultura, un siglo o dos de industrialización y ahora se abre ante nosotros el futuro del super industrialismo(23). El planificador y filosofo social francés Jean Fourastié, ha declarado que nada será menos industrial que la civilización nacida de la revolución industrial(24).

Muchos de nosotros tenemos el vago sentimiento de que las cosas se mueven más a prisa. De hecho, todos los ejecutivos o ejecutivas se quejan de que ya no es posible para ellos mantener el ritmo de actualización, por cuanto el cambio es tan vertiginoso que los ha desbordado. Algunos sostienen que el cambio escapa al control de todo el mundo(25). La razón es que el futuro es sinónimo de cambio

Es cierto que para millones de personas el cambio es el futuro y se preparan para afrontarlo; sin embargo, también es cierto que se puede observar millones de sonámbulos que se pasean por la vida como si nada hubiese cambiado en el siglo pasado, y como si nada hubiese de cambiar jamás. Estas personas no son el prototipo del líder del futuro, puesto que están viviendo de espaldas a uno de los periodos más excitantes de la historia humana. Algunos intentan evadir, cerrar la puerta al cambio, como si con alejarlo pudieran prescindir de él. Quizás no sea lo más inquietante conocer esta clase de seres humanos, sino el hecho de encontrar gente educada y refinada en diversos aspectos, que considera muy amenazante la idea de cambiar y por lo tanto intentan negar su existencia.

Los moradores de la tierra estamos divididos no solamente por la raza, por el concepto de nación, o por la religión o la ideología, sino también por su posición en el tiempo. Así por ejemplo, al examinar las diversas poblaciones del planeta, encontramos grupos de personas que siguen viviendo de la caza y buscando la comida, tal como lo hacían sus antepasados miles de años atrás. Otros, que constituyen la mayoría, dependen de la caza o de la recolección de frutos silvestres o de la agricultura; viven en muchos aspectos como sus antepasados de hace siglos. Estos dos grupos representan el 70%(26) de la población actual, es decir, son gente del pasado.

En cambio, algo más del 25% de la población del planeta forma parte de las sociedades industrializadas. Viven de una manera moderna. Son productos de la primera mitad del siglo veinte y han sido moldeados por la mecanización y la instrucción en masa, pero también conservan huellas del pasado agrícola de su propio país. Son, en efecto, la gente del presente. El restante dos o tres por ciento de la población no es gente del pasado ni del presente, puesto que sus principales centros de cambio son tecnológicos y culturales. Centros académicos de prestigio mundial son sus referencias(27).

Hay millones de hombres y mujeres de los que se puede decir que viven en la vida del futuro. Son ellos los precursores del cambio. Algunas veces ellos mismos no lo saben, puesto que viven como muchos millones el día de mañana. Aunque solo representan un pequeño porcentaje de la población global, forman una nación internacional del futuro. Son entonces los agentes avanzados del hombre, son los primeros ciudadanos de la sociedad super industrial; actualmente se puede decir que están en los dolores del parto.

¿Qué les diferencia a estos seres humanos del resto de la sociedad? Ciertamente, son más ricos, están mejor educados, se mueven más que la mayoría, viven más tiempo, pero su característica específica como líderes del futuro es que se han adaptado ya al acelerado ritmo de vida. Viven más de prisa que los demás(28).

Alvin Tofler en su libro la Tercera Ola sostiene que a medida que irrumpe en nuestras vidas una nueva civilización, la preocupación inmediata es preguntarnos si nosotros seguimos viviendo como era la civilización a la cual pertenecíamos. Al ser expuestos a nuevos valores, costumbres, rutinas y respuestas, no es de extrañar que nos sintamos como gente del pasado, o como reliquias de la era industrial(29).

Pero si algunos de nosotros somos anacrónicos, también es cierto que existen ciudadanos anticipados de la próxima civilización. Es decir, los líderes del futuro. Cuando contemplamos la decadencia y la desintegración que nos rodea, podemos ver los emergentes rasgos de la personalidad del futuro, el advenimiento del hombre nuevo.

La imagen de un ser nuevo siempre ha estado presente en todos los sitios del mundo. Así, por ejemplo, en la extinta Unión Soviética se hablaba de la llegada del hombre socialista. Trostski fue quien más poéticamente se expresó sobre el humano del futuro; sostenía, será incomparablemente más fuerte, más sabio y más perceptivo. Su cuerpo se tornará más armonioso, sus movimientos más rítmicos y su voz más melodiosa. Agregaba que su forma de vida adquiriría una calidad dramática y que el hombre medio tendría que tener las cualidades de un Aristóteles, de Goethe o de Marx(30).

Hace muy poco Frantz Fanon anunciaba el advenimiento de un hombre nuevo, que tendría una mente nueva. El Che Guevara también imaginaba al hombre ideal del futuro como un ser poseedor de una vida interior más rica. Reszler, por su parte, señalaba persuasivamente que detrás de la mayor parte de estas imágenes del hombre nuevo acechaba nuestro viejo y conocido salvaje, y por lo tanto, si queríamos ser gente del futuro debíamos luchar para que el pasado no nos atara. Además, Reszler recuerda que no se debe olvidar que los regímenes han intentado conscientemente engendrar un hombre nuevo y de ordinario han dejado una estela de desolación totalitaria(31).

Sea cual fuere la imagen del líder del futuro, lo cierto es que debe dominar el contexto y la creación del estado de ánimo de la nueva sociedad. Debe ser la persona que pueda concebir y



expresar metas que eleven a la gente por encima de sus mezquinas preocupaciones, para alcanzar objetivos dignos de sus mejores esfuerzos

Charles Dickens escribió de una forma simple lo que debía ser el ser del futuro: “me he preocupado mucho por su educación; le dejé vagar por las calles cuando era muy chico y lo dejé que se las arreglara como pudiera. Es la única manera de hacer que un muchacho se vuelva listo, si señor”. Esta expresión lo que significa es que para formar parte del ser del futuro, se tiene que conocer el mundo tan bien como se conoce así mismo.

El ser del futuro, a decir de Kurt Lewis, es un innovador, es capaz de hacer cosas que no se han hecho, es el que se adelanta a todos. Es además el que hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Es el que habiendo aprendido del pasado, vive en el presente y tiene puesto un ojo en el futuro. El líder del futuro según Eric Hoffer, es el que tiene la capacidad de aprender y de reinventar lo que ya se aprendió.

Finalmente, Stephen Covey en su libro Liderazgo Centrado en los principios, reconoce que el líder del futuro es el que está dispuesto a ayudar a la gente para que ésta encuentre un significado para sus vidas y para que se realicen. Es parte del ser del futuro aprender a hacer una arquitectura social que anime a las personas brillantes para que trabajen juntas y que desplieguen su propia creatividad. Michael Z. Brooke en su libro el Ejecutivo Visionario, propone que el hombre de la era del conocimiento y las comunicaciones tiene que desarrollar el sentido de dirección, el sentido de información y el sentido de la cooperación. Por su parte John P Kotter en su libro El Líder del Cambio afirma que es responsabilidad de los líderes comunicar ampliamente su visión de cambio.

#### **NOTAS:**

/\* Economista de la U de Nariño, Master of Art in Planning and Public Policy de la Universidad de Oregon - USA; Especialista en Finanzas de la Universidad del Valle, Especialista en Docencia Universitaria de la U de Nariño. Diploma en Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales del Instituto Centro Americano de Administración de Empresas INCAE de Costa Rica. Profesor Universidad de Nariño.

- (1) (1) Ian Mitroff. Cómo Pensar con Claridad. Editorial Norma.1996.
- (2) (2) Etzioni. A Social Problems. Englewood Cliffs. N.Y. Prentice- Hall 1976.
- (3) (3) Lippitl, R Watson. J. A Westley, B. The Dynamics of Planned Change. New York. HB. Jovanovich 1973.
- (4) (4) John Naisbitt. Megatrends. New York, Warner, 1982.
- (5) (5) Willian Paul McGreevey. An economic history of Colombia. Cambridge University Press 1971.
- (6) (6) Alberto Romero. Colombia en la Economía Internacional. Universidad de Nariño-Cinde. Pasto,1993. Tres Ensayos de Economía. Universidad de Nariño-Cinde. Pasto,1995,pp.13-14.

- (7) (7) Alvin Toffler. La Tercera Ola. Plaza & Janes. 1993.
- (8) (8) Thomas E. Skidmore. Modern Latin America. Second Edition. N.Y, Oxford 1989.
- (9) (9) Warren Bennis & Burt Nanus. Leaders. The strategies for taking charge. Harper & Row, Publishers, N.Y. 1985.
- (10) (10) Ibidem: p,21.
- (11) (11) Warren Bennis y Burt Nanus. Lideres. Editorial Norma.1992, p 3.
- (12) (12) Ibidem; p 3.
- (13) (13) Citado en Lideres por Warren Bennis. p 3.
- (14) (14) John Naisbitt. Megatrends. N.Y. Warner, 1982.
- (15) (15) Citado por Warren Bennis en Lideres. P 11.
- (16) (16) Edgar H. Schein. Organizational Psychology. Prentice-Hall, Inc. 1993.
- (17) (17) McClelland, Power: The Inner Experience, p 48.
- (18) (18) McClelland, Power: The Inner Experience, p 48.
- (19) (19) Alvin Toffler. El Shock del Futuro. Plaza & Janes.1970, traducido en 1993.
- (20) (20) Thomson, George. The Foreseeable Future. N.Y. Viking 1960.
- (21) (21) Alvin Toffler. El Shock del Futuro. P&J. 1993.
- (22) (22) Ibidem, p 20-21.
- (23) (23) Ibidem. P 21.
- (24) (24) Citado en Cipolla, Carlo M., The Economic History of World Population. Baltimor: Penguin Books, 1962.
- (25) (25) Alvin Tofler, op cit p, 25.
- (26) (26) Alvin Toffler, El Shock del Futuro, p 44.
- (27) (27) Alvin Toffler. Op cit. P 44.
- (28) (28) Baier, Kurt, y Rescher, Nicholas, Values and Future. N.Y: The Free Press, 1969.
- (29) (29) Alvin Toffler. La Tercera Ola. Plaza & Janes. 1980.
- (30) (30) Alvin Toffler. La Tercera Ola. Plaza & Janes. 1993. P 482.
- (31) (31) Citado por Alvin toffler. Tercera Ola, p. 482.