



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

73  
2es

FACULTAD DE QUIMICA

IMPORTANCIA, TRASCENDENCIA Y APLICACION  
DEL LIDERAZGO EN LA INDUSTRIA  
QUIMICA MEXICANA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A :

**FRANCISCO JESUS JUAREZ RAMOS**



MEXICO, D. F. CIUDAD UNIVERSITARIA 1995

FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

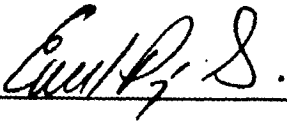
## JURADO ASIGNADO

**PRESIDENTE:** Prof. Eduardo Rojo y de Regil  
**VOCAL:** Prof. José Antonio Ortíz Ramírez  
**SECRETARIO:** Prof. Ernesto Pérez Santana  
**1er. Suplente:** Prof. Alejandro Iñiguez Hernández  
**2do. Suplente:** Prof. Héctor Marcelino Gómez Velasco

Sitio donde se desarrollo el TEMA:

BIBLIOTECA, FACULTAD DE QUIMICA, UNAM:

**ASESOR:** Prof. Ernesto Pérez Santana

  
\_\_\_\_\_

**SUSTENTANTE:** Francisco Jesús Juárez Ramos

  
\_\_\_\_\_

**SEÑOR, HOY QUIERO DARTE LAS GRACIAS Y DEDICARTE MI TRABAJO COMO EL FRUTO DEL ESFUERZO Y SACRIFICIO DE VARIOS AÑOS, QUE SIN TU AYUDA, COMPRENSIÓN Y CUIDADO NO HUBIESE SIDO POSIBLE.**

**CON TODO MI AMOR Y CARINO**

**A MIS PADRES:**

**FRANCISCO JUÁREZ Y GUADALUPE RAMOS. POR QUE SUPIERON CONducIR Y GUIAR MIS PASOS CON GRAN AMOR Y ENTREGA, ENSEÑÁNDOME EL CAMINO A SEGUIR Y DÁNDOME COMO HERENCIA MI CARRERA.**

**GRACIAS MADRE POR TU ENORME SACRIFICIO.**

**A MIS HERMANOS:**

**RUTH Y JAVIER. CON GRAN CARIÑO, POR LOS MOMENTOS QUE HEMOS COMPARTIDO COMO FAMILIA, QUE SIN ELLOS NO HUBIESE SIDO POSIBLE MI DESARROLLO PROFESIONAL.**

**A MIS TÍOS:**

**RODOLFO ORDOÑEZ Y CONCEPCIÓN GARCIA. POR SU AMOR PATERNAL**

**CON EL MÁS GRANDE CARIÑO.**

**A MIS MAESTROS DE TODA LA VIDA QUE CON PACIENCIA ME AYUDARON A LABRAR DÍA A DÍA MI CARRERA.**

**CON PROFUNDA ADMIRACIÓN Y RESPETO.**

**AL DR. ENRIQUE BAZÚA RUEDA, QUE CON AMOR PATERNAL SUPO ESCUCHARME Y APOYARME EN TODO MOMENTO.**

**CON EL MAS GRANDE AMOR.**

**A MI TUTOR:**

**I.Q. EDGAR HERNÁNDEZ CHAVARRIA POR SUS CONSEJOS Y ATENCIONES, QUE HAN SIDO DE GRAN APOYO PARA MI DESARROLLO INTELECTUAL.**

**A MI ASESOR:**

**I.Q. ERNESTO PÉREZ SANTANA POR SU INVALUABLE COOPERACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.**

**AL I.Q. DOMINGO ALARCON ORTIZ POR SU ENORME APOYO INCONDICIONAL RECIBIDO DESINTERESADAMENTE.**

**CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO.**

**A LAS FAMILIAS VIVAR TORRES Y LUCIO GONZÁLEZ POR CREER EN MI, Y AYUDARME A CUMPLIR PARTE DE MIS SUEÑOS.**

**CON ENORME AMOR Y CARÍÑO.**

**A AURELIA CHIU MI GRAN COMPAÑERA DE LA CARRERA. POR SU CARÍÑO, APOYO Y COMPRENSIÓN INCONDICIONAL.**

**A MIS AMIGOS:**

**DE INFANCIA:**

**SERGIO E., LUIS M.P., JOSÉ LUIS L., PATRICIA A. Y LAURA B. CON PROFUNDA ALEGRÍA POR NUESTROS GRANDES MOMENTOS.**

**DE JUVENTUD**

**MARIO B., ENRIQUE N., ROGELIO B., MARCIA A., EDUARDO P., Y RAÚL L. CON GRATITUD POR SU CARIÑO Y APRECIO.**

**Y EN ESPECIAL**

**A DAMIÁN DOMÍNGUEZ POR DEMOSTRARME QUE AUN EN LA MADUREZ MAS INFINITA SIEMPRE EXISTE EL RECUERDO DE UN GRAN NIÑO.**

**CON RESPETO Y ADMIRACIÓN.**

**A ÁNGEL GARCÍA DE QUEVEDO POR SU GRAN LEALTAD Y COMPRENSIÓN.**

**CON PROFUNDO AGRADECIMIENTO.**

**Y A TODOS AQUELLOS QUE A TRAVÉS DE LOS AÑOS ME APOYARON EN MI DESARROLLO PROFESIONAL E INTELECTUAL.**

**MUCHAS GRACIAS**

**NO ES EL CRITICO QUIEN CUENTA, NI EL QUE SEÑALA CON EL DEDO AL HOMBRE FUERTE EN EL MOMENTO QUE TROPIEZA, O EL QUE INDICA EN QUÉ CUESTIONES EL QUE HACE LAS COSAS HUBIERA PODIDO HACERLAS MEJOR. EL MÉRITO RECAE EXCLUSIVAMENTE EN EL HOMBRE QUE SE HALLA EN LA ARENA, AQUEL CUYO ROSTRO ESTÁ MANCHADO DE POLVO, SUDOR Y SANGRE, EL QUE LUCHA CON VALENTÍA, EL QUE SE EQUIVOCA Y FALLA EL GOLPE UNA Y OTRA VEZ, PORQUE NO HAY ESFUERZO SIN ERROR Y SIN LIMITACIONES; EL QUE CUENTA ES EL QUE DE HECHO LUCHA POR LLEVAR A CABO LAS ACCIONES, EL QUE CONOCE LOS GRANDES ENTUSIASMOS, LAS GRANDES DEVOCIONES, EL QUE SE AGOTA DE FUERZAS EN DEFENSA DE UNA CAUSA NOBLE, EL QUE, SI TIENE SUERTE, SABOREA LOS TRIUNFOS DE LOS GRANDES LOGROS, Y SI NO LA TIENE Y FALLA, FRACASA AL MENOS HABIÉNDOSE ATREVIDO AL MAYOR RIESGO, DE MODO QUE NUNCA OCUPARÁ EL LUGAR RESERVADO A ESAS ALMAS FRÍAS Y TÍMIDAS QUE IGNORAN TANTO LA VICTORIA COMO LA DERROTA.**



# CONTENIDO

Pág

## INTRODUCCION

## CAPITULO PRIMERO

### DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS IMPORTANTES DE LIDERAZGO

<b>1.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1.1 El sentido original de ambos términos	1
1.1.2 Las definiciones actuales	2
1.1.3 Otros términos afines	2
<b>1.2 IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO</b>	<b>3</b>
1.2.1 Motivación, control, autoridad y poder	3
1.2.2 Relación entre autoridad y poder	6
<b>1.3 VALORES Y ACTITUDES</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Virtudes</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Definición del dirigente ejecutivo</b>	<b>10</b>
<b>1.6 Las cualidades de los dirigentes eficaces</b>	<b>12</b>
1.6.1 Energía	12
1.6.2 Perseverancia	13
1.6.3 Instrucción y estudio	13
1.6.4 Inteligencia	14
1.6.5 Personalidad	14
1.6.6 Confianza en sí mismo	15
1.6.7 Actividad creadora e iniciativa	16
1.6.8 Objetividad y equilibrio	17
1.6.9 Entusiasmo y optimismo	17
<b>1.7 La fuerza motriz que empuja el liderazgo</b>	<b>18</b>
1.7.1 La voluntad y conocimiento de logro	18
1.7.2 La búsqueda del poder y la autoridad necesaria para hacer el trabajo	19
1.7.3 El impulso para enriquecerse y obtener jerarquía social	19
1.7.4 El deseo de ser reconocido como profesional	19
1.7.5 El impulso de obtener la realización y satisfacción interior	20
<b>1.8 Estudios empresariales sobre liderazgo</b>	<b>21</b>

## CAPITULO SEGUNDO

### TEORIAS SITUACIONALES, HISTORICAS Y ACTUALES DE LIDERAZGO

<b>2.1 EL LIDERAZGO SITUACIÓN UNIVERSAL</b>	<b>27</b>
<b>2.2 EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DEL TIEMPO</b>	<b>28</b>
2.2.1 Obras representativas antes de la Era Cristiana	28
2.2.2 Obra del Siglo XV y XVI. Renacimiento	29
2.2.3 Teoría de los Rasgos (1800). Planteamiento histórico de Max Weber.	30
2.2.3.1 Carismático	30
2.2.3.2 Tradicional	31
2.2.3.3 Racional-burocrático	32
2.2.4 Teorías Unidimensionales (1900)	33
2.2.4.1 Frederick Taylor	34
2.2.4.2 Elton Mayo	34
2.2.5 Teorías Bidimensionales (1900)	35
2.2.5.1 Douglas McGregor	35
2.2.5.2 Rensis Likert	35
2.2.5.3 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt	36
2.2.5.4 Robert Blanke y Jane Mouton	37
2.2.5.5 Paul Hersey y Kenneth Blanchard	39
2.2.6 Teorías situacionales de los setenta y los ochenta	41
2.2.6.1 Teorías Situacionistas	41
2.2.6.2 Modelo de Contingencia y Teorías afines	41
2.2.6.2.1 Modelo de contingencia	41
2.2.6.2.2 Modelo del Curso hacia la meta	42
2.2.6.2.3 Teoría de los Recursos Cognoscitivos	43
2.2.6.3 Teoría de los Sustitutos del líder	43
2.2.6.4 Teoría de las Normas de Decisión	43
2.2.6.5 Teoría LMX (Intercambio líder-miembro)	43
2.2.6.6 Teoría de eslabones múltiples	44
2.2.6.7 Teoría de Interacción entre líder, ambiente y seguidor (LEFI)	44

## CAPITULO TERCERO

### EL LIDERAZGO Y SUS DIFÉRENTES ESTILOS

<b>3.1 LO QUE PIENSAN ALGUNOS LÍDERES A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS</b>	<b>46</b>
<b>3.2 Variables de Fielder</b>	<b>47</b>
<b>3.3 ESTILOS PROPUESTOS POR EL LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	<b>49</b>
3.3.1 Los cuatro estilos básicos	49
3.3.2 Otras variables	54
3.3.3 El líder y la maduración de los seguidores	55
3.3.3.1 Regresiones	56
3.3.3.2 El caso de "la institución estilo 4"	57

<b>3.4 DOMINIO DE LOS ESTILOS O TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE LIDERAZGO</b>	<b>58</b>
3.4.1 Liderazgo autocrático	58
3.4.2 Liderazgo de participación	58
3.4.3 Liderazgo democrático	59
3.4.4 Líder orientado hacia las tareas	59
3.4.5 Liderazgo orientado hacia los subordinados	59
3.4.6 Liderazgo orientado hacia la consideración	61
3.4.7 Liderazgo inductivo	61
3.4.8 Criterios Transaccionales	61
3.4.9 Administración por objetivos	62
<b>3.5 ELECCIÓN DE UN ESTILO</b>	<b>62</b>
3.5.1 Estilos autocrático, directivo	63
3.5.1.1 Pros	63
3.5.1.2 Contras	64
3.5.2 Estilos democrático, consultivo	64
3.5.2.1 Pros	65
3.5.2.2 Contras	65
3.5.3 Estilos participativo, de integración	65
3.5.3.1 Pros	67
3.5.3.2 Contras	67
<b>3.6 TÉCNICAS PARA PROYECTAR UN ESTILO</b>	<b>68</b>
3.6.1 Diferencia entre un estilo/demostrativo y uno pasivo/reservado	68
3.6.2 Diferencia entre estilos frío/distante y cálido/cercano	69
3.6.3 Jerarquía, ostentación y prerrogativas	69
3.6.4 Dependencia y exceso de dependencia	70
3.6.5 Perfeccionismo y excelencia	70
<b>3.7 DESARROLLO DE UN ESTILO EQUILIBRADO</b>	<b>71</b>
3.7.1 Cuando su estilo de dirigente está demasiado orientado hacia las tareas	71
3.7.2 Cuando el estilo de liderazgo es excesivamente orientado hacia la consideración personal	72

## CAPITULO CUARTO

### APLICACION DEL LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA INDUSTRIA (PRODUCCION, VENTAS, RELACIONES INDUSTRIALES Y DIRECCION)

<b>4.1 GENERALIDADES DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES QUE DESARROLLA UN LÍDER</b>	<b>72</b>
<b>4.2 LIDERAZGO Y EMPRESA</b>	<b>78</b>
<b>4.3 ADOPCIÓN DE DECISIONES</b>	<b>79</b>
4.3.1 Importancia de la decisión	79
<b>4.4 Liderazgo empresarial y los riesgos</b>	<b>81</b>

<b>4.5 Innovaciones de productos o servicios</b>	<b>84</b>
<b>4.6 A la vanguardia en los precios</b>	<b>86</b>
<b>4.7 Liderazgo de estrategia</b>	<b>87</b>
4.7.1 Otro aspecto del liderazgo de estrategia	89
<b>4.8 Liderazgo en las negociaciones</b>	<b>90</b>
<b>4.9 Liderazgo con personal de ventas</b>	<b>91</b>
<b>4.10 Liderazgo con personal profesional</b>	<b>92</b>
<b>4.11 Liderazgo con personal administrativo</b>	<b>93</b>
<b>4.12 Liderazgo con los empleados ordinarios en general</b>	<b>94</b>
<b>4.13 Liderazgo cuando se deleguen funciones</b>	<b>94</b>

## **CAPITULO QUINTO**

### **ANALISIS COMPARATIVO DE LA CLASIFICACION TEORICA CON LA PRACTICA DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO**

<b>5.1 Clasificación Teórica</b>	<b>97</b>
<b>5.2 Clasificación Práctica</b>	<b>98</b>
<b>5.3 Del futuro</b>	<b>99</b>
<b>5.4 Del estilo</b>	<b>100</b>
<b>5.5 Conciencia Social</b>	<b>102</b>
<b>5.6 ¿ De dónde surge el aprendizaje del liderazgo en las personas?</b>	<b>102</b>
<b>5.7 Del área y lo profesional</b>	<b>102</b>
<b>5.8 Comentario General</b>	<b>102</b>

## **CAPITULO SEXTO**

### **EL LIDERAZGO UNA VENTANA HACIA EL FUTURO**

<b>6.1 EL LIDERAZGO, TEMA DE ACTUALIDAD APREMIANTE</b>	<b>103</b>
<b>6.2 LIDERAZGO</b>	<b>104</b>
6.2.1 Una nueva Etapa	104
6.2.2 Líder por Nacimiento y por Formación	105

<b>6.3 Hoy más que Nunca Necesitamos... Auténticos Líderes, No Jefes</b>	<b>106</b>
<b>6.4 Fundamental, el Nuevo Perfil de la Alta Dirección</b>	<b>107</b>
6.4.1 Hacia Una Primera Definición	108
6.4.2 La Alta Dirección de las Empresas	108
<b>6.5 Excelencia Directiva</b>	<b>109</b>
6.5.1 Definición de Excelencia Ejecutiva	109
6.5.2 El Principio de la Calidad Ejecutiva	110
6.5.3 Nivel de Calidad del Ejecutivo Mexicano	111
6.5.4 Permanentemente Actualizado	111
6.5.5 Papel del Líder	111
6.5.6 Elementos para Lograr la Excelencia	112
<b>6.6 La Empresas Triunfadoras se Acompañan de Líderes de Calidad</b>	<b>112</b>
<b>6.7 Las empresas Requieren Líderes que Formen y Transformen</b>	<b>114</b>
6.7.1 Perfil del Empresario Moderno	114
6.7.2 Visión Empresarial	115
6.7.3 Líder y Administrador del Cambio	115
<b>6.8 En Aras del Siglo XXI</b>	<b>116</b>
6.8.1 Mayor Integración de la Estructura	117
6.8.2 Frente a un Reto Difícil pero Alcanzable	118
6.8.3 La Clase de Líderes que México Necesita	118
6.8.4 El ejecutivo mexicano en el año 2000	121
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>123</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>
<b>APENDICE A</b>	<b>128</b>
<b>APENDICE B</b>	<b>133</b>
<b>APENDICE C</b>	<b>140</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla		Pág
1	Expresiones objetivas de la actitud que precede un determinado valor _____	9
2	Identificación de las cualidades del dirigente según la American Telephone & Telegraph Company _____	22
3	Cualidades de desempeño de un dirigente _____	24
4	Aptitudes necesarias para el ejecutivo de éxito _____	25
5	Sistemas propuestos por Rensis Likert _____	36
6	Variables propuestas por Fielder, que combinadas adoptan un estilo en particular _____	48
7	Estilos de Liderazgo de Acuerdo al Nivel de Madurez _____	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura		Pág
1	Relación que existe entre el gran campo del Liderazgo y la Actividad Gerencial _____	2
2	Relación del Poder Personal y el de Posición _____	5
3	Virtudes humanas y su relación con el modelo de ejecución de una acción _____	11
4	Teoría del derecho Divino de los Reyes _____	31
5	Representación de la actuación del Líder _____	37
6	Representación en coordenadas cartesianas del paralelogramo de Tannenbaum y Schmidt _____	38
7	Ubicación de cinco líderes típicos según Blanke y Mouton _____	38
8	Ubicación de los líderes eficientes en los cuadrantes según el grado de madurez _____	40
9	Los cuatro estilos básicos _____	49
10	Los cuatro estilos _____	50
11	Dos diferentes grados de madurez _____	53
12	Movimiento normal en una situación de liderazgo a medida que pasa el tiempo _____	55
13	Modelo 3D de Reddin _____	59

## LISTA DE GRAFICAS

Gráfica		Pág
1	Perfil del Ejecutivo Mexicano, 1991-2000 _____	100
2	Estilo de dirección del Ejecutivo Mexicano, 1991-2000 _____	101

## INTRODUCCIÓN

Estudiar Ingeniería Química para muchos significa adquirir una amplia gama de conocimientos de Física, Química y Matemáticas, algo hay de cierto, sin embargo la gran misión de nuestra querida facultad es la de formar ingenieros químicos, con conocimientos en otras disciplinas. Tal como lo exige el desempeño profesional en nuestros días, algunas disciplinas son computación, estadística, administración industrial, etc.

Cuando un ingeniero egresa puede desarrollarse en diferentes áreas, siendo una la incursión en el desarrollo de la administración, para lo que requiere saber fundamentos de administración, contabilidad, economía y varias disciplinas más. Pero cuando el trabajo que se realiza es el de administrar personal una de las habilidades que cobran mayor importancia son las relativas a las relaciones humanas y esto se logra en gran medida por las habilidades adquiridas para ejercer un buen liderazgo.

Se dice que: " Sin grandes hombres no se consiguen grandes acciones, y los grandes hombres poseen esa grandeza porque tuvieron la voluntad de acometer grandes acciones"<sup>1</sup>.

Para lograr el éxito los líderes deben tener una gran firmeza de voluntad, y saber lo que hay que hacer para movilizar las voluntades de los demás.

Los líderes son hombres que han provocado cambios. Y no los han provocado porque los desearon sino porque los querían.

El presente trabajo es una revisión y comparación de las teorías de liderazgo más sobresalientes con nuestra realidad. Su objetivo es el de permitirle al lector sentir la gran importancia que tiene el ejercer un buen liderazgo en todo momento y demostrar que aunque existe una amplia bibliografía

---

<sup>1</sup>De Gaulle. Presidente Francés.



respecto al tema, en la práctica, es decir; el momento de actuar y ejercer un liderazgo, suele ser diferente.

Se presentan una gran variedad de teorías de liderazgo. Al recopilarlas surgió la duda de su aplicabilidad, por eso se hace una comparación con las teorías utilizadas por algunos líderes en la industria.

El trabajo se encuentra dividido en seis capítulos. El primero de ellos intenta dar los principios y definiciones más importantes del liderazgo. El segundo, es una reseña de las teorías situacionales más sobresalientes a lo largo de la historia, hasta nuestros días. El tercero, cita los diferentes estilos de liderazgo. El cuarto, es la aplicación del liderazgo en la industria. El quinto, es un análisis comparativo de la clasificación teórica con la práctica de los diferentes estilos utilizados. El último, describe al liderazgo como una necesidad de ejercerlo bien. Después se concluye el trabajo y se incluyen tres apéndices que complementan la información antes expuesta.

Estoy seguro que el presente trabajo constituirá una buena guía que permitirá a todos y en particular a los ingenieros químicos estudiar un tema, que es de importancia trascendental para el desempeño profesional que tarde o temprano ejerceremos, sea cual fuera el área en que nos desarrollemos.

## **CAPITULO I**

# **DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS IMPORTANTES DEL**

## **LIDERAZGO**

### **1.1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN**

#### **1.1.1 El sentido original de ambos términos**

Dirección es una palabra de origen latino, viene del verbo *regere*, *rectum*, y de su compuesto *dirigere*, *directum*, que significa guiar, dirigir. La raíz es *reg*. Esta dio origen a una amplia familia de palabras como: *regir*, *rey*, *reina*, *regio*, *régimen*, *regente*, *rector*, *rectoría*, *rectitud*, *regalía*, *dirigir*, *director*, *dirigente*, *directo*, *derecho*, etc.

Líder, en cambio, es una palabra sajona. En inglés se dice *leader*. Viene del verbo *to lead* = guiar, dirigir. Resulta claro que, en cuanto a su origen, dirección y liderazgo (*leadership*) resultan sinónimos.

En la actualidad, para muchos siguen siendo términos intercambiables. Algunos, en cambio, establecen cierta diferencia: dirección y sus derivados los aplican a la guía formal, institucional e institucionalizada; en tanto que líder y liderazgo los reservan para la guía informal, ligada más a cualidades de la persona que a la situación organizacional y jurídica.

### 1.1.2 Las definiciones actuales

Dentro de la línea etimológica de "guiar", se propone esta definición: "liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas".

Dentro de este campo inmenso, el liderazgo institucional o dirección gerencial es como un trozo de pizza, y no la pizza entera. Liderazgo y gerencia son entre sí como el género es a la especie: toda gerencia es liderazgo, pero no viceversa. Como puede observarse en la Figura 1.

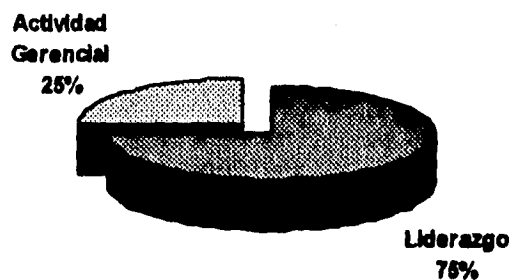


FIGURA 1

#### Relación que existe entre el gran campo del Liderazgo y la Actividad gerencial

Al remontarnos al sentido original de guiar, el término correlativo a guía no es ni "súbdito", ni "subordinado", ni "inferior", sino "seguidor". Y esto sin nada que indique diversos planos en la escala social.

### 1.1.3 Otros términos afines

Además de las palabras director, dirigente, rector, líder, se usa comúnmente la palabra jefe (en francés chef, en italiano capo). Es una deformación de la palabra latina caput que significa cabeza. De ahí también se originó caudillo que antes se decía capdillo.

En cuanto al otro término de la relación, se ha acostumbrado llamarle súbdito, vasallo, subalterno, empleado, y con otros nombres más específicos. Parece que hay mucho que rectificar aquí, porque el término correlativo a líder debe ser "seguidor".

## **1.2 IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO**

### **1.2.1 Motivación, control, autoridad y poder**

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos.

Indica rejugos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas.

- ◆ El líder hace que los otros hagan. Entonces, debe tener la capacidad de *entender* por qué la gente actúa y saber manejar con destreza estos "resortes", es decir, las motivaciones.
- ◆ Todo líder es un motivador.
- ◆ También ha de tener la capacidad de *predecir* en alguna forma las reacciones de la gente.
- ◆ Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.
- ◆ Así mismo se involucra la capacidad de *controlar* las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene.
- ◆ Por último, el líder requiere autoridad y *poder* al menos aparente. El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba de quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

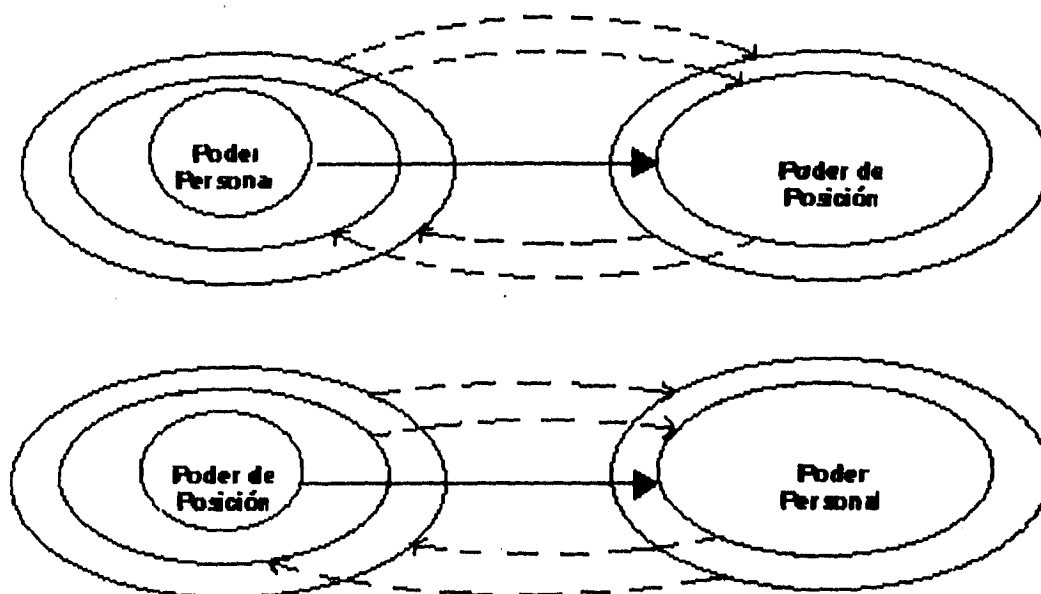
Para comprender esto se debe identificar que *Tipos de poder* tiene el poder.

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

- \* **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior le ha conferido cierto cargo con cierto poder.
- \* **El poder personal:** La persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores; su poder es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

Existen fuertes relaciones entre el poder personal y en general, se observa en ellos un mutuo refuerzo: el poder personal con facilidad lleva a que al sujeto se le asigne posición; confiriéndole cargos directivos, y el de posición ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumentarán el poder personal; como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información, y capacidad de negociación, creándose un "circulo virtuoso" de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder.

Este proceso puede iniciarse en cualquiera de los dos polos, como puede observarse.



**FIGURA 2**

**Relación del Poder Personal y el de Posición**

Se ofrecen otras clasificaciones del poder: el económico, político, sagrado, bélico, etc. También cabe distinguir el poder de un individuo, el poder de un grupo y el poder de toda una institución.

Pero para el propósito de este trabajo solo se estudiará el manejo del poder en las relaciones interpersonales.

Se propone catalogar ocho tipos en una escala, desde el poder más superficial con respecto a la persona hasta el más interno y personal. Diríase de otra forma que se va desde lo más bruto y material hasta lo más fino y espiritual.

- 1) **Coerción:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda.

- 2) **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder.
- 3) **Recompensa:** Una persona realiza por la retribución algo que no hará por una simple petición.
- 4) **Legitimidad (legal):** A una persona se le motiva a actuar, o no, en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun presidiendo de aspectos coercitivos.
- 5) **Información:** Una persona dirige la conducta de otro por la información que posee y de la cual el segundo depende.
- 6) **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen al logro de sus propósitos.
- 7) **Experto(experiencia, pericia):** Como su nombre lo indica, es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque reconoce una competencia.

**Afecto:** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a aquélla por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

Algunos autores mencionan otro tipo de poder, que llaman "de referencia". Lo describen como el recurso a un modelo que sirva de razón para actuar en determinada forma.

### **1.2.2 Relación entre autoridad y poder**

¿Significan lo mismo autoridad y poder?. Son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero finalmente no es así.

Autoridad (en latín auctóritas) viene del verbo augere, auctum, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice auge, y auction en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía como la función social de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros. Se indica clara y directamente el servicio.

poner lo secundario por encima de lo principal y resaltar el poder y dominio antes que el servicio social que es su razón de ser.

### **1.3 VALORES Y ACTITUDES<sup>1</sup>**

Como antes se menciono actualmente el uso de autoridad y poder han dado lugar a anteponer esta relación que es secundaria, con lo que es su razón de ser para el individuo que es la posesión de valores y actitudes frente al liderazgo. Por eso es necesario tomar en cuenta que un buen dirigente tiene una gran responsabilidad para con sus seguidores, considerando que las actitudes y sobre todo los valores son estructuras muy importantes para un buen liderazgo, ya que de esto se deriva la real y particular forma de ejercer el liderazgo en cualquier ambito, es por eso que desde otro angulo el liderazgo puede definirse como: el modo de impulsar la organización hacia el cambio de actitud.

Actualmente se vive una gran necesidad de un adecuado liderazgo, por eso se debe cambiar la conceptualización física operativa del liderazgo, en el sentido de trastocar la figura<sup>2</sup> que existe en algunas situaciones de "empujar" por la de "arrastrar", esto es que la gente siga al líder, ejerciendo su libertad de elección.

¿Qué características según lo anterior y de forma general debe reunir la persona que ejecuta las funciones de liderazgo?

1. Capacidad
2. Moralidad
3. Valor
4. Alegría y entusiasmo,

y que además estas características sean totalmente representativas a su personalidad.

---

<sup>1</sup>El profesor de la Maestría en Admón. Industrial, UNAM. Alarcon, D. en una cátedra de la maestría, Enero, 1995. Previo permiso.

<sup>2</sup>El concepto de ésta figura implica que no se tenga que utilizar la designación oficial o investidura de mando aparejada con la función.



y que además estas características sean totalmente representativas a su personalidad.

Las expresiones objetivas para que en una organización, cualesquiera que sea su régimen de integración, se manifieste el sentido de que se esta viviendo el liderazgo, pueden resumirse en la siguiente tabla:

**TABLA 1**

**Expresiones objetivas de la actitud que precede un determinado valor**

<b>VALOR</b>	<b>ACTITUD</b>
Audacia	No se es líder sin deseo ferviente de ganar.
Optimismo	No se ponga en puesto de mando al que no lo disfruta.
Laboriosidad	Hay que hacer una siembra de resistencia emocional al trabajo.
Generosidad	Rechazar a quienes buscan ayudantes "que no tardarán mucho tiempo en hacerles sombra"
Justicia	Las opiniones hay que pesarlas, no contarlas.
Sinceridad	No se puede tolerar la trampa, engaño o chapuza.
Responsabilidad	La gente que ama los privilegios, no debería estar en ningún puesto de mando.
Perseverancia	La seguridad es el sueño de quienes nunca arriesgan.
Comprensión	Las decisiones hay que tomarlas en el frente de acción.
Humildad	Nunca se debe nombrar a su inmediato para suceder a quien lo hizo mal.
Paciencia	El éxito, como el genio, es una larga paciencia.

donde se relacionan valores humanos con las consecuencias de ejercer el liderazgo y el cambio en actitud de las personas que integran la organización o equipo de trabajo.

#### **1.4 Virtudes**

Las virtudes son un conjunto de principios inherentes al individuo que ejerce el liderazgo. situación importante que debe tomarse en cuenta en las relaciones interpersonales, y que finalmente influyen en el liderazgo.

Se define virtud como la *disposición firme y habitual de tender a hacer el bien.*

Y virtudes humanas como las *disposiciones estables de intelecto y voluntad que regulan nuestros actos, ordenan nuestras pasiones y guían nuestra conducta.*

Con lo anterior expuesto queda clara la estrecha relación que pueden tener los valores y actitudes con respecto a la influencia que un dirigente pueda tener sobre sus subordinados por de alguna manera nombrarlos, debido a que no se debe olvidar que antes que exista un dirigente y un subordinado, existen dos personas libres.

A continuación en la figura 3 se ilustra la relación que existe entre las virtudes humanas y el modelo de ejecución de una acción, el cual no es otra cosa que el Proceso Administrativo en toda su expresión.

#### **1.5 Definición del dirigente ejecutivo**

Fundamentalmente, el dirigente ejecutivo tiene en común con otros tipos de líderes: La habilidad de influir en las acciones de otros. Esta influencia debe incluir la habilidad de conseguir y retener a seguidores que sean eficaces en el logro de los objetivos de la organización.

Las fuentes de esta influencia radican inicialmente en la base de poder del ejecutivo en la estructura de la organización, pero, a la larga, su influencia depende de su habilidad de persuadir por medio de la razón y la fuerza de su personalidad, y demostrar mediante sus logros que sus metas y

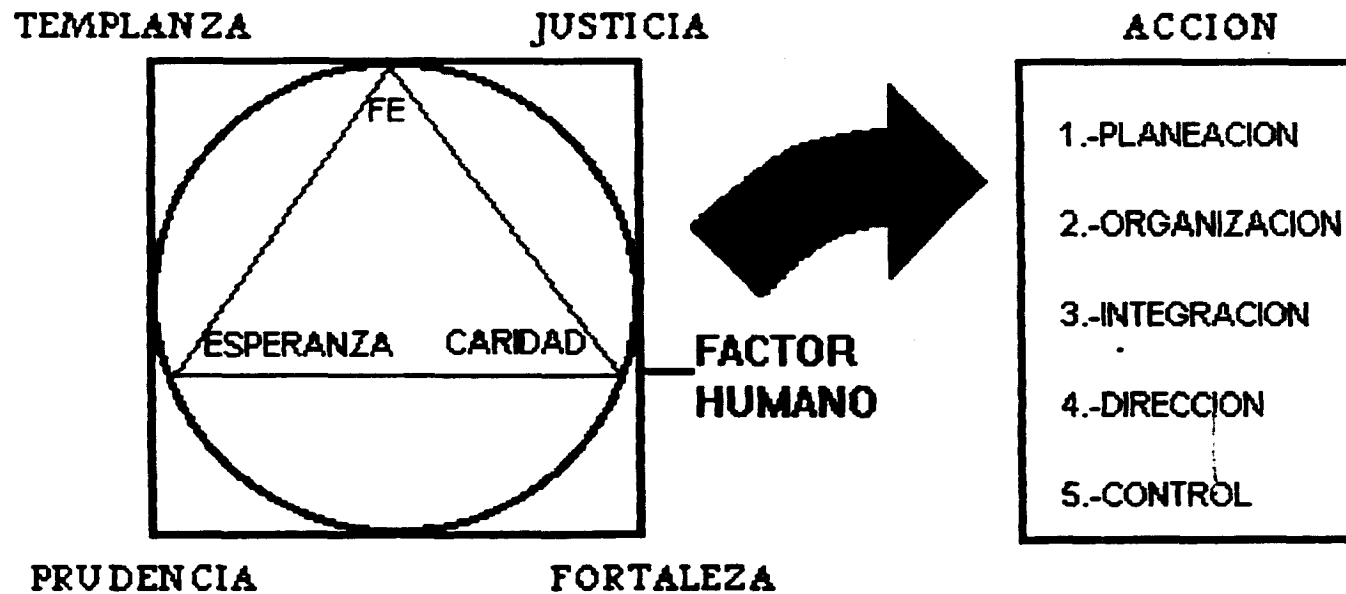


FIGURA 3

**VIRTUDES HUMANAS Y SU RELACION CON EL MODELO DE EJECUCION DE UNA ACCION**

programas para conseguirlas están en armonía con los intereses y las capacidades de sus subordinados y colegas. Además el liderazgo de un ejecutivo requiere de: 1) la previsión, el intelecto y el buen juicio demostrado por la creatividad o la innovación en las áreas funcionales de las finanzas, productos, procesos y desarrollos de mercados y 2) la fuerza interna necesaria para promover y administrar complejas estructuras operacionales, de organización y de control.

Finalmente, el liderazgo del ejecutivo está caracterizado por la habilidad de unir los aspectos humanos y empresariales.

Cuando el liderazgo de un ejecutivo se define en esta forma, el mejoramiento del liderazgo puede enfocarse con optimismo. Presupone que el liderazgo puede adquirirse y mejorarse. El liderazgo, que se define por comportamiento - *qué hacer y cómo hacerlo* - puede ser aprendido por un ejecutivo y puede enseñarse a los subordinados.

## **1.6 Las cualidades de los dirigentes eficaces**

Las siguientes cualidades deseables en los líderes exitosos están basadas en entrevistas efectuadas con ejecutivos y empleados.

### **1.6.1 Energía**

Esta cualidad puede describirse en muchas formas además de sus aspectos puramente físicos en forma ordenada.

- Un líder enérgico es activo. siempre en movimiento y, por lo general, trabaja muchas horas. Nolan Bushness, que fundó Atari, la compañía de juegos electrónicos, lo dice de una forma muy simple: "El ingrediente crítico esencial es levantarse de la silla y hacer algo. No mañana. No la semana próxima. Hoy mismo".
- Un líder enérgico es también afirmativo y acometedor. Busca los problemas en vez de esperar que le lleguen. No tiene miedo de hacer conocer sus ideas.

Su energía le permite perseverar donde otros transigen y mantenerse firme en sus convicciones, donde otros ceden.

Por ejemplo, Harold Farb, el propietario y operador de la segunda firma en importancia de apartamentos de Estados Unidos, es, según sus colegas, un "incansable en la persecución de sus objetivos". Aunque puede haber excepciones ocasionales, tal caudal de energía está directamente relacionado con la buena salud, la cual se conserva con una dieta sana y el no llevar una vida disipada.

Los buenos líderes también saben cómo conservar su energía, almacenándola, por así decirlo, para las negociaciones críticas con sus clientes o proveedores, por ejemplo. Muchos desarrollan la habilidad de poder descansar instantáneamente cuando no tienen presión. Adquieren el hábito de hacer siestas cortas, mirar por la ventana para observar distraídamente el horizonte lejano y prepararse para ordenar sus pensamientos, borrando de su mente el presente, o mediante alguna forma de meditación interna.

### **1.6.2 Perseverancia**

Esta cualidad (virtud de la fortaleza) está directamente relacionada con el almacenamiento de energía del individuo. Un gran entrenador de remo, Ten Eyk, de la Universidad de Pennsylvania, aconsejó a su tripulación que la victoria pertenecía a los que podían mantener el ritmo solamente una remada más que el adversario.

Lo mismo es verdad para muchas situaciones de negocios que requieren persistencia y perseverancia. El individuo que puede simplemente adelantar un argumento persuasivo más, gana a menudo una negociación o efectúa una venta.

### **1.6.3 Instrucción y estudio**

Las investigaciones demuestran que un número cada vez mayor de líderes de negocios disponen de estudios avanzados. Ellos obtienen conocimiento de toda fuente disponible. Leen vorazmente<sup>3</sup>, escuchan, observan.

---

<sup>3</sup>Con un marco de referencia sin caer en activismos, y bajo un esquema de orden.

Están siempre alertas a las oportunidades para agregar conocimientos pertinentes a su profesión, listos para obtener de esa fuente de información lo necesario para triunfar en situaciones difíciles. Los empleados y colegas buscan la guía y la dirección de una persona bien informada.

#### **1.6.4 Inteligencia**

La mayoría de las autoridades en la materia relacionan la inteligencia con el liderazgo eficaz. Los logros universitarios son muestra de inteligencia, esta cualidad puede también demostrarse en otras formas.

El líder inteligente está alerta a lo que sucede a su alrededor y es capaz de asimilar la información rápidamente.

La inteligencia está también relacionada con la facilidad de palabra. La gente presta atención a los que pueden describir claramente o resumir un problema o situación.

Buen juicio, o simplemente, sentido común, es otra señal de inteligencia. Los empleados siempre se preguntan si lo que hace un superior tiene sentido, si es razonable, si sus decisiones son confiables, si está más frecuentemente en lo cierto que en el error.

#### **1.6.5 Personalidad**

Esta palabra significa diferentes cosas para diferentes personas<sup>4</sup>. En general, son las cualidades que tienden a hacer a una persona atractiva para otros.

Tales individuos tienen lo que los psicólogos llaman "ascendencia" y hasta "dominio" sobre otros. Las otras personas se sienten atraídas por ellos, muchas veces, por razones indefinidas. Ellos saben cómo hacerse cargo de situaciones problemáticas. Poseen una habilidad interpersonal marcadamente superior. Son capaces de encontrar formas de llevarse bien con diferentes tipos de personas en una variedad de situaciones difíciles.

---

<sup>4</sup> Aunque la teoría conductista tiene aspectos importantes, no se debe olvidar que en ciertas circunstancias limita la libertad de otros.

Saben cuándo y cómo aliviar las tensiones causadas por personalidad conflictivas. Son capaces de encontrar, no solamente para sí mismos sino también para los demás, fórmulas de transacción apropiadas. Sobre todo, son sensibles a los sentimientos de otros.

### **1.6.6 Confianza en sí mismo**

Los ejecutivos tienen cuidado en distinguir entre ego, bravatas y una justificable confianza en sí mismo. Outdoor Venture de Stearns, Kentucky, por ejemplo, ilustra esta perseverancia cuando dice: "Todo lo que uno debe pensar al principio no es lo que uno hará si fracasa, sino cómo va a triunfar".

Ken Levy fundó una compañía que se ha convertido en un importante proveedor de dispositivos de inspección para el ensayo de fotomáscaras para la fabricación de semiconductores. Para iniciar su propia compañía, Levy abandonó su empleo bien remunerado como ejecutivo de Computervisión. Hablando del riesgo que tomó, él dice: "Yo sabía que si fracasaba, todavía me quedaría mi persona. Mucha gente no está dispuesta a tomar el riesgo psicológico de la humillación que trae consigo el fracaso. Es común que la gente no pruebe situaciones nuevas porque tienen un miedo subyacente al fracaso".

La verdadera confianza en sí mismo es la convicción que nace del conocimiento, la previsión y los logros probados, que demuestran que nuestras opiniones, objetivos y programas son los adecuados para resolver los problemas que se presentan. La confianza en sí mismo se desarrolla lentamente hasta que el ejecutivo ha cimentado una sólida base sobre la cual lanzar un programa o una empresa.

Los ejecutivos emprendedores pueden adquirir esta confianza estableciendo primeramente metas modestas, de corto alcance. A medida que crece la amplitud de sus logros, pueden ampliar sus aspiraciones.



### **1.6.7 Actividad creadora e iniciativa**

Debido a que parte del liderazgo significa, literalmente, "ir adelante", depende en gran parte de la iniciativa del ejecutivo - *la habilidad de separarse del grupo* - y de su actividad creadora - *la habilidad para visualizar nuevas direcciones* -.

Patrick Liles, un socio principal de Charles River, una firma de capitalización de Boston, aconseja que "existe la ventana" en todo ciclo de tiempo en el cual "el momento es oportuno para tomar una nueva dirección". Las grandes fortunas las hacen aquellos que tienen el coraje de cambiar de dirección cuando las masas están todavía siguiendo las huellas recorridas por todo el mundo en el mercado.

Son innumerables los ejemplos de los que abren nuevos horizontes. Para nombrar unos pocos que cambiaron la dirección de industrias enteras: Birdseye decidió fabricar alimentos congelados en vez de los simplemente envasados. Los bolígrafos reemplazaron a las estilográficas de tinta. La xerografía desplazó a los antiguos métodos de copia. Polaroid inició una nueva era en fotografía instantánea. IBM diseñó la cabeza impresora esférica (que se vio desafiada sólo unos años más tarde por el dispositivo impresor de "rueda margarita"). Cada una de estas innovaciones requirió no solamente del genio inventor, sino también del apoyo del liderazgo de un ejecutivo con espíritu pionero.

Es una cosa muy distinta concebir una nueva dirección en vez de simplemente escoger una entre las existentes. Las mejores ideas para negocios y estrategias de productos no emanan necesariamente del ejecutivo mismo. Es mucho más importante para él desarrollar y mantener una actitud creativa, de criterio amplio, hacia nuevas posibilidades.

El puede depender de su personal o de sus proveedores, o de otros en general, que le suministren ideas para que él considere o seleccione. "Las buenas ideas se venden por docenas", advierte William Stevens, fundador de Triad Systems, una compañía de computadoras de notable éxito. "Lo que se requiere es alguien con sentido práctico para poner esas ideas en marcha". La aptitud creadora de un

ejecutivo se manifiesta principalmente en su elección de las mejores ideas y de su iniciativa en acometerlas. El liderazgo no siempre coincide con una excesiva preocupación por la conformidad o el control, aunque éstos son factores esenciales en una operación prudente.

### **1.6.8 Objetividad y equilibrio**

Los líderes ejecutivos necesitan restringir su inherente confianza en sí mismo más que otros líderes. En los negocios, el ejecutivo está generalmente a la cabeza por un extenso periodo de tiempo.

Consecuentemente, debe aprender a hacer frente a los temporales así como el navegar en tiempo bueno. Debe cuidarse del excesivo egoísmo que a menudo acompaña a los periodos de éxito ininterrumpido. De otra manera, su juicio puede distorsionarse. George Quist, de Hambrecht & Quist, una compañía inversionista de capital de San Francisco, dice que los ejecutivos de negocios necesitan "honestidad intelectual - *objetividad legítima* - sobre todo. Quiero decir con esto que estén dispuestos a enfrentar los hechos rigurosamente cuando se equivocan".

Juntamente con esta clase de objetividad se requiere también ecuanimidad emocional. Pocos subordinados respetan a un jefe que se muestra sonriente y alegre en un determinado momento e iracundo y deprimido al momento siguiente. No solamente aprende el ejecutivo triunfador a equilibrar sus variaciones emocionales, sino que también aprende a ocultar las depresiones severas frente a sus subordinados, ya que los empleados tratarán de emular el pesimismo u optimismo de su líder. Cuando las cosas andan mal, ése es el momento en que los líderes necesitan el apoyo más entusiasta de sus subordinados.

### **1.6.9 Entusiasmo y optimismo**

Se sabe con certeza cómo estas cualidades se conectan al liderazgo de un ejecutivo, ya que los empleados describen regularmente a sus jefes con esos términos. Dale Carnegie, el autor de tanto éxito en este campo opinaba que el entusiasmo y el optimismo son contagiosos. Esto es

particularmente cierto en el caso de los líderes de negocios. El tono y el semblante o comportamiento de un ejecutivo son el espejo donde se miran regularmente los empleados.

El entusiasmo y el optimismo son expresiones extrovertidas de autoconfianza. Cuando se expresan, deben ser legítimas. Los empleados detectan fácilmente una nota falsa tan pronto como pierden la fe en las demostraciones fingidas del optimismo. Aunque es difícil a veces para un ejecutivo encontrar algo que cada día sea motivo de alegría, tal búsqueda es, sin embargo, una de las cualidades que se agregan a su eficacia como líder.

## **1.7 La fuerza motriz que empuja el liderazgo**

Hay cinco fuerzas poderosas que hacen que los hombres y mujeres traten de desempeñar papeles de líderes. La influencia de estas fuerzas varía de un individuo al otro, pero la mayoría de los ejecutivos de negocios que tienen éxito reciben el empuje de una o más de ellas.

### **1.7.1 La voluntad y conocimiento de logro**

Los estudios, especialmente aquellos conducidos por el profesor David McClellan de la Universidad de Harvard (que ha llevado sus conclusiones alrededor del mundo), demuestran que la voluntad de lograr, es la motivación más poderosa para los ejecutivos de negocios. La mayoría de ellos dan muestras de logros a una temprana edad y tienen buenas calificaciones en la escuela. Se destacan en los deportes y encabezan los puestos en las organizaciones estudiantiles. Siempre tienen éxito, aunque no sea espectacular, en cualquier actividad a que se dediquen.

En el empleo que obtienen por primera vez, independientemente de lo humilde que sea su posición, adquieren la reputación de "hacer el trabajo bien y rápido", una característica que permanece con ellos durante toda su vida. Es la satisfacción de un impulso interior de logro, el ver realizado algo de valor.

Para estos líderes, el logro no necesariamente debe ser notable. En realidad, es por lo general incrementar. Los líderes de negocios típicamente se fijan metas intrépidas, pero alcanzables para sí

mismos y para sus organizaciones. Adelantarán paso a paso y no a grandes saltos. Producen el cambio lentamente, a un ritmo que raramente asusta a sus subordinados, un ritmo al cual ellos se pueden ajustar.

### **1.7.2 La búsqueda del poder y la autoridad necesaria para hacer el trabajo**

Los líderes de negocios buscan el poder que les permita alcanzar las metas de la organización. Raramente están interesados en el poder por el poder mismo. A menudo, ven a los recursos como a las fuentes del poder. El jefe de una planta textil puede, por ejemplo, entender el poder bajo la forma de un nuevo telar altamente automatizado, que le permita alcanzar las metas de producción. O un director de banco puede pedir que se le otorgue autoridad sobre los gerentes de crédito o de inversión a fin de poder coordinar los esfuerzos de ambos más eficazmente, hacia los objetivos de utilidad del banco.

### **1.7.3 El impulso para enriquecerse y obtener jerarquía social**

El liderazgo en los negocios, más que en otras esferas, sostiene la premisa de promesas financieras particularmente altas. Como resultado, algunos que podrían ser líderes de éxito en otras actividades, son atraídos hacia los negocios para adquirir riqueza. Pero, la mayoría de los ejecutivos de negocios se ven más atraídos por la jerarquía social en sus comunidades que por el dinero que puedan ganar.

Muchos observadores creen que, en este sentido, el dinero y la jerarquía son simplemente la evidencia concreta del logro del ejecutivo. No obstante, los líderes de negocios exitosos frecuentemente exigen el rango y el privilegio, juntamente con la recompensa financiera, por sus logros.

### **1.7.4 El deseo de ser reconocido como profesional**

Del mismo modo que algunos hombres luchan y dedican su talento a las profesiones liberales de medicina, jurisprudencia y arquitectura - o en las universidades - muchos ejecutivos de negocios están acicateados por el deseo de demostrar su profesionalismo en el mundo de negocios.

Obtienen placer del reconocimiento de su talento en las finanzas e inversiones, en el comercio de bolsa, en el diseño y en la producción, en las negociaciones y en la motivación. Srully Glotnick, columnista de Forbes, observa que "la mayoría de las personas que progresan en nuestra sociedad, no empiezan con la idea de enriquecerse, sino que *quieren hacer algo extremadamente bien*".

### **1.7.5 El impulso de obtener la realización y satisfacción interior**

Con todo derecho, la mayoría de los ejecutivos de negocios se ven a sí mismos como elementos de valor que contribuyen concretamente al bienestar de la humanidad. Ven a su trabajo como una fuerza creadora que provee productos útiles y servicios que de otra manera no existirían. Su mayor autorrecompensa proviene de satisfacer el deseo de proveer los ladrillos y las vestimentas, las herramientas y las maquinarias, los alimentos y las medicinas que necesita la sociedad.

Para algunos, las utilidades y ganancias financieras sirven como fuertes motivaciones, pero en algunos casos permiten al líder individual lograr, ganar autoridad sobre los recursos necesarios para producir, demostrar su profesionalismo y experimentar la satisfacción de hacer una contribución tangible a los que lo rodean. Esto no sólo crea empleo para muchos, sino también bienes y servicio para una economía unificada.

Pitch Johnson, un inversionista importante que financió varias empresas exitosas en el "Valle de Silicio" de California, cuando fue entrevistado sobre este tema por la revista Forbes, dijo: "Su deseo no es el oropel del éxito, sino el éxito por el éxito mismo". Ken Levy observó: "Es una fuerza impulsora para lograr lo que la mayoría de la gente no puede - hacer algo partiendo de la nada -, esto como el impulso de un artista o un atleta". Los líderes de negocios hacen lo que hacen como si dijéramos por el amor el arte, son grados por objetivos internos de emprender", expresa el Dr. Charles A. Garfield, profesor de medicina clínica y presidente del Peak Performance Center de Berkeley, California.

## **1.8 Estudios empresariales sobre liderazgo**

Algunos de los trabajos más valiosos sobre el tema de liderazgo han sido llevados a cabo por importantes empresas. La Tabla 2, indica las cualidades de administración que están relacionadas con un liderazgo eficaz y que fueron reveladas durante los estudios efectuados por la American Telephone & Telegraph Company.

La Tabla 3, indica las cualidades de liderazgo y desempeño directivo según fueron estudiadas por el departamento de recursos humanos de la Honeywell, Inc., una importante compañía fabricante de distintas clases de equipos de control automático y de computadoras.

La Tabla 4, de la American Management Associations de Nueva York, que es el organismo más importante en materia de seminarios, cursos y conferencias sobre temas de administración, sugiere que existe un modelo de competencias y cualidades que son necesarias y que se encuentran en los gerentes exitosos.

## TABLA 2

### Identificación de las cualidades del dirigente según la American Telephone & Telegraph Company<sup>5</sup>

#### Cualidades del dirigente/administrador relacionadas con el liderazgo eficaz, según la

#### AT&T

1. Energía. ¿Hasta qué punto puede mantener un alto nivel de actividad continuada en el trabajo?
2. Resistencia al stress. ¿Hasta qué punto no se resentirá su desempeño frente a un nivel de presión poco común?
3. Autoevaluación. ¿Cuál es la capacidad de la persona para identificar sus propias virtudes y sus deficiencias?
4. Estándar de trabajo. ¿Tratará el individuo de realizar un buen trabajo si puede salir del paso con un trabajo de menor calidad?
5. Identificación de la empresa. ¿Hasta qué punto la persona ha incorporado (o puede incorporar) principios tales como servicio, amistad, justicia en la posición de la compañía respecto a utilidades, sueldos, etc.?
6. Intensidad. ¿Cuál es el alcance del primer impacto de esta persona sobre los otros?
7. Aceptación. ¿Hasta qué punto la persona es aceptada de buen grado por el resto del personal?
8. Gama de intereses. ¿Cuál es el nivel de interés del ejecutivo en diversos campos de actividad, como ciencias, política, deportes, música, etc.?

<sup>5</sup>Origen: "The PAP Variables", AT&T Personnel Assessment Program Administrator's Guide, New York, 1974.

**TABLA 2 (continuación)**

9. Aptitud de capacitación. ¿Con qué facilidad el individuo aprende cosas nuevas en comparación con otros?
10. Percepción del entorno social. ¿Cuál es el alcance de esta persona para percibir indicios sutiles en el comportamiento de los demás con respecto a él?
11. Liderazgo. ¿Con cuánta eficacia puede el ejecutivo dirigir un grupo para conseguir un objetivo sin despertar hostilidad?
12. Flexibilidad de comportamiento. ¿Hasta qué punto puede esta persona, si está motivada, modificar su comportamiento para conseguir un objetivo?
13. Necesidad de aprobación superior. ¿Tiene esta persona la necesidad de que su comportamiento sea aprobado por sus superiores, hasta qué punto llega esa necesidad?
14. Necesidad de aprobación de sus colegas. ¿Hasta qué punto este ejecutivo siente la necesidad de que su comportamiento sea aprobado por personas que él considera a su mismo nivel?
15. Organización y planificación. ¿Cuál es la capacidad del individuo para planear y organizar con eficacia su trabajo?
16. Decisiones. ¿Hasta qué punto puede el ejecutivo tomar decisiones con buen criterio, y cuál es la probabilidad de que las tome si fuera necesario?
17. Aptitud de comunicación verbal. ¿Hasta qué punto puede esta persona presentar un informe verbal con eficacia a un pequeño grupo de oyentes?
18. Aptitud de comunicación escrita. ¿Cuál es el alcance de este ejecutivo para presentar eficazmente sus ideas por escrito?



**TABLA 3**

**Cualidades de desempeño de un dirigente<sup>6</sup>**

<u>Cualidades del dirigente/administrador relacionadas con el liderazgo eficaz, según</u>
<u>Honeywell, Inc.</u>
1. Habilidad de planeamiento para la consecución de objetivos.
2. Habilidad de poner en práctica las reglas con equidad y uniformidad
3. Relaciones interdepartamentales.
4. Aptitud de enseñar y capacitar a subordinados
5. Iniciativa
6. Parte de la empresa (identificación con la administración)
7. Competencia técnica
8. Buenas relaciones humanas
9. Seguridad y administración
10. Comunicaciones
11. Disposición para aceptar responsabilidades
12. Integridad, confiabilidad y honestidad
13. Aptitudes administrativas de departamentos

---

<sup>6</sup>Origen: Corporate Human Resource Department, Honeywell, Inc. Minneapolis, 1976.

## TABLA 4

### Aptitudes necesarias para el ejecutivo de éxito<sup>7</sup>

Modelo de competencia de un administrador de éxito desarrollado por la American Management Association

Conocimientos

1. Este es un requisito mínimo. Se requiere cierto grado de conocimientos, pero una gran abundancia no produce necesariamente un administrador superior.

Aptitudes empresariales

2. Orientación hacia la eficiencia. Un continuo interés en hacer las cosas mejor y en hallar la mejor combinación de recursos.
3. Pro actividad. La urgencia de emprender, escribir un informe, llamar a un cliente, comenzar algo.

Aptitudes intelectuales

4. Pensamiento lógico. El hábito de situar de situar a los hechos en un causal
5. Conceptualización. Facultad de reunir información e ideas al parecer no relacionadas, integrándolas en una unidad.
6. Capacidad de diagnóstico. Poder situar conceptos y teorías en situaciones reales.

Aptitudes socio-emocionales

7. Autocontrol. Situar las necesidades de la organización por encima de las reacciones personales.

<sup>7</sup>Origen: "Management Measurement", una columna escrita por James L. Hayes, presidente de la American Management Association, en Printing Impressions, pag.81, Octubre, 1980, y basado en un estudio de más de 2,000 administradores, realizado por la AMA.

**TABLA 4 (continuación)**

8. Espontaneidad. Expresión de las ideas con libertad y facilidad, aunque sea sin eficacia.
9. Objetivo perceptual. Comprender y/o presentar los puntos de vista opuestos con habilidad, especialmente en situaciones de conflicto.
10. Autoevaluación exacta. Conciencia de las propias virtudes y debilidades.
11. Vigor y adaptabilidad. Elevados niveles de energía y capacidad de funcionar eficazmente bajo presión

**Aptitudes interpersonales**

12. Confianza en sí mismo. Fe inquebrantable en la propia habilidad para lograr objetivos.
13. Perfeccionamiento de otros. Convicción sobre la responsabilidad de ayudar a otros, la búsqueda y formación de discípulos, entrenándolos y aconsejándolos.
14. Interés por el impacto. Convencimiento de que sus actos y palabras afectarán a su organización y a sus subordinados.
15. Fuerza unilateral. Habilidad personal para hacer que los demás acaten las directivas prescritas, órdenes, planes de acción y procedimientos.
16. Poder socializado. Capacidad de forjar una red de alianzas y apoyo dentro y fuera de la organización
17. Comunicación verbal. Capacidad de expresarse para que los otros entiendan, uso de parábolas, desarrollo de anécdotas y manejo de ejemplos para que las personas entiendan rápidamente.
18. Dirección de los procesos en grupo. Capacidad de inspirar trabajos en grupo; el elogio de la cooperación y coordinación directa, de modo de promover el espíritu del grupo de trabajo.

## **CAPITULO II**

# **TEORÍAS SITUACIONALES, HISTÓRICAS Y**

## **ACTUALES DEL LIDERAZGO**

### **2.1 EL LIDERAZGO SITUACIÓN UNIVERSAL**

A menudo algunas personas tienen una idea general de lo que significa dirigir y lo que es un líder, ya que todos están implicados en relaciones de liderazgo porque o son líderes, o bien, tienen líderes o, lo más común, viven ambas situaciones.

Los primeros pasos en la vida se realizan en un contexto de liderazgo; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Esto lo ha demostrado la psicología moderna. Y lo que se dice de las familias, también es cierto en las escuelas; en ellas se desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, fábricas, oficinas, grandes tiendas, iglesias. También en el ejército, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política sin dirección.

La observación de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal; una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con

destreza en esta relación -independientemente del extremo en que se encuentre: dirigente o dirigido- arrastra una "falla existencial" que en ciertos momentos podría desmerecer la calidad de su vida.

Además de ser universal como tema de estudio, el liderazgo es difícil y complejo. Si alguien dijera: "a mí no me interesa este tema", con eso sólo manifestaría una lamentable ligereza y superficialidad sobre este tema, y desperdiciaría una envidiable oportunidad de superación.

## **2.2 EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL LIDERAZGO A TRAVÉS DEL TIEMPO**

### **2.2.1 Obras representativas antes de la Era Cristiana.**

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Monumentos de esta labor científica y filosófica son: *La República* de Platón y *La Política* de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de dos mil años, y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad, de la Edad Media y también en la era moderna.

En "La República" Platón considera al hombre como un animal social que en un principio estaba agrupado en sociedades muy pequeñas. Estas sociedades se van organizando mejor hasta constituir una Polis, es decir, un Estado Ciudad que necesita la organización de sus funciones y trabajos para satisfacer las diversas necesidades que el hombre tiene; como son la alimentación, la habitación, etc... Para ello necesitan de la protección que dan los militares y, con todo lo anterior, la ciudad requiere de quien la gobierne. Esta función la tiene un grupo muy reducido de ciudadanos que deben ser los más inteligentes y cultivados de la ciudad, porque van a constituir su "alma". Estos gobernantes deben tener además de las virtudes ya dichas, la virtud de la prudencia, la veracidad, la templanza, la generosidad, la buena intención y el fervor religioso, es decir, son los ciudadanos más distinguidos y cuidados de la Polis.

En "La Política" Aristóteles habla de que un individuo no puede vivir fuera de la Polis. La sociedad se establece para que los ciudadanos adquieran la felicidad. Por ello, el fin de la comunidad

política es vivir feliz. Por eso debe vivir de acuerdo a la virtud. La ciudad es la comunidad de hombres que viven libremente de acuerdo a la virtud. A estos hombres libres se les puede gobernar de tres maneras: por monarquía, por república, y por aristocracia. Cualquier tipo de gobierno puede degenerar en tiranía, en democracia y en oligarquía. Para que esto no suceda se tienen que tener gobernantes virtuosos, prudentes, sabios, justos y valientes. Pueden ser uno o muchos. Lo importante es que los gobernantes se preocupen por el bien y la felicidad de los ciudadanos.

### **2.2.2 Obra del Siglo XV y XVI. Renacimiento**

Con su obra "El Príncipe" Maquiavelo expone los medios y actitudes que, a su manera de ver, son necesarios para que un rey pueda ejercer el liderazgo sobre su pueblo de manera eficaz.

Expone un sistema de liderazgo basado en el equilibrio que exista entre el amor y el respeto que se le tenga a un líder; pero explica:

"¿Es mejor ser amado que ser temido, o al revés? La respuesta es que lo deseable es ser de las dos cosas, pero lo difícil es reunirlos, un príncipe ha de fracasar en alguna es mucho más seguro ser temido que ser amado...

Los hombre vacilan menos en herir a quien se hace amar que a quien se hace temer. El amor se sostiene por una cadena de obligaciones que los hombres por ser malos comprenden en cada ocasión para su propio provecho; pero el temor se sostiene por el miedo al castigo que nunca falla".

Sólo 100 años después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea mas profundamente.

Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: nobleza, iglesia y ejército, tal vez por que aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacrales tradicionales, y se conservaban aún rescoldos del tabú.

### **2.2.3 Teoría de los Rasgos (1800). Planteamiento histórico de Max Weber.**

El líder debía tener las características de: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras características físicas.

Max Weber (1864-1920). El ilustre sociólogo alemán identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponden a grosso modo a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean otras legitimaciones del liderazgo. ellas corresponden al liderazgo carismático, tradicional y racional-burocrático.

#### **2.2.3.1 Carismático**

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos.

Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implican el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; y los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

La Biblia dice que el primer rey de los israelitas, Saúl, era un hombre gigante: "puesto en medio del pueblo, les llevaba a todos la cabeza", y el profeta Samuel ponderaba su prestancia: "¿Veis al que ha elegido Dios? -No hay como él en todo el pueblo" (1 Samuel 10,23 y 24).

Y era generalizada la costumbre de untar con aceites y bálsamos a los caciques antiguos - anacrónicamente llamados reyes- al igual que como se hace hoy con boxeadores y luchadores, para templarles los músculos y fortalecerles la piel. El rey para los israelitas era por antonomasia el ungido, "el untado" (en hebreo: Mesías).

### 2.2.3.2 Tradicional

Con el correr de los años y de los siglos, se abrieron nuevos panoramas.

Era frecuente y natural, que el líder (de origen carismático) quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos, así como les heredaba los demás bienes.

Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional sacralizado: el que se conoce encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.

Estos gobernantes apelaron siempre al derecho divino: gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses. Detrás de cada corte hubo siempre cuerpos de legitimadores (teólogos) hábiles en elaborar la doctrina requerida para apuntalar el poder del príncipe en turno. Y la que habría de llamarse: "*Teoría del Derecho Divino de los reyes*" campeó sin rival en todo el mundo por miles de años, la cual se ilustra a continuación en la figura 4.

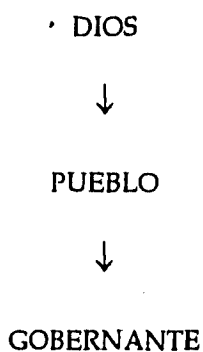


FIGURA 4

#### Teoría del Derecho Divino de los Reyes

Dentro de esta concepción la puerta estaba abierta a cualquier absolutismo, y la expresión clásica se tiene en la sentencia del Rey Sol: "El estado soy yo"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>No está por demás puntualizar que el absolutismo no fue sinónimo de arbitrariedad. Muchos monarcas vivieron a fondo la convicción de sus responsabilidades y se guiaron por el principio de alta dignidad: "nobleza obliga".



El poder tradicional se representaba en tres instituciones, que participaban, cada una a su modo, del prestigio sagrado del rey; la nobleza, el clero y el ejército. Las mismas tres en todas las cortes del mundo, y no porque las hayan copiado unos pueblos de otros, sino porque el sistema mismo las reclamaba y creaba. De su mutuo apoyo nacía la fuerza y estabilidad del sistema.

La Revolución Francesa (1789-1799) asestó un golpe mortal a los gobiernos tradicionales sacralizados.

### **2.2.3.3 Racional-burocrático**

Sólo a partir de la Revolución Francesa, y mejor dicho durante el siglo XIX, se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos.

Se habla de novedad como práctica política, no como doctrina, anhelo o proyecto, pues ya desde el siglo XVI el jurista Francisco de Vitoria (†1546) y el teólogo-jurista Francisco Suárez (†1617) exponían en sus cátedras universitarias la democracia, que interviene en el sentido del flujo del poder: 1-Dios; 2-Pueblo; 3-Gobernante.

En el nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa.

La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Después de la Revolución Francesa siguió habiendo reinos y reyes en muchos estados, tal vez por inercia, pero su poder quedó limitado en forma drástica, y poco a poco fueron cediendo el paso y el campo a una nueva figura: los presidentes de república, no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes, y no vitalicios, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes y corrientes o simples mandatarios auxiliados por ministros.

Otro de los abusos del poder -incorregibles, según parece- es la distorsión semántica que ha hecho olvidar que *mandatario* significa mandadero y *ministro* servidor o criado.

El poder social no ha llevado a una forma unívoca de dirección. Según sus caracteres personales y su grado de egoísmo y altruismo y compromiso social, los líderes actuales podrían clasificarse en:

- autocráticos,
- paternalistas,
- burocratizados,
- despreocupados,
- genuinamente democráticos.

En las modernas democracias han florecido los mil y un tipos de burocracia que a veces ahogan con su papeleo y estilo impersonal, frío, descolorido y lento, y si esto es un consuelo por lo menos suelen ponernos al abrigo de los caprichos de jefes autosuficientes y tiránicos.

#### **2.2.4 Teorías Unidimensionales (1900)**

Estas son llamadas así porque se enfocan a una dimensión del comportamiento ya sea este el enfoque que se le da al logro de los *objetivos* o a la atención y consideración hacia *las personas*.

Todos los estudios hasta antes del presente siglo fueron hechos para estudiar el poder en alguna de las tres instituciones que tradicionalmente hacen un solo de él: el gobierno, la iglesia y el ejército. Sin embargo, en el principio de este siglo como ya se menciono en párrafos anteriores se necesitaron este tipo de estudios para una cuarta institución: la empresa. Aquí no existía la concepción sacra del poder. Todo líder era tan humano como el que más. Entonces el liderazgo tenía que responder a otro tipo de atributos.

Al principio se popularizó un enfoque que trataba de aislar los factores personales que más contribuyen a la eficacia del liderazgo mediante el estudio de los rasgos de la personalidad. Este enfoque partía del supuesto de que la inteligencia, el dominio social, la iniciativa, la persistencia y otros atributos personales eran la causa primaria del éxito o fracaso de un líder.

Para hacer una historia completa habría que enumerar muchas teorías. Pero sólo se comentarán las que han tenido más impacto y ayudado a aclarar el asunto.

#### **2.2.4.1 Frederick Taylor**

Al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización.

A base de estudios de los "tiempos y movimientos" requeridos por cada puesto de trabajo, Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia.

Su teoría se conoce como la "*Escuela de la Administración Científica*". (Cf. su obra *Scientific Management*).

#### **2.2.4.2 Elton Mayo**

Sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. El trabajador no es una máquina.

Esta postura, que fue una reacción opuesta a los intentos "cosificadores" de Taylor, se conoce como la "*Escuela de las Relaciones Humanas*".

## **2.2.5 Teorías Bidimensionales (1900)**

### **2.2.5.1 Douglas McGregor**

Para él, las conductas de los directivos, pueden clasificarse con base en una de dos "filosofías" llamadas en forma arbitraria: "teoría X" y "teoría Y".

Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe ordenar; el patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

Según la "teoría Y", al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades; hay que darle libertad de movimiento, hay que dejarle planear y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnífico.

Observa MacGregor que no es necesario hacerse consciente de estas teorías para ponerlas en práctica. Y observamos nosotros que al lado de las teorías "X" y "Y", no podía faltar una "teoría Z", la cual en efecto fue inventada en forma posterior y es un intento de "empaquetar" y "etiquetar" la administración japonesa.<sup>2</sup>

### **2.2.5.2 Rensis Likert**

Elevó a cuatro las teorías, dentro de un sistema análogo al de MacGregor. Las llama "sistema 1", "sistema 2", etc. Dichos sistemas se ilustran en la Tabla 5. El sistema 1 es autoritario y altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los número 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema número 4.

---

<sup>2</sup>Ouchi W. 1982. Teoría A. México: FEI

Pero ni Taylor, MacGregor y Likert ofrecieron un profundo análisis -una anatomía- de la relación de liderazgo. Por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, ahora se ve que no fueron la última palabra.

**Tabla 5**  
**Sistemas propuestos por Rensis Likert**

	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
<i>Motivadores de los empleados</i>	El temor, las amenazas, el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	La participación, el interés por el trabajo mismo.
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa, clima de cautela por ambas partes	Moderada, intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

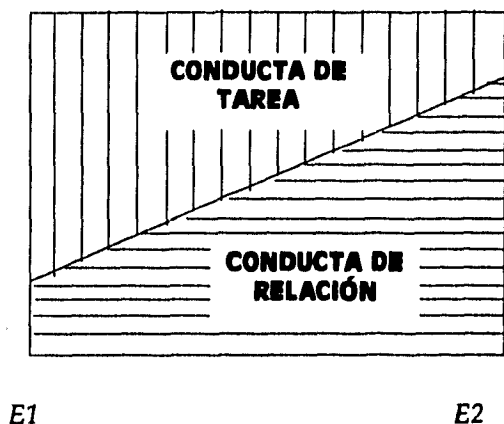
Tres parejas de norteamericanos sobresalen con teorías científicas analíticas de la relación líder-seguidor.

### **2.2.5.3 Robert Tannenbaum y Warren Schmidt.**

Estos autores distinguen en dos aspectos la actuación del líder: la conducta de tarea y la de relación

Es decir, las planeaciones, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del o de los equipos de trabajo, ya que no son máquinas, sino seres humanos con necesidades siempre cambiantes.

La proporción en que estos dos aspectos se combinan es variable, y se presta a ser ilustrada (Figura 5) en forma gráfica en un paralelogramo en el que los dos extremos corresponden al capataz de esclavos (E 1) y al jefe humano y democrático (E 2), es el diálogo, y principalmente la posibilidad del "súbdito" de formular la pregunta: "¿por qué?", lo que inicia el movimiento de E 1 a E 2.



**FIGURA 5**

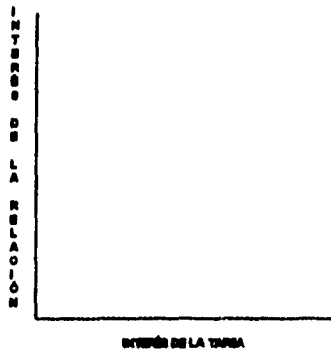
**Representación de la actuación del líder**

#### **2.2.5.4 Robert Blanke y Jane Mouton**

Observaron que, si bien es cierto que la conducta de liderazgo consta de los dos factores señalados por Tannenbaum y Schmidt, no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra.

Parece obvio que si la dirección implica el logro de objetivos (metas) por medio de personas, un dirigente debe interesarse por el trabajo (tareas) y por las relaciones humanas.

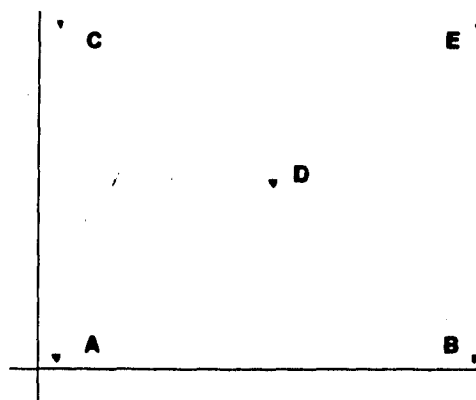
Dicho de otro modo, los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes. De acuerdo con esto, su representación gráfica no es el paralelogramo de la proporcionalidad inversa, sino las coordenadas cartesianas como se observa en la Figura 6.



**FIGURA 6**

**Representación en Coordenadas Cartesianas del paralelogramo de Tannenbaum y Schmidt**

La vertical registra el interés por las personas desde la perspectiva de las relaciones humanas y el proceso humano; la horizontal, el interés por la tarea, es decir, por la eficiencia y productividad. Otra terminología usual es "conducta orientada al empleado" y "conducta orientada a la producción". Para una mejor ilustración de la teoría se presentan en la figura 7 cinco líderes típicos.



**FIGURA 7**

**Ubicación de cinco líderes típicos según Blake y Mouton**

1. **Líder A (deficiente en la tarea y en las relaciones).** No es líder más que de nombre. Se ha marginado por incapacidad o incuria; casi ha abandonado su papel.
2. **Líder B (eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones).** Es el capataz, explotador, que "cosifica" al personal, no viendo más que los objetivos de la empresa.
3. **Líder C (eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea).** Es el camarada sociable -algunos le llaman "líder country club"- tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".
4. **Líder D. Es el mediocre.** Cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".
5. **Líder E (eficiente en la tarea y en las relaciones).** Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

#### **2.2.5.5 Paul Hersey y Kenneth Blanchard**

Un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio propusieron adentrarse en esta cuestión: ¿Qué es lo que hace que un líder sea efectivo? No deseaban corazonadas, ni estudios de escritorio, sino investigaciones de campo. Tomaron como punto de partida las coordenadas de Blake y Mouton, y dividieron el área total en dos zonas, y luego otra vez en dos, resultando por último cuatro zonas de estilos de liderazgo.

Los investigadores estudiaron instituciones de diversos países para establecer en cuál de las cuatro zonas se ubican los mejores y peores líderes.

¿Cuál fue el resultado final? En forma sorprendente, resultó que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro cuadrantes: unos en el 1, otros en el 2, otros en el 3 y otros en el 4, como se encuentra en la Figura 8.



Entonces el liderazgo no podría explicarse en función de dos variables, sino de tres o más.

La tercera variable saltaba casi a la vista: eran las capacidades de actitudes de los seguidores (individuos o grupos). Hersy y Blanchard las denominaron: madurez. Para cierta madurez era adecuado el estilo del cuadrante 1, para otro grado el 2, y así sucesivamente.

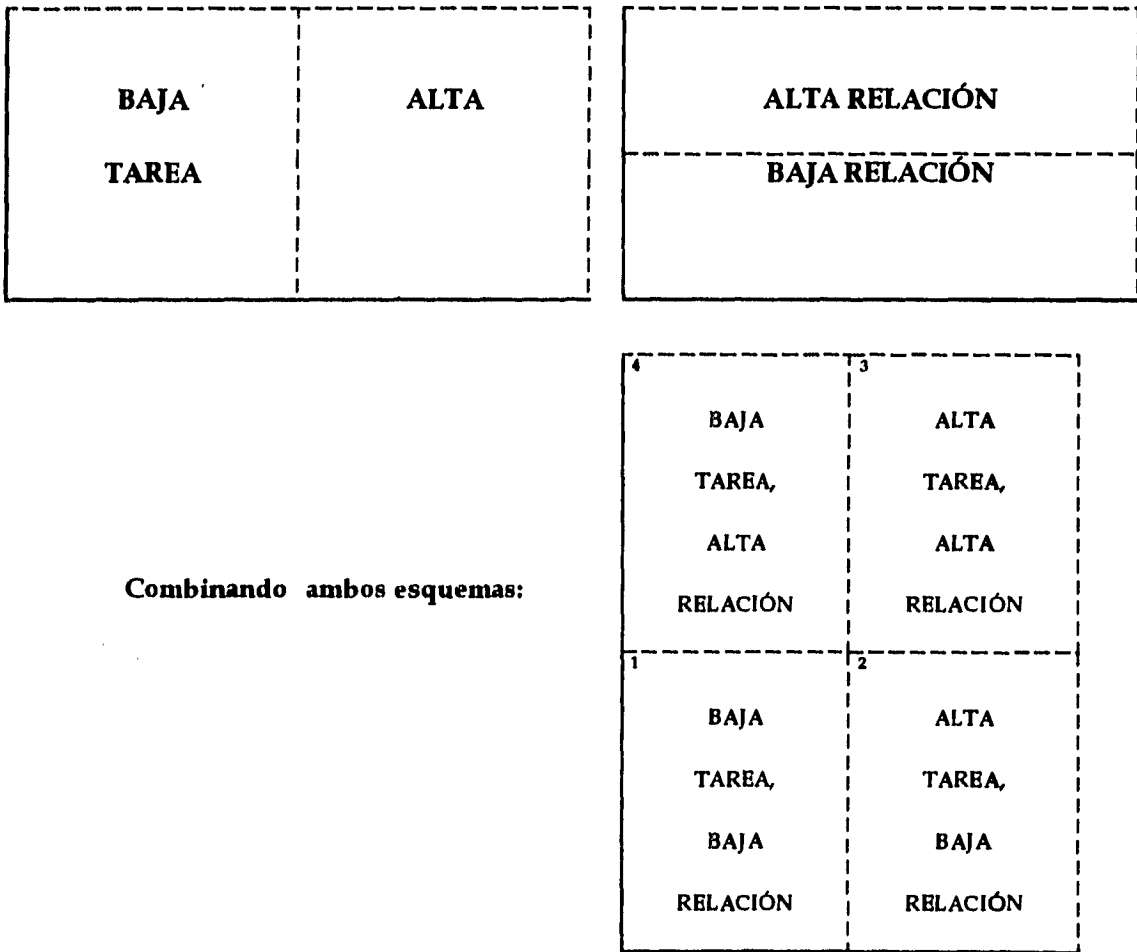


FIGURA 8

**Ubicación de los líderes eficientes en los cuadrantes según el grado de madurez**

Los seguidores son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos.

## **2.2.6 Teorías situacionales de los setenta y los ochenta**

Aún cuando existen una gran cantidad de teorías que pueden encuadrarse en este apartado sólo se mencionarán las que se consideren más representativas. En general existen dos subcategorías.

Una trata al comportamiento del líder como una variable totalmente dependiente, es decir, la efectividad del liderazgo depende de la situación o de cómo se maneje el líder en ella. Para efectos de este trabajo se le llamará corriente situacionista.

Otra trata de ubicar como en una situación se balancea la relación entre los atributos, el comportamiento del líder y su eficiencia. A esta tendencia se le llamará integracionista ya que intenta integrar los aspectos de estudio dentro de una sola teoría.

### **2.2.6.1 Teorías Situacionistas**

Dentro de esta subcategoría existen una gran cantidad de teorías. Unas solo difieren de otras en mínimos aspectos. Se hace un recuento de las más significativas, primero las asociadas al Modelo de Contingencia de Fiedler y luego las afines a la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard. Ambas han sido superadas, pero tuvieron tanta aceptación durante las décadas anteriores que lograron mucha madurez. Con esto me refiero a que lograron crearse procesos enfocados al desarrollo de habilidades directivas en base a estas dos teorías, cosa que difícilmente sucede.

### **2.2.6.2 Modelo de Contingencia y Teorías afines**

#### **2.2.6.2.1 Modelo de contingencia**

Fiedler expone en su teoría del Modelo de Contingencia (1967,1978) que la efectividad del liderazgo depende de dos aspectos principalmente: el estilo que se esté usando y del aspecto favorable de la situación.

Hace un análisis importante acerca de las situaciones que pueda atravesar un grupo. Señala que pueden entenderse desde los siguientes aspectos:

1. La relaciones entre el líder y el resto del grupo,
2. El grado en que la tarea se encuentra definida y estructurada y
3. La cantidad de poder que la organización de al líder.

Su aportación al estudio de los estilos de liderazgo consiste en un método para autoevaluar el liderazgo que un líder ejerce por medio del método del "Colega Menos Preferido" (LPC, por sus siglas en inglés): Este método básicamente explica que un líder que describe favorablemente a sus colegas menos preferidos es un líder orientado a las relaciones, mientras que uno que se expresa críticamente de ellos es un líder rector.

De sus investigaciones de campo concluye cosas interesantes:

- Los líderes rectores funcionan mejor en situaciones extremas (muy favorables o muy desfavorables)
- Ni el entrenamiento formal ni la experiencia de liderazgo pueden aumentar la eficiencia en el liderazgo como el cambiar la situación a una favorable.

#### **2.2.6.2.2 Modelo del Curso hacia la meta**

La teoría del curso hacia la meta (House 1971) es una forma de teoría de contingencia. Se basa en la teoría de motivación y los conceptos de consideración y estructura de iniciación. Según esta teoría, los líderes son efectivos en términos de su habilidad para motivar a los subordinados a alcanzar las metas de la organización y la satisfacción en su trabajo. Se puede expresar de manera general como sigue:

1. El líder puede mejorar la motivación de los subordinados haciendo que las recompensas a la productividad sean más atractivas.

2. Cuando el trabajo de los subordinados está mal definido, el líder puede aumentar la motivación de éste estructurando la tarea.
3. Cuando el trabajo está demasiado estructurado el subordinado se identifica poco con él. El líder puede aumentar la motivación considerando las necesidades personales del individuo.

#### **2.2.6.2.3 Teoría de los Recursos Cognoscitivos**

Esta es la versión revisada del modelo de contingencia. Fiedler y García (1987) trataron de librarse de su ambiguo LPC mediante la identificación de los recursos cognoscitivos del líder. Estos son la capacidad técnica, la inteligencia, el trato personal.

Con esta teoría Fiedler y García se aproximan más a una teoría general. fuera de esto sus conclusiones son muy parecidas a las de el modelo de contingencia.

#### **2.2.6.3 Teoría de los Sustitutos del líder**

Esta teoría postula que ciertas características de la tarea, de los seguidores o de la organización pueden desembocar en que el líder sea sustituido por otras cosas o hasta ignorado. Esta es una teoría que puede entenderse como una extrapolación de la teoría del liderazgo situacional. Ya que aquella postula que el desarrollo de las personas causa que en un momento dado éstas no necesitan líder alguno.

#### **2.2.6.4 Teoría de las Normas de Decisión**

La teoría de las Normas de decisión de Vroom & Yetton (1973) identifica los procesos de decisión como un factor determinante en la eficiencia del liderazgo. Según Yukl (1989) esta es la teoría situacionista mejor fundamentada teóricamente, aun cuando sólo toque un aspecto del liderazgo.

#### **2.2.6.5 Teoría LMX (Intercambio líder-miembro)**

La teoría de intercambio líder-miembro (LMX, por sus siglas en inglés) describe, como la situacional, que la eficacia del liderazgo depende de las relaciones de intercambio que se tenga entre

el líder y el subordinado, y en segundo plano de las que tenga con otros líderes dentro de la organización. Como puede verse es una teoría muy limitada que se encuentra poco desarrollada.

#### **2.2.6.6 Teoría de eslabones múltiples**

En 1981 Yukl propuso una teoría en la que trataba de ampliar la situacional. La aportación principal al modelo situacional de Hersey y Blanchard es la suposición de que el comportamiento necesario para un liderazgo efectivo depende principalmente de seis aspectos interventores:

1. Esfuerzo de los miembros,
2. Habilidades de los miembros,
3. Organización del trabajo,
4. Cooperación y trabajo de equipo,
5. Disponibilidad de recursos esenciales, y
6. Coordinación externa (para directivos medios y bajos).

#### **2.2.6.7 Teoría de Interacción entre líder, ambiente y seguidor (LEFI)**

Wofford (1982) propuso un modelo en el cual se postula que el trabajo efectivo de los subordinados depende de cuatro variables interventoras:

1. Habilidad en la tarea,
2. motivación a la tarea,
3. roles claros y apropiados, y
4. presencia o ausencia de restricciones ambientales.

Un liderazgo efectivo consiste en manipular estas variables.

Sin embargo existen dos comportamientos básicos que sirven para diagnosticar esos aspectos o para corregirlos. Un líder efectivo puede manipular estos aspectos mediante:

1. Procesos de selección y adiestramiento avanzados, así como saber elegir la tarea apropiada para las habilidades de cada subordinado.
2. Seleccionar personal con gran motivación.
3. Instrucción, asesoría, retroalimentación, formalización de las tareas o rediseño de las labores para clarificar los roles de trabajo.
4. Modificar tecnología, reorganizan el trabajo, consiguen recursos y quitan restricciones físicas.

Además el comportamiento del líder depende de la situación, sus rasgos y la retroalimentación de su labor con las variables interventoras.

Esta es una teoría muy compleja y por tanto difícil de entender y de probar. Eso señala que tardará mucho tiempo el desarrollo de programas de liderazgo con fundamento en ella.

## **CAPITULO III**

### **EL LIDERAZGO Y SUS DIFERENTES ESTILOS**

#### **3.1 LO QUE PIENSAN ALGUNOS LÍDERES A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS. . .**

Akio Morita brinda prioridad a la participación de los empleados en las decisiones e incluso apoya las decisiones realizadas democráticamente, en la compañía donde él es el jefe ejecutivo. Sony Co.

Allen Murray jefe de Mobil Co; es conocido en su compañía como el señor "rayito de sol" por su buen humor al tratar a sus subordinados y por su tendencia por las reuniones informales y cenas amistosas.

Jack Welch jefe ejecutivo de General Electric, es definido como un líder abrasivo el cual está obsesionado por los detalles.

Cuando J. Watson Jr. fue jefe ejecutivo de IBM, la compañía despegó hasta los niveles más altos alcanzados por esa empresa; él afirma que hablaba con sus ejecutivos y mantenía a este equipo unido mediante persuasión, disculpas, incentivos financieros, pláticas, y mediante su expresa preocupación por todo incidente.

José María Blanco Alonso, Director de Printaform, afirma su tendencia hacia la importancia de la gente cuando dice "nuestro negocio es de gente y sólo puede hacerse eficiente con la productividad de su personal.

En la mayoría de los textos actuales y artículos realizados sobre liderazgo se encuentra el estudio de los estilos de liderazgo. Esto se debe principalmente a que sus características constituyen la aproximación más cercana del comportamiento que efectúa un líder. Dentro de esta aproximación los estudios se concentran en dos aspectos principales. El primer aspecto que se estudia es la fisonomía del comportamiento. EL otro es encontrar cual es el estilo más eficiente.

Los estilos de liderazgo son patrones de comportamiento que caracterizan a determinados líderes. Siendo tantos los autores que han escrito sobre el tema , que es necesario exponer los puntos de vista de aquellos que sean más *representativos*:

### **3.2 Variables de Fielder**

Fielder analizo que para adoptar un estilo en particular, se tendría que analizar primero que tan favorable o desfavorable era la situación actual.

Fielder propuso tres variables que van ha determinar si una situación es favorable para el líder; estas son:

1. **Las relaciones entre el líder y los miembros del grupo.** Este factor indica el grado de confianza y seguridad que tienen los subordinados con el líder.
2. **El grado de estructura de la tarea que se le ha asignado al grupo.** Este factor, por su parte, indica hasta que grado se encuentra sistematizada o no sistematizada la tarea a desempeñar.
3. **El poder y autoridad que su posición le brinda.** Este punto se refiere a la influencia que pueda tener el líder sobre la contratación, el despido, las sanciones, los sueldos y las promociones.

El análisis de las combinaciones posibles mostrada en la tabla 6 permitirá buscar un líder o cambiar el estilo de un líder para fortalecer las áreas deficientes:



**Tabla 6**

**VARIABLES PROPUESTAS POR FIELDER, QUE COMBINADAS ADOPTAN UN ESTILO EN PARTICULAR**

<b>Categoría</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
Relaciones entre miembro-líder	BUENAS	BUENAS	BUENAS	BUENAS	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES	DEFICIENTES
Estructura de la tarea	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
posición de poder	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL

### **3.3 ESTILOS PROPUESTOS POR EL LIDERAZGO SITUACIONAL**

Es la teoría más completa y científica sobre el liderazgo; la única que hace justicia a todos los aspectos de la realidad como aparece en múltiples observaciones e investigaciones.

#### **3.3.1 Los cuatro estilos básicos**

Esta teoría trata de clasificar todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos como se puede observar en la figura 9. Se origina de dos variables que son muy obvias: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada.

**Estilo 1. Ordenar:** El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral.

**Estilo 2. Persuadir:** El líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero que no tome las decisiones.

PARTICIPAR E3	PERSUADIR E2
DELEGAR E4	ORDENAR E1

FIGURA 9

**Los cuatro estilos básicos**

**Estilo 3. Participar:** La comunicación es francamente bilateral: El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.

**Estilo 4. Delegar:** El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

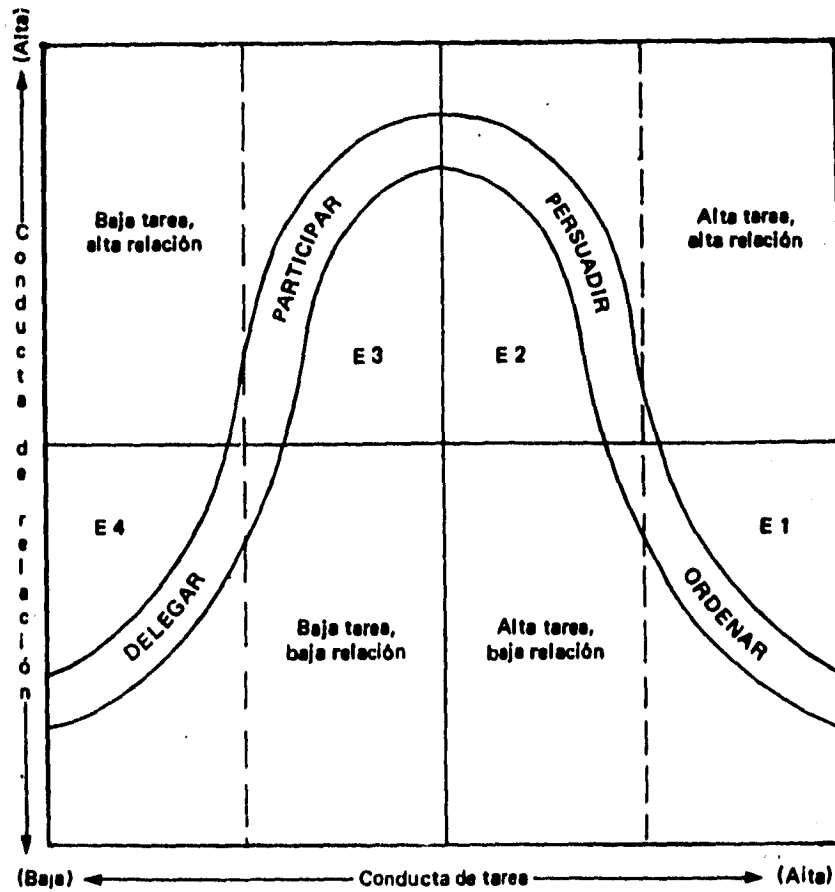
A continuación se describen los mismos cuatro estilos en otras palabras, para mayor claridad.

**Ordenar:** Dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

**Persuadir:** Explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o facilidad de cumplir con lo que se le pide.

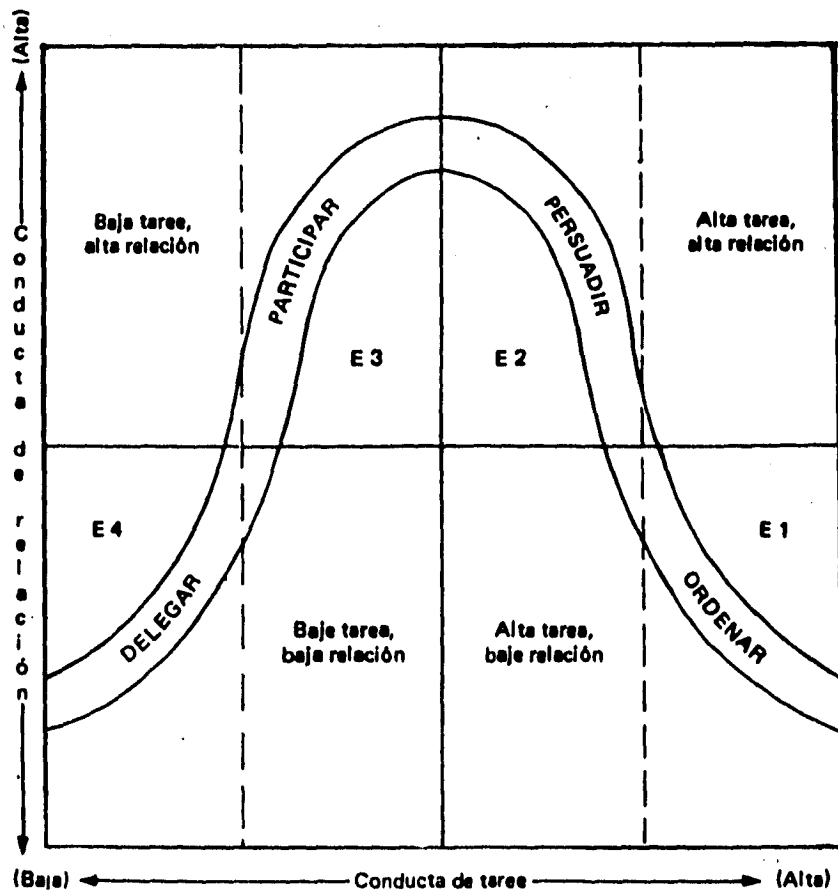
**Participar:** Compartir el jefe sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y planeación de estrategias también en conjunto.

**Delegar:** Dejar al seguidor -visto como colaborador, no como súbdito- las decisiones sobre como actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.



ALTA	INTERMEDIA		BAJA
M 4	M 3	M 2	M 1

**FIGURA 10**  
**Los cuatro estilos**



ALTA	INTERMEDIA		BAJA
M4	M3	M2	M1

**FIGURA 10**  
**Los cuatro estilos**

Los cuatro estilos básicos corresponden a grados crecientes de "madurez" de los seguidores:

1. **Ordenar:** Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea; es decir, no está capacitado ni motivado para tal efecto.
2. **Persuadir:** Cuando el seguidor empieza a poder pero no quiere; o a querer pero no puede. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.
3. **Participar:** Cuando el seguidor en cierta medida, aun no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna.
4. **Delegar:** Cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado.

Lo anterior puede quedar resumido en la tabla 7 .

**Tabla 7**

**Estilos de Liderazgo de Acuerdo al Nivel de Madurez**

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>ESTILO APROPIADO</b>
<p>M1</p> <p>POCA MADUREZ</p> <p>POCO APTA O CAPACITADA Y</p> <p>POCO COMPROMETIDA O INSEGURA</p>	<p>S1</p> <p>ORDENAR</p> <p>ALTO INTERES POR TAREA</p> <p>Y BAJO INTERES POR RELACIONES</p>
<p>M2</p> <p>POCA O MODERADA MADUREZ</p> <p>PERO COMPROMETIDA O SEGURA</p>	<p>S2</p> <p>PERSUADIR</p> <p>ALTO INTERES POR TAREA Y</p> <p>ALTO INTERES POR RELACIONES</p>
<p>M3</p> <p>POCA O ALTA MADUREZ</p> <p>APTA PERO POCO COMPROMETIDA O</p> <p>INSEGURA</p>	<p>S3</p> <p>PARTICIPAR</p> <p>ALTO INTERES EN RELACIONES Y BAJO</p> <p>INTERES EN TAREA</p>
<p>M4</p> <p>ALTA MADUREZ</p> <p>APTA/COMPETENTE Y SEGURA/</p> <p>COMPROMETIDA</p>	<p>S4</p> <p>DELEGAR</p> <p>BAJO INTERES EN RELACIONES Y BAJO</p> <p>INTERES EN TAREA.</p>

Se deben aclarar algunos puntos:

**La madurez:** En general se toma la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada, como se puede ver en la figura 11: la que el líder pretende y/o la institución pide.

La madurez se da en grados: no es asunto de "blanco o negro".

En la práctica, para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea, basta preguntarse: ¿Está él , o están ellos, dispuestos a realizar esta tarea y/o

asumir esta responsabilidad? ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos?

**Conducta de tarea o dirección:** Es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: qué, cómo, dónde y cuánto.

**Conducta de relación o apoyo:** Es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor.

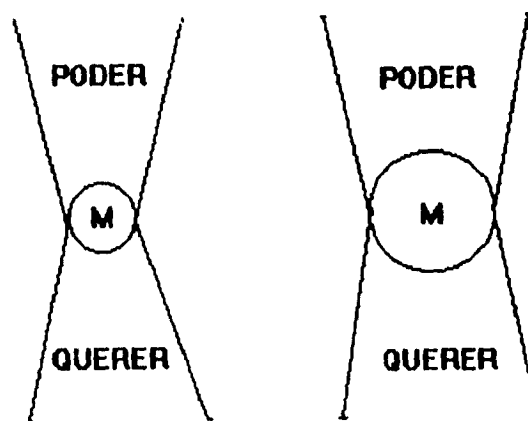


FIGURA 11

Dos diferentes grados de madurez

Nótese que en el liderazgo situacional se habla de conductas, en tanto que en el modelo de Blake y Mouton se tomaban en cuenta las actitudes del líder.

### 3.3.2 Otras variables

Además de las tres básicas ya antes mencionadas, afectan la relación de liderazgo estas variables:

- El temperamento y carácter del líder (L).
- El del seguidor (S).
- El del líder del líder (LL).

- Los caracteres de los compañeros (Co).
- Las circunstancias de tiempo (Ti).
- Las circunstancias de lugar (Lu).
- Las circunstancias de la tarea (Ta).

Entonces, la eficiencia de un líder (E), se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta...)$$

donde f significa "función de".

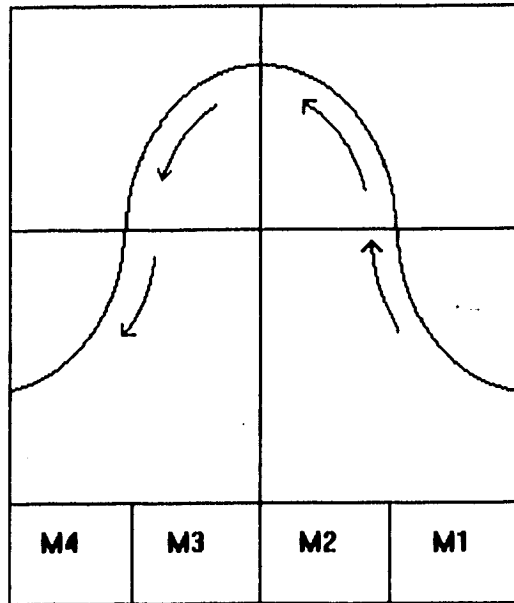
Para ser más globales y sintéticos se dirá que la eficiencia del líder depende de la situación integral ( $\Sigma$ ), y por consiguiente la función quedaría expresada de la manera siguiente:

$$E = f(\Sigma)$$

### 3.3.3 El líder y la maduración de los seguidores

A medida que pasa el tiempo, el movimiento normal en una situación de liderazgo debe ser de M1 hacia M4 y en consecuencia de E1 a E4. No un movimiento brusco, "a brincos", sino gradual. Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y relación, que es delegar. Se supone, un seguidor cada vez más capaz, comprometido con la tarea y dispuesto a correr riesgos. La vía ordinaria para este proceso es el uso dosificado y atinado de "reforzadores", que pueden ser simplemente "caricias psicológicas", "palmaditas en la espalda" o "reconocimientos" de parte del jefe y la institución.





**FIGURA 12**

**Movimiento normal en una situación de liderazgo a medida que pasa el tiempo**

### **3.3.3.1 Regresiones**

¿Y si se presenta un retroceso o episodio regresivo? ¿Si el individuo o grupo que estaba en M4 pasa a M3 o de M3 a M1? Esto puede suceder en alguna crisis familiar, en cambios de puesto o ambiente laboral, personales, tecnológicos, etc. Para esta contingencia el líder situacional posee una estrategia de sentido común probada por la experiencia:

- Intervenir de inmediato antes de que la situación empeore.
- Tratar al seguidor donde se encuentra, no donde estaba o debería estar.
- Hacerle sentir el interés del jefe por su persona y problema.
- Retroinformarle sobre sus deficiencias con precisión, evitando generalidades y apreciaciones vagas.
- Comentar el asunto con el interesado en privado, en diálogo amistoso.

- Orientar la plática al desempeño, manejo de la tarea y rendimiento disminuido, sin "etiquetar" ni atacar a la persona.

### **3.3.3.2 El caso de "la institución estilo 4"**

¿Y si todo el personal llega a la madurez completa? Si alcanza el grado de M4 y se instala en él, entonces ¿qué le queda al jefe? ¿No corre el riesgo de sobrar? ¿O por lo menos que se diga que no se justifica su alto sueldo?

En primer lugar, la hipótesis es poco verosímil, porque la madurez de que se habló es de por sí relativa y variable. Pero aun en ese caso, el directivo no debe temer. Le sobrarán tareas importantes e interesantes.

- Seguirá coordinando como los directores de orquesta, cuya función no depende de una hipotética ineficiencia de sus músicos.
- Podrá dedicarse a la planeación a largo plazo.
- Dedicará mayor tiempo a servir de enlace con otras instituciones.
- Así mismo a conseguir recursos de todo tipo, entre ellos información para su institución.
- Será un promotor efectivo del crecimiento y desarrollo humano y técnico del personal.
- Podrá desarrollar la creatividad propia, la de su equipo, y la de la institución.

No hay peligro de que el director general no justifique su salario por la madurez de su personal.

*En conclusión:*

El liderazgo institucional ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

### **3.4 DOMINIO DE LOS ESTILOS O TÉCNICAS FUNDAMENTALES DE LIDERAZGO**

El liderazgo eficaz en los negocios nace de conceptos que tienen raíces en las relaciones humanas básicas. Los líderes carismáticos presienten instintivamente estas relaciones, y siempre actúan instintivamente de acuerdo con ellas. Más sobre líderes carismáticos en el *Apéndice B*.

Pocos ejecutivos de negocios pueden describirse como carismáticos; la mayoría son simplemente dedicados, perceptivos, individuos orientados hacia las metas para quienes el papel de líder es más un medio para alcanzar dichas metas que un fin en sí mismo.

Estos ejecutivos aprenden a ser líderes estudiando, adquiriendo y aplicando técnicas probadas de liderazgo, de las cuales existe una gran variedad. Muchas se superponen, tanto en concepto como en aplicación, y algunas parecen contradictorias. Más importante aún, no existe ningún estilo que por sí solo sea el mejor en toda situación.

#### **3.4.1 Liderazgo autocrático**

Este estilo tradicional es típicamente enérgico, directivo y autoritario. El ejecutivo da por sentado que él sabe claramente qué debe hacerse, y emite las órdenes o instrucciones apropiadas. Es un estilo inequívoco, y está basado en la toma unilateral de decisiones.

El liderazgo autocrático *es más apropiado* cuando el poder de posición es fuerte y las tareas están muy estructuradas. Es la única técnica que debe usarse en caso de emergencia o cuando el tiempo es crítico. Atrae a los subordinados que valoran mucho la seguridad en el trabajo y que miran al líder como a un padre. *Es menos apropiado* en situaciones complejas y ambiguas que surjan.

#### **3.4.2 Liderazgo de participación**

Este estilo da por sentado que el liderazgo requiere un intercambio entre el líder y los subordinados mediante el cual estos últimos alcanzan cierto terreno común en entendimiento y

acción. A los subordinados se les permite la máxima oportunidad para negociar los objetivos con sus superiores, y seleccionar sus propios métodos para obtenerlos. Es un enfoque tolerante.

### **3.4.3 Liderazgo democrático**

Este tipo se encuentra entre el liderazgo autocrático y el participativo. El ejecutivo se reserva el derecho de tomar la decisión final con respecto a cómo deben hacerse las cosas, pero siempre averigua las preferencias de sus empleados. Este tipo de liderazgo no es tan democrático hasta el punto que prevalezcan los deseos de los subordinados: lo es solamente en el sentido de que el líder toma en consideración sus puntos de vista.

### **3.4.4 Líder orientado hacia las tareas**

Este criterio es similar al concepto de liderazgo autocrático. El ejecutivo da por sentado que él sabe mejor que nadie lo que se necesita hacer y los pasos necesarios para que sus subordinados cumplan con el trabajo. Este criterio altamente racional cuando se inicia en una manera efectivamente orientada hacia la consecución de las metas. Esto se ilustra en la figura 13 (Modelo 3D de Reddin).

### **3.4.5 Liderazgo orientado hacia los subordinados**

Esta categoría está relacionada, pero no es idéntica, al liderazgo participativo y a sus conceptos. Esta orientación se propone descubrir cuáles son las formas más atractivas de motivación para sus subordinados, y luego trata de proveerlas.

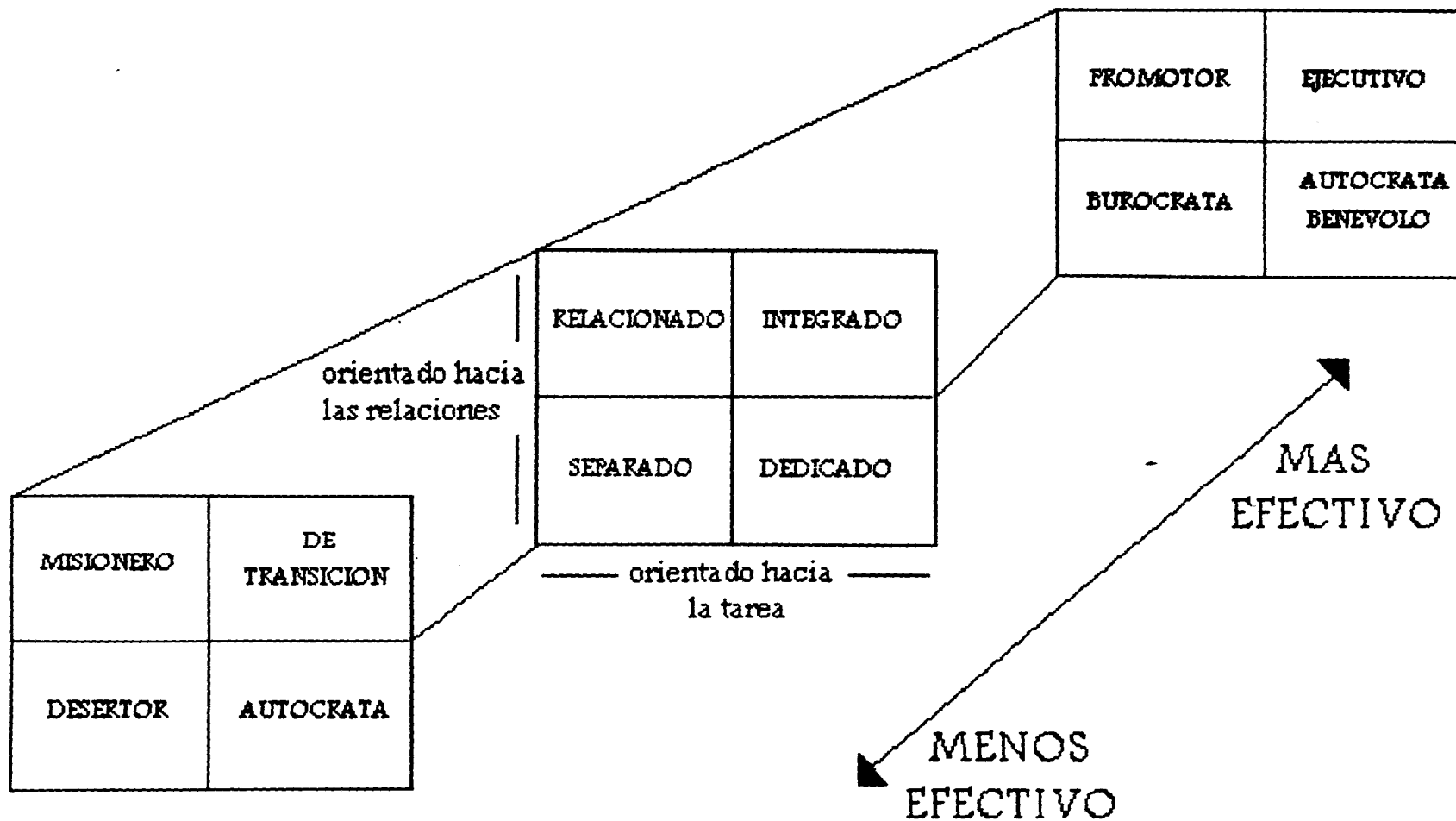


FIGURA 13

## MODELO 3D DE REDDIN

### **3.4.6 Liderazgo orientado hacia la consideración**

Este criterio está más cercano al liderazgo participativo que al orientado hacia los subordinados. En realidad, muchos de los que practican esta técnica utilizan los términos "participativo" y "orientado hacia la consideración" indistintamente. La consideración por la gente va más allá del deseo de satisfacer sus intereses inmediatos. Busca establecer relaciones productivas a largo plazo, basadas sobre una legítima preocupación por las necesidades inmediatas de los subordinados y también por su desarrollo personal en el trabajo.

No es, empero, una técnica para "*hacer a todo el mundo feliz*", y no confunde a la eficiencia con la afinidad. En realidad, el ejecutivo orientado hacia la consideración pondrá en claro a cada individuo su aprobación o desaprobación de su desempeño. El ejecutivo mostrará su preocupación, no gratificando cada deseo, sino confrontando a sus subordinados con sus puntos de vista y desafiándolos a que desempeñen tareas más difíciles pero accesibles.

### **3.4.7 Liderazgo inductivo**

Este es otro nombre por el cual se conoce a las técnicas de Proyecto de Trabajo. Es también conocida como "*facilitador del trabajo*": En el criterio de liderazgo inductivo, el ejecutivo favorece la disposición del proceso de trabajo de manera que permita a los empleados un máximo grado de autogobierno, o autodisciplina. Está directamente relacionado al criterio de consideración hacia los subordinados.

### **3.4.8 Criterios Transaccionales**

Esta técnica se llama análisis transaccional (AT). Tiene su origen en un concepto denominado "*teoría del ciclo vital de liderazgo*". Presupone que el liderazgo es primariamente una forma de

intercambio social, y que los aspectos más significativos de este intercambio están relacionados con la edad<sup>1</sup>.

El objetivo del liderazgo transaccional es elevar la relación entre el ejecutivo y sus subordinados al nivel de un intercambio social maduro. El líder debe ser emocionalmente maduro en sí mismo, y debe tratar de conducirse en una forma madura y objetiva, sin rebajarse a proferir obscenidades o insultos, ni provocar rabietas. Como resultado, *la aplicación del concepto de análisis transaccional es siempre apropiada.*

Es especialmente un medio de diagnóstico que se utiliza mejor como guía en la selección de una técnica particular de liderazgo.

### **3.4.9 Administración por objetivos**

Esta técnica ampliamente usada consiste en una forma cuidadosamente programada de delegación de funciones. Es apropiada solamente con subordinados que han alcanzado un grado completo de madurez. Tiene una fuerte orientación hacia las tareas, modificada solamente en pequeño grado por un elemento de liderazgo orientado hacia la consideración. Las técnicas de la administración por objetivos varían algo en detalle, pero muy poco en principio.

## **3.5 ELECCIÓN DE UN ESTILO**

Los ejecutivos exitosos entienden claramente que el liderazgo no es simplemente un cierto tipo de comportamiento.

Es altamente personal. El liderazgo proyecta los sentimientos más íntimos de un individuo. Es una expresión de las creencias sobre sí mismo y sobre los demás, y depende del hábil y apropiado uso de las técnicas. Pero es la forma en que el ejecutivo integra estas técnicas en sus actividades directivas, lo que determina su estilo de liderazgo único y particular.

---

<sup>1</sup>La edad, en este concepto, es emocional y no cronológica. La edad, en este sentido, se describe como el grado de madurez de una persona para tratar con los demás, objetivamente y con un mínimo de comportamiento irracional o contradictorio.

El estilo de liderazgo de un ejecutivo depende de tres factores:

1. Las inclinaciones naturales, que son el resultado de su capacidad y el acondicionamiento que resulta de sus experiencias con otros.
2. La elección consciente de un tipo de liderazgo que él cree que resulta más eficaz en los negocios.
3. El grado que él puede adquirir, desarrollar, y al cual puede aplicar técnicas probadas de liderazgo del estilo que él desea adoptar.

### **3.5.1 Estilos autocrático, directivo**

En muchos niveles de la administración, el liderazgo autocrático ha ido pasando de moda. No obstante, varios ejecutivos superiores exitosos demuestran su eficacia. J. Peter Grace, presidente de W.R. Grace Company, es un buen ejemplo.

El problema con un estilo puramente autocrático es que el ejecutivo debe ser más que directivo. Debe afirmarse en una posición de autoridad incuestionable. Debe detentar el poder con eficacia y seguridad. Si no lo hiciera, descubriría, probablemente, que sus subordinados importantes minarían su posición o buscarían empleo en otra parte.

Hay todavía otro ingrediente de los dirigentes exitosos altamente directivos. A pesar de lo autocráticos y severos que parecen ser a veces con la gente, tienen un don o habilidad especial para los grandes logros de sus organizaciones, en situaciones en que otros podrían fracasar.

Guía que puede considerarse antes de adoptar totalmente el estilo autocrático:

#### **3.5.1.1 Pros**

1. Es un estilo que puede mantenerse con uniformidad. Los subordinados tal vez no sientan afecto por un autócrata, pero pueden, por lo general, estar seguros de lo que puede esperarse de él; lo que él tolerará o no tolerará.



2. Está inmediatamente relacionado con los objetivos que se buscan; puede enfocar la atención de la organización en lo que debe hacerse.

Complace el deseo normal de un ejecutivo de detentar un poder benevolente y de lograrlo.

### **3.5.1.2 *Contras***

1. Su duración depende del éxito continuado; los ejecutivos que encuentran dificultades pueden esperar la insatisfacción y deserción entre sus subordinados.
2. Tiende a ser punitivo más bien que premiado; los buenos subordinados se van, los peores se quedan.
3. Coloca al ejecutivo en una lucha de poder sin fin, a menudo basada en la política interna de la organización.
4. Es agobiante y crea tensión, ya que el dirigente autocrático rara vez puede buscar alivio o apoyo entre otros.

### **3.5.2 Estilos democrático, consultivo**

Es un estilo cada vez más popular, especialmente entre los dirigentes de nivel medio. Estos sienten a menudo que no pueden abandonar completamente un estilo directivo a causa de sus superiores. Pero los jefes de nivel medio están suficientemente cercanos a sus subordinados para pensar que un criterio más participativo podría mejorar sus relaciones con ellos.

De esta manera, transan con un criterio democrático o consultivo. Sin embargo, a menudo no reconocen que este estilo no es ni puramente participativo, mucho menos totalmente verdaderamente integrado.

El criterio consultivo tiende a colocar al ejecutivo socialmente a la par con sus subordinados. Tal vez la principal desventaja de esta técnica sea el cuidado que debe ponerse en no ser desagradable o parecer demasiado exigente.

El criterio consultivo es un buen primer paso para el ejecutivo que ha decidido cambiar su estilo del autocrático al participativo o de integración. Pero para muchos subordinados, este estilo tiene la apariencia de ser débil. Como un gerente dijo de su jefe, "Por un lado él lo invita a uno a dar su opinión y lo trata a usted como un igual. Por otro lado, él pasa por encima de sus ideas e insiste en hacer las cosas a su manera.

#### **3.5.2.1 Pros**

1. Permite a un ejecutivo obtener ideas y sugerencias de sus subordinados para poder elegir la trayectoria de acción, con más probabilidades de que lo apoyen.
2. Tiende a hacer que las relaciones de trabajo dentro de la organización sean menos tensas.
3. Puede suministrar una realimentación de información, de modo que el ejecutivo está al tanto de lo que piensa el grupo de trabajo.

#### **3.5.2.2 Contras**

1. No es ni totalmente imperativo, ni totalmente participativo. Un ejecutivo puede frustrar tanto a los subordinados que buscan dirección como a los que desean tener una participación más profunda en la toma de decisiones.
2. Como muchos criterios de transacción, puede ser en cierta medida eficaz en muchas situaciones, pero nunca completamente eficaz en ninguna.
3. Raramente creará subordinados fieles, por que las relaciones de éstos con el ejecutivo serán siempre ambiguas. Parcialmente iguales en el plano social, parcialmente subordinados en el aspecto administrativo.

### **3.5.3 Estilos participativo, de integración**

Este criterio, que hace participar de lleno a los subordinados en la planificación de su trabajo y en el mantenimiento de su propia disciplina, tiene mucha atracción desde el punto de vista intelectual.

La investigación realizada por un gran número de behavioristas organizacionales parece indicar que es el único criterio que está firmemente afianzado en lo que conocemos acerca de la gente y sus reacciones a las presiones organizacionales.

El verdadero problema en adoptar un estilo participativo es que requiere una creencia legítima en ella, y un gran respeto por los demás. Para mucha gente, esto es contrario a su índole, no solamente para ejecutivos en alta posición. Pero sin esa convicción, no puede adoptarse este estilo.

Para los que tengan una creencia legítima en la capacidad y buenas intenciones de los otros, existe el peligro de confundir el ofrecimiento de oportunidades de participar a los subordinados, con debilidad e indulgencia. El criterio participativo requiere que el ejecutivo esté preparado para sugerir y defender tareas estrictas así como los objetivos difíciles. Debe, también, por supuesto, estar preparado para criticar en forma constructiva, el desempeño.

Este estilo exige más -no menos- de los subordinados. Se diferencia del estilo autocrático en que el subordinado es siempre partícipe del establecimiento de las metas y del desarrollo de los planes para lograrlos. El ejecutivo provee el liderazgo en estas condiciones al ayudar continuamente a los subordinados para que se enfrenten con los problemas y asuman su responsabilidad para resolverlos.

El criterio verdaderamente participativo está *equilibrado* entre las fuerzas que conciernen a la producción y las fuerzas que conciernen a la gente. Es de *integración* en el sentido que nunca se toma ninguna acción (sea directiva u orientada hacia consideraciones) sin tener en cuenta las implicaciones que tendrá sobre ambos aspectos: la producción y la gente. Estas consideraciones deben tenerse en cuenta como si fueran inseparables. La preocupación que un dirigente proyecta por los resultados deben ser commensurables con su preocupación por la gente que hace posibles esos resultados. Independientemente de este punto de vista ideal, existen ventajas y desventajas que deben considerarse antes de adoptar este estilo.

### **3.5.3.1 Pros**

1. Es el único criterio de liderazgo que tiene por objetivo primario la total liberación de los conocimientos, capacidad y energía de los subordinados para que liberen estas características.
2. Desarrolla relaciones productivas a largo plazo entre superior y subordinado, cimentadas sobre la aceptación de responsabilidades mutuas y la coparticipación de la autoridad. Esta base puede resistir fallas ocasionales y severas diferencias de opinión sin que se produzca daño irreparable y permanente.

Crea un mecanismo de interconexión dentro de la organización que permite a los subordinados resolver eficientemente los conflictos inevitables que surgen entre ellos.

### **3.5.3.2 Contras**

1. No puede adoptarse sin una creencia legítima en él, así como confianza y respeto por los subordinados. Sin esta base, el liderazgo participativo será contraproducente.
2. Presupone que los subordinados poseen madurez emocional, que ya no necesitan vigilancia e instrucción constante y que están preparados para asumir la responsabilidad por sus propias acciones. Este no es precisamente el caso de muchos subordinados. Es inapropiado para muchas situaciones y relaciones (en las cuales los subordinados mismos tienen, por ejemplo, poca confianza en sus compañeros de trabajo).
3. Se necesita mucho tiempo para desarrollar una relación participativa; aún entonces, se desenvuelve lentamente en la resolución de problemas y en llegar a acuerdos sobre qué hacer y cómo hacerlo.
4. Crea esperanzas de participación entre los subordinados que el ejecutivo no siempre está dispuesto a satisfacer. Algunas cuestiones de negocios, por ejemplo, deben enfocarse perentoriamente. Algunas informaciones comerciales son tan delicadas que no pueden compartirse.

## **3.6 TÉCNICAS PARA PROYECTAR UN ESTILO**

Sus acciones demuestran mejor que nada el estilo de liderazgo que usted decide adoptar, desarrollar y poner en práctica. Sus subordinados reconocerán inmediatamente su estilo en el caso del liderazgo autocrático, y gradualmente en el caso de otros criterios de técnicas de apoyo.

Algunos responderán positiva y activamente. Otros pueden rebelarse activamente contra dichas técnicas. A los que no les agradan sus técnicas, simplemente, se adaptarán. Típicamente, los subordinados presentarán la apariencia de conformidad y aceptación, pero algunos de ellos estarán meramente esperando que usted cambie, o que otro jefe se haga cargo.

Los ejecutivos que, sin embargo, se dedican diligentemente a su tarea de dirigentes, tendrán éxito la mayoría de las veces. Para asegurar el éxito existen otras posibilidades relacionadas con el estilo que usted debe considerar.

### **3.6.1 Diferencia entre un estilo/demostrativo y uno pasivo/reservado**

Esta elección es diferente de la que existe entre un estilo directivo o de apoyo, aunque muchos subordinados tienden a relacionar el liderazgo autocrático con un estilo "*activo*" y un liderazgo de apoyo con un estilo "*pasivo*".

Muy frecuentemente, la elección entre estilos activo y pasivo es inherente a la personalidad natural de uno; pero pueden lograrse modificaciones en uno u otro estilo.

Un ejecutivo puede aprender a enaltecer sus mejores cualidades. Concentrándose en una característica particular -la palabra, la capacidad de tomar decisiones, la cortesía, o la forma de vestir- él puede obtener el reconocimiento que puede relacionarse con su liderazgo. A veces, todo lo que se necesita es que el líder sea fiel a sí mismo.

El tipo fuerte y silencioso proyecta una imagen de masculinidad, especialmente cuando está respaldado por la valentía y la eficacia en situaciones competitivas. Un ejecutivo no necesita proyectar su imagen dando puñetazos sobre la mesa. A veces, la mejor posibilidad de éxito de un dirigente

surge de mantenerse aislado mientras sus subordinados tratan de solucionar los problemas que se presenten. *La decisión más esencial de un jefe es, a menudo, permitir que otros decidan. En esto consiste el éxito de delegar autoridad.*

### **3.6.2 Diferencia entre estilos frío/distante y cálido/cercano**

La proximidad genera confianza. Pero si el dirigente tiene poca sustancia para ofrecer a sus subordinados, también puede generar desprecio. No hay ninguna razón imperativa por la cual un ejecutivo deba establecer una camaradería corriente y artificial con sus subordinados. Es mucho más fácil, sin embargo, que los subordinados aprecien una personalidad cálida y extrovertida. Es especialmente apropiado para el tipo participativo de liderazgo, pero también atempera las órdenes del dirigente directivo. No hay nada en las reglas o normas de administración que diga que un dirigente orientado hacia las tareas deba ser distante con sus subordinados. Un toque ocasional de calidez humana ayudará a suavizar las decisiones difíciles.

*El liderazgo requiere que el ejecutivo se coloque, aunque sea figurativamente, a la cabeza del grupo. De él depende que se mantenga la diferencia. No debe intentar ser "uno del grupo". El debe tener también cuidado de demostrar que él mantiene la distancia, no porque se sienta superior a los demás sino para poder mantener su objetividad. El demostrar calidez, preocupación humana por sus subordinados, no le resta nada, a su posición de jefe.*

### **3.6.3 Jerarquía, ostentación y prerrogativas**

Los ejecutivos creen que su jerarquía y carisma deben reforzarse mediante ciertos privilegios y en la forma en que se visten.

La jerarquía y las prerrogativas de la oficina, así como la solemnidad artificial son debilidades tentadoras para un ejecutivo; no agregan nada a su carácter íntimo o a su integridad; a menudo actúan como un detrimento para dichas calidades. Como regla, el ejecutivo debe evitar las prerrogativas excesivas y los lujos de la oficina (o por lo menos ocultarlos) excepto en lo que (1) eleva

su poder de posición visible a un nivel que está de acuerdo con sus necesidades de liderazgo, o (2) ellas pueden justificarse como necesarias, para el desarrollo de su función en los negocios.

#### **3.6.4 Dependencia y exceso de dependencia**

La delegación de la autoridad es una saludable forma de dependencia. El subordinado desarrolla su competencia al tomar una porción de la carga de trabajo del ejecutivo. La extensión e índole de este alivio debe delimitarse cuidadosamente, y nunca se debe pedir al subordinado que haga las cosas que el ejecutivo debe hacer por sí mismo.

El ejecutivo debe manejar tareas desagradables, como la implantación de una severa disciplina o aplicar sanciones. El también debe decidir y aceptar la responsabilidad de las decisiones de la política de la compañía y estrategias críticas. Desafortunadamente, una forma no deseable de dependencia a menudo se filtra en la oficina del ejecutivo. Esta forma tiene origen en la posición solitaria y aislada del dirigente y en su necesidad de compañía o de seguidores. Desconfíe de los ejecutivos que dependen de que sus subordinados estén de acuerdo con todas las afirmaciones, acciones y decisiones que él toma. Tal ejecutivo se aparta de realidades, tales como puede ser la disminución del valor de las acciones de la compañía en el mercado, o de la creciente importancia de un nuevo competidor.

Los ejecutivos, como todas las demás personas, necesitan apoyo y confirmación, pero esto no debe ser una necesidad preponderante. La necesidad de aprobación entre sus subordinados puede ir demasiado lejos.

*Un ejecutivo moderno debe retener a alguien en su personal que tenga la percepción y el valor de mantenerlo informado tanto de las malas noticias como de las buenas.*

#### **3.6.5 Perfeccionismo y excelencia**

El perfeccionismo crea en la gente el miedo al fracaso. Se torna a la defensiva frente a la crítica. Ellos evitan compartir sus opiniones por miedo a la desaprobación. Siempre están esperando recibir

más castigo que recompensa, lo cual crea resentimiento entre sus subordinados; el desempeño de éstos sufre, ya que ponen cada vez más énfasis en tratar de encubrir los errores.

*Se deben establecer objetivos difíciles pero alcanzables o asequibles para sus subordinados. Hay que ayudarlos a respetar el valor de la excelencia, pero se debe estar preparado a transigir con propias inclinaciones hacia la perfección.*

### **3.7 DESARROLLO DE UN ESTILO EQUILIBRADO**

Para ampliar el alcance o el campo de estilos de liderazgo (orientada hacia las tareas u orientada hacia la consideración por la gente), existen procedimientos de capacitación que se pueden seguir. Deben estar estrechamente relacionados con las inclinaciones naturales del dirigente.

#### **3.7.1 Cuando su estilo de dirigente está demasiado orientado hacia las tareas**

Este estilo es muy común entre los ejecutivos de alto nivel. Sus estilos de administración son a menudo directivos y severos. Particularmente en tiempos de crisis o de dificultades serias para sus compañías, estos ejecutivos tienden a pasar por alto la autoridad de los gerentes inferiores, con el resultado de que se produce un éxodo de los mismos. Pero es precisamente durante los tiempos difíciles, en que la administración superior debe otorgar a sus gerentes suficiente libertad para permitirles desempeñarse como empresarios.

Algunas formas para desplazar este estilo de liderazgo hacia una forma más participativa:

1. Seleccionar una situación que favorezca un estilo participativo orientado hacia la consideración personal.
2. Preparar con anticipación lo que usted va a decir y a hacer.
3. Anticipar sus propias reacciones
4. Buscar y aceptar la comunicación.
5. Énfasis en el progreso.



### **3.7.2 Cuando el estilo de liderazgo es excesivamente orientado hacia la consideración personal**

1. Aclarar la política y los objetivos generales.
2. Confirmar los compromisos individuales del grupo.
3. Interrumpir este estilo cuando no haya buenos resultados.

## **CAPITULO IV**

# **APLICACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA INDUSTRIA (PRODUCCIÓN, VENTAS, RELACIONES INDUSTRIALES, Y DIRECCIÓN)**

### **4.1 GENERALIDADES DE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES QUE DESARROLLA UN LÍDER**

Cada grupo<sup>1</sup> por el hecho de serlo tiene un líder. Puesto que los grupos varían desde unos cuantos miembros hasta doscientos o trescientos, dependiendo de cada empresa en particular y sin importar su tamaño, tendrá cierto número de líderes.

Todos ellos ayudan y apoyan a sus grupos, y no sólo en forma GRUPAL sino también individualmente ayudan a los miembros a alcanzar sus metas. Lo hacen realizando dos conjuntos generales de actividades; las que se relacionan con el trabajo y que abarcan planear, obtener recursos y distribuir las labores, y las que se relacionan con la satisfacción de los miembros del grupo y que incluyen el brindar apoyo emocional y ayudar a las personas a satisfacer sus necesidades particulares. Además, estas actividades de liderazgo a menudo las realizan muchas personas dentro de un grupo.

---

<sup>1</sup>Se manejará el término "grupo" de forma general para indicar que otros términos como empresa, consorcio, asociación, etc. Parten de la formación de un grupo.

**El liderazgo no radica necesariamente en una persona o cargo determinados.**

Como ya se dijo antes sin un seguidor no puede haber líder. Por lo tanto y recordando: Un líder es alguien que realiza actividades de dirección de tareas y satisfacción de personas, actividades que ayudan a los grupos y a los individuos a alcanzar los objetivos del grupo. Al hacerlo, influye en otros para que lo sigan.

Independientemente del tamaño del grupo, cada líder lleva a cabo tres actividades fundamentales: controlar las actividades internas del grupo, es decir hacer que se cumpla con las normas y valores del grupo, relacionándolo con otros grupos y protegiéndolo de las presiones y amenazas externas.

La primera corresponde a cada líder en sus diferentes áreas controlar las actividades internas del grupo. Como los grupos son diferentes en lo que respecta a sus objetivos, la naturaleza de las actividades que los líderes controlan varía ampliamente. El líder controla los recursos de que dispone el grupo.

La segunda actividad importante a cargo del líder es hacer que se cumpla con las normas y los valores del grupo en las diferentes áreas. En un sentido muy real, el líder es el "guardián" reconocido informalmente del grupo, encargado de recompensar a los miembros que respetan las normas y reglas del grupo y de castigar a quienes se desvían de ellas.

La tercera actividad importante consiste en vincular su grupo contra la influencia y presiones que pueden provenir de fuentes externas. El líder del grupo informal de trabajo, habla con el supervisor y aboga por la mejora de los miembros de su grupo y al mismo tiempo los protege.

**El líder en una empresa o grupo debe tener presente siempre las siguientes metas:**

a) El logro de los objetivos de la Organización

b) La integración del grupo

c) La satisfacción de las necesidades del grupo

Para el logro de los objetivos de la Organización, el líder tiene que planificar, organizar el trabajo y controlar la actuación a través del ejercicio del poder. En la integración y mantenimiento del grupo, el dirigente tiene que asignar papeles, fomentar la comunicación entre los miembros del grupo, servir de ejemplo, promover las buenas relaciones y ser su maestro.

Para satisfacer las necesidades del grupo, la función principal del líder es la creación de un ambiente adecuado para facilitar la obtención de objetivos individuales diferentes de los de la Organización pero fuertemente dependiente unos de otros.

Dentro de las actividades funcionales de un líder en una empresa se encuentran:

#### *1. Planificación*

El dirigente tiene la responsabilidad de planificar las actividades del grupo y coordinarlas con los objetivos. Para esto debe fijar políticas y normas, establecer procedimientos y aplicar métodos. También tiene que evaluar la orientación general de la unidad que dirige de acuerdo a los objetivos y realizar planes y programas a corto y largo plazo.

#### *2. Organización del Trabajo*

El dirigente tiene que integrar sus recursos humanos y físicos en un todo operacional. Divide el trabajo, delimita jurisdicciones, nombra personas a quienes delega autoridad y asigna medios físicos de trabajo.

### **3. Control de la Actuación**

Este control, solamente se puede establecer si se tienen estándares o guías para medir la actuación. El control social es aplicado no solo por el líder, sino también por los otros miembros del grupo y solo en casos de cambio en las normas, el líder tendrá que actuar más directamente.

### **4. Asignación de Papeles**

El líder no es el único que asigna papeles dentro del grupo, ya que muchas veces cada miembro juega el papel que más se adapte a su personalidad. En tiempos de crisis o en los cambios, el líder toma la iniciativa para asignar papeles temporales y ajustar la actividad del grupo a la situación.

### **5. Fomento de la Comunicación**

El ejercicio del poder solamente se puede llevar a cabo por medio de la comunicación. La estructura de comunicación estará en consonancia con el estilo de liderazgo. La comunicación facilita la integración del grupo, ayudando a las fuerzas que tiene a homogeneizar los valores de sus miembros.

### **6. Servir de Maestro a los Subordinados**

Toda experiencia vivencial constituye un acto de aprendizaje, ya sea positivo o negativo. Las ventajas de considerarse como un maestro son, que se pueden utilizar más eficientemente las habilidades de los subordinados y que el propio dirigente podrá dedicarse a las funciones más importantes, si cuenta con la ayuda de personas más eficientes.

Ordway Tead indicó diez características esenciales para el liderazgo, las cuales son las siguientes:

#### **1. Energía física y nerviosa**

**2. Sentido de propósito y dirección**

**3. Entusiasmo**

**4. Amistad**

**5. Integridad**

**6. Dominio técnico**

**7. Decisión**

**8. Inteligencia**

**9. Habilidad para enseñar**

**10. Fe**

**Recordando: Henry Fayol consideraba que las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa eran los siguientes:**

**1. Salud y vigor físico**

**2. Inteligencia y vigor intelectual**

**3. Cualidades morales tales como voluntad reflexiva, firme, perseverante, actividad, energía y audacia, valor para las responsabilidades, sentimiento del deber y preocupación por el interés general.**

**4. Sólida cultura general**

5. **Capacidad Administrativa**

6. **Nociones generales sobre todas las funciones, y**

7. **La más amplia competencia posible en la profesión, especial característica de la empresa.**

**Cuando el administrador de una empresa cuenta con:**

- **Una personalidad flexible que permita jugar varios papeles.**
- **Una mayor estabilidad emocional.**
- **Un nivel de poder dentro del rango adecuado.**
- **Un mayor grado de habilidades humanas, técnicas y administrativas, y**
- **Una mayor comprensión de cómo influye su modo de pensar y su marco ético en los demás.**

**Tiene la posibilidad de:**

- **Aplicar varios estilos de dirección, adaptándose mejor a las personas y situaciones.**
- **Soportar mayores cargos de responsabilidad y funcionar adecuadamente aún bajo presión.**
- **Influir en mayor grado sobre los subordinados.**
- **Controlar mejor sus motivos, adecuándolos a la situación y a la personas.**
- **Alcanzar un buen nivel de relaciones con los subalternos, así como una estructura de organización que minimiza las fricciones de interés o autoridad.**

- Tratar de hacer congruente su marco ético filosófico con su actuación hacia los subordinados.

La clave del liderazgo es la influencia. Por tanto un líder lo es sólo en la medida en que los demás siguen sus instrucciones. No se debe olvidar que en general, los seguidores siguen con el fin de satisfacer sus propias necesidades. Las personas están dispuestas a dejarse influir si ven que ello favorece a sus intereses.

## **4.2 LIDERAZGO Y EMPRESA**

El liderazgo empresarial y el liderazgo interpersonal ya antes expuesto, son igualmente importantes para los ejecutivos<sup>2</sup>. Los dos están estrechamente relacionados ya que surgen del carácter íntimo y de la integridad del dirigente, pero su aplicación difiere.

Un liderazgo interpersonal se genera por un sentimiento que se basa en la relación entre el ejecutivo y sus subordinados. El liderazgo empresarial trata, por el contrario, con conceptos e ideas, los cuales están a menudo relacionados con problemas que no son de índole organizacional.

Es verdad que estas dos clases de liderazgo son difíciles de distinguir y a menudo se observa que dependen una de la otra.

Como regla general, un liderazgo orientado hacia las tareas obtiene los mejores resultados cuando los problemas son puramente técnicos y concretos. EL liderazgo orientado hacia la consideración personal resuelve más efectivamente los problemas relacionados con las emociones, donde la personalidad se encuentra afectada y en situaciones de conflicto interpersonal. Independientemente de su índole, el liderazgo eficaz se hace cargo con rapidez y firmeza de los problemas.

---

<sup>2</sup> En una industria ambos liderazgos resultan ser fuertemente dependientes.



Un ejecutivo orientado hacia las tareas atenderá probablemente un problema él mismo o lo delegará a un subordinado que él designe. Por el contrario, un ejecutivo orientado hacia la consideración de la gente puede permitir que sus subordinados descubran los problemas por sí mismos, y los alentará a que los resuelvan como a ellos les parezca mejor.

Además, este último tipo de ejecutivo puede o no pedirle a sus subordinados que le informen de la existencia de los problemas y del progreso hacia su solución.

### **4.3 ADOPCIÓN DE DECISIONES**

#### **4.3.1 Importancia de la decisión**

Quien toma decisiones no sólo debe tomar decisiones correctas sino que también debe hacerlo en forma oportuna y con el mínimo costo. La importancia de una decisión está íntimamente relacionada con la posición que ocupa en la organización quien toma la decisión.

Para determinar la importancia de una decisión quien toma la decisión.

Para determinar la importancia de una decisión se debe evaluar cinco factores principalmente:

1. Tamaño o duración del compromiso. Si la decisión implica el compromiso de un capital considerable o el aporte de un gran esfuerzo de varias personas y si la decisión tendrá un impacto a largo plazo sobre la organización, entonces se considera una decisión importante.
2. Flexibilidad de los planes. Si la decisión implica seguir un curso de acción que no es reversible fácilmente, entonces esta decisión asume un significado importante.
3. Certeza de los objetivos y políticas. Si una compañía ha tenido una política que indica cómo actuar frente a cierta situación, es fácil tomar una decisión que sea consistente con la historia

pasada, pero si una organización es muy volátil y no ha establecido un patrón histórico, la decisión adquiere gran importancia.

4. Cuantificación de las variables. Cuando los costos asociados con una decisión pueden definirse en forma precisa, la decisión tiene una importancia menor, pero si el costo y el programa sólo tienen un estimativo amplio que está sujeto a errores, entonces la decisión asume una importancia mucho mayor.
5. Impacto humano. cuando el impacto humano de una decisión es grande, su importancia también es grande, especialmente cuando la decisión involucra a muchas personas.

Sin embargo, los ejecutivos siempre buscarán más probablemente la asistencia de los subordinados para resolver problemas, que para tomar decisiones.

Ellos consideran a los integrantes de su personal como una fuente de información, como personas que pueden sugerir y explorar otras posibilidades de acción. Pero, como regla general, sea que el dirigente sea directivo o del tipo de apoyo, él sabe que es él quien debe tomar las decisiones que comprometan a su organización en las situaciones críticas. Evitar esta responsabilidad, o delegarla a otros, será juzgado por sus subordinados como un síntoma de debilidad que puede conducir al fracaso.

En el *apéndice A* se amplía más el tema de toma de decisiones que es de gran trascendencia en el desarrollo del liderazgo.

En la práctica algunas recomendaciones para los ejecutivos, son las que resultan de una experiencia que se traduce en los siguientes puntos:

- Un ejecutivo debería aplicar la regla 80-20: debiera dirigir la atención al 20% vital de todas las decisiones que contribuyen al 80% del valor de los resultados de una organización. Asimismo, debe verificar que sus subordinados se hagan cargo rutinariamente del otro 80% de las decisiones, que contribuyen solamente al 20% del valor de los resultados de la empresa.
- Las decisiones más importantes, no deben tomarse apresuradamente. Son pocas las situaciones que no permiten el tiempo necesario para tener en cuenta en detalle, las alternativas antes de comprometerse en una dirección. Debe evitarse la indecisión, especialmente en momentos de tensión cuando los subordinados no ven claramente la dirección que deben seguir.

Una decisión tomada con confianza por el dirigente (aunque la acción seleccionada no sea la perfecta) contribuye mucho a fortalecer la moral del personal. Pocas decisiones son irreversibles, y la mayoría pueden ajustarse posteriormente a las más efectivas en la resolución del problema. Por ejemplo, a un ejecutivo a quien se le exige una rápida decisión con respecto a un descuento que un competidor ofrece a uno de sus clientes, puede decidirse a favor de dicho descuento, pero estableciendo un límite de vigencia del mismo.

#### **4.4 Liderazgo empresarial y los riesgos**

Cuanto más alta sea la jerarquía de un ejecutivo en una organización, más se esperará que él demuestre su liderazgo empresarial. Los riesgos existen en todo nivel directivo, pero aumentan geométricamente con la jerarquía.

Las estrategias consideran que cada organización es un organismo vivo; sobrevivirá, solamente si sigue creciendo o continúa desarrollando nuevos productos, servicios, ideas y personal. La relación entre liderazgo y crecimiento es un tema primordial en muchas compañías, especialmente en las más importantes.

J. Peter Grace, presidente de W.R.Grace & Company, declara: "Uno debe tomar riesgos para crecer". Y los riesgos que su compañía ha tomado a través de los años, la han cambiado de una firma fundada hace cerca de un siglo, y que transportaba guano desde el Perú, hasta convertirse en un conglomerado diversificado en muchos campos que incluyen la fabricación de bizcochos, plantaciones de azúcar y café, la banca y los seguros. No obstante, Grace observa; "Si no hubiéramos intervenido en el campo de productos químicos en la década de 1960, hoy no existiríamos en el mundo de los negocios".

Muchas compañías más pequeñas sienten también la necesidad de crecer: sus ejecutivos no tienen temor de tomar los riesgos implícitos en todo crecimiento. Donald Hoodes, presidente de Sullair, Michigan City, Iowa, una empresa con cifras de 180 millones de dólares, que fabrica compresores, promedia utilidades de 25% sobre su inversión, es un buen ejemplo. Hoodes encontró 14 inversionistas que lo apoyaran en su empresa en 1965, y puso a su compañía en competencia directa con las compañías más grandes del mundo.

A Hoodes se le describe como un hombre paciente y al mismo tiempo acometedor, una combinación que no es raro encontrar entre los empresarios.

Su confianza en sí mismo atrae a los inversionistas y los clientes, y ha sido particularmente persuasivo en conseguir proveedores para su firma.

En el proceso, tuvo que estar preparado a realizar transacciones costosas, algunas de las cuales solamente rindieron después que la línea de productos estuvo completamente en funcionamiento.

El liderazgo de Hoodes ha sido particularmente participativo, en el sentido de que él ofrece a sus empleados la oportunidad de adherirse al plan de participación en las ganancias de la compañía. El les provee cerveza gratis y los relojes de asistencia no existen en su planta. En 17 años de funcionamiento ningún gerente de nivel superior ha abandonado la firma.

La idea de tomar grandes riesgos no atrae a muchos ejecutivos de empresa. Los dos ejecutivos superiores (Forrest Hoglund y William Hutchison) de Texas Oil & Gas Corporation, una compañía de explotación petrolera de Dallas, han adoptado un criterio mucho más conservado que ha resultado inmensamente exitoso.

En lugar de adoptar los criterios tradicionalmente azarosos de muchas compañías de prospección para la búsqueda de petróleo alrededor del mundo, se han mantenido cercanos a su sede, en Texas. De esa manera, cuando encuentran petróleo o gas, están próximos a las refinerías y a los mercados de distribución. Ellos enuncian su política principal de esta manera; extremos, la actitud de un ejecutivo hacia el riesgo estará reflejada en su estilo de liderazgo. Los subordinados y los inversionistas admiran las grandes ganancias que acompañan a las exitosas aventuras de alto riesgo, pero no apoyarán por mucho tiempo a dicho ejecutivo si no puede mantener sus éxitos continuamente. Un criterio más moderado es por lo general más atractivo para muchos. Por otra parte, si no se toman riesgos, es probable que un negocio vaya declinando lentamente.

El equilibrar los riesgos no es el mejor criterio. Las oportunidades en que un ejecutivo gana, se verán canceladas por las veces en que pierde. La administración de un negocio es diferente de la administración de una cartera de inversión. Es mejor edificar una parte substancial de los negocios basándose en actividades, productos y servicios de poco riesgo.

Sobre esta base, un ejecutivo puede demostrar liderazgo empresarial en un segmento o porción de los negocios que mejor se adapta a su innovación. Debe buscar ese segmento para descubrir o estimular los productos, actividades o proyectos que sean potencialmente de alto rendimiento.

Entre dichos productos o actividades, él debe luego seleccionar aquellos que combinen el menor riesgo con el potencial más alto y proseguir con vigor. No solamente serán sus posibilidades de éxito

mejor en estos proyectos, sino que también él atraerá a los subordinados y a los inversionistas que valoren un liderazgo de empresa racional en vez de uno irresponsable.

#### **4.5 Innovaciones de productos o servicios**

Las consideraciones de liderazgo en las innovaciones no son muy diferentes de las relacionadas con los riesgos empresariales. Las cifras que generalmente se mencionan por fallas de productos nuevos, son asombrosas.

Por ejemplo, después de casi una década. Procter and Gamble está todavía tratando de hacer viable en plaza sus patatas fritas con apariencia de copos de maíz de la marca "Pringles". El cervecero Annheuser Busch trató con empeño de comercializar una bebida sin alcohol en los Estados Unidos. Después de tres años, retiró el producto del mercado. Ford Motor Company marcó época en la historia con los desastres de nuevos productos, al lanzar su modelo Edselm, en los años 50. Y, no obstante, son los nuevos productos o nuevos servicios los que mantienen a una compañía viva y bien. ¿Qué es lo que anduvo mal?

El fracaso en el liderazgo de nuevos productos se origina en un número de fallas técnicas, administrativas y personales. Una compañía pequeña muy raramente puede solventar los gastos necesarios para la investigación que implica desarrollar y perfeccionar nuevos productos. Muy probablemente adquiridos de otras fuentes independientes (por adquisición, acuerdos de regalías o franquicias de distribución). O puede obtener mejores resultados agregando continuamente modificaciones y refinamientos deseables a sus líneas de productos actuales.

Las fallas de los nuevos productos pueden a menudo atribuirse a mal planteamiento administrativo y a la falta de apoyo. El lanzamiento de un nuevo producto requiere de la planificación y coordinación de muchas actividades. Los diseños de los productos deben estar muy bien probados y amortizados con el mercado consumidor; el departamento de producción debe estar

equipado con las herramientas necesarias; debe diseñarse y prepararse el empaque e imprimir y distribuir los catálogos y folletos descriptivos; hay que desarrollar las campañas de publicidad y entrenar la red de ventas.

Un criterio de administración participativo, apoyado por modelos de planificación debe minimizar los inconvenientes del proceso. El liderazgo autocrático pone demasiada responsabilidad en el control realizado por los jefes superiores, y como resultado, aumentan las fallas en la comunicación.

Los factores personales propios de un ejecutivo obstruyen, a menudo, el desarrollo de nuevos productos. Eugene Raudsepp, presidente de Princeton Creative Research, Inc; autor de cinco libros y centenares de artículos sobre la investigación creadora, advierte que, "Los ejecutivos tienden a subestimar el valor de las nuevas ideas de los subordinados, porque temen que su jerarquía y posición de poder se vean amenazadas".

Especialmente en los departamentos de mercadeo, en que muchos ejecutivos luchan por adquirir el poder de posición, esta condición se vuelve más prevalente. Por otra parte, un fuerte ejecutivo de marketing puede necesitarse para asegurar en una compañía el flujo continuo de nuevos productos. Russell J. McChesney, presidente de Binney & Smith (ciudad de Nueva York), productor de los lápices de pasta de marca Crayola, expresa que su compañía dependió durante muchos años de una línea de productos muy reducida, debido a que "éramos gente orientada hacia las ventas más que al mercadeo".

Para remediar esta situación, McChesney consiguió un asistente ejecutivo que tenía gran experiencia en el mercadeo de artículos de consumo. Desde entonces, la compañía ha desarrollado una gran variedad de nuevos productos que ayudaron a la compañía a crecer, a pesar del mercado cada vez más reducido causado por la declinación del índice de nacimientos en los Estados Unidos.

## **4.6 A la vanguardia en los precios**

Aparte de los aspectos financieros, el liderazgo de los precios está estrechamente relacionado con que el ejecutivo

de marketing de la compañía esté dispuesto a adoptar precios independientemente de los de otras compañías en el mismo campo. El puede elegir ser líder en subir o en bajar los precios. Un estudio de General Electric Company, efectuado hace unos pocos años, indicó que sus ejecutivos eran demasiado cautos en elevar los precios. Un analista financiero criticó a Binney & Smith por su falta de liderazgo en subir los precios, diciendo que la dirección superior era "demasiado gentil" para aprovecharse de su posición de líder privilegiado en el mercado.

Un ejemplo reciente en el liderazgo de precios ocurrió en Oneida Ltd. (Oneida, Nueva York), un importante fabricante de vajillas y cubiertos de plata y acero inoxidable. Su presidente, John L. Marcellus, Jr; pensó que su compañía estaba siendo desplazada del negocio de vajillas y cubiertos de acero inoxidable por las importaciones de menor precio provenientes de Japón, China y Corea.

Marcellus decidió que Oneida no podía ya competir con los precios bajos al extremo de la línea de productos. En cambio, dirigió a los diseñadores de la compañía para que desarrollaran un surtido de productos lujosos de acero inoxidable, de precio elevado. El precio de la nueva línea: 240 dólares por un juego de 40 piezas, ¡en comparación con los 30 dólares de un juego importado! A pesar de las dudas del gerente de ventas, los precios se probaron en el mercado. Y, como el blanco del mercado eran las amas de casa mujeres que trabajaban, la estrategia tuvo éxito. Oneida es hoy la compañía dominante en las vajillas de alto precio y cubiertos de acero inoxidable.

La política de subir o bajar los precios debe estar respaldada por un análisis cuidadoso del mercado -la índole de la competencia y los hábitos de compra de los clientes-.



Un ejecutivo que sea demasiado tímido en su política de precios, pone a su compañía en segundo plano con respecto a la competencia. Por el contrario, uno que sea demasiado osado, puede provocar situaciones de peligro para su compañía.

Cuando los precios no alcanzan a cubrir los costos, provocan una situación que raramente puede justificarse, excepto cuando se trata de liquidar un inventario o como una estrategia para lograr una mayor participación en el mercado.

Mars, Inc; el fabricante más grande de golosinas del mundo, bajó sus precios en 1980 mientras que Hershey y otros competidores subían los suyos. Mars aumentó rápidamente su participación en el mercado en forma notable. Al año siguiente, subió sus precios sin perder la parte del mercado que había ganado. Mars, Inc. ejerció el liderazgo de precios con mucho éxito.

El liderazgo de precios puede ser una forma eficaz de establecer la jerarquía de la compañía en el mercado. Generalmente, requiere un ejecutivo acometedor, orientado hacia la mercadotecnia, que tome acciones decisivas y oportunas. Estas decisiones serán probablemente unilaterales y orientadas hacia las tareas, pero él será capaz de esta manera de obtener valiosa información analítica de su personal antes de tomar las decisiones.

#### **4.7 Liderazgo de estrategia**

Los ambientes competitivos, económicos, tecnológicos y políticos en los cuales se desenvuelven los negocios, se están volviendo cada vez más turbulentos. como consecuencia de esta situación rápidamente cambiante, una compañía que mira hacia el futuro más de uno o dos años ve, inevitablemente, que se aproxima en su desarrollo a una encrucijada o a un callejón sin salida.

Los expertos de planificación de estrategia concluyen que estas encrucijadas críticas se asemejan a un camino que se divide en tres direcciones.

La firma puede (1) elegir a continuar en su trayectoria presente, tratando de mejorar lo que actualmente hace. O, (2) puede hacer un esfuerzo para producir un crecimiento significativo -en las ventas, en las ganancias, o en la participación del mercado. O, (3) la compañía pide tomar una posición defensiva o de retroceso, reduciéndose en su tamaño, eliminando el exceso de personal, cerrando plantas ineficientes y oficinas de ventas y descontinuoando las líneas de productos que no son lucrativas.

Cada una de estas direcciones requiere un estilo diferente de liderazgo, a saber:

- \* **Estabilidad:** Continuar en la trayectoria presente favorece a una persona que prefiera una técnica de consulta orientada hacia la consideración de la gente. Dicha persona trata de obtener el máximo de contribuciones de parte de su personal en obtener las máximas ganancias. Como él no establece las nuevas directivas, las metas de la compañía son claramente conocidas, las relaciones con los subordinados son estables y el mejor criterio es construir en base a la confianza mutua, nacida de las experiencias pasadas.
- \* **Crecimiento:** Esta estrategia favorece a un ejecutivo más activo, de estilo directivo, pero los objetivos de alto nivel se alcanzan con más seguridad con el ímpetu de un dirigente totalmente integrado. El crecimiento se obtiene integrando la preocupación por la producción y por la gente. El camino de ascenso es tan difícil, que solamente un grupo de personas estrechamente unidas, y que estén completamente dedicadas, puede conducir a la compañía a la cúspide.
- \* **Retroceso o defensa:** Esta estrategia, por otra parte, se adopta solamente, cuando no hay más remedio. Para muchos ejecutivos y sus subordinados, es un reconocimiento obvio de fracaso. Un dirigente muy orientado hacia las tareas, tiene más probabilidades de llevar adelante con eficacia una estrategia de retroceso o defensa. Con un control laxo y desanimado, una compañía en retroceso puede desintegrarse completamente y terminar en bancarrota. Un

liderazgo poderoso y exigente puede conservar un grupo de subordinados unidos, a medida que retroceden. Se necesitará, eventualmente, un individuo aún más fuerte para cambiar la dirección hacia arriba, una vez que se haya establecido una base de operaciones más baja.

#### **4.7.1 Otro aspecto del liderazgo de estrategia**

Deben considerarse otro aspecto del liderazgo de estrategia. La fuerza motriz de una organización. Benjamin B. Tregoe, hijo, y John W. Zimmerman (principales de Kepner-Treogoe, Inc; Princeton, Nueva Jersey, quienes desarrollaron Rational Process -la aplicación de la lógica de causa y efecto a la dirección de empresas) observan que una compañía debe identificar entre las distintas áreas de estrategia vital, una, en la cual puede destacarse. Entre las más críticas áreas, figuran:

- a) exclusividad del producto o línea de servicio,
- b) habilidad de captar y servir las necesidades del mercado,
- c) capacidad y conocimientos técnicos,
- d) capacidad y calidad de producción
- e) métodos de venta y promoción,
- f) métodos y facilidades de distribución, y
- g) control sobre los suministros y recursos naturales.

Una vez que la compañía ha identificado y elegido esta área vital en la cual puede destacarse, puede entonces dirigir sus recursos a esa área para crear la fuerza motriz (llamada también a veces "la ventaja estratégica principal"). La elección debe hacerla el ejecutivo superior.

E independientemente de su estilo de liderazgo, tal elección debe hacerse clara e inequívocamente. De este modo, y para dicha decisión, su técnica debe ser autocrática y altamente orientada hacia las tareas.

El presidente de General Electric Company utiliza una variación de esta técnica. Todos los años, cuando repasa los objetivos estratégicos de la compañía, él también identifica el problema principal que deberá enfrentar la compañía el año siguiente. En 1975, por ejemplo, fue el colapso económico general de sus mercados; en 1976, el enorme desafío de las microprocesadores; en 1977, la necesidad de innovación en gran escala de los productos y procesos de la compañía; en 1978, la competencia extranjera.

Las decisiones estratégicas son las más importantes de tomar.

Deben ser tomadas por los ejecutivos más altos de la organización y no puede delegarse. Como el compromiso en la adopción de una estrategia debe ser fuerte y mantenido por un largo período de tiempo, una técnica de liderazgo autocrático es la más aconsejable.

La puesta en práctica de una estrategia adoptada autocráticamente, puede efectuarse mediante otro estilo de liderazgo que no sea el autocrático, de acuerdo a las exigencias impuestas por la estrategia. Consultiva, para una estrategia de estabilidad, integrante, para el crecimiento, y orientado hacia las tareas, para una estrategia de retroceso.

#### **4.8 Liderazgo en las negociaciones**

El arte de la negociación es natural para algunos ejecutivos. Otros, sin embargo, aprenden mediante una dura experiencia, y algunos, nunca llegan a dominarlo.

La negociación requiere la interacción sensible de tres elementos clave:

- ◆ **Información:** es importante conocer no solamente la propia información, sino también conocer de qué información dispone la otra persona.
- ◆ **Tiempo:** la negociación es un juego psicológico que requiere tiempo para completarse, aunque a menudo existe un plazo fijo.
- ◆ **Poder:** el suyo propio y el que usted puede juzgar que tenga la otra persona.

#### **4.9 Liderazgo con personal de ventas**

Los vendedores son gente difícil de supervisar. Son, por naturaleza, altamente independientes y están motivados por deseos extremos de "ganar en las relaciones interpersonales".

Les gusta hacer ostentación de sus logros (de modo que el dinero, la jerarquía y las otras formas de reconocimiento profesional y social son altamente valoradas). Debido a que son manipuladores en sus relaciones con los compradores, al mismo tiempo, tienden a reaccionar ellos mismos a la manipulación. Es por eso que los incentivos financieros son tan eficaces en ellos.

En general, el tipo de liderazgo orientado hacia las tareas (respaldado por la compensación de remuneraciones atractivas) tienen éxito con los vendedores. una técnica consultiva induce a los vendedores a utilizar sus habilidades personales más manipuladoras. un dirigente orientado hacia la consideración personal puede verse abrumado por sus maniobras. Solamente el dirigente más sagaz y firme, con una técnica integral, puede conseguir que esta técnica tenga éxito con ellos. A menos que usted esté absolutamente seguro de su habilidad para emplear un criterio integral con eficacia, utilice con los vendedores, sin lugar a dudas, el liderazgo orientado hacia las tareas.

- ◆ **Información:** es importante conocer no solamente la propia información, sino también conocer de qué información dispone la otra persona.
- ◆ **Tiempo:** la negociación es un juego psicológico que requiere tiempo para completarse, aunque a menudo existe un plazo fijo.
- ◆ **Poder:** el suyo propio y el que usted puede juzgar que tenga la otra persona.

#### **4.9 Liderazgo con personal de ventas**

Los vendedores son gente difícil de supervisar. Son, por naturaleza, altamente independientes y están motivados por deseos extremos de "ganar en las relaciones interpersonales".

Les gusta hacer ostentación de sus logros (de modo que el dinero, la jerarquía y las otras formas de reconocimiento profesional y social son altamente valoradas). Debido a que son manipuladores en sus relaciones con los compradores, al mismo tiempo, tienden a reaccionar ellos mismos a la manipulación. Es por eso que los incentivos financieros son tan eficaces en ellos.

En general, el tipo de liderazgo orientado hacia las tareas (respaldado por la compensación de remuneraciones atractivas) tienen éxito con los vendedores. una técnica consultiva induce a los vendedores a utilizar sus habilidades personales más manipuladoras. un dirigente orientado hacia la consideración personal puede verse abrumado por sus maniobras. Solamente el dirigente más sagaz y firme, con una técnica integral, puede conseguir que esta técnica tenga éxito con ellos. A menos que usted esté absolutamente seguro de su habilidad para emplear un criterio integral con eficacia, utilice con los vendedores, sin lugar a dudas, el liderazgo orientado hacia las tareas.

#### **4.10 Liderazgo con personal profesional**

Los ingenieros, gente de investigación y desarrollo, científicos, técnicos y especialistas altamente calificados y otros subordinados con capacidad profesional, representan un complejo problema para los líderes.

Ellos respetan la "autoridad" de un colega más que la de sus superiores. Harán lo que gane la aprobación de sus pares y serán reacios a hacer lo que origine una crítica profesional.

Además, son, a veces, excesivamente sensibles a las decisiones de la administración, si ellos consideran que afectarán su jerarquía. Por ejemplo, cuando se trate de aplicarles las reglas, que se especifican para todos los empleados colectivamente, ellos podrían interpretarlas como falta de respecto.

Esperan que la asignación de sus tareas utilice completamente sus talentos particulares y se resisten a hacer trabajos que ellos consideran por debajo de su competencia. quieren ser tratados con gran consideración -como individuos, y como colegas,- más bien que como subordinados.

Paradójicamente, muchos de estos profesionales entienden muy poco y los tienen sin cuidado los problemas de la dirección. son muy egocéntricos y a menudo, despliegan una falta de refinamiento en sus relaciones interpersonales. En resumen, los profesionales son tan difíciles de dirigir como la gente de ventas.

La técnica de liderazgo consultiva o democrática obtiene los mejores resultados con los subordinados profesionales. ellos tienden a ser perfeccionistas y a tener una orientación hacia las tareas poco acentuada. Raramente un grupo de profesionales está de acuerdo entre sí. Consecuentemente, un criterio consultivo ofrece a los subordinados profesionales una oportunidad de contribuir con sus ideas a lograr las metas y procedimientos de la compañía. Pero este criterio

retiene para la dirección la autoridad final en cuanto a tomar las decisiones definitivas, e imponer las acciones finales.

#### **4.11 Liderazgo con personal administrativo**

El personal de oficina y el administrativo responde en forma similar a la de la gente profesional frente al liderazgo directivo. Poseen un orgullo de naturaleza similar al que sienten los profesionales por su trabajo. Creen que su labor tiene características casi profesionales y deben estar significativamente más elevados en jerarquía que los empleados ordinarios.

Por otra parte, los empleados administrativos son menos antagónicos hacia los superiores autocráticos y esperan menos participación en las responsabilidades tradicionales de la dirección. En realidad, un problema importante con los empleados administrativos es conseguir que participen más en el establecimiento de las metas de trabajo y en elegir los métodos apropiados. Están inclinados a la apatía, en este respecto, a menos que sean estimulados por sus superiores.

A los diseñadores profesionales se les alienta para que sean altamente creadores, aunque sus diseños finales deben conformarse con ciertos límites prescritos.

Howard Head, el genio que diseñó el primer esquí metálico y la primera raqueta de tenis cara grande, atribuye su éxito a su experiencia como diseñador de aeronáutica. "El avión es la mejor disciplina que cualquier diseñador pueda tener", expresa. "cada kilogramo adicional en su avión es costoso para el constructor. Usted no puede permitirse el lujo de una libertad caprichosa en la construcción de un avión. se debe prestar gran atención a los detalles de la especificación del desempeño".

Generalmente, no es aconsejable otorgar demasiada libertad al personal administrativo muy rápidamente. Esto provocaría una gran desviación de las relaciones tradicionales con los



supervisores. La participación debe ofrecerse gradualmente, en proporción a la competencia con la cual los subordinados manejan las tareas.

El liderazgo orientado hacia las tareas es generalmente apropiado para el personal administrativo. el criterio consultivo, y aún participativo, puede también ser eficaz en trabajos particulares. como consecuencia, existe una tendencia gradual en muchas compañías a apartarse del extremo autocrático de liderazgo hacia los criterios más participativos.

#### **4.12 Liderazgo con los empleados ordinarios en general**

Comparados con el personal directivo y profesional, los empleados ordinarios son menos complicados. Son sorprendentemente pragmáticos; es decir, son más prácticos en ajustarse a cualquier situación que se les ofrezca o que se requiera de ellos.

Son buenos jueces de la integridad y sinceridad, sin embargo. Su capacidad de seguir estará basada más en su estimación de estas cualidades en el superior, que en el estilo particular que él elija. Son muy rápidos para detectar la debilidad o el exceso de indulgencia, que ellos interpretan como una falla del dirigente. Ellos, más que los demás en su compañía, esperan un tratamiento equitativo; no les gusta que un superior ofrezca un tratamiento especial a quienes, obviamente, no lo merecen.

Se debe elegir un estilo de liderazgo con los empleados ordinarios u obreros, de acuerdo con un análisis cuidadoso de tres factores importantes de estructura de las tareas, poder de posición y relaciones entre dirigente y subordinado. En la duda, aplique su estilo natural de liderazgo, tan uniformemente como sea posible.

#### **4.13 Liderazgo cuando se deleguen funciones**

Es muy común hoy en día hablar de la necesidad de un ejecutivo de delegar parte de sus funciones. La idea se basa en que un ejecutivo debería retener solamente las funciones que él

solamente puede cumplir y asignar responsabilidades de menos importancia, o de rutina, a sus subordinados.

En la práctica, sin embargo, la delegación de las funciones es una cuestión difícil. En primer lugar, cuando se delega responsabilidad, el ejecutivo debe también delegar una porción de su autoridad conmensurable con el deber de la responsabilidad asignada o delegada. de este modo, él cede, aunque sea temporariamente, una parte de su poder de posición como dirigente. además, el ejecutivo siempre retiene la responsabilidad de rendir cuentas por el desempeño de la tarea que él ha delegado. si algo sale mal, la culpa en última instancia, recae sobre sus hombros.

Eugene Raudsepp(Presidente de Creative Research Inc.) ofrece algunos consejos útiles en este campo:

1. Comuníquese a sus subordinados exactamente qué autoridad usted se reserva para sí mismo. Sea específico acerca de las cuestiones que usted quiere que discutan con usted antes de que tomen alguna decisión.
2. Prepare la política a seguir por escrito, como para que sirva de guía para sus subordinados. Una política bien concebida y bien entendida permite a los subordinados tomar decisiones con confianza.
3. Haga a sus subordinados responsables de lograr resultados en vez de hacerlos responsables por sus actividades. Una vez que el resultado esperado ha sido especificado, los subordinados deben tener la libertad de elegir los métodos que ellos creen más apropiados para alcanzar dichos resultados.
4. Recompense a los subordinados que completen la tarea que se le ha delegado. Los subalternos aceptan la responsabilidad y participan activamente en el logro de los objetivos, solamente si

anticipan una recompensa en el logro de los objetivos, solamente si anticipan una recompensa para los que se desempeñan con eficacia. Además, las recompensa por el buen desempeño deben ser mayores que el castigo por las equivocaciones.

5. Elija cuidadosamente las oportunidades de delegar. Un ejecutivo debe decidir con anticipación acerca de la importancia de la decisión o los resultados deseados. si la importancia de una tarea es tanta que no pueden tolerarse errores, entonces dicha tarea no debe ser delegada.

## **CAPITULO V**

# **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CLASIFICACIÓN TEÓRICA CON LA PRACTICA DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO**

### **5.1 Clasificación Teórica**

De acuerdo al desarrollo del trabajo expuesto en capítulos anteriores, un resumen de la clasificación de los Estilos de Liderazgo<sup>1</sup> que existen y se han estudiado con profundidad por diferentes autores son:

1. Liderazgo autocrático
2. Liderazgo de participación
3. Liderazgo democrático
4. Liderazgo orientado hacia las tareas
5. Liderazgo orientado hacia los subordinados
6. Liderazgo orientado hacia la consideración

---

<sup>1</sup> Estos estilos se explican y detallan ampliamente en el Capítulo 3 de este trabajo.

7. Liderazgo situacional

8. Liderazgo inductivo.

y los cuales según la teoría son desarrollados y utilizados por muchos de nuestros líderes.

## **5.2 Clasificación Práctica**

Esta clasificación la obtuve de tres fuentes, que son las siguientes:

1. Realicé un cuestionario a algunos Directores que desempeñan su puesto en industrias químicas. El protocolo de las preguntas aparece en el Apéndice C.
2. Las revistas Alto Nivel y Expansión realizaron un reportaje y encuestas a fin de obtener características, estilos a adoptar y perfil del ejecutivo para ejercer su liderazgo.
3. El ITESM realizó un estudio del perfil del ejecutivo mexicano.

Los resultados obtenidos son:

Un líder debe poseer las siguientes características según lo anterior<sup>2</sup>:

- Don de mando
- Gran capacidad para delegar
- Tener una amplia cultura en todo
- Ser más generalista que especialista
- Dirigir y conducir con integridad
- Aceptar responsabilidades
- Respeto a los individuos
- Ser sincero y congruente en todo momento

---

<sup>2</sup>Cabe aclarar que según los entrevistados algunas de estas características se heredan y otras se adquieren.

- **Contar con amplios conocimientos de administración y finanzas**
- **Ser carismático**
- **Capacidad de organización e integración**
- **Leal y con ética**
- **Con conciencia social.**

### **5.3 Del futuro**

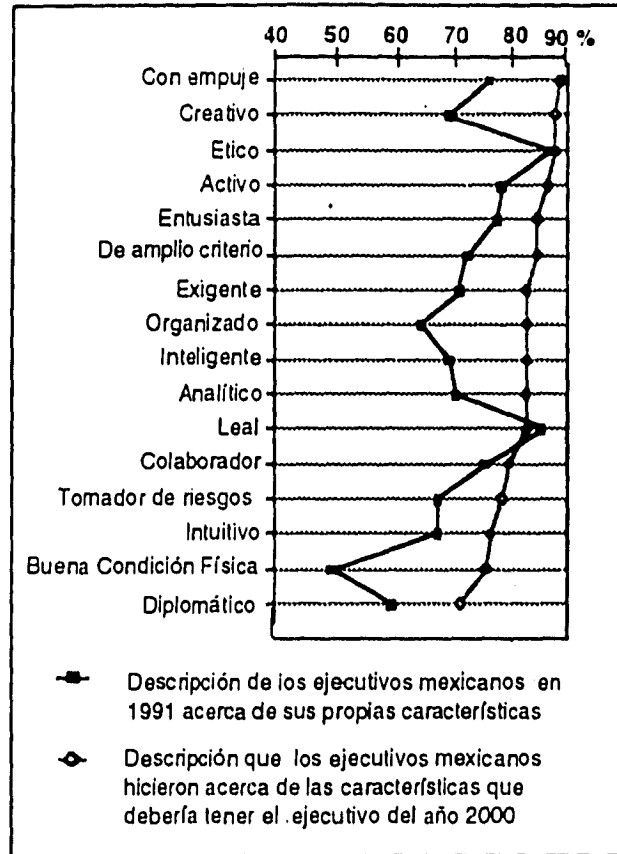
En el futuro un líder deberá ser una persona:

- **Emprendedora**
- **ética**
- **con empuje**
- **creativa**
- **positiva y,**
- **activa.**

Tal como se puede observar en la gráfica 1.

GRAFICA 1

Perfil del ejecutivo mexicano, 1991-2000



#### 5.4 Del estilo

Todos los entrevistados, el reportaje y el estudio del ITESM coinciden en que en México año tras año y en particular sexenio a sexenio la situación económica y política en nuestro país cambia completamente, lo que ha provocado grandes estragos en la situación de muchas de nuestras industrias químicas, y ha repercutido considerablemente en las características y en particular en el estilo, ha adoptar por los ejecutivos, ya que de ello dependerá la buena o mala toma de decisiones en sus industrias.

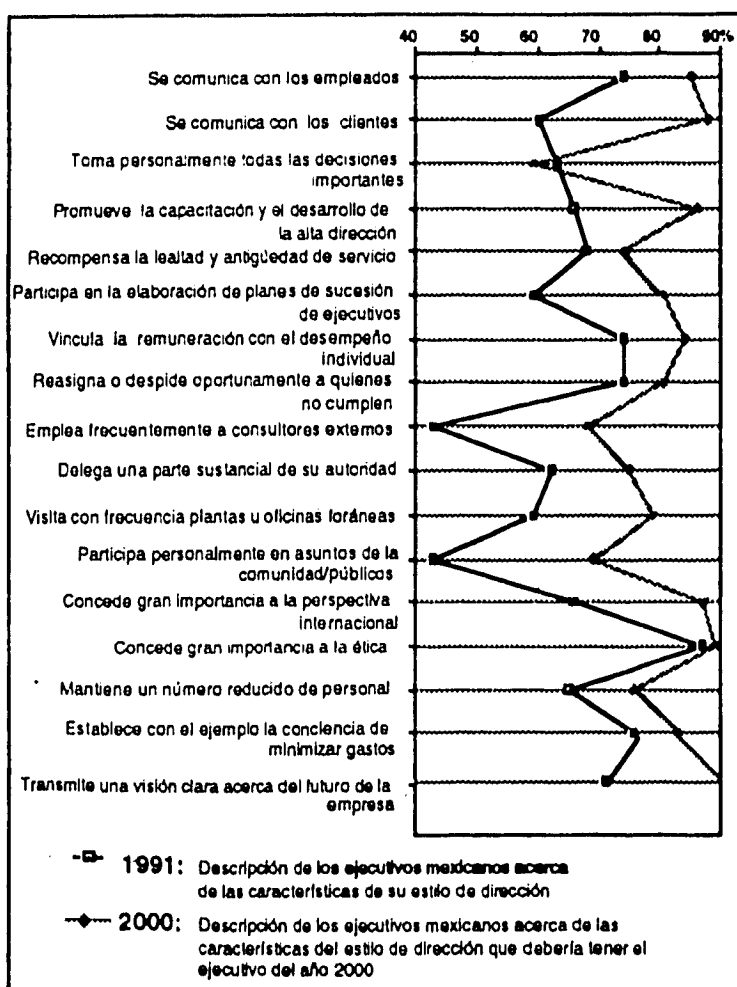
El estilo que la mayoría adopta es SITUACIONAL (que es el resultado de una mezcla o el uso de acuerdo a las circunstancias del estilo autocrático, democrático y/o paternalista); ya que hay

que adecuarse a los tiempos. De este estilo general se derivan otros particulares que se mezclan con otros estilos, pero que son pocos los que los adoptan. Se debe llevar presente que esto depende de los valores, virtudes y actitudes particulares de cada persona.

La gráfica 2 muestra una descripción del estilo de dirección del ejecutivo mexicano 1991-2000.

**GRAFICA 2**

**Estilo de dirección del ejecutivo mexicano, 1991-2000**





## **5.5 Conciencia Social**

Todos coinciden en que las organizaciones existen por y para las personas, las cuales viven en sociedad. Por lo tanto un directivo debe tener conciencia social forzosamente.

## **5.6 ¿ De dónde surge el aprendizaje del liderazgo en las personas?**

Surgen de la mezcla de aprender liderazgo solo<sup>3</sup>, de alguien más o académicamente, aunque con algunos casos se hereda o se nace con las características suficientes para ejercer un buen liderazgo.

## **5.7 Del área y lo profesional**

Ejercer un liderazgo a niveles ejecutivos no es una actividad particular de un área o profesión , sin embargo algunos estudios muestran que en los últimos años los ingenieros, y la mayoría con estudios en química son los que poseen un puesto ejecutivo a altos niveles, resultado del ejercicio de un buen liderazgo.

## **5.8 Comentario General**

Los entrevistados, el estudio del ITESM y el reportaje coinciden en que: "Un líder debe conocer las situaciones antes de escoger su manera de actuar y debe poder actuar en cualquier situación".

---

<sup>3</sup> Esta mezcla de aprendizaje puede ser de los tres, dos o de una sola forma.

## **CAPITULO VI**

### **EL LIDERAZGO UNA VENTANA HACIA EL FUTURO**

#### **6.1 EL LIDERAZGO, TEMA DE ACTUALIDAD APREMIANTE**

Hay temas que, siendo de importancia permanente, tienen relevancia en un momento dado de la historia, debido a circunstancias especiales. Tal es el tema del liderazgo. ¿Por qué? Las razones son múltiples; algunas saltan a primera vista:

- A. En todo momento se vive una grave crisis de autoridad. La autoridad se ha desacralizado; las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo, y aun desafiarlo. El jefe no cuenta como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religiosos al "superior". Ahora él debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal, más que un don o herencia. El jefe no sabe serlo está destinado a fracasar.
  
- B. En los diversos sectores de la ciencia y de la vida, el interés por la comunicación ha crecido en forma insólita. La comunicación pasará a la historia como uno de los distintivos culturales del siglo XX: Se le investiga, analiza y prueba en todas sus formas y dimensiones.

El liderazgo no podía quedar fuera de esta corriente vital, siendo en último análisis, una forma de comunicación humana.

C. La sociedad moderna se vuelve cada día más competitiva. Las empresas luchan por lograr eficiencia en sus equipos de trabajo.

D. En los países latinoamericanos, distinguidos por grandes riquezas naturales y un poderoso y numerosísimo potencial humano, se vive la hiriente paradoja del subdesarrollo científico, tecnológico y social.

Es un secreto "a voces" que somos subadministrados antes que subdesarrollados. Necesitamos con desesperación encontrar formas más adecuadas de liderazgo.

En estas condiciones, formar líderes es promover el progreso de nuestros países y el desarrollo conjunto de sus habitantes.

## **6.2 LIDERAZGO**

La concepción de liderazgo ha sido diferente en cada época, y hoy en día presenta un gran adelanto.

"Hasta hace poco tiempo, en algunas organizaciones todavía operaba el modelo de líder autoritario que surgió a fines del siglo XIX, y que se caracterizó por tratar de obligar a los subalternos a cumplir con sus tareas, sin importar los medios utilizados para lograrlo".

Con un concepto más avanzado, surgió el líder democrático, el cual trataba de lograr que los subalternos cumplieran con sus tareas voluntariamente, mediante la aplicación de diversas técnicas de motivación.

### **6.2.1 Una nueva Etapa**

El surgimiento de este modelo fue fundamental, pues constituyó la pauta para el desarrollo de conceptos más humanistas así, a partir de la década de los sesentas, las organizaciones se "sensibilizaron" y los líderes tuvieron que aprender a manejar los sentimientos de las personas y a

cuidar su bienestar, por lo que el planteamiento principal fue cómo lograr la comunicación, la lealtad y la cooperación de los subalternos.

A este modelo, le siguió la teoría del liderazgo situacional, que funciona conforme el grado de madurez de los subalternos, pues este factor determina su actitud frente al trabajo.

Posteriormente, en la década de los ochenta surgió el liderazgo transformador, definido como "un arquitecto social", pues trata de profundizar en la escala de valores morales de las personas con el fin de descubrir lo mejor de cada individuo y proporcionarle los elementos necesarios para que se desarrolle.

"Este concepto, confía en la capacidad de la gente, reconoce sus esfuerzos y busca su transformación positiva para involucrarlos en la construcción de un 'sueño' o mundo mejor. Su punto de partida es saber cómo contribuir a mejorar una organización, un país... al mundo".

Hoy en día, un líder se comunica, es receptivo, sensible y busca la cercanía con sus seguidores; está abierto a nuevos y mejores métodos para efectuar sus funciones, visualiza el futuro; es analítico; confronta; es paciente y se mantiene actualizado en la información que maneja; sin embargo, este tipo de liderazgo funciona de manera recíproca con sus seguidores; es decir, el grupo hace al líder, pero a su vez éste hace al grupo.

### **6.2.2 Líder por Nacimiento y por Formación**

Los líderes poseen características naturales que pueden desarrollarse en caso de no tenerlas, "pues la aptitud de liderazgo se propicia en gran parte a través del aprendizaje".

Hoy en día las carreras universitarias deberían contemplar el manejo del liderazgo, porque el profesionalista que ingresa a una organización, al poco tiempo puede estar obligado a dirigir recursos humanos.

“La carencia de este tipo de formación, propicia que muchos profesionistas consideren el manejo de personal como una labor difícil, y es la causa de que los subalternos no realicen bien su trabajo. Por ello, lo primero que hacen gran parte de las firmas consultoras es impartir cursos de liderazgo”.

No obstante, el líder desarrolla sus habilidades a través del tiempo y de la experiencia, por lo que el cursar un seminario de liderazgo no siempre garantiza la transformación de una persona.

“En la formación de un líder, el instrumento que puede resultar más valioso es la retroalimentación, por lo que resulta conveniente que sus subalternos le indiquen cuáles de sus actitudes ayudan al equipo y cuáles lo obstaculizan. Pero esto requiere un alto nivel de madurez que todavía no se alcanza en la mayoría de los casos, porque el ego no lo permite”.

Sin embargo, cada día es mejor la calidad de los líderes mexicanos, ya que están haciendo grandes esfuerzos por crecer y desarrollarse a la par de los mejores del mundo, “porque nuestro país requiere de líderes, hombres y mujeres, ‘arquitectos del futuro’ que a la vez que mejoren las condiciones de vida de sus subalternos, conviertan a la empresas en organizaciones sanas, productivas y rentables”.

### **6.3 Hoy más que Nunca Necesitamos... Auténticos Líderes, No Jefes**

Algunas diferencias que existen entre el jefe y el líder:

1. Para el jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el líder, un privilegio de servicio.
2. El jefe existe por la autoridad; el líder, por la buena voluntad.
3. El jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, tal vez se le odia en secreto.

El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía y da poder a sus gentes.

4. El jefe busca al culpable cuando hay un error; el que la hace la paga; sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida.

El líder corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar.

5. El jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer.

El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, y como los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

6. El jefe hace del trabajo una carga; el líder, un privilegio.

7. El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder enseña cómo deben hacerse. El primero se guarda el secreto del éxito; el segundo lo enseña y capacita permanentemente.

8. El jefe maneja a la gente; el líder la prepara. El jefe masifica a las personas, las convierte en número y en fichas, deshumaniza súbdito por súbdito.

El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas.

9. El jefe dice vaya; el líder dice vayamos.

10. El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado.

El que ve más que los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible.

#### **6.4 Fundamental, el Nuevo Perfil de la Alta Dirección**

Los problemas que la mayoría de las empresas encuentran para elevar su productividad, podrían ser resueltos mediante el desarrollo y la aplicación de las habilidades gerenciales y directivas, según

lo afirman algunos especialistas. Esa es la razón por la que valdría la pena revisar con mayor detalle cuáles son los factores que relacionan la productividad con la alta dirección.

#### **6.4.1 Hacia Una Primera Definición**

La productividad ha sido definida de muchas maneras, pero en todas las concepciones destaca algún aspecto subjetivo y otro objetivo. En el primer caso, se señala que la productividad se deriva de un conjunto de valores propios de la organización. Tal posición considera que buena parte de la solución de los problemas de una empresa están directamente relacionados con la actitud de las personas que laboran en ella, tanto directivos como empleados.

La segunda postura define la productividad en términos cuantitativos; es decir, como un fenómeno que puede traducirse a un lenguaje matemático, y más específicamente, estadístico.

Los análisis efectuados a partir de esta concepción, no sólo son útiles para conocer la situación actual de las empresas, sino también como instrumentos para planear la productividad futura de las mismas.

La conjunción de ambos enfoques es lo que constituye el concepto moderno de productividad.

#### **6.4.2 La Alta Dirección de las Empresas**

Juega un papel determinante en el incremento de la productividad.

Generalmente, los especialistas coinciden en que cualquier intento por elevar la misma, debe apoyarse en dos puntos: en el compromiso de la dirección hacia las tareas de mejoramiento, y en la concepción de la empresa como un todo; es decir, como un sistema complejo, integrado por partes relacionadas entre sí.

Cabe destacar la obra del doctor Deming, quien enfatiza la importancia de la alta dirección en las organizaciones actuales.

El llamado "Principio Deming", advierte que el 85% de los impedimentos, o problemas de calidad y productividad, tienen que ver con la dirección y la gerencia, y sólo el 15% restante es atribuirle a los trabajadores.

Basado en lo anterior, William E. Conway ha hecho notar que el 85% de los problemas en cualquier operación pueden ser provocados por el sistema, y sólo 15% por un trabajador o máquina en particular; por lo tanto, la gerencia está obligada a ejercer su responsabilidad en el incremento de la productividad.

En otras palabras, lo dicho antes significa que la alta dirección de una empresa es responsable de corregir la mayor parte de los problemas derivados del sistema que ha diseñado, y por tanto, también es responsable de mejorarlo.

## **6.5 Excelencia Directiva**

sin lugar a dudas, el concepto de calidad total -que ha tenido más resonancia en las empresas del país con la apertura de fronteras- es la filosofía que hace posible la permanencia y crecimiento de muchas organizaciones en el mercado.

Al respecto, existen diferentes concepciones cómo implementar dicha filosofía, pero todas coinciden en que el primer paso debe iniciar con el interés de la dirección de las empresas por instrumentarlas hasta sus últimas consecuencias.

Ahora bien, gran parte del éxito en el desarrollo de este concepto, depende del estilo de dirección, el cual debe reunir una serie de características que, en conjunto, le permitan clasificarse con niveles de excelencia.

### **6.5.1 Definición de Excelencia Ejecutiva**

Para el Presidente de Nestlé, la excelencia ejecutiva se logra a través de la constante superación; "por ello; no debe existir un límite o metas determinadas con forma fija, ya que el concepto es



dinámico; es decir, deben marcarse ciertos objetivos, pero una vez logrados, tendrán que fijarse otros y así sucesivamente. Este principio sustenta la formación y la preparación, y determina las actitudes”.

Por su parte, el Director General de Ford Motor Company, opinó: “Este concepto es muy amplio, incluye las más altas cualidades que una persona debe reunir para aplicarlas en cualquier área en donde se desenvuelva. El poseedor de la excelencia ejecutiva entiende, administra y aplica los objetivos de su compañía en todos los ámbitos”.

En el mismo tenor, el Director General de Lance, indicó que la excelencia ejecutiva sólo se puede alcanzar si se tiene como objetivo el ser exitoso.

A su vez, el Director Ejecutivo de Xerox Mexicana, señaló: “La excelencia ejecutiva conlleva una serie de habilidades, para poder transmitir a todo el personal, la necesidad de alcanzar una mejora continua en sus actividades, y de hacerles sentir la importancia de su función en los resultados de la empresa, y en ellos mismos”.

### **6.5.2 El Principio de la Calidad Ejecutiva**

Al respecto, el Lic. Carlos Eduardo Represas, Presidente de Nestlé, indicó que en nuestro país se está generando un cambio estructural en la cultura empresarial, como consecuencia de la apertura y la globalización. “En esta nueva fase, el factor calidad es altamente reconocido”: Señaló que la calidad se debe sustentar en la excelencia y presentación de los productos; en la comunicación en la empresa en la eficiencia del personal y en el servicio: “Nosotros tenemos un lema: “mejoraremos la calidad de lo que hacemos, si mejoramos la calidad de lo que somos”; éste es el principio de la calidad ejecutiva”:

Debemos concientizarnos de que la cultura empresarial es un reflejo de la economía de un país; y que los conceptos de calidad y competitividad, entre otros, son principios que involucran un cambio, mismo que debemos generar con una exhaustiva planeación estratégica”.

### **6.5.3 Nivel de Calidad del Ejecutivo Mexicano**

Por otro lado, opinó que en términos de calidad no existen diferencias substanciales entre nuestros ejecutivos y los del extranjero; sin embargo, agregó, hay algunos aspectos en los cuales es necesario adquirir experiencia, tales como "desarrollar una visión internacional, dominar idiomas, impulsar los esquemas de largo plazo, y formarse y capacitarse permanentemente en nuevas técnicas, tendencias y sistemas de administración".

La superación de estas limitaciones "permitirá a nuestros ejecutivos alcanzar un nivel de calidad semejante al de los colegas extranjeros de las economías más dinámicas del mundo, que es en donde nos interesa estar, ya que debemos compararnos siempre con el mejor para lograr una posición en igualdad de condiciones.

### **6.5.4 Permanentemente Actualizado**

Por su parte, el Ing. Víctor Manuel Barreiro, Director General de Ford Motor Company de México, opinó que la excelencia ejecutiva se logra mediante una formación básica, entrenamiento profesional dirigido, y experiencia en las áreas en que se va a aplicar el individuo, pero siempre considerando los intereses de clientes, empleados y proveedores.

"La excelencia se refleja en forma personal, en la empresa, en la escuela, en una institución financiera, en el gobierno, etc.; y debe plasmarse en la pirámide organizacional".

Sin embargo, señaló que el parámetro de excelencia cambia constantemente.

### **6.5.5 Papel del Líder**

Por otro lado, Víctor Manuel Barreiro señaló que una compañía, el papel que juega su director, lidereando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, es decisivo.

"Es difícil señalar cuáles son los aspectos positivos que los líderes deben desarrollar; sin embargo, podría decirse que básicamente radican en saber aplicar sus habilidades en el momento oportuno".

Agregó que los líderes deben fijar objetivos muy claros, y definir y comunicar claramente, hacia dónde pretende conducir una organización. Además deben saber motivar al personal y generarles una cultura de excelencia y superación permanentes”, concluyó.

#### **6.5.6 Elementos para Lograr la Excelencia**

Por su parte, el Ing. David Loya, Director General de Lance, opinó que entre las principales variables que intervienen para que un nivel directivo logre la excelencia, “se encuentran el ambiente laboral, y la satisfacción de sentir y asumir la toma de decisiones, más que la percepción económica”.

El nivel de excelencia, implica sentirse realizado con lo que se hace, con lo que se conoce, con los resultados y con los retos por afrontar, agregó.

Además, el ejecutivo que busca la excelencia debe asumir el negocio como propio, “con lo cual puede asegurarse el 50% del éxito de la empresa, ya que suscita la creatividad y la búsqueda de mejores alternativas para el desarrollo de la compañía, a fin de que, cuando se empieza a saborear el éxito, no puede dejar de probarse, ya que el ser exitoso atrae un mayor deseo de lograr nuevas metas”.

### **6.6 La Empresas Triunfadoras se Acompañan de Líderes de Calidad**

En un grupo triunfador se encuentra un líder exitoso del cual adquirió su personalidad, por lo que ambos elementos no pueden separarse.

Además, las empresas que tienen líderes visionarios son sanas económicamente, competitivas, y contemplan que aun cuando su manera de trabajar sea adecuada actualmente, sus resultados pueden no ser satisfactorios en el mediano plazo, por lo que planean estrategias para el futuro.

“Esta previsión es determinante para la excelencia”

“En México, contábamos con empresas que hasta hace dos años eran líderes en el mercado, tenían utilidades, finanzas sanas y un mercado cautivo. Pero sus líderes no actuaron, confiados en que su posición era sólida y no impulsaron mejoras, situación que, con la apertura de fronteras y la competencia agudizada, propició que se hicieran vulnerables”:

### *Valores Intrínsecos de la Excelencia Ejecutiva*

En Opinión de algunos ejecutivos, algunas características de la excelencia ejecutiva son:

- Inteligencia
- Preparación
- Empuje
- Sensibilidad
- Tenacidad
- Integridad
- Presencia
- Seguridad
- Sencillez
- Comunicación
- Congruencia
- Capacidad para cuidar los intereses de los clientes, accionistas, empleados y proveedores.
- Visión de largo plazo.
- Comprensión del entorno
- Sentir el negocio que dirige como propio
- Propiciar un buen ambiente laboral entre sus colaboradores
- Promover el progreso de sus subordinados
- Lograr la confianza de sus trabajadores
- Tener Flexibilidad y apertura al cambio

## **6.7 Las empresas Requieren Líderes que Formen y Transformen**

Una de las características de los importantes cambios ocurridos recientemente en el mundo, es el impulso internacional de lo que se conoce como "economía de mercado", en la que el sector empresarial tiene un papel estratégico, ya que de sus inversiones depende el desarrollo de los países que han entrado a un proceso de modernización.

De igual forma que las compañías transnacionales han jugado un papel fundamental en la globalización de la economía, los empresarios y directivos se han convertido en un factor indispensable en la modernización de los procesos productivos de sus respectivos países.

Tomando en cuenta lo anterior, resulta interesante analizar el perfil del nuevo empresario y las que resaltan como sus principales aptitudes y cualidades en esta época de profundos cambios.

Tal análisis cobra especial importancia al tomar en cuenta que la efectividad de una institución o de una compañía, independientemente de su giro, tamaño y objetivos, depende en gran medida del estilo de dirección, así como de las características personales y de cierto tipo de habilidades y conocimientos de sus líderes.

### **6.7.1 Perfil del Empresario Moderno**

En opinión del analista Abraham Nosnik, las características personales básicas que todo empresario debe reunir son: capacidad de emprender, iniciativa, tenacidad y resistencia a la frustración.

La Capacidad de emprender se relaciona sobre todo con el manejo de los recursos necesarios para producir algún bien de consumo u ofrecer un servicio.

Ahora bien, para enfrentar el lento y arduo proceso que esto implica, es preciso poseer una enorme capacidad para resistir la frustración y una gran tenacidad para seguir poniendo a prueba las ideas y conceptos en que se fundan los proyectos.

En opinión de Nosnik, existen otras características personales que se relacionan con la capacidad empresarial de iniciar y mantener una organización; entre ellas figuran las de ser visionario, comunicador, planeador y evaluador; tener una actitud racional y de apertura ante la crítica, ser administrador del cambio y líder.

Este segundo grupo de requisitos se distingue del primero porque implica una relación con los demás; es decir, con proveedores, clientes y sobre todo, con los colaboradores.

### **6.7.2 Visión Empresarial**

El reto más importante de un líder visionario es imaginar a su organización en distintos escenarios futuros, donde, si bien la empresa se transformará, debe conservar su efectividad; es decir, procurar seguir siendo igual o mayormente exitosa que en el presente, pero nunca menos.

Lo anterior exige, entre otras cosas, que el empresario tenga la capacidad de comunicar su visión a las personas con quienes trabaja, comprometiéndolas con la empresa, brindándole un sentido a su trabajo e influyendo en la confianza de ellas mismas y de la propia organización.

De acuerdo a Nosnik ésta es una de las características que más deben ser reforzadas entre los empresarios mexicanos.

El mismo Nosnik señala que la apertura ante la crítica es una condición necesaria para lograr la efectividad organizacional, en tanto que vuelve válida en la empresa la discusión, la revisión y el análisis de las soluciones a los problemas que se enfrentan; por otro lado, crea las condiciones necesarias de libertad, para tener un ambiente laboral donde el personal sea creativo e innovador.

### **6.7.3 Líder y Administrador del Cambio**

Cabe destacar que hoy más que nunca el empresario, en particular el mexicano, debe ser un administrador del cambio, razón por la cual es preciso identificar las condiciones e instrumentos necesarios para inducir transformaciones que mejoren la efectividad de cada empresa.

La capacidad de liderazgo es un atributo que sintetiza las características personales y de relación de quien emprende una actividad y la institucionaliza en una empresa, mediante la organización de un número de personas que trabajan en ella. En este sentido, se podría decir que existen dos tipos de líderes: los negociadores y los transformadores.

El líder negociador da algo a cambio de algo; su contacto con los subordinados es una transacción. El líder transformador, por su parte, cambia y es cambiado cuando entra en contacto con sus subordinados; existe una mutua satisfacción de necesidades y como resultado de esa interacción, ambas partes salen beneficiadas.

El liderazgo transformador significa tanto crecimiento personal para las partes actantes como desarrollo en la organización: El liderazgo transformador abre la posibilidad de que los subordinados de un líder se conviertan a su vez en líderes y el líder transformador ejerza un liderazgo moral; es decir, un líder transformador no solamente es un líder con autoridad delegada y reconocida en la organización, sino que cuenta con una autoridad moral entre su equipo de trabajo.

En este sentido, Nosnik concluye que el liderazgo transformador sintetiza e implica las características personales (empresario, con iniciativa, tenacidad y resistencia a la frustración) y las de relación (visionario, comunicador, planeador, evaluador, racional, crítico y administrador del cambio) del nuevo empresario.

En la medida que un empresario se convierta en el líder transformador de su empresa, procurará crear las condiciones en ésta, para que se den los procesos de eficacia y eficiencia necesarios para lograr mayores niveles de productividad y competitividad.

## **6.8 En Aras del Siglo XXI**

El desempeño de los negocios en México se ha sentado en un conjunto de principios estructurales y administrativos propios del siglo XIX y XX; sin embargo, la alternativa del cambio nos advierte que

ha llegado la hora de modificarlos para adoptar normas de desempeño equiparables a las del resto del mundo, particularmente a la de los países desarrollados.

La elección puede ser así de contundente: o nuestros empresarios, ejecutivos y gerentes se deciden por cerrar sus puertas para retirarse definitivamente del mundo de los negocios, o se fijan metas hacia la concreción de un nuevo modelo para comerciar, con su respectivo conjunto de técnicas, a fin de competir en un nuevo orden económico mundial.

En caso de que se inclinen por la segunda opción, necesitarán abandonar forzosamente todas sus viejas ideas del cómo organizar y dirigir un negocio, para planear nuevas organizaciones bajo conceptos operativos más eficientes en la forma de comprar, hacer, vender y entregar productos y servicios.

### **6.8.1 Mayor Integración de la Estructura**

El México de hoy y de mañana requiere de un marco industrial estructurado en instituciones capaces de ser vigentes y no en aquellas procedentes de los principios de épocas anteriores.

Hasta la fecha, la mayoría de las empresas en nuestro país se han fundado y construido mediante la división del trabajo industrial desde sus tareas más simples y básicas, según los conceptos teóricos introducidos por el economista escocés Adam Smith y los métodos de producción instaurados por el industrial norteamericano Henry Ford, exitosos en su momento y que en la actualidad aún son designados por algunas empresas para el desarrollo y comercialización de sus productos.

Siguiendo los preceptos de Smith y Ford, la mayor parte de la organización empresarial mexicana ha mantenido una visión en la que las labores funcionan como partes dispersas por toda la empresa, es decir, bajo la imagen de diferentes departamentos, grupos o divisiones que se preocupan tanto por unificar sus tareas que olvidan su propia reintegración final, lo que genera continuos problemas y fomenta metas incongruentes, ya que las distintas personas que intervienen en ello se fijan objetivos tan particulares que dejan de lado los que son perseguidos por su empresa en forma global.



Por tanto, los cambios fundamentales en la forma en que deben trabajar las organizaciones en nuestro país implica el rediseño de los procesos corporativos, los cuales deben ser capaces de estrechar todos los oficios dispersos en un sólo equipo orientado hacia una meta específica, o de lo contrario, las corporaciones se verán eclipsadas por aquéllas que sí se deciden a aplicar nuevos principios, en vías de la prosperidad y de lograr un papel más prometedor en el mundo.

La lógica misma de la transición hacia una economía abierta dicta que las empresas rezagadas tenderán a desintegrarse, en tanto que otras florecerán, cambiarán de giro, se especializarán o continuarán haciendo lo que hasta ahora han sabido hacer bien, y crecerán aún más enmarcadas en prácticas nuevas y atributos caracterizados por la confianza y la voluntad de correr riesgos, y la propensión al cambio.

### **6.8.2 Frente a un Reto Difícil pero Alcanzable**

Sin duda, pocas serán las compañías que logren una administración lo bastante flexible como para poderse ajustar rápidamente a los cambios del mercado; lo suficientemente ágiles como para reaccionar y superar a cualquiera de sus competidores; tan innovadoras como para mantener la vigencia y frescura de sus productos y servicios, y tan dedicadas a su misión, que ofrezcan los mejores niveles de calidad y servicio al cliente...sin embargo, el reto es posible.

La respuesta está en lograr la aplicación de un trabajo más cooperativo y coordinado entre los diversos departamentos de una compañía; en poner en orden sus dislocados procesos; en renovar su capacidad competitiva, no en cuestión de hacer que su gente trabaje más duro, sino en que aprenda a trabajar de otra manera; en pensar en el mañana y no en el ayer; en no tenerle miedo al cambio, sino respeto; en planear y actuar a la ofensiva y no a la defensiva...

### **6.8.3 La Clase de Líderes que México Necesita**

Habemos en México un grupo de privilegiados. Privilegiados por el sólo hecho de haber recibido una preparación escolar. Privilegiados también por tener ingresos superiores al salario mínimo. Por

esta razón, pienso yo, ese grupo de mexicanos en especial, tenemos la posibilidad y aun la obligación de colaborar para que México sea un lugar que permita vivir dignamente a todos y cada uno de sus habitantes.

México es hoy, en el ocaso del siglo XX, un país que ha logrado reconocimiento mundial por la consistencia de sus principios en foros internacionales, por sus mexicanos ilustres, por nuestro espíritu de lucha que dio lugar, entre otras cosas, a una continuada estabilidad y a una paz social, así como porque en el país se han realizado grandes sacrificios para sentar bases económicas sólidas que propicien el crecimiento y con éste, mejores condiciones de vida para sus habitantes.

México ha logrado importantes avances en múltiples terrenos. Desafortunadamente, en el momento actual nuestra República enfrenta problemas de magnitud y complejidad que sólo pueden ser resueltos con la participación firme, impregnada de buena voluntad, de muchos mexicanos. Participación que podemos iniciar unos cuantos: quienes estemos dispuestos a hacer una diferencia positiva para transformar México en un mejor país para todos.

Las organizaciones de cualquier tipo, llámense familia, escuela, empresa, asociación, comunidad, estado o país, evolucionan y logran resultados que son consecuencias de las aportaciones positivas o negativas que hacen sus integrantes. Todos, aun sin quererlo, hacemos una diferencia en donde vivimos, donde estamos, en las organizaciones a que pertenecemos. Una diferencia que suma o que resta, que aporta o que quita, que agrega o reduce.

Todos influimos a quienes nos rodean. Todo lo que hacemos tiene consecuencias buenas o malas, empezando por nuestra palabra, que abarca no sólo todo lo que decimos, sino nuestros pensamientos, lo que visualizamos, lo que leemos y lo que sentimos. Nuestra palabra, así integrada, está creando momento a momento lo que somos y seremos.

Si todos sin excepción hacemos una diferencia, sin alternativa, vale la pena hacer una diferencia responsable, una diferencia positiva, una diferencia que enaltezca, una diferencia que construya, una

diferencia que al practicarla nos haga mejores seres humanos... y todos sabemos muy bien, tan sólo pensando un poco, qué podemos hacer para contribuir.

En distinto grado, número e intensidad, todos tenemos deseos.

Deseos fundamentales como contar con techo y sustento. Deseos superficiales como adquirir poder y cosas materiales que no son necesarias, pero que sentimos como absolutamente indispensables. De lo que no tengo duda es que en el fondo de todos nosotros existen los mismos deseos trascendentes: que nuestros seres queridos estén bien, que todas las personas en este país y en el mundo estén bien. Desafortunadamente, no nos preguntamos con frecuencia y profundamente qué queremos realmente. *¿Qué realmente quiero?* es una de las preguntas más importantes que debíamos hacernos una y otra vez. Al hacérsola insistentemente, en algún momento, llegaremos a la misma respuesta: *bienestar para todos*.

Es obvio que el México que hoy tenemos no es el México que queremos la mayoría de los mexicanos. Ver por todas partes basura, desperdicio de agua, observar la destrucción de bosques, ríos y lagos que son patrimonio de todos, ser testigos de una corrupción generalizada, sistemática y ancestral, así como de una miseria e ignorancia extremas, evidencia la irresponsabilidad prevaleciente entre nosotros, aunque este tipo de hechos no sean exclusivos de nuestro país.

Si estamos de acuerdo en que el México que tenemos no es el que queremos que sea, tal vez también coincidamos en que entre las características de los mexicanos ha existido un alto grado de indiferencia ante los problemas que vivimos, un fuerte grado de dependencia esperando que otros los resuelvan y una resignación casi infinita, si los problemas no se solucionan.

Casi todos nos quejamos o expresamos nuestra inconformidad sobre los estados de cosas que observamos en el país, pero lo hacemos, las más de las veces, sólo hablando en los círculos en que nos desenvolvemos: amistades o familiares. Y este hablar, ante quienes también son sólo espectadores o

testigos, no sirve para nada. *Lo único que produce resultados es la acción.* Idealmente, la acción responsable.

La mejor posibilidad para solucionar los problemas existentes en el país radica en la participación activa de los muchos mexicanos con disposición a servir, de manera que se vayan logrando mejoras sucesivas, mejoras paulatinas pero continuas en todos los ámbitos en que las actuaciones individuales puedan generar resultados más favorables y positivos en nuestros entornos.

*Los mexicanos dispuestos a servir son, precisamente, los líderes que México necesita.*

Obviamente las posibilidades de lo que puede hacer para servir a nuestro país son infinitas.

Todos tenemos la posibilidad de contribuir para un mejor México. Desde los niños que tienen muy poco que "desaprender" y están prontamente dispuestos a expresar su amor por los demás; los jóvenes que tienen todo por delante y para quienes es crucial construir futuro y hasta las personas hoy llamadas de la tercera edad, que por su gran experiencia, la evolución de sus valores personales y porque, en muchos casos, su único interés es servir, pueden significar una enorme posibilidad de ayuda a las nuevas generaciones.

#### **6.8.4 El ejecutivo mexicano en el año 2000**

Conscientes de los constantes cambios en el país. Particularmente en el entorno económico, así como el papel que los directivos de las empresas desempeñan para alcanzar el progreso económico y social de la comunidad, un estudio de los ejecutivos mexicanos acerca de los retos y oportunidades que enfrentarían las organizaciones en el año 2000, presenta lo siguiente:

- \* El ejecutivo tiene una clara conciencia acerca de la importancia que los cambios en la economía mundial tendrían en las organizaciones mexicanas, así como de que dicha situación demandaría transformaciones importantes en los sistemas de trabajo y en la preparación de él mismo.

- \* Su principal preocupación con respecto al entorno fue acerca de la competencia extranjera, la cual se consideró más como una amenaza que como una oportunidad. Destacaron el hecho de que gran parte de su perspectiva internacional se refiere sólo a los Estados Unidos.
- \* Algunas de las características importantes que consideraron que el ejecutivo del año 2000 debería de tener son: creatividad, amplitud de criterio, organización y liderazgo; en las cuales se autocalificaron muy bajo.
- \* En el estilo de dirección del ejecutivo, se presentaron diferencias muy marcadas entre el estilo actual del ejecutivo y el que consideran que debería tener en el futuro.

## CONCLUSIONES

1. La formación de líderes no puede ser cuestión meramente académica, ya que aunque existe una enorme bibliografía, esta queda condicionada a la práctica.
2. Actualmente el líder puede definirse como *el maestro del cambio*, ya que solo siendo el maestro se podrá llevar una organización a la transformación.
3. Las características más sobresalientes de un líder se resumen en:
  - a) Al líder lo siguen porque tiene un propósito y una visión a futuro.
  - b) Sabe influir confianza o miedo.
  - c) ES capaz de provocar cambios de pensar, sentir, actuar en el mismo ser de las personas.
  - d) Es capaz de vivir su propia vida. *Nadie la vive por el.*
4. Las organizaciones necesitan líderes en todos los niveles, es decir "Necesitamos la Dirección de hombres" que basen su liderazgo en la verdad y el amor.
5. El liderazgo es muy importante para el éxito de cualquier Organización, por lo que es recomendable conocer el estilo de liderazgo de los miembros, con el objeto de saber si cubren las necesidades de la Organización.
6. Los líderes como se menciono antes buscan influir en los demás para que los sigan. Son agentes de cambio, por lo que es necesario tener valores y actitudes congruentes.

7. Los líderes son el elemento clave de toda Organización, afectando o beneficiando el rendimiento de la misma, ya que los buenos líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores resultados.
8. El éxito de cualquier Organización depende en gran medida de la habilidad de los líderes para manejar grupos, los cuales están formados por individuos con una configuración única en capacidades, aptitudes y características de personalidad.
9. Los estilos de liderazgo se agrupan en autocrático, democrático y paternalista según la teoría, sin embargo en la práctica aparece una mezcla de los tres como una adaptación de la situación.
10. Los estilos de liderazgo formales o informales ejercidos en un grupo, determinarán en gran parte la manera de como funcionará éste. Los líderes pueden y deben variar su estilo para adaptarlo a la situación.
11. El liderazgo es una función combinada de los factores estructurales sociales y de las características particulares de los miembros de esa estructura.
12. El líder debe tener como metas primordiales el lograr los objetivos de la Organización, así como la integración y satisfacción de las necesidades del grupo.
13. Ninguna Organización es completamente formal, ya que sus miembros además de relacionarse extrínsecamente de acuerdo a la jerarquía, se relacionan intrínsecamente y personalmente de acuerdo a sus personalidades.
14. En el futuro nuestra industria necesita de hombres que la transformen y la única forma es que el líder sea una persona: emprendedora, con alta ética, con empuje, creativa, positiva y activa, además de poseer una cultura general en todos los niveles.

## BIBLIOGRAFÍA

1. "Ante el Éxito, el Líder Debe Asumir Humildad y Responsabilidad" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Junio 1993, No. 58 pp. 32,35.
2. "El Líder Puede Adquirir el Carisma Social" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Marzo 1993, No. 55 pp. 32,34.
3. "En Aras del Siglo XXI". Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Noviembre 1994, No.75 pp.47-48.
4. "Excelencia Directiva: Principio de Calidad Total". Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Mayo 1993, No. 57 pp.18-25.
5. "Fundamental, el Nuevo Perfil de la alta Dirección" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Abril 1993, No. 56 pp.36,37.
6. "Hoy Mas que Nunca Necesitamos...Auténticos Líderes, No Jefes" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Junio 1994, No. 70 pp.6,7.
7. "Las Empresas Requieren Líderes que Formen y Transformen" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Enero 1993, No. 53 pp. 27,30.
8. "Liderazgo". Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Junio 1994, No. 70 pp.58,60.



9. "Liderazgo Directivo...de la Imposición al Convencimiento" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Diciembre 1993, No. 64 pp. 18-25.
10. "Todo cuenta, pero "los pequeños Detalles Denotan la Diferencia" Revista Alto Nivel. México: Grupo Editorial Zuma, Mayo 1993, No. 57 pp. 31,32.
11. Blanchard, K. Zigarmi, D y Zigarmi, A. El líder ejecutivo al minuto. México: Lasser Press, 1988.
12. El ejecutivo Mexicano en el Año 2000.1991. Resumen Ejecutivo. México: ITESM.
13. Hernández , CH.F: 1992. Criterios y Recomendaciones para algunos elementos de evaluación en la organización de un área de ingeniería financiera, dentro de una empresa de servicios financieros integrados para desarrollo de proyectos. Tesis inédita para licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México
14. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth Estilo eficaz de dirigir. México: Prentice Hall, 1981.
15. Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth Estilo eficaz de dirigir. México: Prentice Hall, 1981.
16. James, Muriel El estilo eficaz de dirigir. México: Prentice Hall, 1981.
17. Kasl, F. y Rosenzweig, J. Administración de las organizaciones. México: McGraw Hill, 1976.
18. Kotter, John El factor liderazgo. México: Díaz de Santos, 1990.
19. Lester R.B. Liderazgo: clave del éxito para el Ejecutivo. Nueva York: Modern Business Reports.

20. McGregor, D El aspecto humano en la empresa. México: Diana, 1975.
21. Ouchi, W. Teoría Z. México: Fondo Educativo Interamericano, 1981.
22. Pree, M.D. El liderazgo es un arte. México: Prensa Universitaria del Estado de Michigan, 1990.
23. Rodríguez, S.M: La clase de Líderes que México necesita. México.
24. Rodríguez, E.M: Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. México: El Manual Moderno, 1988.
25. Salinas, H.E. 1995. Toma de decisiones en la empresa. Trabajo monográfico de actualización inédito para licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México.
26. Sanabria, José Miguel Ética. México: Porrúa, 1978.
27. Tannenbaum Et.al. Liderazgo y organización. México: Troquel, 1971.

## **APÉNDICE A**

### **TOMA DE DECISIONES**

#### **Características de las Decisiones.**

Existen cinco características de las decisiones, cuya evaluación puede determinar la importancia al nivel que estas deben tomarse:

1. **Efectos futuros.** Tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, se considera una decisión de alto nivel.
2. **Reversibilidad.** Este factor se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto.
3. **Impacto.** Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto.
4. **Calidad.** Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto.
5. **Periodicidad.** Este elemento se refiere a la frecuencia en que se toma una decisión. Si una decisión es tomada frecuentemente es de nivel bajo, mientras que si es una decisión excepcional, se considera de un nivel alto.

## **Elementos de un problema de decisiones**

La persona que toma una decisión quiere lograr algo, alcanzar una situación distinta a la de su estado original. Además esta persona escoge una cierta manera de actuar porque piensa que es la forma que más le ayudará a conseguir las metas que especificó de antemano. Su actuación toma la forma concreta de una cierta utilización de sus recursos limitados. De ahí la importancia de tener los objetivos claramente especificados y jerarquizados.

En las decisiones individuales suelen tener más éxito las personas que no actúan según el humor del momento, sino que acostumbran sondear previamente el terreno para ubicarse; es decir, planean en forma cuidadosa lo que han de hacer.

Por otra parte, existen algunos factores que afectan el logro de los objetivos especificados y que se encuentran fuera del control del individuo que decide. Estos factores son conocidos como estados de la naturaleza.

La toma de decisiones individual, independientemente del tipo de organización formal considerada o del nivel jerárquico en el que se presenta, tiene las siguientes características:

- A. Hay una persona responsable de la toma de decisiones; esta persona tiene sus objetivos propios, los cuales pueden ser más o menos especificados de antemano.
- B. Existe el contexto del problema, lo cual puede ser definido por un conjunto de estados de la naturaleza.
- C. Hay un conjunto de diversos cursos de acción factibles, del cual la persona que decide escogerá el más adecuado.
- D. Hay un conjunto de consecuencias que resultan de la combinación de los diversos cursos de acción disponibles y de la ocurrencia de uno o más estados naturales.
- E. Existe un cierto grado de incertidumbre relacionada con el acto de escoger la alternativa más conveniente.

## **La ética en la TOMA DE DECISIONES**

Las decisiones ponen en juego los valores, que por lo general son heterogéneos; de hecho, son los criterios de nuestra decisiones.

Por lo general terminamos adoptando la alternativa más valiosa y descartando la o las que entrañan menos valores. Todo ello desde nuestro punto de vista subjetivo.

Los valores se traducen en metas y estas en objetivos como antes se comento en capítulos anteriores.

Los filósofos opinan que hay cuatro valores trascendentales, en torno a las cuales gira la actividad de los humanos: la verdad, belleza, utilidad y bondad moral. Algunos añaden lo sagrado.

En la vida práctica estos valores se desmenuzan en muchos otros: prestigio, honor, fama, comodidad, arte, estética, saber, poder, lujo, salud, placer, amistad, amor, respeto, progreso, eficiencia, ahorro, seguridad, servicio, caridad, justicia, etc.

Ya sea que aparezcan "sobre la mesa" de nuestras deliberaciones o bien, que se encuentren en nuestro inconsciente, pero todos estos valores están ahí, solicitándonos a la hora de decidir.

Los valores influyen inmensamente para que una persona tome un curso de acción entre varios y sucede igual con los individuos que forman parte de un grupo de decisiones, pero para comprender mejor el punto crítico de esta situación, es conveniente analizar el tema de la "reflexión ética", que se muestra a continuación.

### **Proceso de la Reflexión Ética**

Una característica fundamental de las organizaciones es su estructura para la toma de decisiones. Actuando dentro de esa estructura, cada miembro toma decisiones que afectan no sólo su propia vida sino también las vidas de los grupos vinculados a la organización. El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar tales decisiones porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en el proceso.

Uno no puede tomar una decisión sin emplear juicios de valor y supuestos. Como estos aspectos del proceso decisional no son tan obvios como los datos empíricos, a menudo se les ignora, aunque desempeñan un papel más importante en la determinación de las elecciones. El análisis ético ayuda a comprender, evaluar y emplear esos elementos del proceso. Para que el análisis ético sea eficaz en las organizaciones, es necesario aprender a tratar los desacuerdos.

La reflexión ética se inicia cuando se examina una política o propuesta de acción. ¿Qué debemos hacer?. ¿qué es lo que sabemos?, ¿qué significa?, ¿por qué significa eso?. Cuando se afrontan decisiones, no siempre se formulan estas preguntas, simplemente se actúa y nuestra acción cuenta como decisión. otras veces, aunque se reconocen diversos cursos de acción, se elige sin dar razones de esta opción. En algunos casos no sólo se enfrentan elecciones alternativas, sino que las personas también presentan versiones diferentes de lo que está sucediendo y lo evalúan de distinto modo. En tales casos, antes de que un grupo pueda llegar a una decisión, tiene que analizar esas diferencias, y el proceso de la reflexión ética se refiere a este análisis.

### **Medio y Tipo de Organización**

El tema de la decisión se relaciona por su propio peso con el de la libertad. Pero nuestra libertad no es absoluta, se ve limitada por prejuicios, ignorancia, miedo, etc.

La decisión considera no sólo las alternativas y ventajas, sino también las limitantes: internas y externas.

Las primeras son principalmente hechos psicológicos del sujeto: temperamento, carácter, inhibiciones, experiencias, ideología, capacidades y valores morales.

Las segundas son también muy variadas. La premura del tiempo, el costo, recursos materiales disponibles, leyes, prejuicios sociales y en general, la cultura de la organización.

El medio va cambiando de un día para otro. Son muchos los factores que influyen en la oportunidad de una decisión; de modo que ésta tendrá que cimentarse en la realidad del aquí y ahora.

En las organizaciones las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta su probable o casi segura aceptación por los miembros de la misma, de lo contrario será difícil implantarlas. El que toma las decisiones no sólo debe considerar sus propios valores sino los valores y metas de los individuos y grupos afectados. A menudo la mejor toma de decisiones es la participativa.

Factores a considerar y analizar son la cultura de la empresa misma, los patrones de comportamiento aprendidos, la cultura de la región y la del pueblo en general. Para comprender la dinámica adecuada en la toma de una decisión, es necesario determinar cuál es el medio de la misma y cuáles los factores que intervienen en ella.

En la actualidad, la alta gerencia de las organizaciones delega gran parte de la toma de decisiones en gerentes, grupos de individuos de niveles más bajos, permitiéndoles utilizar ese tiempo para planear y establecer políticas importantes. El nivel al que se tome la decisión depende de la importancia e impacto de la situación. La institución influye principalmente en las premisas para las decisiones. Los elementos del medio que más influyen son:

- 1) La estructura de las organizaciones.
- 2) Los valores personales de quien toma la decisión.
- 3) Los valores del grupo que se afectará.
- 4) la percepción del grupo que se afectará.
- 5) La percepción del éxito individual y colectivo que se quiera tener.
- 6) Los recursos humanos.

## **APENDICE B**

### **EL LIDER CARISMATICO**

#### **El líder puede adquirir el Carisma Social**

Abordar el tema del liderazgo significa analizar la historia misma de la humanidad. Estoy plenamente convencido de que la historia no la escriben los pueblos, sino sus líderes; ellos son los que dan significado a los ideales y los efectos de algunos de sus hechos trascienden el tiempo, dejando huellas indelebles en sus culturas a lo largo de muchas generaciones.

A través del tiempo, han existido hombres y mujeres que sobresalen de los de más por manifestar habilidades extraordinarias en alguno, o en varios campos de actividad.

#### **Don de dioses**

Carisma, del griego charismata, significa don de dioses. Así, antiguamente a esas cualidades extraordinarias se les consideraba como gracias sobrenaturales otorgadas por Dios. De esta manera, Miguel Ángel Bounarotti destacó en la escultura y en la pintura; Leonardo Da Vinci en la pintura y en la ciencia, y Aristóteles en la filosofía y la ciencia.

En el campo de la ciencia o de las artes, el carisma no se puede adquirir; sin embargo, en el campo social sí es posible obtenerlo, y hasta llegar a dominarlo. Claro que sí puede ser posible obtener credibilidad y magnetismo personal, desarrollando influencia sobre los de más.

No obstante, en el campo social el poder del carisma lo pueden poseer personas que conduzcan a su gente lo mismo hacia la prosperidad que a la tragedia.



En algunas personas el carisma es natural, y también hay las que se han empeñado en adquirirlo.

El que una persona posea algún don especial no le garantiza, por simple hecho, tener una vida llena de realizaciones.

Tendrá que pagar el costo de depurarlo mediante un entrenamiento intensivo, para destacar en ese campo, y por supuesto tendrá que rodearse del medio adecuado para proveer su aprendizaje, permaneciendo siempre en contacto con quienes puedan impulsarlo y facilitarle los medios para conseguir su plena realización.

En las manos de los líderes está el pasado, presente, y futuro de la humanidad.

Por ello, solamente generando líderes de calidad podremos obtener una familia, una empresa, una nación, un mundo de calidad.

### **Todo Cuenta, pero “los pequeños detalles” Denotan la diferencia**

Dos características que cualquier líder carismático debe poseer: Ser intolerante ante la situación actual y, crear conciencia y comprometer a sus seguidores con el cambio.

Cuatro más son:

- 1. Se atreve a poner a prueba lo tradicional.** Un líder carismático cuestiona lo que habitualmente hacemos. ¿Por qué tenemos que seguir actuando de la misma manera? ¿Por qué tenemos que seguir tolerando las mismas costumbres? ¿Por qué tenemos que seguir viviendo con los mismos productos o con los mismos métodos? ¿Por qué nuestros servicios deben ser iguales a los demás? ¿Será porque siempre se ha hecho así?

*En nuestra empresa y en nuestra familia, también existen anacronismos. El líder carismático es el que dice: “¡ Basta !, acabó la inercia, la tradición, la costumbre, hoy inicia un nuevo día y es momento de cambiar, hoy haremos cosas diferentes, pensaremos en ideas innovadoras, abriremos nuevos caminos”*

- 2. Identifica el privilegio de servir, como fuente inagotable de poder.** El líder que trasciende, entiende que quien sirve más y mejor, aumentará su influencia y su poder. El servicio domina y da poder a quien lo otorga. Si lo que haces sirve, será demandado; si tú sirves, serás imitado; si tus ideas sirven, serán aplicadas.

Los que sirven a su tiempo salvando y enalteciendo a un hijo; a un hermano; a una familia; a un amigo, a una empresa; a una nación, o al mundo entero, son los que permanecen en la memoria de las nuevas generaciones; es decir, trascienden.

- 3. Su reconocimiento es constante y se convierte en anhelo de sus seguidores.** ¿Cómo enamora y seduce el líder a sus seguidores? Dándoles reconocimiento en forma abundante y frecuente. Lo mismo poniendo medalla, otorgando diplomas o entregando recompensas por un trabajo de calidad; que repartiendo caricias, regalando sonrisas o compartiendo su tiempo por el solo afán de agradar. Es un ser que da reconocimiento en todas direcciones y en todo momento.

Reconocimiento significa decirle al otro que es importante, que para nosotros sí existe y que es merecedor de cualquier cosa. Por una medalla, el hombre pone su mayor esfuerzo, lo mejor de sí mismo. No sólo demos reconocimiento a los de arriba, sean vendedores o gerentes: apreciemos el esfuerzo del obrero, de la secretaria, del empleado. Un mariscal de campo. Como Joe Montana en el fútbol americano, no sería lo que es si no contara con el apoyo de sus linieros ofensivos. ¿Cuántos super atletas no han destacado porque no han sabido compartir sus triunfos con sus compañeros?: Son incontables.

Pero cuidado: el líder debe ser objetivo y justo para otorgar el reconocimiento, sin dejar que los prejuicios influyan en él. Su sistema debe prever el estímulo inmediato a cualquier logro o mejora obtenida, lo que no necesariamente tiene que ser en dinero, pues el aprecio a sus logros es la motivación más importante en comparación a cualquier otra recompensa: el dinero se gasta y las caricias quedan grabadas en la memoria de sus seguidores.

1. **Su presencia, estilo y lenguaje, lo anuncian en todos los lugares a donde llega.** El líder carismático refleja en su exterior lo que es en lo interior. Su presencia responde a su contenido, no trata de ser superficial -ser mucho exterior y poco interior- pero si tenemos coherencia entre lo exterior y lo interior, obtendremos credibilidad ante los demás.

El identificarnos con nuestra gente sin importar el nivel social o jerárquico, comportándonos adecuadamente para ser uno más del grupo, nos dará aceptación e influencia con los seguidores. El líder debe ser como sus seguidores, con comportamientos fácilmente perceptibles para construir el sentido de identidad común.

Su presencia física en el espacio de su gente le permite identificarse con ellos, además del conocimiento que ello supone. Muchos líderes no intervienen en los detalles de la operación por estar inmersos en las grandes decisiones, pero la atención en los detalles es lo que permite lograr la Excelencia

### **Ante el Éxito, el Líder debe asimilar Humildad y Responsabilidad**

Continuando con las características que cualquier líder carismático debe poseer:

1. **Toma riesgos y está siempre dispuesto al sacrificio personal:** Cuanto mayor riesgo asumas, mayor compromiso adquieres; los riesgos comprometen, los riesgos unen: son una aventura compartida que genera solidaridad.

*El líder carismático se diferencia del resto de las personas, por la pasión con que vive cada día, porque toma riesgos personales, maneja habilidades no convencionales y está siempre dispuesto al sacrificio personal.*

*Va a todas las oportunidades. Para el líder sólo hay un tiempo y un espacio: aquí y ahora; no hay mañana ni pasado, todo es hoy. Vive intensamente su presente, pues no tiene la certeza de vivir mañana, es por ello que le urge avanzar en su obra.*

2. **Es juzgado no por lo que ha logrado, sino por lo que está intentando realizar:** La verdadera importancia de liderazgo no se queda en sus realizaciones, sino en los sueños por lograr, en las ambiciones que perduran.

*El liderazgo se hace pequeño conforme se alcanza a ver la meta, y se engrandece cuando se gestan los sueños.*

3. **Ejerce la creatividad como un proceso de aprendizaje:** Los líderes carismáticos son impulsores naturales de las ideas de otros. Un mito popular es creer que el líder es siempre el origen de las nuevas ideas, pero en realidad, a menudo sólo las toma prestadas, las dinamiza y las echa a andar con la ayuda de los demás. Puede ser un efectivo promotor, y no necesariamente un inventor.

4. **Tiene una percepción excepcional** para identificar oportunidades y sabe que la manera de encontrarlas es salir a buscarlas. La fórmula para la buena suerte es: busque oportunidades y prepárese para aprovecharlas.

Las oportunidades vuelven todos los días, si usted sale a su encuentro, tarde o temprano las encontrará. Ellas sólo están a la espera de quien esté preparado para aprovecharlas. Recuerde que la fortuna favorece a la mente preparada.

5. **Ante el fracaso se manifiesta inflexible,** y ante el éxito asimila humildad y responsabilidad:  
El líder comprende que puede fracasar un millón de veces, pero no importa; se mantiene inflexible ante la derrota, y jamás se da por vencido.

Tiene el honor, la dignidad, la determinación y la fuerza de la fe para luchar por lo que anhela. Tiene también la humildad y la entereza suficientes para asimilar el éxito.

Comprende que en cada triunfo nace una responsabilidad hacia el futuro: el compromiso de ser mejores. Reconoce la participación de todo su equipo, iniciando juntos cada día y con mayor entusiasmo la aventura del próximo reto a lograr.

**6. Posee una confianza excepcional en lograr metas imposibles:** El líder carismático es en esencia un idealista; un ideal es un sueño imposible. Por lo tanto, el ser idealista es aquél que está convencido de que su sueño se puede lograr, y él es quien puede hacer posible lo imposible.

La convicción convence; el líder carismático crea genuinas expectativas de éxito porque él mismo cree en ellas, su fe y su congruencia generan la confianza y el compromiso de sus seguidores.

**7. Difunde fervientemente sus ideas,** y presenta sus proyectos como algo apasionante: La piedra angular del líder está en su filosofía y en su destreza para comunicar su visión a los demás; de tal manera que éstos la hagan suya. El líder es 50% lo que piensa, su filosofía, sus ideales, su visión, y 50% su expresión, la forma en que comunica sus valores, la manera en que actúa para servir de ejemplo, la pasión con que expresa sus deseos, la convicción con que afronta su destino.

**8. Liga los valores fundamentales y universales con el futuro:** Cuestiona las tradiciones, pero respeta los valores humanos, ligándolos con los nuevos hábitos.

Considera los principios no como actos o hechos aislados, sino como un estilo de vida reflejado en hábitos consistentes y continuos.

El líder carismático vincula los valores trascendentales de siempre, con los objetivos del presente, y con su visión hacia el futuro.

**9. Sintetiza su mística de trabajo en una sola frase:** "Usted y yo haremos que lo imposible ocurra". El líder infunde fe, confianza y esperanza. El seguidor sabe que tal vez no está de acuerdo con su líder, pero lo sigue porque cree en él; confía en él; tiene fe en su sueño común; comparten el mismo espíritu, y saben que ellos son también protagonistas del cambio y no sólo espectadores.

Los líderes carismáticos están convencidos que no pueden adivinar el futuro, pero sí lo pueden inventar.

El líder vive apasionadamente su ideal, porque su misión representa su razón de ser.

Entrega su existir por realizar un sueño y sabe que en sus manos y en las manos de su gente está el futuro de la humanidad.

Esas manos que el mundo necesita para forjar calidad humana, para entregar a las nuevas generaciones un sueño..., el sueño del tercer milenio, en el que México será el líder espiritual del mundo.

## APENDICE C

### ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

1. Ramo de su industria  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es u nivel y área profesional?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Dónde realizo sus estudios profesionales?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Ha realizado algún diplomado o curso? ¿De qué?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es su puesto actualmente?  
\_\_\_\_\_
6. Considerando a todas las empresas en las cuales ha prestado sus servicios, ¿cuántos años tiene trabajando a nivel ejecutivo?  
\_\_\_\_\_
7. De acuerdo a su experiencia ¿cuáles son las características de un líder?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué estilo de acuerdo a su experiencia se debe adoptar actualmente en nuestra situación?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Cree usted que es mejor aprender liderazgo solo, aprenderlo de alguien más o aprenderlo académicamente?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Cree usted que un directivo debe tener conciencia social?  
\_\_\_\_\_
12. ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Qué relación tiene liderazgo y poder?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿Considerará usted que el líder es agente de cambio?  
\_\_\_\_\_
15. ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_