

18  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**  
**CUAUTITLAN**

**“DIVERGENCIAS Y COVERGENCIAS ENTRE EL  
LIDER Y EL ADMINISTRADOR EN LA  
EMPRESA POST-MODERNA”**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A:**  
**MIGUEL ARMANDO CASTILLO ROMERO**  
**ASESOR: DR. OSCAR URIBE VILLEGAS**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAINE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .



AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Divergencias y Convergencias entre el Líder y el Administrador en la Empresa Post-moderna".

que presenta el pasante: Miguel Armando Castillo Romero  
con número de cuenta: 8610258-6 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otórgase nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuernavaca Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de junio de 1996.

PRESIDENTE	C.P. José Luis Covarrubias Guerrero	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	Dr. Oscar Uribe Villegas	
PRIMER SUPLENTE	L.C. Pedro Chaca Chávez	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Angélica Hernández Araiza	

## ÍNDICE

**DIVERGENCIAS Y CONVERGENCIAS  
ENTRE EL LÍDER Y EL ADMINISTRADOR  
EN LA EMPRESA POST- MODERNA .**

<b>ÍNDICE.</b>	<b>PÁGINAS.</b>
<b>INTRODUCCIÓN .</b>	<b>13</b>
<b>I. MOTIVACIÓN PERSONAL Y JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL DE ESTA TESIS.</b>	
1.1. Necesidad de Estudiar el Liderazgo en Términos Inter-Disciplinarios .	19
1.2. Necesidad de Rebasar la Nueva Administración mediante una Actitud Lideril .	32
<b>II. CATEGORÍAS TEÓRICAS Y CORRELACIÓN ENTRE ELLAS .</b>	
2.1 De la Noción Coloquial de "Líder" a su Definición Académica . (Pluridimensional y Operativa).	44
2.2 La Categoría Sico-Sociológica de "Administrador" y sus Tipos .	58
2.3 El Liderazgo Administrativo, la Creatividad y la Innovación , La Eficacia, la Productividad y el Rendimiento .	67
2.4 Las Categorías Sociológicas de "Autoridad", "Poder", "Legitimidad", "Carisma" e "Influencia" y su Aplicación en Administración.	75
2.5. Las Categorías Administrativas de "Eficacia"; "Eficiencia" .	84

**ÍNDICE****PÁGINAS****III. CARÁCTER SICO-SOCIOLÓGICO DEL ADMINISTRADOR-LÍDER.**

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 3.1. | Dimensiones Sico-Sociológicas del Liderazgo.                                      | 93  |
| 3.2. | El Comportamiento Lideral como Inter-Face entre Factores Individuales y Grupales. | 107 |
| 3.3. | Componentes Grupales del Liderazgo.   | 119 |

**IV. MAXIMIZACIÓN DE LUCRO POR EL LÍDER EN UNA EMPRESA CAPITALISTA.**

- |      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1. | La Post-Modernidad y el Administrador-Líder en una empresa capitalista. | 132 |
|------|---|-----|

**V. CASUÍSTICA ILUSTRATIVA.**

- |      |                         |     |
|------|-------------------------|-----|
| 5.1. | La Empresa.             | 145 |
| 5.2. | El Administrador-Líder. | 147 |

**ÍNDICE.****PÁGINAS.****VI. CONCLUSIONES.****157****VII. RECOMENDACIONES.****163****VIII. BIBLIOGRAFÍA.****168**

**"Me siento orgullosa ... hasta ahora he realizado  
todos mis fracasos".**

**(palabras de una coetánea-universitaria francesa)**

**"Háblame, Musa, de aquel ingenioso varón  
que, después de destruir la sacra ciudad de Troya,  
anduvo peregrinando larguísimo tiempo,  
viendo las ciudades y costumbres  
de muchos hombres, padeciendo gran número  
de males en su navegación..."**

**(La Odisea)**



**Con respeto y espíritu de compromiso al pueblo de México  
como a su Universidad por brindarme la realización de una  
de mis metas y de este modo hacerme sentir orgulloso de ser  
un hombre útil.**

**A la FES-Cuatitlan por  
albergar en sus aulas el  
deseo de superación y  
contribuir con ello en  
nuestra formación profesional.**

**A mi padre:**

**Pablo Emilio Castillo Ruiz.**

Por haber inculcado en mí ideas liberales  
como un espíritu de tolerancia; por su carácter  
siempre paciente e incondicional que me ha brindado  
hasta el momento.

**A mi madre:**

**Obdulia Romero Ángeles.**

Por su cariño.

**A mis Hermanos:**

**Pablo, Patricia y Mónica,**  
cuyos proyectos de vida abrieron  
la brecha para la construcción del  
mío propio, así como, por sus consejos  
y nobles sentimientos.

**A los Maestros:**

Eulalia Reyes Rojas.

Lidia del Consuelo Ortega Ramírez.

Jorge Mondragón.

José Luis Covarrubias Guerrero.

Manuel Mas Araujo.

Marco Antonio Ramírez-Reyes y Orduña.

Miguel Ángel Muñoz Galván.

Oscar Uribe-Villegas.

Teresa Cruz Sánchez.

Xosé Figueroa Custodio.

**Quienes con sus conocimientos, experiencias profesionales y  
consejos de vida me trazaron un camino Anti- dogmático  
y sembraron en mí un espíritu republicano con el noble fin  
de ser un hombre de provecho para nuestra sociedad,  
nuestro país y la humanidad toda.**

A:

**Oscar Uribe-Villegas,**  
maestro, amigo y humanista cabal  
que me ha inculcado tres enseñanzas  
a saber:

- 1) el conocimiento auto-crítico de uno mismo,
- 2) el valerse por uno mismo, y sobre todo,
- 3) **ser uno mismo.**

A:

**Sara Arellano Rodríguez,** sincera y  
leal amiga por quien siento un amor  
muy especial.

## **INTRODUCCIÓN.**

## **INTRODUCCIÓN .**

El autor de esta tesis, candidato al título de Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México, alumno de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, a través de : a) las enseñanzas de algunos de sus maestros y b) de sus propias observaciones, ha llegado a la conclusión de que : los procesos y las estructuras de la dirección no son equivalentes con los del liderazgo ya que la diferencia entre administradores y líderes, es una diferencia de personalidades que acaba por repercutir en a) la eficacia (que, como mínimo, tiene que ser común a ambos) y b) la eficiencia que el líder logra por dos vías; ya sea a) obteniendo los mismos resultados que le marca la eficiencia con menor número de medios o a' ) con medios menos costosos o bien b) obteniendo con los mismos medios un resultado b' ) mayor , b" ) menor o b"" ) mayor y menor .

En esta tesis voy a tratar de utilizar un conjunto de categorías científicas (principalmente de la ciencia de la conducta, y más ampliamente de las humanidades) definidas en forma más estricta y rigurosa a fin de estar en el nivel académico que corresponde a una Facultad Universitaria como es esta de Cuautitlán .

Este uso de categorías científicamente establecidas implica la necesidad común a todas las disciplinas humanísticas de convertir los simples vocablos de uso cotidiano en términos de significación no solo exacta y precisa sino también unívoca .

Es esto lo que explica que nuestro protocolo y correlativamente en el índice de esta tesis hayamos escrito un subtítulo referente a la noción coloquial del "Líder" a su definición académica.

La definición estricta de la categoría del líder, especificada para su aplicación a la actividad administrativa, implica el establecer relaciones de significación comunes y contrastantes con otros vocablos precisados o precisables terminológicamente .

De esos otros términos, en sentido eminente dentro de nuestro campo profesional hay que destacar el de administrador . Nuestra tesis fundamentalmente es que : *1) quien desee ser líder en el campo de los negocios (hacia adentro o hacia afuera de una empresa) TIENE QUE SER, COMO MÍNIMO, ADMINISTRADOR, y 2) el administrador que desee enfrentar con éxito el desafío de la post-modernidad y el cambiante panorama capitalista internacional, CONVIENE QUE DESARROLLE CAPACIDADES DE LIDERAZGO .*

Para encontrar los rasgos comunes y los rasgos diferenciales entre el administrador y el administrador-líder vamos a recurrir a dos categorías que son eminentemente propias de la administración de empresas : las categorías correlativas de eficacia y eficiencia .

Esto significa que vamos a tratar de encontrar hasta que punto tanto el administrador como el líder necesitan ser eficaces pero en que medida, en tanto a) el administrador busca realizar fines o bien pre-establecidos o establecidos por otros o bien pre-escritos institucionalmente, b) el administrador-líder tiene que adaptar esos fines a nuevas circunstancias o establecer nuevos fines a la altura de los cuales tiene que colocar su propia eficacia .

Esta introducción no es el lugar oportuno para explorar la manera común y diferencial de vincular la eficiencia con el administrador promedio y con el administrador-líder .

En términos genéricos se trata de contrastes entre cantidad y calidad; entre exactitud y precisión con la relación insumo-producto; insumo de capacidades profesionales; producto de éxito empresarial en términos de ganancia o lucro .



Aunque en la tesis nos interesa el mas ceñido aspecto disciplinario administrativo nos sentimos obligados también a colocar nuestra tratamiento dentro del marco mayor del sistema social que da sentido al deseo de ganancia o espíritu de lucro y a la misma empresa de negocios; es decir, el sistema capitalista para lo cual haremos alusión a aportaciones sociológicas básicas como las del sociólogo alemán Max Weber .

A fin de descender a la empirie o sea a la realidad que se experimenta cotidianamente, adoptaremos una serie de enfoques propios de las ciencias conductuales como son la sicología y la sociología .

Por este medio trataremos de no quedarnos en una mera clasificación teórico-racionalista de las personalidades y los procesos en las que ellas intervienen, sino descender a un estudio descriptivo-analítico de situaciones y personalidades a fin de reducirlas a tipos ideales weberianos y en términos profesionales -- aplicar ese conocimiento -- al logro tanto del mayor éxito del licenciado en administración de empresas como a la empresa a la que sirva.

Esa tipificación resultara mas plástica a través de una casuística pertinente . El caso que elegiremos para ilustrar la situación contrastante asi tipificada, nos orientaran hacia la forma en que se puede asegurar la eficacia e incrementar la eficiencia de una empresa por el administrador-líder estudiado, y deducir de ello las recomendaciones que (a título pedagógico) pueden y deben hacerse al administrador para: 1) rebasar niveles promediales de eficiencia y 2)

adaptar el propio desempeño a las nuevas condiciones que a) pueden aumentar o b) pueden disminuir, por el contrario, la eficacia del comportamiento habitual .

Nuestra tesis tiene que ser en estas circunstancias eminentemente inter-disciplinaria de carácter aplicado y servirá tanto para que reflexionemos sobre los problemas más onerosos de nuestra profesión como para que brindemos a las promociones ulteriores de FES-Cuautitlán estas reflexiones, conclusiones y recomendaciones derivadas de la enseñanza de algunos de nuestros maestros y nuestras reflexiones, estudios e investigaciones propias .

**I. MOTIVACIÓN PERSONAL Y JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL  
DE ESTA TESIS.**

## **1.1. NECESIDAD DE ESTUDIAR EL LIDERAZGO EN TÉRMINOS ÍTER - DISCIPLINARIOS.**

El liderazgo como capacidad de un individuo o de un grupo de individuos para dirigir a una sociedad, a un agrupamiento social (dentro de la misma) o a una empresa (especialmente una que busque la ganancia dentro del actual sistema capitalista, competitivo), puede enfocarse uni-disciplinariamente, desde el ángulo de diversas disciplinas. De estas posibles disciplinas estudiantiles del liderazgo, 1) unas pueden enfatizar el aspecto fáctico, 2) otras pueden privilegiar el aspecto valorativo, y 3) otras más -- finalmente -- pueden ser de carácter normativo .

En efecto, el liderazgo es un producto resultante de los procesos sociales; son ellos los que lo hacen cristalizar, a reserva de que, una vez constituido, el mismo revierta sobre la sociedad y a su vez ponga en marcha nuevos procesos sociales. Estos a su vez, son: 1) susceptibles de ser valorados positiva o negativamente por la empresa, 2) por el agrupamiento social -- más amplio y menos específicamente ganancioso -- 3) por la sociedad misma de la que surge, y 4) en términos muy amplios por a) las empresas, b) los otros agrupamientos sociales, o c) las otras sociedades globales distintos de aquellos en los que se ha producido y que: a) o compiten, o b) cooperan o c) entran en conflicto con aquellos de los que se estudia el liderazgo correspondiente .

El producto cultural que es el liderazgo, y los procesos sociales que: 1) tanto lo generan como 2) son generados por él imponen, uni-disciplinariamente, un enfoque realista. Antes de 1) cualquier normación, e incluso b) de cualquier previa valoración o evaluación de un liderazgo concreto, es necesario recabar todos los datos para describir cuáles han sido las condiciones en que surgió tal liderazgo real y concreto, cómo apareció (a través de una serie de etapas del proceso social, que culminarían con ese producto cultural) y el modo en que, una vez surgido ese producto cultural, repercutió modificando (de donde, comparación entre la etapa presente y la previa) las condiciones imperantes en la situación de la que surgió .

Este primer paso del estudio del liderazgo -- en cuanto TEMA antes de que se le convierta en PROBLEMA -- debe de complementarse con un segundo paso que consistirá en analizar los datos obtenidos de la pesquisa concreta, a fin de someterlos a categorizaciones, y hacer incidir sobre ellos: a) ya sea un esquema de causación social, b) ya uno de examen de la estructura social, c) ya otro de relación funcional -- entre variables independientes y dependientes -- o d) uno de propósito Gestalista que precise la configuración de la situación y sus consecuencias .

El segundo enfoque también podría ser uní-disciplinario, e incluso no sometido a los rigores de las disciplinas académicas. Independientemente de que la captación de un liderazgo concreto se logre por vías como las descritas anteriormente, o sea el resultado de una captación

meramente impresionista (tan imprecisa como deformadora de los datos respectivos y consiguientemente de su análisis) también es posible hacer una evaluación "a ojo de buen cubero", o sea, 1) sin rigorizar los conceptos y 2) sin precisar las medidas (puesto que, al decir de Pearson, con el remoto antecedente de Pitágoras "La Ciencia es Medida" ó "No son los hechos los que constituyen la ciencia sino el método con que se trata"). O bien, se puede proceder a una evaluación precisa y no solo exacta y o bien exhaustiva, o bien pertinentemente muestreada .

También el tercer enfoque aislado, uní-disciplinario tiene mayor riesgo de caer en el error que de evitar cometer el de proceder arbitrariamente a captar y juzgar una situación, y tratar de someterla a norma. Este riesgo es grande, en la práctica, no solo por las injusticias en las que incurra o las desigualdades humanas que introduzca (**criterio ético**) sino porque sus resultados serán contraproducentes; en vez de producir el éxito, conducirán al fracaso (y esto es básico de acuerdo con el criterio que, particularmente en una empresa lucrativa del mundo capitalista, tiene que ser predominante en cuanto único medio que conduce al éxito).

La administración de una empresa -- tanto si es privada como si es pública, aunque en cada uno de estos dos casos con modulaciones distintas -- es, en realidad, **el aspecto aplicado** de los estudios que se hagan sobre esta institución de carácter particular, dentro de la especie "empresa" y del genero "agrupamiento social" y por ello, debe considerarse como una de las disciplinas **prudenciales**. Por que, así como hay una *Juris-Prudencia* que, como vertiente aplicada corresponde al estudio realista de cómo surge el Derecho y de qué consecuencias

sociales tiene su aplicación o falta de aplicación; su vigencia, su transgresión o su permanente falta de puesta en vigor, la administración trata de aplicar -- para el logro de las metas sociales o valores humanos buscados -- el conjunto de conocimientos que se tienen sobre la forma en que espontáneamente -- en el pasado -- se han organizado las colectividades humanas para el logro de un propósito, y la manera en que, lentamente, se han vuelto conscientes de esa forma de organizarse y, de ella, han tomado los elementos positivos y dejado crecientemente a un lado los negativos (primariamente, en términos de eficacia, pero también subordinadamente en términos de justicia y de disfrute de la vida, para quienes en ellos intervienen).

Desde este ángulo, la Administración es, propiamente una Socio-Prudencia (término que utiliza el sociólogo español José Ignacio Alcorta en su "Tratado de Sociología"). Y, dentro del estudio aplicado *administrativo*, uno de los aspectos que tienen que considerarse el del liderazgo administrativo, como **especie** del género liderazgo (más amplio, que está obligada a cubrir destacadamente la sociología pero, al lado de ella, como señalaremos en seguida, otras disciplinas comarcadas e inter-relacionadas).

A través de la presentación sucinta que precede -- en la que tuvimos en mente la posibilidad de que diversas disciplinas fácticas y normativas reivindiquen aisladamente el estudio del liderazgo particularizadamente administrativo --, resulta evidente la concatenación entre los tres elementos: 1) realista, 2) evaluativo y 3) normativo (tanto técnico como ético) de estudio del liderazgo. En forma no menos importante, dentro de cada uno de esos momentos o

en cada uno de esos aspectos, puede vislumbrarse la necesidad que hay de recurrir a diferentes disciplinas para captar cada una de las facetas del liderazgo.

Pero, el carácter de la Ciencia (en singular y con mayúscula) consiste, principalmente, en que: 1) trata de ser sistemática y 2) busca ser tan sintética como se pueda .

Por el rumbo de lo sintético, puede recordarse que -- en párrafos precedentes -- hemos aludido a la necesidad de pasar de la simple descripción de una situación social a su análisis. Sin embargo, *el análisis lo único que hace es identificar las variables que intervienen en la situación aislando (en lo posible) unas de otras, a fin de ir las enfocando ordenadamente; con todo, la simple ordenación del material respondería a un simple propósito archivonomista si no fuera sucedido por un esfuerzo sistematizador que precise las relaciones que ligan a unas con otras variables, en forma tal que relaciones que ligan a unas con otras variables, en forma tal que -- por un proceso depurativo que vaya de lo más concreto a lo más abstracto -- permita un diagnóstico de la situación del tipo de "Esto ocurre por esto o por esto otro", conclusión realista sobre la que debe incidir la evaluación de si aquello que se ha concluido a) es bueno, b) es malo ... o es feo ... pues también hay un criterio estético que refina todos los distantes, y muestra la armonía interna del sistema examinado.*



Es una necesidad como esta la que impulso a Morris y Seeman (de quienes presentamos el modelo de análisis), -- ver última página de este capítulo -- a modo de ejemplo de lo que puede hacerse en este campo, en general, para pasar después a hacerlo en el campo particular de la administración, (a establecer este "paradigma" para el análisis del liderazgo). Estos sociólogos estadounidenses parten de la consideración de que "nuestro modelo enfatiza el hecho de que aquellas variables tanto grupales como individuales que se han examinado en los estudios sobre liderazgo" no pueden presentar el aspecto de dispersión que aparentan; que todas las que se han estudiado se pueden agrupar a lo largo de cinco dimensiones o en cinco formas: 1) como resultado del comportamiento o conducta lideril; 2) como determinantes, 3) condicionales o 4) concomitantes de la conducta del líder y 5) como criterios para la evaluación.

Como señalan estos mismos autores (para justificar académicamente su aportación) ellos no solo han tratado de establecer en abstracto un paradigma de estudio del liderazgo sino que también han experimentado con las posibilidades, limitaciones y dificultades de su aplicación a una pesquisa concreta .

Los autores comienzan por considerar -- en este intento de sistematización del gran cumulo de variables que intervienen en la gestación y consecuencias del liderazgo --, que "la demanda de un liderazgo efectivo y eficaz se ha intensificado en las sociedades contemporáneas durante los años recientes".

La cita original permite subrayar el término *effective* que si bien inmediatamente corresponde a "efectivo", interpretamos también como "eficaz", porque: a) puede haber liderazgos **de nombre** que no correspondan a liderazgos de hecho, y b) puede haber liderazgos de hecho (en cuanto el que los ejerza sea reconocido por sus seguidores, **tenga carisma o "jalón"**) **que no sean eficaces en términos de las metas que se proponga la sociedad, el agrupamiento social o la empresa respectiva.**

Puede anticiparse que esto último es factible en el grado en el que un colectivo humano -- que cubre las tres especies antes mencionadas -- puede: 1) descubrir las potencialidades que uno de sus individuos (o un pequeño conjunto de entre ellos) tiene para conducirlos, PERO que el mismo individuo que tenga esas potencialidades a) o no sea consciente de ellas, o b) no aviste la forma de actualizarlas (de hacerlas pasar de la potencia al acto). En términos del primer inciso, en cuanto la denominación o título de "líder" se vuelve prestigioso, a) puede ser buscado con **quienes** quieren pero **no pueden** serlo (por características personales o por restricciones situacionales), y puede asumirse o adjudicarse el "título", sin que el mismo corresponda a ningún contenido de realidad: el liderazgo (en tal caso) no es efectivo sino una *status vocis* (una "palabra vacía").

La demanda a la que aluden los autores es, por tanto en el sentido de tener líderes efectivos y eficaces, e implícitamente de oponerse y aún destruir a aquellos se-dicentes líderes o a esos "líderes" por designación, que ni son eficaces ni lo son en forma efectiva.

En la cita textual de los autores se habla de **our society**, porque hay que recordar que los autores o son estadounidenses o trabajan como profesores e investigadores en Estados Unidos de Norteamérica. Por ello en nuestra referencia (para precisar científicamente) hemos recogido esta referencia en términos de las sociedades que -- implícitamente como la estadounidense -- son capitalistas y, por ello regidas 1) por una **racionalidad** principalmente administrativa, 2) un afán de lucro -- paliado por otras consideraciones --, 3) que están enfrentadas a la necesidad de competir exitosamente en el mercado, y (en ese sentido) obligadas a vigilar el rendimiento económico de la relación entre sus insumos y sus productos.

Morris y Seeman hacen recordar que el **liderazgo es posible, surge y debe buscarse que aparezca en todos los dominios de la vida social**. En forma parecida a como en el párrafo anterior hemos recogido algunos de los diagnósticos del sociólogo Max Weber respecto al **ethos (o sea al paradigma conductual) del capitalismo**, en éste conviene que aludamos a las formas de comportamiento social, y -- muy particularmente -- a la conducta burocrática frente a la conducta regida por el carisma.

Tomamos sólo dos de estas categorías porque son las que importan para mostrar el sentido de lo asentado por los estudiosos estadounidenses del liderazgo. En una sociedad primitiva, los procesos sociales tienden a repetirse por habituación psicológica y, más tarde por consagración ritual de prácticas con las que se ha tenido éxito -- aunque no se precise que grado de éxito -- en el pasado. De este modo, las conductas se vuelven rutinarias, se ritualizan y -- a través de ello -- casi no se hace necesaria la presencia de un líder. Existe -- sí -- un **jefe**

que ordena lo que hay que hacer, pero, generalmente, como **interprete de la practica consuetudinaria** (que es lo que ha hecho decir a Vicente Blasco Ibañez que "nos gobiernen los muertos"). La **jefatura** -- en estos términos -- es distinta del liderazgo, aunque en ciertos casos puede coincidir, en un mismo individuo, la calidad de jefe y la de líder. *Sintomáticamente* "líder" procede del inglés **leader**, pues -- sin que necesariamente en su aparición la palabra y la etapa socioeconómica correspondientes -- el liderazgo se descubre y se propicia en países **anglo-sajones** que o han iniciado la revolución industrial y tecnológica (gracias a la cual prospera el capitalismo) o la han recibido en forma inmediata de ellos.

La revolución industrial es, en sí, un cambio fundamental en las formas de producción (técnicas) y en las modalidades de las relaciones (humanas) principalmente económicas de las sociedades llamadas "occidentales". *Procede de un cambio de mentalidad previo en varios siglos y muy profundo, que se remonta al Renacimiento y su visión cis-mundana de la vida, y que a su vez, produce cambios de mentalidad fundamentales.* Estos cambios implican que la simple reproducción rutinaria de actividades humanas, o la ritualización de las conductas resultan insuficientes y aún francamente inadecuadas para situaciones y problemas inéditos hasta hoy.

Sí "los muertos nos mandan" ello significa que sus mandamientos **fueron** adecuados para las situaciones que les eran contemporáneas; pero que los mismos dejaron de ser adecuados en situaciones que ellos no sólo no conocieron sino que ni vislumbraron ni -- sobre

todo en el principio de los tiempos en que adivinadores pero no futurólogos -- eran incapaces de pre-ver y pre-venir.

La figura del jefe no es, por tanto, perfectamente sinonímica con la del líder. Y el líder tampoco se confunde con el funcionario. En realidad el jefe se demerita en funcionario cuando se reduce a vigilar la observancia de las normas establecidas -- y en ese grado, se condena, ineludiblemente, al fracaso --. El jefe mantiene su condición de tal cuando interpreta las normas provenientes del pasado y las adecua a las situaciones contemporáneas suyas, sea que esa interpretación la haga: 1) en beneficio del grupo o 2) en su perjuicio. De este modo, repta la idea de **arbitrariedad** en la conducción del grupo, aunada a la de **rutinaridad** o ritualidad de los comportamientos respectivos.

Sólo cuando se reconoce que: 1) las situaciones han cambiado y hay que adaptar a las nuevas situaciones los criterios y normas de conducta necesarios para resolver los problemas que se planteen respecto de ellas, y 2) cuando se da reconocimiento al hecho de que esos mandos **no pueden ni deben ser arbitrarios** sino tienen que regirse por criterios a) de adecuación al modo de ser de los integrantes del grupo, b) de apropiación respecto de las posibilidades y limitaciones de las técnicas disponibles, c) de aceptación conceptual de unas metas socialmente definidas, y d) de capacitación técnica para utilizar o inventar los medios para alcanzarlas, surge la noción -- aún entelequial -- del **leader**.

El líder, en estas condiciones, tiene que: 1) tener una especial sensibilidad al cambio, 2) un sentido de oportunidad, precisión y calibración de las medidas gracias a las cuales se pueden respaldar, sostener y hacer avanzar los cambios meliorativos, y 2) frenar, infirmar y aún combatir aquellos cambios que empeoren la situación social correspondiente.

Es fácil percatarse de que, en estas condiciones, esa "demanda" descubierta por los autores estadounidenses, respecto del liderazgo que hay que lograr tiene que "intensificarse", *conforme las sociedades se vuelvan más cambiantes (en términos de civilización y de técnica, por una parte y, por otra, en términos de cultura y de ética).*

A pesar de la enorme plasticidad del modelo elaborado por los autores estadounidenses a los que nos referimos, algunas de las alusiones o ejemplificaciones que ellos hacen muestran el nivel aún bajo de sus consideraciones aplicativas pues, si bien mencionan la forma en que esa demanda de liderazgo se produjo, en la sociedad estadounidense, en las guerras mundiales y locales en que se vio implicado el país en años recientes, en la esfera militar, lo que se captaba sobre todo en lo referente a la industria tenía que ver más en el campo de las relaciones laborales que de la administración empresarial.

En efecto, por entonces se mencionaba que "las industrias han instituido programas para mejorar la efectividad de los **supervisores**". Como resulta claro, a partir de consideraciones como las que hicimos previamente, así como de otras que pudiéramos agregar

aquí, la supervisión (la labor de los capataces) no tiene por que ser -- en forma inmediata -- lideril.

- Se trata, más bien de una función que se cumple mediante la vigilancia y -- en caso necesario la sanción -- del cumplimiento o incumplimiento de las indicaciones técnicas y de los reglamentos éticos dentro del ámbito industrial (que no agota, por otra parte lo "empresarial" y, tampoco, la administración de empresas que es lo que aquí nos interesa).

Un supervisor o capataz PUEDE pero NO NECESARIAMENTE tiene que ser un líder. Si lo es -- en el nivel informal --, o sea en un carácter que después contrastaremos con el liderazgo formal o reconocido institucionalmente, tanto mejor, porque gracias a ello podrá realizar con más efectividad, mas fácilmente, en forma más productiva y satisfactoria para todos su función de supervisor. Tanto mejor porque, *en empresas en los que, en niveles superiores, los dirigentes no sean líderes efectivos y eficaces , uno o varios supervisores que tengan capacidades lideriles reales pueden subsanar esa falta y subsanar ese defecto.*

La motivación que poco después del fin de la segunda guerra mundial y en época de "guerra fría" tuvieron algunas universidades estadounidenses como la Estatal de Ohio (**Ohio State University**) para tratar de someter a modelación académica el estudio del liderazgo puede verse en el hecho de que los sociólogos aludan más bien de paso a la industria y, después de mencionar lo militar incidan en lo Estatal Internacional, y nacional ya que "en los

asuntos tanto internacionales como domésticos se reclama un liderazgo de *alto calibre* y esa demanda no solo es tácita sino que se ha explicitado abundantemente".

La necesidad (en parte subsanada en el transcurso de estos años, en parte necesitada todavía de estudio, en los años Noventa) se pone de manifiesto en cuanto: a) entonces, en Estados Unidos de Norteamérica y b) ahora en México, con nuestro habitual rezago (adverado por nuestra revisión de tesis sobre la materia). "Todavía quienes o son líderes hoy o quienes pretenden entrenar a los líderes tienen que actuar sobre la base de lo que en muchas partes se da con una serie de máximas **ad hoc QUE NO SE VEN SOSTENIDAS** -- como lo demuestran los estudios "serios" y de "expertos en la materia" que VENDE Miguel Ángel Cornejo y Rosado (NI POR UNA BUENA TEORÍA NI POR DATOS EMPÍRICOS). Esto (que para los hablantes del inglés sería "rules of needle and thumble" y para nosotros, más o menos los consejos de Mamá Grande) muestra la necesidad y pertinacia de este esfuerzo nuestro para mostrar las líneas a través de las cuales: 1) puede y debe estudiarse -- en este aspecto -- el funcionamiento de una empresa; 2) la manera en que se puede evaluar administrativamente su desempeño tanto interno como externo, y 3) la forma en que se pueden normar a) la actuación del administrador mismo **en cuanto líder**, b) la inter-relación del mismo con líderes potenciales subordinados, c) la motivación, capacitación y apoyo para la formación lideril de esos dirigentes potenciales, y d) la efectivación tanto del propio liderazgo como de los correlacionados con el liderazgo del administrador.



## **1.2. NECESIDAD DE REBASAR LA NUDA ADMINISTRACIÓN MEDIANTE UNA ACTITUD LIDERIL .**

De acuerdo con el libro de Claude S. George, Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*, ha habido un intento permanente de los humanos para optimizar el uso de los recursos, siempre limitados, con los que cuentan.

Las antiguas civilizaciones administraban en términos rudimentarios de conservación y de utilización óptima de los recursos con los que la comunidad contaba en forma inmediata.

Una etapa diferente comienza cuando, en vez de atenerse a los recursos ya existentes, la comunidad busca aumentarlos (con lo cual aparece germinalmente el criterio de aumento de la producción que, en términos administrativos habrá de convertirse en el concepto o categoría de "productividad").

El cambio ulterior se produce cuando la colectividad humana pasa de ser homogénea a ser heterogénea (multi-segmentada en términos de Emile Durkheim) y se plantea el problema de compartir o no los recursos disponibles entre los gobernantes y los gobernados. Surge entonces el problema de un liderazgo que no sea hegemónico sino que busque la justicia y la equidad administrativas.

Desde la Revolución Industrial ese antiquísimo proceso se volvió más consciente y, a través de una creciente voluntariedad, se enfatizaron las características que -- hasta entonces -- se habían ido manifestando en él. Pero, por otra parte, la Revolución Industrial no fue sólo un cambio en la técnica sino un cambio de actitud que propició la aparición de nuevas modalidades administrativas.

La Revolución Industrial representa medularmente un tránsito del sistema artesanal de producción a un sistema distinto de producir -- el sistema industrial -- todavía enfocado principalmente hacia la producción de bienes más que de servicios (que se harán más ostensibles en una etapa ulterior).

En primer término, ese tránsito de lo artesanal a lo industrial representa un incremento (cuantitativo) de los elementos de los que se dispone para satisfacer las necesidades.

Ulteriormente, ese aumento sirve para quienes tienen las posibilidades de manejar directamente los nuevos inventos técnicos los utilicen para lucrar con ellos, y -- un momento después, susciten nuevas necesidades --.

El aumento cuantitativo (resultado de la aplicación de las nuevas técnicas) aceleró la producción de satisfactores y permitió: A) o bien la satisfacción creciente de las necesidades **de todos los miembros de la colectividad en forma justiciera y aún equitativa**, o B) la de

mantener en el mismo nivel de satisfacción - insatisfacción las necesidades de algunos de ellos en beneficio de otros.

La segunda de estas posibilidades le abre amplio camino a la idea de lucro, pero no **determina**, por sí sólo el que ese lucro sea desmedido, o sea, explotador de las diferencias sociales y acentuador de las mismas.

La idea misma de "productividad" o -- inicialmente de "rendimiento" o de relación óptima entre insumo y producto -- se llevaría ulteriormente de la colectividad amplia productora, a la comunidad productiva restringida o especializada: la empresa. Dentro de la empresa, se buscaría --también-- que hubiera rentabilidad creciente entre los insumos y los productos, particularmente, en términos de utilización de: 1) la fuerza de trabajo, y 2) del tiempo de trabajo disponible. Esto lleva a la concepción fordiana de la línea de montaje y a los desarrollos sucesivos sobre el ahorro de tiempos y movimientos.

En las primeras empresas productivas, surgidas de la Revolución Industrial, el propietario de los medios de producción (mejorados por los cambios en la técnica) era, **simultáneamente**, quien administraba sus recursos. Estos eran; en algunos casos, 1) la tierra misma y los productos naturales (vegetales, animales, criados en ella) y siempre, su propia fuerza de trabajo (o, después la suya y la de sus hijos) así como 2) los materiales e implementos de los que disponía.

Al aumentar la fuerza de trabajo de esas nacientes empresas o al abrirse; la posibilidad de implementar cada vez más la producción (a través de la adquisición de maquinas nuevas y más artificiosas), el productor (inicialmente indiferenciado propietario y administrador) tuvo que depender de alguien que organizara y sometiera a vigilancia y control esa producción. Fue así como el gerente o administrador se diferenció del propietario.

De este modo, el administrador como, a principios del Veinte -- especialmente a partir de Taylor -- la figura del administrador ya no está únicamente diferenciada de la del propietario (con la que, en ciertos casos excepcionales puede seguir coincidiendo) sino que trata de sujetarse a principios de: a) racionalidad y b) sobre todo, de eficiencia.

En convergencia con: 1) la Revolución Industrial (derivado de ella en cierta medida, y apoyado en ella misma), el espíritu del capitalismo impulso a los dueños del capital o propietarios a buscar por sí mismos o a imponer a sus administradores una rentabilidad creciente.

Los administradores -- a su vez -- para satisfacer a los propietarios, buscan esa rentabilidad creciente a través de diversos procedimientos entre los que destaca el del aumento de la productividad de base técnica, más que financiera.

En aquella etapa, el administrador asume (o considera **como si fueran propias**) las finalidades del propietario y las realiza. Un momento después algunos propietarios se percatan

de la eficiencia de sus administradores y les dan crecientes ámbitos de libertad, no sólo para instrumentar la política de la empresa, sino para **diseñar incluso esa política**.

De este modo, el administrador se convierte en el artífice del éxito lucrativo de la empresa y no sólo adquiere personalidad propia, sino que la misma llega a dejar -- en veces -- a la sombra la misma personalidad del capitalista o propietario, quien se reduce a disfrutar de los frutos: a) de su propio capital y b) de capacidad estratégica y de la inventiva de su administrador.

Como ocurre siempre en la vida social, unos desarrollos inicialmente positivos, al hipertrofiarse, se convirtieron en negativos. El éxito de los administradores hizo que muchos de ellos se engolosinaran, se volvieran narcisistas y -- depauperando las finalidades humanas de la empresa -- hayan proclamado: "todo por y para la empresa".

Esta **hipertrofia** (y no su desarrollo inicial positivo de nacimiento de la personalidad gerencial o del administrador), es lo que explica el descrédito y aún la crítica implicada en expresiones como: "La Revolución -- indeseable -- de los Gerentes".

Trasladada esta actitud arrogante (o desmesurada) a otros sectores de la vida social ha dado lugar a una situación en la cual se ha hecho valer la función de administrar por encima de las otras concomitantes en la vida política. Con ello ha aparecido la figura del "tecno-crata".

En términos más amplios, cuando -- fuera de las instituciones que buscan el lucro (empresas productivas o comerciales) -- se coloca a la función de administrar por encima de cualquier otra función institucional, se produce una verdadera tecno-latría, una adoración de la técnica y de la administración **por ellas mismas** y no en función de los fines últimos de la sociedad, de la empresa y de sus miembros individuales.

Esta coyuntura, y los enjuiciamientos ambivalentes o ambiguos que propicia, son los que (especialmente en esta tesis) nos obligan a re-definir la administración y, más particularmente, a: 1) precisar cómo hemos de ejercer esta profesión nuestra (de administradores), y 2) cuál es la forma en que, desde su puesto de administrador, el profesional puede y debe realizar funciones de liderazgo en la nueva coyuntura internacional.

De acuerdo con la lectura del libro de Claude S. George y del análisis que hemos podido hacer de la crisis y puntos de inflexión en el proceso del desarrollo histórico de la función administrativa, podemos asentar -- a título personal -- que, hasta mediados de los Ochenta, la administración pasaba por una fase netamente copernicana.

En una época como la nuestra, en la que debemos tratar de recoger en las disciplinas que estudian lo humano las conclusiones de la Teoría de la Relatividad **es indispensable redefinir la personalidad, la función, la situación social y las responsabilidades del administrador** de acuerdo con la época que nos toca vivir.

Antes de Einstein , se pensaba que las categorías de "espacio" y "tiempo" eran distintas y estaban desconectadas la una de la otra. A partir de Einstein se acepta la noción de que el tiempo no está separado ni es independiente del tiempo. Y Stephen W. Hawking habla de un complejo espacio-tiempo que permite aprehender entidades que no son simples.

En forma parecida, si bien puede pensarse que en su simplificación extrema (como "caso- límite" que diría el matemático) es posible hablar de un administrador a secas, hay que admitir que en el administrador existe siempre: 1) ya sea impartado, 2) ya en estado naciente, 3) ya en forma germinal o 4) ya plenamente desarrollada la función adicional de: **líder-social**.

Es a esta condición sobresaliente (que debe tratar de satisfacer todo humano digno) a la que se ha reconocido -- en el vocabulario menos preciso -- como "excelencia". El excelente, en términos sociales, es aquel que es capaz de descubrir el camino que deben seguir sus asociados inmediatos (en la empresa) o sus co-societarios (en el sentido amplio) a impulsarlos a seguirlo.

Esta necesidad de liderazgo (de inventividad, de capacidad de maniobra) del administrador no sólo es posible en las actuales condiciones, sino que ha llegado a ser (deseable) dentro de los términos mismos de las finalidades del capitalismo y de sus empresas.

Hasta mediados de los Ochenta de este siglo (en que se volvieron evidentes desarrollos que habían venido germinando muchos años atrás) los empresarios y sus administradores (y tras ellos, los consumidores) salieron de una cierta ensoñación y modorra. Estas les hacía creer que nada había cambiado. En tanto Estados Unidos de Norteamérica y Europa creían que Japón y el resto de Asia -- principalmente -- seguían dependiendo del capitalismo "occidental", esos países habían alcanzado un desarrollo y una evolución propios. Estos, unidos a lo barato de su fuerza de trabajo, alertaron a los mismos consumidores de Occidente y convirtieron a esos países asiáticos en serios competidores de los otros países capitalistas.

En forma inmediata, el surgimiento capitalista de las naciones no occidentales despertó a Occidente hacia esa competitividad que amenazaba sus éxitos previos. Eso produjo -- en forma mediata -- los estallidos bélicos de este siglo. De ellos, especialmente el segundo se explica por el intento de retener los viejos mercados o de obtener otros nuevos, consumidores de los productos de Occidente.

Colateralmente, tanto Occidente como esos emergentes países asiáticos buscaban tener acceso a mercados en los que la fuerza de trabajo fuera más barata que en Occidente, y que -- de este modo -- aseguraran su producción, productividad y rendimiento. La competitividad de los países emergentes, tras la segunda guerra mundial, llegó a invadir los mismos centros metropolitanos del capitalismo occidental, de tal manera que, ante la invasión de firmas niponas y coreanas, incluso en Estados Unidos de Norteamérica, tuvieron que tomarse medidas proteccionistas de las propias empresas industriales (en forma sobresaliente, de las firmas



productoras de automóviles, frente a la invasión de compactos y baratos automóviles japoneses).

En esta etapa de competitividad en términos planetarios -- de búsqueda de defensa frente a la misma a través de los bloques -- el administrador necesita acentuar, cada vez más, sus condiciones lideriles.

La más reciente de las guerra mundiales -- en particular -- reveló el carácter bélico de la búsqueda de mercados (se ha hablado de "lucha por los mercados") y esto pone de manifiesto uno de los enfoques propios del liderazgo que está llamado a ejercer el administrador de hoy. En parte su función no consiste sólo en asignar recursos para satisfacer necesidades de la empresa, sino la de diseñar estrategias a través de las cuales la empresa pueda triunfar en la actual batalla por los mercados.

La disminución del costo de producción, el aumento cuantitativo de la producción, el mejoramiento cuantitativo de bienes y servicios, la capacidad de obtener y ofrecer nuevos productos son finalidades de toda administración dentro de las condiciones del mercado capitalista, pero éstas finalidades tienen que matizarse con las condiciones específicas de esta época, en la que se enfrentan las diversidades de gusto y de capacidad de compra de varios mercados internacionales, y la lucha entre los diferentes bloques, de los que cada nación y cada empresa tiene que formar parte.

O sea, que se necesita algo más que un "profesional" de la gerencia, que se requiere de una persona que como funcionario, no se reduzca a la simple administración, sino tenga una amplia inventiva en términos de alternativas para administrar, de estrategias para combatir dentro de la guerra capitalista y que, para ello, posea liderazgo o capacidad para convencer a otros para que sigan la alternativa aconsejada por él mismo.

Las funciones del "administrador" y del "líder" no pueden concebirse -- especialmente en esta época -- como mutuamente excluyentes, sino convergentes -- y, en cierto modo como, **complementarias** --. Para lograr **competitividad empresarial en términos planetarios** -- es necesario que el administrador: 1) tenga un conocimiento amplio, profundo, detallado, de las situaciones internacionales, de sus cambios, coyunturas y crisis, y una capacidad para 2) asumir riesgos calculados y de costo mínimo para innovar así como 3) la capacidad para poner en práctica los procesos innovativos por encima de los procesos rutinarios (que sólo permiten la vida vegetativa de las empresas).

La propuesta de liderazgo que estamos haciendo y argumentando a través de esta tesis no tiene por qué considerarse como exclusiva de la alta gerencia (frecuentemente concebida como exclusiva de las empresas transnacionales o de amplia cobertura nacional) o gubernativa, sino que tiene que abarcar todos los niveles de la administración tanto privadas como pública (en este último sentido, incluso el de la administración de las pequeñas finanzas municipales).

Esa administración excelente en términos de liderazgo implica, por una parte, una actitud y, externamente ciertos modos de conducta. Las actitudes se tienen que manifestar en términos: 1) de tolerancia, respeto, apreciación de las capacidades individuales de todos y cada uno de los miembros de una empresa, 2) de espíritu de cuerpo y de equipo, y -- hacia el exterior -- 3) de capacidad para establecer alianzas y estrategias inteligentes, a través de la asunción de riesgos cuidadosamente calculados (para no ser desastrosos sino productivos) a fin de mantenerse y avanzar dentro de un mercado internacional en el que la competencia crea ganadores o perdedores sin ninguna misericordia para quien no ha sabido dar la lucha dentro del mismo.

**II. CATEGORÍAS TEÓRICAS Y CORRELACIÓN  
ENTRE ELLAS.**

**2.1. DE LA NOCIÓN COLOQUIAL DE "LIDER"  
A SU DEFINICIÓN ACADÉMICA.  
( PLURIDIMENSIONAL Y OPERATIVA ).**

La noción más sencilla y menos estricta de lo que es un "líder" considera que éste es un individuo (pues difícilmente se concibe, en este nivel la posibilidad de un **grupo lideril**, indispensable en una organización grande como son las empresas de negocios) capaz de influir en la **efectividad** del grupo (más amplio , en el caso del "grupo lideril", el cual puede llegar abarcar a toda una sociedad).

Esta capacidad lideril de ejercer una influencia sobre la efectividad tiene que considerar ésta, fundamentalmente : 1) en términos cuantitativos en función de la productividad obtenida (es más "efectivo" aquel grupo o aquella empresa que una de dos: a) o **con el mismo esfuerzo** obtiene mayor número de **unidades producidas**, o b) obtiene **el mismo** número de unidades producidas con un esfuerzo menor), y, en segundo lugar: 2) cualitativamente, conforme la producción se sujeta más estricta y precisamente a un más riguroso control de calidad (pues debe recordarse que éste admite zonas de tolerancia, en más o menos en torno del promedio aceptado por los contralores).

Pero, esa mayor efectividad tanto cuantitativa (único criterio que se suele subrayar en términos de lucro y de explotación del personal, por quienes no consideran que este último tiene un límite fisio-sicológico, y que el primero puede dañar el prestigio de la productora y, a la larga, disminuir sus ganancias), como cualitativa, no se puede lograr a base del establecimiento de ciertas cuotas de trabajo para cada trabajador individual, y la exigencia también individual de cumplimiento de las mismas para cada uno de ellos aisladamente. Hay -- es cierto -- elementos del temperamento y del carácter de cada trabajador; de su entrenamiento y su destreza laboral que imponen el que, en un cierto momento, se individualicen las exigencias y las medidas disciplinarias destinadas a asegurar el rendimiento laboral de cada uno de los seres humanos implicados en la producción de bienes o de servicios (incluida la venta de los productos respectivos); pero, el problema último no es de psicología individual (en última instancia una abstracción cómoda para simplificar los problemas, pero insuficiente para explicarlos totalmente en cuanto tanto sus causas como sus efectos son sociales).

En estas condiciones, es evidente que, para pasar del uso puramente coloquial del término "líder" y de su derivado "liderazgo" a una definición académica tenga que ponerse la **productividad** en la que el líder se supone que puede y debe influir, en términos no de psicología individual, sino de psicología social (en términos de las actitudes, creencias y opiniones sostenidas), como resultante, por el grupo de trabajo o de empresa, en cuanto este resultado si bien a) procede de actitudes, creencias y opiniones de los trabajadores o miembros individuales de la empresa, a su vez repercute sobre ellas.

En última instancia, las mismas actitudes, creencias y opiniones individuales que entran como fuerzas componentes de la resultante sico-social, resultan también de una composición de fuerzas sociales (de en que región del mundo se nació, en que época, como miembro de qué nación y de qué clase social; que instrucción se recibió; que influencias buenas y malas ejerció la sociedad global sobre el individuo, y si fueron aceptadas o rechazadas por éste). Y aunque esos antecedentes parecen no tomarse en consideración para el estudio del liderazgo y de la figura personalizada del líder, los mismos deben tomarse en consideración a través de los **antecedentes de reclutamiento de personal**, en cuanto son ellas las que facilitarán la **integración** o la falta de integración de un individuo en un equipo de trabajo empresarial, e incluso el riesgo de disrupción de los ya constituidos que su incorporación introduzca.

Para los fines de la influencia **eficaz** que ejerza un líder sobre la empresa, aumentando su efectividad, ésta comienza a tener: a) como posibilidad y b) como correlativa limitación, la integración o la falta de integración del equipo sobre el que ha de hacer incidir su acción lideril. Esto plantea, ya desde el principio, la diferencia que implica el que el líder incida sobre un equipo ya constituido y proceda a base del conocimiento de sus limitaciones (que debe tratar de superar) más que de sus posibilidades (que difícilmente puede crear desde la nada), y -- por otra parte -- la situación del líder que está en posibilidad de **crear** o constituir el grupo laboral sobre el que ha de hacer incidir su acción lideril, ya que en este caso, puede a) vigilar sobre todo la creación de las posibilidades que considere deseables, y la cautela para impedir

que se introduzcan las limitaciones indispensables que -- en términos de esos antecedentes de los co-equiperos -- proceden destacadamente de la capacidad disruptiva de ciertos miembros.

Hacia la definición científico-técnica de "liderazgo" y de "líder" y "grupo por liderar", la condición indispensable de un liderazgo eficaz está constituida por la existencia de un **grupo integrado**. Pero, en cuanto la integración no es axiológicamente unívoca sino equívoca (puesto que un grupo puede estar integrado precisamente para ir en contra de las finalidades de la empresa) y -- consiguientemente de quien como líder trata de efectivizarlas --, el líder que llega desde fuera del grupo tiene que considerar no sólo la dirección, sino que debe precisar el **sentido** (positivo o negativo) de esa integración, de acuerdo con los fines propios y de la empresa a cuyo servicio se pone.

Esa determinación del sentido de integración del grupo por liderar puede revelarse al líder potencial: o una integración **favorable** a los fines de la empresa (en cuyo caso no tiene sino que estimular lo que ya encuentre y no crear elementos que contraríen esa buena disposición); o b) puede encontrar un grupo integrado pero indiferente a los fines propios de la empresa (en cuyo caso tiene que encontrar la manera de motivarlo para identificarse con los fines de la empresa y hacerlos propios, removiendo todos aquellos obstáculos o tropiezos que puedan orientar esa indiferencia inicial en un sentido negativo); o c) **puede encontrar un grupo francamente contrario** a los fines de la empresa y del líder (caso en el que, o tiene que buscar la forma de eliminar al grupo obstructor, o el de escindir su integración perjudicial



restándole miembros negativos y agragándole otros positivos), o d) puede encontrarse a un grupo desintegrado que él tendrá que comenzar por: 1) integrar, y 2) asegurar que esa integración sea favorable a sus fines y a los de la empresa a la que sirva.

Si se da por integrado un grupo sico-socialmente, con ánimo de sus miembros de colaborar unos con otros más que de entrar unos en conflicto con los demás, se tiene sólo el **punto de partida** de la incidencia lideril porque, así como se dijo que es útil pero limitado e insuficiente el estudio sico-social de estudio las actitudes, creencias y opiniones de los miembros individuales de la empresa, y que el mismo debe superarse con la consideración sico-social de causa y efecto de los mismos sobre el conjunto; esa misma composición de fuerzas individuales para la obtención de una resultante sico-social es insuficiente, ya que, una vez constituido un agrupamiento social (empresa o cualquier otro) o una sociedad global, los co-societarios (o miembros de él o de ella) ya no son **totalmente** libres de actuar como los plaza, sino que tienen que plegarse más o menos a lo que sociológicamente se conoce como "coerción social".

La coerción social no es, por sí misma ni negativa ni positiva; es negativa en cuanto coarta en cierta medida la libertad individual; pero es positiva en cuanto evita los excesos procedentes del abuso de dicha libertad.

Para los estudios científicos del liderazgo (con seriedad y rigor ¡los cuales no se venden como bolillos en los Sanborns!), y técnicos de efectivación de la influencia del líder en la productividad empresarial, el ascender del nivel puramente sico-social hacia el más estrictamente sociológico (a la Durkheim) representa que el líder tiene que tomar en cuenta que cada individuo, dentro de cada grupo de trabajo (aquí nos referimos a cada uno de los equipos de la industria o de los departamentos de la empresa) **tende a acatar los dictados de la coerción social interna del grupo**, y que esta tendencia al acatamiento es -- comparativamente -- la más fuerte; que esa coerción, a su vez se encuentra -- más o menos -- subordinada a la coerción social más amplia ejercida por la fabrica o la empresa en su totalidad, y que en el grado en que haya discrepancias entre una y otra surgirán en los individuos: conflictos (subjetivos) de lealtades, conflictos objetivos (entre qué código acatar), y los mismos rebasaran los límites del grupo menor y acabarán planteando problemas al grupo más amplio, en detrimento de la productividad, de la ganancia y, por ello -- en forma refleja -- del reconocimiento de la capacidad del líder para influir en ellas positivamente.

En esta marcha desde el uso coloquial del **vocablo "líder"** hacia su rigorización **en cuanto término** (sociológico, en términos cognoscitivos; administrativo en términos socio-prudenciales) hemos señalado ya, al principio, la forma en que hay que considerar no sólo un liderazgo individual, sino uno más amplio, grupal en el que cada líder se personaliza doblemente (como líder frente al grupo y como **uno** de los líderes dentro del grupo lideril).

En estas condiciones, el re-juego entre la coerción social estrecha, inmediata y más intensa, y la coerción social externa, mediata y menos intensa pero superior jerárquicamente, impone la consideración que el líder (de acuerdo con su posición de nivel o subordinación y en el mismo nivel, o de coordinación, dentro del grupo lideril) debe de tomar en consideración los conflictos que surjan eventualmente y la manera de resolverlos a) en provecho propio y b) sin detrimento de los logros de los otros líderes subordinados con él o a él supra-ordinados.

El problema que el liderazgo plantea no hacia adentro de la empresa, sino a) desde afuera de ella, y b) hacia afuera de ella consiste en que: 1) no sólo discrepan en mayor o menor grado las metas del empleador y el empleado, sino que también "o tanto empleadores como empleados **no son sólo** entes económicamente productivos, unilínealmente orientados hacia actividades de lucro".

El lucro capitalista, al que referimos esta visión de liderazgo, en nuestros términos de potenciales administradores de empresas se inscribe en un campo más amplio, de carácter económico. La economía se ocupa fundamentalmente de la disposición o administración de bienes escasos, raros para un nivel determinado de la técnica y de la organización social. "Escaso" es un término relativo, apunta hacia el hecho de que siendo muchas -- y crecientes -- las necesidades humanas, son pocos los recursos que pueden transformarse en satisfactores de las mismas.

El hecho de que una empresa se inscriba dentro de una sociedad con una organización económica propia, implica que la misma tiene que operar dentro de las condiciones de escasez relativa de recursos de esa sociedad (en forma primaria, condicionada por los elementos materiales que le ofrece el territorio mismo en el que opera, más tarde, liberada gracias al trueque o al comercio con otras sociedades y aún a la explotación de otros territorios y de otras poblaciones).

Eso significa que el líder tiene que partir: a) para el diseño de su estrategia lideril, tanto como b) para la evaluación de su rendimiento, de la valoración de las posibilidades y las limitaciones que a la empresa le plantea el sistema económico en el que se inscriba (pues en este sentido, no parte del mismo punto el jefe de un koljós o sovjos a la soviética que el dirigente de una empresa capitalista).

Conocido ese punto de partida, el líder tiene que buscar efectividad más por el rumbo de dar por concedidos -- o tomar como datos -- de sus problemas -- ciertas magnitudes de los factores de la producción: 1) la tierra (en el caso de la empresa agraria o agroindustriales), 2) el trabajo, y 3) el capital .

Dentro de las restricciones impuestas por: 1) una extensión dada de tierras, de cierta fertilidad edafológica, recursos acuáticos y de otro tipo, así como de fertilizantes y elementos para combate de las plagas, 2) una determinada fuerza de trabajo, calificada o no calificada, y 3) el monto de determinados capitales invertibles como fijos o como variables, el líder de una

empresa tiene que influir en la productividad **sobre todo**, a) en el supuesto inicial de que no puede hacer que aumente ninguno de esos factores productivos y, por tanto, a partir de la consideración de que dependerá el modo de **distribuirlos** en el interior de la empresa (en términos de organización y administración) el que la productividad aumente y, por consiguiente sea valorado en términos más altos su desempeño lideril.

La otra forma de aumentar la productividad **sin modificar** esos datos iniciales del problema, y a través de un rendimiento indirecto puede consistir en obtener los mismos resultados que se obtenían antes (y no otros más numerosos y mejores) aligerando las cargas del personal para lograr **ese mismo resultado** en cuanto ese aligeramiento se convertirá en un incentivo motivacional.

Con todo, el líder no tiene por qué reducirse a esos **términos iniciales** (que, un poco, sólo llevan a su clímax un desempeño de supervisor) sino que -- en caso de ocupar un lugar alto dentro del grupo lideril, propiamente gerencial -- podrá y deberá esforzarse por **incrementar y mejorar** los niveles y las calidades de los factores productivos, convirtiéndose en auténtico gestor de capitales, recursos humanos y materiales para la empresa.

Pero, aún esto, dentro de un estudio amplio del liderazgo -- tanto empresarial como de otros tipos, pues hay rasgos comunes a todos los líderes sean económicos o políticos, sociales o culturales --, tiene que rebasarse la limitación de considerar que las motivaciones humanas se agotan en la obtención de satisfactores para las necesidades propiamente fisiológicas (mal

llamadas materiales), ya que el ser humano (sea empleador o sea empleado) tiene otros deseos por satisfacer socialmente.

De acuerdo con las investigaciones realizadas por los estudiosos del comportamiento, los seres humanos tienen por lo menos tres tipos de necesidades: 1) necesidad de seguridad, 2) necesidad de pertenencia y 3) necesidad de nuevas experiencias y sensaciones.

El líder tiene que considerar este panorama más amplio de necesidades a fin de no caer en la simplificación frustrante para los demás y para él mismo, de que "todo se reduce con aumentar el sueldo de los empleados" o "basta simplemente asegurarle al empresario (individual o colectivo) el máximo de lucro" para obtener la máxima efectividad productiva y, por los mismo, las más altas valoraciones o evaluaciones "para mí", en cuanto líder.

Así, aunque pudiera pensarse que el primero de este tipo de necesidades se satisfaría con "un sueldo o salario suficientes" para asegurar la supervivencia del empleado y de su familia, se descubre fácilmente que esto no puede bastar y que el líder que quiera ser auténticamente eficaz tiene que cuidar que haya un **sentimiento de seguridad** no sólo inmediato, presente, y de tipo monetario sino futuro, mediato y de tipo existencial.

A modo de simple acotación podemos decir que la necesidad de seguridad de un humano no se satisface con el puro pago del día de hoy; tiene que haber una **seguridad de la tenencia del empleo una vez satisfechas ciertas condiciones para la misma**. Esta seguridad queda más o menos limitada por las condiciones del sistema económico en el que se opere;

pero, es indudable que la misma -- que comienza por extenderse a prestaciones no inmediatamente monetarias -- condiciona la productividad del empleado, y en el grado en que la proteja o desproteja el rendimiento o falta de rendimiento del líder en cuanto tal.

El líder, además, debe tener una disposición y alertación hacia los cambios en cuanto que cada ser humano **no repite el esquema fisiológicamente necesitado** de sus predecesores. A las necesidades inmediatas, incluíbles, de la simple supervivencia, (del vivir a como haya lugar) se vienen a agregar otras a las que conviene distinguir como "anhelos" en cuanto si bien son prescindibles, difícilmente se sacrifican sin detrimento psicológico (sin un cierto grado de frustración de quien las sacrifica).

Esos anhelos socialmente contruídos -- en parte por el "prestigio" que se adjudica a quien los alcanza, frente al desprestigio de quien no los logra -- son definidos socialmente, son socialmente operantes y el líder no puede desconocerlos o despreciarlos sobre la base de que "bien se puede vivir sin eso". Se trata no ya sólo de la **vida pura y simple**, sino de la **buena vida**, de la modalidad de la existencia que se considera digna de vivir (aunque haya quien, excepcionalmente pueda y quiera prescindir de ella).

El líder empresarial tiene que considerar cuáles son las necesidades pero, también los anhelos de su población empleada o trabajadora pues en función de unos y de otros es como podrá hacer que aumente la productividad y su evaluación como líder.

Pero, en términos de la globalidad que está logrando la vida internacional fundamentalmente pero no exclusivamente capitalista, el líder que se mueva internacionalmente tiene que considerar que si bien: a) las necesidades son básicamente iguales para todo ser humano de cierta edad, sexo, compleción, etcétera, en cambio, los anhelos -- en cuanto originados socio-culturalmente -- están *fijados y fechados*, o sea, que dependen del lugar de la tierra en que se produzcan; del tipo de sociedad en la que surjan; de la época en que aparezcan, y de las modalidades de la cultura (visión del mundo, de la vida, del hombre, de la convivencia) que las conformen.

Fijadas, pero también fechadas, porque, con el transcurso del tiempo (o sea, diacrónicamente) si bien las necesidades permanecen más o menos invariadas, los anhelos varían enormemente.

En esto, un liderazgo **de altísimo nivel** (como el que no existe en México) (supra-empresarial, gubernativo, político y pedagógico) tendría que considerar lo que se ha llamado la "revolución de las expectativas". Esas expectativas de satisfacción, en las sociedades occidentales, suelen crecer exponencialmente, en tanto que los medios de satisfacerlas crecen sólo aritméticamente (o siguiendo el trazado de una tenencia rectilínea, ascendente, pero ascendente siempre al mismo ritmo, y no como la otra, con una aceleración de su velocidad).



Esto hace que haya una creciente frustración de los "expectantes" y que la misma conduzca a la aparición de problemas sociales dentro de las organizaciones e incluso de revueltas y movimientos revolucionarios dentro de las sociedades.

Este último aspecto sólo lo apuntamos porque es nuestro propósito precisar lo que **operativamente puedan y deban** ser los: 1) componentes e 2) índices de estudio del liderazgo, y en la ilustración de como se les puede utilizar para el estudio de un liderazgo concreto, recurriremos a una figura sobresalientes: a) del dominio empresarial, -- para usos de está tesis -- pero en un estudio futuro interconectado con el que se está sustentando abarcaremos otros dominios como: b) políticos, c) sociales y d) culturales (académicos, artísticos y éticos) a fin de determinar cuáles son los rasgos genéricos que comparten todos los líderes, independientemente del dominio social en el que se ejerza su liderazgo, y cuáles son los rasgos específicos de los líderes administrativos especialmente tales como se evidencian en la realidad mexicana.

En este último sentido, asumiremos el compromiso que representa la redacción de cualquier **tesis**, -- y no un trabajo que transmite más lo ajeno que lo propio que en nada contribuye a la creación de **nuevo** conocimiento -- a) rebasando la pura **casuística**, para b) proponer una **paradigmática** que -- anticipadamente -- sabemos que consistirá en elegir una figura lideril empresarial mexicana como modelos dignos de imitación, o en tratar de ensamblar lo que Max Weber llamaría un "tipo ideal" de líder empresarial-administrativo mexicano, base de los rasgos sobresalientes -- pero compatibles -- de los líderes que, a título

**individual hayamos examinado en el transcurso de nuestra carrera universitaria en las diversas asignaturas y enfoques de las mismas.**

## **2.2. La Categoría Sico-Sociológica de "Administrador" y sus Tipos.**

Un "administrador" es un agente encargado socialmente de realizar ciertos fines institucionales a partir de los elementos disponibles o adquiribles, proveyendo los medios, diseñando los métodos y distribuyendo dichos medios entre los varios fines principales y subordinados propios de la institución.

Originalmente, un administrador se concebía como un "servidor", y prácticamente como un "sirviente". Comenzó por ser el "ministro" de un culto, el administrador de "la gracia". De esta condición, ha pasado a ser -- sin dejar de estar subordinado al propietario o los propietarios -- (miembros de las sociedades anónimas) el regente (término que aún se emplea en las editoriales) o "gobernante" (a través de lo que los sociólogos denuncian) como "la revolución de los gerentes".

En un principio, las sociedades y más específicamente las instituciones buscaban un agente que realizara los fines sociales. Aún no se introducían criterios más finos que ha ido diseñando la modernidad. Lo que importaba es que el fin institucional se realizara frente a la posibilidad (indeseable) de que dejara de realizarse.

Es la modernidad y el criterio económico (precisado a partir de Adam Smith) el que introduce un criterio más fino: el de que el fin se realice "bien". "Bien", (en este sentido) representa: "que se realice con máxima economía de medios", en caso de que no varíe el fin institucionalmente buscado.

En un medio cada vez más abierto a la experimentación -- o, un momento anterior, a la maniobra -- lo que se plantea es la posibilidad de alcanzar otros fines tanto o más deseables que el fijado originalmente, mediante el uso de los mismos medios disponibles. Es esto lo que hace que se insista actualmente, en términos administrativos, en la necesidad de estudiar "las alternativas".

En el intermedio entre los fines y los medios, igualmente se plantea la necesidad de considerar métodos alternativos y, en última instancia, la utilidad de descubrir una ruta crítica, para alcanzar el fin supremo deseado, con el mínimo de dispendio de "tiempo, dinero y esfuerzo".

Lo que hay detrás de todo ello es, hoy, el criterio de la eficiencia con que debe operar toda la organización institucional.

Dentro del sistema capitalista, regido por el espíritu de lucro, la "eficacia" se considera un término abstracto que operativamente tiene que valorarse en términos de ese fin último de la institución que, -- dentro de ese mismo sistema -- ha llegado a conocerse como "empresa".

En esas condiciones, todas las demás consideraciones se subordinan a obtener un máximo de rendimiento económico (en el fondo, concretado en términos monetarios) a partir de los medios invertidos (tanto materiales como humanos, de donde deriva el que la administración moderna no sólo implique una disposición de cosas sino de un manejo de humanos, de sus capacidades, de sus incapacidades, deficiencias y habilidades).

Es en esta forma como ha llegado ha diseñarse una noción de como debe ser el administrador moderno.

El administrador moderno debe ser el garante de la eficacia con la que debe operar toda la organización, para lo cual debe aplicar aquellas técnicas que presuma pueden maximizar el rendimiento (o sea optimizar el aprovechamiento) de los recursos (tanto materiales como humanos, de emplazamiento, estratégicos, financieros) que el o los propietarios han puesto a su disposición para la realización del objetivo que ellos se han fijado y al que él debe servir.

La eficacia institucional buscada por el administrador depende de: 1) conocimientos técnicos (incluidos los de conocimiento financiero) de la manera en que los elementos materiales son susceptibles de convertirse en productos que satisfagan necesidades humanas y éstos, a su vez, se conviertan en elementos demandables por un público consumidor, y 2) conocimientos éticos (sico-sociológicos) de la manera en que los seres humanos son motivables o pueden ser desmotivados por ciertas acciones que los hagan

colaborar en los esfuerzos institucionales o contrariarlos, (en caso de ir en contra de sus propios intereses egoístas).

El administrador es un custodio de los elementos materiales y humanos que el o los propietarios ponen a su disposición. En términos deontológicos, no sólo debe de conservarlos sin merma, sino que debe de saber arriesgarlos para aumentar la eficacia de la organización que se le ha encargado administrar. En esto, dentro de un sistema altamente competitivo, como es el capitalista el arrojo o la acometividad del administrador tiene que considerarse valorativamente al parejo o incluso por encima de la mera honestidad.

Dentro de la prédica Evangélica, Jesús hizo el elogio del aparente "servidor infiel", que no devolvió íntegro lo confiado a su custodia, sino que enriqueció a su custodianta, (e incluso pudo por su sagacidad, enriquecerse él mismo).

La mención anterior de la ética o comportamiento social al lado de la técnica o manera física de operar muestra que el administrador no puede reducirse a buscar un simple rendimiento económico sino que tiene que incidir con su propia conducta, sobre el comportamiento de los demás seres humanos que intervienen en la organización pues esto constituyen o trabas o transmisores para el logro de las finalidades institucionales.

El administrador: 1) define operativamente los fines del o de los propietarios, 2) las prioridades que hay que establecer entre los diversos fines subordinados al principal, 3) los medios o recursos (materiales, financieros y humanos) con los que se cuenta (o no se

cuenta) para alcanzarlos, 4) la estructura formal a partir de la cual han de buscarse, 5) el personal que tiene que colaborar con él para alcanzarlos, y 6) los cambios eventuales que aviste (en cuanto a allegarse nuevos medios, re-definir prioridades y estimular al personal).

El administrador es un funcionario social que realiza más o menos bien su función. Cuando el administrador a) precisa con un máximo de rigor y longuividencia el fin y las prioridades institucionales, b) descubre los métodos más idóneos para alcanzarlos, c) maniobra ágilmente para apegarse a los cambios cíclicos o coyunturales, d) logra estimular a su personal para colaborar con él en el logro de los mismos, se convierte en una de las especies de "líder o dirigente", el líder-administrador .

O "dirigente empresarial" (en el grado en que esta designación no se emplee para aquellos propietarios que forman parte de organizaciones de dueños de empresas comerciales, industriales o de servicios).

El carácter propiamente lideril de la administración depende (en estas condiciones) de la "visión" concebida como: a) "clarividencia" o capacidad de ver claramente las situaciones reales en las que opera la empresa, b) pre-visión, o capacidad de ver anticipadamente los cambios que se avecinan para aprovecharlos o evitar sus consecuencias indeseables (de acuerdo con lo cual el administrador-líder tiende puentes entre el presente y el futuro) y c) longuividencia o amplia visión de futuro que permita diseñar políticas a largo plazo, que eviten los sacudimientos que introduce la miopía del simple administrador cansino y rutinario.

El líder en administración, no sólo provee y distribuye como el administrador rutinario sino que diseña las estrategias que hay que seguir a largo plazo, y las adaptaciones tácticas a que hay que sujetaras de acuerdo con la coyuntura.

A modo de respaldo de lo que hemos expuesto, mencionaremos en seguida, en forma sintética y con nuestros propios comentarios, la exposición que hizo el Doctor Abraham Zaleznik, Profesor de la Universidad de Harvard, quien pronuncio una importante disertación en el Simposio Internacional: La Contaduría y la Administración en los umbrales del siglo XII, donde se refirió a las principales características del líder, de su relación con el proceso general de la empresa y de su origen psicológico.

En dicha reunión (a la que asistió la sínodo Profesora Teresa Cruz Sánchez), el Doctor Abraham Zaleznik enfático en la primera parte de su lección que los elementos, los procesos y las estructuras de la dirección con los del liderazgo, *no son equivalentes, ya que la diferencia* entre directores y líderes, es una diferencia de personalidades, es decir, una diferencia psicológica más que administrativa u organizacional. Así mismo, recalca que en la actual época administrativa hay mucha dirección y muy poco liderazgo.

Lo anterior, nos dice, debe llevarnos a una visión totalmente diferente de como ha sido asimilada la aplicación de la administración de los negocios. O sea, que en la practica de la administración moderna deben darse: 1) cambios en sus fases operativas, por medio, de líderes auténticos, 2) debe haber más atención en la educación de los líderes y 3) una



reestructuración y redefinición en las condiciones de poder existentes en las relaciones laborales.

Por lo anterior, los egresados de administración debemos observar que la administración moderna y más específicamente la anglosajona (para muchos el ejemplo a seguir en Occidente), ha caído, en una concepción rutinizante proyectando con ella que sus líderes (o más bien sus directores y administradores) dejen mucho que desear en la aplicación de una administración visionaria e innovadora.

El liderazgo no debe ser solamente: 1) tomar decisiones de acuerdo con un recetario; b) una "modernización" rutinizante y conservadora y c) una mera representación de los deseos colectivos.

Tiene que ser algo más: a) tiene que ser imaginativa; b) ha de ser innovadora y 3) ha de aportar un elemento sintetizador o proyectivo de los mismos.

¿ En tales condiciones a qué se ha reducido hacer el liderazgo en Norteamérica o en el "Viejo Mundo" ?. Para contestar tal interrogante, el Profesor, recordó que el liderazgo, a principios de la post-modernidad (1950), consistía en la aplicación de una dirección (más no de un liderazgo como erróneamente se le llamaba) vertical que era tanto instrumental como moral, en donde la única y la más importante obligación de los subordinados consistía en contribuir a que el jefe alcanzará los objetivos establecidos, en síntesis, ver el mundo en sus términos ... ¿cómo en las empresas mexicanas ? ...

Bajo esta manera de "dirigir", era muy fácil ser "líder", ya que este tipo de "liderazgo" actúa sobre los subordinados en función de los fines de la empresa.

De esta manera, el liderazgo y la dirección han venido confundiendo a través de la mitad de la era post-moderna, dando con ello resultados negativos en: 1) la eficiencia industrial y 2) las relaciones laborales.

En la segunda parte de su exposición, Zaleznik exploró los posibles medios por los cuales la administración está resultando eficiente a medias encontrándose en el camino que son dos principalmente los obstáculos a vencer: a) las relaciones internas de poder y z) el proceso inicial que no permite la más mínima infiltración de "desorden", dándose con esto una lucha entre la conducta del burócrata y la conducta innovadora.

De tales palabras, concluyo que el núcleo central que mueve al individuo dentro de toda empresa es el poder que se tenga en la misma, cualquiera que sea su jerarquía, sin embargo, en el anverso de esta moneda, podemos ver que el poder deseado como un fin va perdiendo: 1) el sentido de la innovación, la obra misma por alcanzar y 2) la autoridad sobre los subordinados que se refleja en la eficiencia.

Con lo que respecta al proceso, ha existido la mística creencia (como si fuera una vaca sagrada que no debe tocarse) que debe ser cuasi - perfecto. (Algunos argumentarían que existen dentro del proceso mismo ciertos grados de flexibilidad y control (comprensible), pero debemos observar que a los líderes auténticos les gusta un cierto

"desorden" les estorban los procesos, aún los más flexibles, en sus decisiones incuas, ya que el proceso interrumpe su actividad mental y desvía su atención) sacando como conclusión que los procesos *son malos e inoperantes* cuando no permiten al líder explotar sus potencialidades propias al máximo.

¿Cómo se puede contrarrestar lo anterior en una atmósfera que tiende al orden inmutable prevaleciente en la época actual?.

La respuesta no es fácil, pero diremos, que el autentico administrador-líder debe tener capacidades de muchos ordenes, es decir, captar una idea sintética, captar en una forma general los "mundos posibles" o sea, los ordenes alternos entre los cuales hay que optar para determinar: 1) entre los mejores, 2) cual es el más factible, 3) dentro de un conjunto de circunstancias dadas y en términos de convencimiento que se pueda lograr entre los seguidores, 4) el administrador-líder tiene que considerar también los cambios en las circunstancias para determinar la mejor oportunidad de intervenir.

En suma, la gran diferencia entre el director de empresas y administrador-líder es que el primero "maneja un proceso decadente" dando con ello un "líder transaccional", mientras que el administrador-líder genuino (aquel que se va desarrollando al responder a los retos que muchos temen); más que acatar los valores de un orden unilateral ya existente que no se atreven a poner en duda NI SIQUIERA PARA MEJORARLO, contempla varios ordenes posibles, determina su grado de deseabilidad, su grado de factibilidad y realiza aquel entre los más deseables que simultáneamente es factible, con lo cual se realiza como un administrador-líder real.

### **2.3. El Liderazgo Administrativo, la Creatividad y la Innovación, la Eficacia, la Productividad y el Rendimiento.**

Un administrador, sea de tipo rutinario o de orientación lideril, tiene que guiarse por una brújula que asegure su eficiencia y le permita evaluar sus logros y fallas. Esa brújula la constituye la planificación, en función de la que hay que juzgar que se ha tenido éxito o se ha fracasado en la operación de una empresa en el lapso fijado por la planeación misma .

Aún cuando, en su origen la planificación está orientada por el pensamiento racional, el administrador necesita tener la capacidad suficiente para someter las orientaciones racionales a una reducción realista, evitando caer en excesivo racionalismo, y aceptando más bien -- en cambio -- una lógica de lo razonable.

En forma parecida, en términos no sólo cualitativos sino cuantitativos, la planificación requiere de una atención hacia las medidas (o en su defecto, las estimaciones) a las que se sometan las diferentes dimensiones de un hecho, de un acto o de una operación pero, esta sujeción a medida si bien tiene que ser exacta no puede ser precisa sino en el mejor de los casos, y, en muchos otros -- en función de las circunstancias y de las contingencias -- tiene que aceptar las meras aproximaciones.

La planificación ideal tiene que ser estrictamente lógica y establecerse en términos de relaciones matemáticas entre magnitudes (sometibles a medida =  $n$ ) pero, en la realidad es frecuente que ni la congruencia lógica pueda ser total ni los sistemas contables cuadren a la perfección sino impongan la consideración de elementos externos que las hagan cuadrar en una nueva apropiación a la situación cambiada .

Esa capacidad de ajuste de los planes, de respeto a la estrategia general, pero con una maniobrabilidad en términos de táctica son los que imponen el que quien la ponga en práctica sea algo más que un administrador rutinario de sicología rigidizada, y se convierta en un líder capaz de soltear diversas alternativas y de tomar otros caminos.

En realidad, parte de la maniobrabilidad de un administrador en la operación de una empresa depende de su conocimientos de los ciclos de negocios, financieros y -- más ampliamente -- económicos, puesto que ese conocimiento hace que su misma maniobra no sea como podría pensarse en otras condiciones a-lógica, aleatoria o sujeta al capricho y la inspiración del momento, sino una acción defendible en términos de una lógica no estática sino dinámica más amplia que las del administrador rutinario que padezca rigidez de comportamiento.

En la administración operan diversos ciclos que imponen a su vez cambios cíclicos -- y otros a-cíclicos -- dentro de la administración, en cuanto esta tiene que ponerse en función de una serie de correlaciones dinámicas e inter-activas dentro de la actividad total, las cuales tienen que ponerse -- además -- en relación con el ambiente competitivo y rápidamente cambiante en el que el administrador tiene que desempeñarse.

El administrador común suele tener que hacer concesiones importantes a lo razonable a partir de lo racional, el líder, por su lado, tiene que partir de esta concesión reiterada para enfrentar incluso aquellos otros cambios que una modificación brusca de las circunstancias podrían hacer aparecer como "i-lógicas" en cuanto inesperadas y que -- en realidad -- son lógicas dentro de un esquema más amplio. A estos llamados elementos i-lógicos suelen adscribirse los sentimientos, las emociones, las pasiones, o sea aquello que la administración (en sentido estricto) no consideraría y que tiene que tomar en consideración una sicología profunda tanto del personal de la empresa como de las personas que actúan fuera de ella ya como competidores, ya como consumidores, así como de las regularidades sociológicas que la estadística descubre en términos de variaciones estacionales, cíclicas y aleatorias.

En forma importante la aparente ilogicidad de los sistemas administrativos depende de las innovaciones técnicas, de organización, de enfoque de la realidad y, en general de lo que se llamaría la inventiva y la creatividad.

En este sentido, toda invención es una producción de cosas u operaciones nuevas a partir de una combinación de las previamente existentes, y la creatividad, la asociación que se establece entre diversas ideas, para producir cosas nuevas.

Quien intente ser líder en administración tiene que tratar de estar a la altura -- en términos de inventiva y de creatividad -- de quienes dentro y fuera de la empresa inventan y crean técnicas, formas de organización, procesos y cosas nuevas .

Dentro de este sector, el líder tiene que ser constantemente un creador de modos diferentes (y más eficaces) de hacer unas mismas cosas o de un modo de hacer cosas que son diferentes de las que habitualmente se venían haciendo.

En realidad la "i-logicidad" que se atribuye a estos cambios no es sino una forma encubierta de reconocer la ignorancia con que el administrador que se conciba en sentido estrecho enfrenta su administración pues el que actúe como líder en administración tendrá que saber reconocer el origen profundo de esas nuevas manifestaciones. De este modo, la creatividad se plantea como problema y se soluciona como tal en la manifestación psicológica y aplicada (o sea en las actitudes y en las conductas) del administrador que tenga verdadera cepa de líder.

La creatividad del líder en administración depende de su movilidad mental; de su conocimiento de muchas situaciones reales y de la valoración que haga de las mismas, de su capacidad para adoptar, para adaptar o para rechazar modelos externos más o menos aplicables o inaplicables a la situación real que él enfrente, y de vislumbrar y asumir perspectivas nuevas no experimentadas ni en su ámbito inmediato ni en otras partes, previendo las consecuencias deseables e indeseables de las mismas y haciendo la debida evaluación de éstas.

Esa creatividad del administrador-líder depende también de su capacidad de moverse en diferentes niveles: de lo individual a lo colectivo empresarial y aún colectivo de la sociedad global y del ámbito transnacional de negocios de lo teórico a lo práctico y aplicable de lo gerencial a lo mercadotécnico.

Para quien desee ser líder en administración, lo aspectos emocionales, sentimentales, pasionales no pueden ser despreciables en cuanto esos factores o facilitan o dificultan la administración de la empresa; pero, también, por otra parte, tiene que verse obligado a tomar en consideración factores voluntaristas puesto que la administración depende de la propuesta y la aceptación de ciertas finalidades que se quieren ver realizadas y de las consecuencias desagradables o perjudiciales que se quieren evitar para la empresa.



Para el líder la racionalidad y la legalidad positiva -- en sentido estricto -- son una plataforma de lanzamiento para su creatividad, pero las reglas y los reglamentos demasiado rígidos pueden convertirse en un obstáculo para la actualización de esa misma creatividad a menos que en su capacidad lideril el administrador sea suficientemente sagaz como para que, sin violar tales reglamentos y normas superiores de conducta de la empresa y de la sociedad, se las pueda interpretar en términos más adaptables a la solución de las problemáticas respectivas.

Las normas -- jurídicas o de otro tipo -- como cualquier otra manifestación de la coerción social, aparecen al líder creativo, en primera instancia, como un obstáculo para el desarrollo de su enorme potencialidad. No lo son, puesto que se trata de los datos de un problema por resolver (sin los que no habría problema, pero tampoco realidad). Y son el sostén gracias al cual -- si se las sabe manejar convenientemente -- esa misma potencialidad creadora del líder puede hacerse realidad (o, de acuerdo con la terminología filosófica, actualizarse).

En esto, tiene que ayudarle la metáfora kantiana de la paloma que se lamentaba diciendo "; Cómo volaría yo si no fuera por la resistencia que me opone el aire !", porque no se percataba de que si podía sostenerse en el aire y volar era, precisamente por aquella resistencia que le oponía el aire.

En estos términos, los propietarios de una empresa tienen que ser suficientemente sensatos como para no exigirle a un administrador que se apegue servilmente a las normas sino que opere dentro de ellas dentro de ciertos grados de libertad puesto que si no estará sub-utilizando el potencial creativo, lideril del administrador, convirtiéndolo en simple guardián o custodio de unos bienes que no tratará de incrementar en provecho de sus propietarios mismos.

Con todo, hay que saber distinguir entre la creatividad debidamente orientada y la falta de juicio o "chifladura" que trata de pasar por tal creatividad y que no valora sensatamente las consecuencias tanto negativas como falsamente atractivas de sus propuestas.

La creatividad administrativa -- que tiene que manifestarse tanto en la administración de las cosas como en el trato de las personas -- no puede confundirse con aquellas supuestas soluciones que lo que hacen es provocar conflictos entre los miembros del personal de una empresa, entre la empresa misma y otras empresas o instituciones de la sociedad global o que demeritan los haberes de la misma. La creatividad del administrador que liderea tiene que promover cambios que sean meliorativos (o sea, que mejoren el rendimiento de la empresa en su conjunto y de sus colaboradores en particular) y que se traduzcan en práctica que no sólo sean distintas o "innovadoras" sin mayor calificación sino que innoven eficazmente la operación de la empresa.

Un auténtico líder, en el sector administrativo: 1) crea, adopta o pone en práctica una estrategia factible; reta a sus colaboradores a alcanzarla, y promueve un mejoramiento del clima de operación dentro de la empresa y de ésta hacia afuera, dentro de la sociedad global .

La necesidad de tomar como punto de partida las normas empresariales y societarias resulta indispensable, en cuanto la infracción flagrante y sin propósito de las mismas redundaría inicialmente en los conflictos que miden el logro de una eficacia sin la cual queda privado de sentido el mismo administrador rutinario.

#### **2.4. LAS CATEGORÍAS SOCIOLÓGICAS DE "AUTORIDAD" Y "PODER", "LEGITIMIDAD", "CARISMA" E "INFLUENCIA" Y SU APLICACIÓN EN ADMINISTRACIÓN.**

A lo largo de esta tesis hemos podido observar que el administrador es un agente o un intermediario de los accionistas de una empresa, obligado a garantizar el que se hagan ciertas cosas consideradas como objetivos de la empresa.

Los medios a través de los cuales puede cumplir el administrador con esta obligación suya son su legitimación como autoridad y su carisma como dirigente. Ambos medios, en casos concretos, pueden excluirse o ser -- por el contrario -- convergentes.

A la obligación (o deber concreto) que tiene el administrador de hacer (de lograr que ciertas cosas se hagan), corresponde el derecho de dirigir a quienes, en estas condiciones, se convierten en subordinados suyos, realizadores de las actividades a través de las que se busca el logro de los objetivos de la empresa.

Hablar de deber y de derecho implica un ámbito jurídico, de legitimidad o de legitimación de las acciones del supra-ordinado respecto de los subordinados, a través de un ordenamiento (impersonal) jurídico: de una ley. De ahí que el concepto correlativo sea el de "legitimidad".

La autoridad se ejerce en función de legitimidad. Se trata de algo normativo de finalidad axiológica: el logro, el éxito de la empresa.

Lo correlativo del ejercicio de la autoridad es la obediencia a la que están obligados (que constituyen el deber concreto) de los subordinados. Esa obediencia también corresponde al nivel de la normatividad y de la axiología, que converge en el fin unitario "logro o éxito de la empresa".

En el nivel de la efectividad y la eficacia, esa normatividad puede ser o no acatada por los subordinados -- en primer término -- que pueden obedecer o dejar de obedecer el mandato de una autoridad legítima. Y -- en segundo lugar -- puede ser ejercida o no ser ejercida la autoridad que dimana de una norma legítima y, por lo mismo, aún cuando los subordinados estuvieran dispuestos a la obediencia, el logro o éxito de la empresa puede mal lograrse por laxitud o falta de sentido de responsabilidad de quien debería ejercer la autoridad.

Pero, en última instancia, lo que importa, en términos de efectividad no es la buena disposición de dar órdenes y de obedecerlas de parte tanto de quien ejerce la autoridad como de quien la obedece, sino de la capacidad psicológico-social para hacerse obedecer y para aceptar la obediencia.

Es hacia esto hacia lo que apunta el tratamiento sociológico de Max Weber en relación con la autoridad, las fuentes de la misma y la distinción entre el poder o dominio y la influencia así como el concepto de carisma.

Si bien el concepto de "carisma" tiene unas connotaciones un tanto místicas, traído a ras de tierra implica aquel conjunto de actitudes y conductas de quien ejerce la autoridad, que favorecen la aceptación y la no resistencia a sus mandatos y aún el entusiasmo por seguirlos haciendo propias o compartiendo las finalidades de la empresa.

Lo que en seguida ponemos explícitamente es un tratamiento más detallado de estos temas, tal y como lo hemos desprendido de la obra de Max Weber, pero, fundamentalmente, ese tratamiento, puesto al servicio de la administración puede concretar en las líneas anteriores, de nuestro propio enfoque substanciado en la autoridad académica de ese y de otros sociólogos y psicólogos sociales.

Por nuestra parte, hemos puesto en operación estas categorías acudiendo al ejemplo proporcionado por destacados dirigentes o líderes humanos de nuestro tiempo, unos que se han movido sobre todo en el mundo de la política (que tiene una concretización administrativa) y de la administración pública y privada y que han dado testimonio, con su éxito, de la efectividad de lo que es un comportamiento no sólo autoritario (menos aún totalitario) sino carismático, persuasivo y eficaz.

Es conocida la manera en que Max Weber define la **autoridad**: como "probabilidad de que un mandato de contenido determinado sea obedecido" y la forma en que la diferencia claramente del **poder** en cuanto éste es "la probabilidad que hay de que, dentro de una relación social, alguien imponga su propia voluntad , **incluso** frente a la resistencia ajena".

Weber también considera que es importante diferenciar "**disciplina**" y "**dominación**", y para hacerlo considera la primera como la probabilidad de que sea obedecido un mandato por un conjunto de personas que -- en virtud de costumbres arraigadas -- obedezca rápida, simple y automáticamente. En cambio, concibe la **dominación** como la certeza de que un mandato de contenido específico será obedecido en un grupo dado.

Para que la autoridad y su "dominación" sean eficaces necesitan 1) de un cuadro administrativo que obedezca las ordenes de quien manda. Ese cuadro puede obedecer por diferentes motivos; puede obedecer a) por costumbre, b) por afecto, c) por interés material o d) por motivos ideales.

Pero, según los estudios weberianos, no basta con uno de estos motivos o con la combinación de varios de ellos para que la autoridad dominante sea obedecida, pues es necesario que este poder tenga una base de **legitimidad**.

La legitimidad se asocia a uno de los conceptos antes mencionados: la fuente del poder. La legitimidad establece quién o quiénes son los titulares de la autoridad. La legitimidad es producto de un juicio de valor, y la titularidad, a su vez, es el resultado de la valoración social de la persona del titular.

En la esfera social en general, de la que la esfera empresarial forma parte, la legitimidad establece la correlación entre un "derecho" a mandar y un "deber" de obedecer. Este binomio puede estar más o menos formalizado, y entre mejor lo esté su operación será más eficaz.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



Sin embargo -- como apunta Mario Stoppino --, la disposición a la obediencia incondicional puede ser durable, pero no es permanente. Para que la relación de autoridad pueda persistir o mantenerse por un período largo, es necesario que, de vez en cuando, se reafirme ostensiblemente la cualidad de la fuente de poder, pues es ésta la que muestra explícitamente cuál es el valor fúndante de la autoridad. Por ejemplo, la continuidad de una relación basada en la legitimidad democrática entraña la renovación del procedimiento electoral.

El poder sólo se puede ejercitar cuando motiva psicológicamente la obediencia y no depende exclusivamente del mando. La **creencia** en la legitimidad tiene importancia porque transforma el nudo poder en autoridad. A través de ello, el poder alcanza eficacia y estabilidad, en cuanto "**autoridad legítima**".

Es la falta de consideración debida de esta motivación de carácter psicológica lo que explica junto con la pérdida de la credibilidad en la legitimidad el derrumbe de la autoridad.

Cuando a) o bien, los seguidores pierden la creencia de la legitimidad del dirigente, ya sea por que la autoridad utilice medios de ejercer su poder distintos de la ley (como ocurre con la **violencia**) o bien b) los seguidores han asumido otro principio de legitimidad, la relación de

autoridad desaparece y la relación se convierte en puro autoritarismo si quien manda se empeña en ejercer su poder sin legitimarlo debidamente.

Max Weber distingue tres "tipos-ideales" de "dominación legítima" :

1) la dominación legítima de **carácter racional**, que descansa en la creencia: a) en la "legalidad" de ordenaciones estatuidas y b) en el derecho de mando de quienes son los llamados a ejercer la autoridad (legal) por esas ordenaciones.

2) la dominación legítima de **carácter tradicional**, que descansa en la creencia en el valor de las prácticas cotidianas que rigieron desde lejanos tiempos y en su valor normativo o sea en la legitimidad de lo que esa tradición hace de quienes hayan de ejercer la autoridad (autoridad tradicional) y;

3) la dominación legítima de **carácter carismático** que descansa en la entrega **extracotidiana** (o desacostumbrada) de una persona o un grupo de personas a quien dotado de carisma o atractivo (de cualquier tipo que este sea) y en función del que se le considera legitimada para mandar.

En tanto que un administrador corriente suele ejercer uno de los dos primeros tipos de dominación, un administrador-líder, en el mínimo de los casos, ejerce el tercero de esos tipos, y cuando realiza en plenitud su liderazgo combina los tres tipos de dominación legítima.

El líder carismático es aquella persona que posee una cualidad o un conjunto de ellas que pasa por **extraordinaria** y no asequible a cualquier otra persona.

El carisma es una cualidad, cuasi-inefable, o -- por lo menos -- difícil de precisar. Frecuentemente, es difícil precisar objetivamente cuáles sean las cualidades que hacen que un líder sea carismático. En cuanto la combinación de esas cualidades es tan compleja, no puede aprehenderse en una breve fórmula y por ello -- para simplificar aquello que no se analiza detenidamente -- se suele decir, apresuradamente, que un líder tiene "jalón". (El knack y cómo lograrlo).

Lo importante, desde el punto de vista práctico (de la eficacia administrativa) es que, con base en ese complejo (difícil de definir teóricamente, y que los investigadores no se han dedicado a analizar caso por caso) el líder a) es valorado, b) es legitimado como persona y como posible realizador de valores grupales, y c) por ello, es obedecido por sus seguidores.

La autoridad carismática se contrapone a los otros dos tipos de autoridad . Mientras 1) la eficacia del líder carismático procede de un **fundamento intrínseco** en cuanto basa su autoridad en la raíz de la **personalidad del líder** y en cualidades que en él se consideran excepcionales, 2) en los dos otros tipos de dominación la legitimación de la autoridad es **extrínseca** a quienes la ejercen, y depende de definiciones institucionales.

Esa diferencia se manifiesta capilarmente en modalidades peculiares de las formas de a) pensar b) concebir y c) actuar. Una manifestación de esta manera de dirigir la pudieron testimoniar la mayoría de los norteamericanos (en los hechos) cuando percibían como los planes maduraban invisiblemente en la mente de F:D: Roosevelt, casi como cultivos orgánicos -- nos dice Joseph Alsop -- en el fondo de su cerebro, y como funcionaba de manera tan extraña su sentido de la oportunidad y la aplicación (en la vida política y administrativa de los Estados Unidos de Norteamérica) de esa "rara" manera de concebir la realidad para transformarla.

## **2.5. LAS CATEGORÍAS ADMINISTRATIVAS DE " EFICACIA " Y " EFICIENCIA ".**

Durante el desarrollo de esta tesis hemos establecido aquellos factores psicológicos (que diferencian al líder del administrador) que marcan las divergencias y las convergencias entre ambos y la repercusión de esa diferenciación de sus personalidades en su quehacer empresarial.

En este capítulo continuaremos analizando la dicotomía administrador-líder, bajo un enfoque sociológico, a modo, de determinar que el liderazgo es un producto social y no un producto fortuito ni "divino". Esta dicotomía repercute finalmente en las categorías estrictamente administrativas de eficacia y de eficiencia, debido a que nunca son iguales los resultados más concretos y precisos que puede obtener un líder frente a los que ordinariamente puede obtener un simple administrador. Es esto lo que le interesa finalmente al accionista de una empresa capitalista, de que a él le interese distinguir: 1) a un auténtico administrador 2) a auténtico líder y 3) a un administrador-líder.

Hemos querido estudiar la "Eficacia" y la "Eficiencia" desde un punto de vista muy amplio de carácter sociológico que no abarque únicamente lo cuantitativo sino que también considere los aspectos cualitativos (momentáneamente difíciles de cuantificar).

Este intento de aclaración busca rebasar los enfoques excesivamente pragmáticos, utilitarios aplicados (de la eficacia y de la eficiencia) concebidas en puros términos de métodos y procedimientos para alcanzarlas.

Por desgracia, hasta ahora se ha concebido la administración predominantemente en términos pragmáticos de rendimiento inmediato a partir de una cierta improvisación, experiencia, reflexión y catalogación de procedimientos exitosos que no han tratado de elevarse a una investigación metodológicamente orientada rigurosamente concebida, generalizante ni sistematizada.

Por una parte los estudiosos de la administración utilizan algunos conocimientos de la psicología y de la sociología pero sin reconocer el vínculo fundamental que se establece entre la propia administración y las disciplinas de la conducta en términos de aplicación de los conocimientos obtenidos en éstas en la propia administración.

Por la otra parte, los estudiosos de las disciplinas de la conducta (psicólogos y sociólogos) no suelen tomar como objeto de análisis e investigación las situaciones administrativas a fin de derivar de la casuística correspondiente conocimientos generales acerca de la manera de actuar individual y colectiva de los seres humanos: 1) dentro de una empresa en particular y 2) en el ámbito de la empresa capitalista en general.

Existen sí algunos tratamientos sociológicos y psicológicos que intentan asomarse a la realidad de las empresas capitalistas y su administración como los trabajos de Amitai Etzioni sobre las organizaciones pero estos trabajos proceden frecuentemente a base de un tratamiento impresionista que en realidad no hace postular las hipótesis que tendría confirmar o infirmar un estudio metodológicamente rigurizado de casos concretos correspondientes a un lugar y tiempos determinados (pues no es lo mismo estudiar la administración y las reacciones que la misma produce en los centros metropolitanos del capitalismo que estudiarlas en sitios periféricos del mismo dominio capitalista como es el caso de México y del Brasil).

Esto no significa que se desconozca que haya acciones y reacciones típicas comunes a la administración tanto de un país metropolitano como de uno periférico del capitalismo.

La eficacia y la eficiencia tienen definiciones socio-prudenciales genéricas en cualquier tipo de sociedad capitalista pero las mismas sufren modulaciones de acuerdo con el centro rector de las empresas y las sociedades a las que pertenecen pues como cualquier otro concepto

social están sujetas a definiciones situacionales diferenciadas de una a otra sociedad global. Ser eficaz y ser eficiente no es exactamente lo mismo en India Asiática que en México. En forma parecida los conceptos de administrador y líder no solo se diferencian en los términos teóricos tipo-ideal weberianos a los que hemos aludido anteriormente sino también en estos otros específicos que hacen que un administrador-líder se conciba en forma diferente en la Inglaterra originalmente individualista que en el México a que en la era capitalista sigue arrastrando muchas concepciones paternalistas y aún maternalistas. A este contraste puede agregarse el proporcionado por un liderazgo administrativo más agresivo que el mismo individualista de Inglaterra tal como se practica en los Estados Unidos de América.

Todo lo anterior pone de manifiesto la insuficiente atención que han dado los investigadores a la identificación de aquellos factores psicológicos y sociales que hacen que surja el "carisma" o prestigio, la capacidad de influir y mandar; que hacen que aparezcan líderes potenciales irreales en cuanto aún un vocablo que ha allegado a tener categoría sociológica como "carisma" a pesar de haber sido introducido por alguien tan inminente como Max Weber lo que recubre en realidad es nuestro desconocimiento de que es lo que produce el prestigio de unos seres humanos frente a otros y su capacidad — o incapacidad --para hacerlos actuar en determinado sentido .



"Carisma" en este sentido no es sino un travestimiento científico de la noción de inspiración o de predestinación al mando.

Por lo anterior podemos decir que la "autoridad carismática" que ejerce el líder tiene como fin ejercer ascendente sobre sus seguidores para alcanzar un objetivo preestablecido, mientras, que para el administrador lo importante es desarrollar capacidades técnicas para llegar a ese fin.

La "Eficacia" (que valora el desempeño individual tomado hacia la realización del objetivo) y la "Eficiencia" (que valora la utilización de los recursos durante ese proceso realizador) que han desempeñado diversos líderes empresariales como Henry Ford quien imprimió a su genio inventivo como ingeniero una visión empresarial que han hecho de su apellido el mayor "imperio" manufacturero de automóviles del orbe; o, Lee Iacocca, quien a pasado a la historia contemporánea como el administrador más capaz de la empresa automotriz estadounidense al haber no únicamente salvado a la Chrysler de la bancarrota sino haberla convertido en una empresa rentable después de haber modificado una estructura que tenía ¡sesenta años de operar de la misma forma!.

El liderazgo de estos hombres no debe de interpretarse exclusivamente como "una manera distinta de hacer las cosas" con: 1) igual o 2) menor número de medios (que sería lo que juzgaría el administrador rutinario) sino la manera de enfocar el problema (que es como tener la mitad del mismo resuelto) y la forma en que son afrontados esos problemas.

El liderazgo no es de ninguna forma la restricta aplicación de un recetario previamente estudiado, sino como lo indica Max Weber, es aquella cualidad que tiene un carácter específicamente extraño y contrario a las estructuras rutinarias de lo cotidiano.

El líder (a diferencia del administrador que se encasilla en la correcta aplicación de los métodos y las técnicas y en una eficacia irrestricta), rechaza la rutina, y en este sentido es una fuerza social "viva", revolucionaria, que asume riesgos y una conducta innovadora que busca el medio empresarial de: 1) obtener los mismos resultados del administrador con menor número de medios o 2) con medios menos costosos o bien 3) obteniendo con los mismos medios un resultado a) mayor b) menor o c) mayor y menor, lo que sería , la máxima expresión de la eficacia.

La "autoridad carismática" no únicamente es opuesta a la rutina cotidiana (y a todo lo que hay de repercusión en ella) sino, más aún, a su manifestación "institucional" con la que tiene que inter-actuar que toma forma en "autoridad racional" como la "autoridad tradicional"

(de las cuales hablaremos más ampliamente en capítulos posteriores) cuyo mayor exponente es el administrador que se niega a desarrollar capacidades lideriles.

Lo que nos interesa de la figura del administrador rutinario es la implicación que este tiene en la "eficacia" y en la "eficiencia" de la empresa. El administrador durante su ejercicio diario manifiesta diversas formas de rutina ya sea: a) controlando la acción administrativa de manera excesiva o b) haciendo que esa acción (por mínima que sea) aborte al tratar de aplicar "correctamente" reglas perfectamente establecidas e intelectualmente analizables.

En sí no podemos de tildar de "negativa" la racionalización que lleva a cabo el administrador en cuanto esta es "positiva" al tratar de optimizar la máxima utilización de los medios (siempre escasos) como el mejor desempeño humano con los que cuenta la organización. La precautoria que hacemos al respecto es que aquel administrador que desarrolle capacidades lideriles debe vigilar que esta racionalidad no se atrofie y amplíe de esta forma su radio de acción dentro del sistema social -- más ampliamente -- y de la empresa, en particular, donde la burocratización sistemática y la sed de operatividad hagan de la eficacia su máxima exponente.

Un liderazgo que desee ser más eficaz como productivamente más gananciosos para la empresa en términos económicos no debe únicamente buscar la realización de ciertos fines preestablecidos por el gobierno de la empresa , (los accionistas) y los modos como los medios

de alcanzarlos, sino, deben de implementar cambios de actitud que mejoren lo ya implementado como crear otros modos de hacer las cosas.

La "Eficacia" y la "Eficiencia" organizacional impone a sus practicantes ciertas reglas que acatar como ciertos métodos que aplicar donde el auténtico líder debe de maniobrar para no perder la esencia que lo caracteriza.

Las categorías administrativas de "eficacia" y "eficiencia" no siempre pueden conciliarse conjuntamente. La eficiencia (donde predomina el orden sobre todas las cosas) sería mejor si va acompañada de eficacia, la cual, es una actividad (más que la eficiencia) netamente de orden gerencial. La eficacia es sobre todo una actividad subordinada al hombre es ésta donde se manifiesta su voluntad. Es el administrador-líder quien concibe la estrategia, la lleva a cabo e inter-actúa con sus corresponsables. Es en este sentido que la "necesaria rutinización" que impone la empresa a sus administradores, y más aún, a sus líderes -- que se nutren de su entorno social -- no debe ser la medida normativa que detenga el impulso innovador del líder dentro de la misma que invariablemente repercutiría en las ganancias -- o la falta de éstas -- de la empresa.

**III. CARÁCTER SICO-SOCIOLÓGICO DEL  
ADMINISTRADOR-LÍDER.**

### 3.1. DIMENSIONES SOCIOLÓGICAS DEL LIDERAZGO.

En realidad este capítulo tendría que referirse a las dimensiones sico-sociológicas del liderazgo, y tan pronto como se piensa en que el liderazgo se ejerce en las sociedades más diversas, y que se ha ejercido y se ejercerá en diversas épocas de la historia (tanto presentes como pasadas y futuras), habría que agregar unas dimensiones históricas y antropológicas. Pero, como en esta tesis nos interesa particularmente el estudio del liderazgo referido a las modernas sociedades capitalistas en las que se ejercita el espíritu de empresa y ésta se orienta hacia el aumento de la ganancia por parte del empresario, procederemos sobre el supuesto de que la variación a través de las diversas sociedades y épocas históricas queda pospuesta para otro momento o para otro sitio en qué podrá considerarse.

En estas condiciones -- como en el estudio de otros muchos fenómenos sociales -- la polaridad tensional que hemos de considerar está constituida por dos categorías: 1) el individuo y 2) la sociedad . Entre el individuo y la sociedad se dan múltiples acciones y reacciones. A través de todo su lapso vital , un **individuo humano se personaliza; es decir, adquiere rasgos peculiares a través de:** a) el sometimiento, b) la resistencia, c) el rechazo, d) el combate de las normas sociales y e) la observancia o f) discrepancia (ortopraxia o heteropraxia) de los **patrones de conducta** que, sin ser explícitamente consagrados como **normas**, tienden a conformar las conductas de los co-societarios a través del consenso de

aquello que -- sin ser necesariamente justificado legal o éticamente -- se considera "normal" en la sociedad respectiva.

Por otra parte, los diversos individuos, a través de sus peculiares procesos de personalización contribuyen a que -- como resultante de sus acciones -- la sociedad respectiva adquiera determinadas características propias, que a cada sociedad global le dan un carácter predominantemente a) prescriptivo, b) permisivo, o c) proscriptivo, pues hay sociedades que d) o casi todo lo prohíben o e) casi todo lo permiten, o 1) casi todo lo prescriben o imponen . En todo esto se explica el "casi" porque no hay sociedad que proceda a base únicamente de vetar, admitir o imponer formas de conducta.

De esta relación tensional entre el individuo y la sociedad depende la aparición tanto de: 1) personalidades lideriles, como 2) personalidades seguidoras del liderazgo y 3) de personalidades obstructoras de la modalidad correspondiente de liderazgo, tanto en función de las personalidades respectivas como de la **estructura básica de la personalidad de la sociedad de que se trate** (la estudiada por la llamada "Sico-Dinamia de la Cultura" que hizo nacer particularmente la colaboración de antropólogos y sicólogos como Kardiner y Linton, pero que no son aplicables sólo a las llamadas "sociedades primitivas" sino también son obtenibles del examen de las sociedades altamente tecnificadas y capitalizadas de hoy).

De este modo, en el estudio de un líder, es indispensable comenzar por considerar ciertos rasgos **individuales** (todavía, en sentido estricto, ni siquiera propiamente **personales**). Se trata, en primer lugar, de la **dotación biológica del líder potencial**. Hay rasgos anatómicos (como las deformidades) o fisiológicos que incapacitan a un individuo humano para ser líder. En muchas sociedades, incluso un monarca era obligado a abandonar el trono -- desde el que se suponía que estaba facultado y aún obligado para ejercer liderazgo -- en caso de perder un ojo, o una pierna.

Fuera de este caso que es de todos el más obvio, cada sociedad, de acuerdo con su propia mentalidad veta o favorece al individuo que posee físicamente ciertas características o que carece de ellas. En sociedades "de raza caucásica" predominante difícilmente se favorecerá el que se convierta en líder (aún cuando posea todas las habilidades y capacidades positivas, para ello), un individuo de "raza hamítica" (un "negro"), o en una sociedad regida por el complejo de superioridad aria, que llegue a serlo alguien de origen "semítico" (y más específicamente, un judío). La selección opera tanto en sentido negativo (excluyendo a quienes no tienen ciertos rasgos "deseables" o poseen otros "indispensables") como en sentido positivo. Así, en las sociedades célticas, se consideraba que un hombre alto, de fuerte complexión, rubio, de ojos azules y mejillas encarnadas estaba destinado -- por su sola dotación física -- a convertirse en líder. No es meramente circunstancial el que algunos de los líderes de una etapa paleotécnicas hayan sido reconocidos históricamente de la mención que, con su nombres, se hizo de un rasgo físico suyo, sobresaliente (como en el caso de Eric "el Rojo" o de "Federico Barbaroja"). Sólo excepcionalmente, aparece en la historia, como líder



un menoscabado físico como Tamerlan (**Timur Lame o Timur el Cojo**), pero, en esos casos su liderazgo llegó a afirmarse tras el menoscabo, como un factor sobre-compensador.

Otro de los elementos que hay que considerar en la individualidad del líder comienza por situarse en el nivel cuasi-biológico, de la pura fisiología o de la psicología apenas emergente; pero, progresivamente se va convirtiendo en una caracterización psicológica del líder potencial. En nivel cuasi-fisiológico, ciertos rasgos de temperamento suelen identificar a un líder -- como en el caso de Ivan "El Terrible" --. Y si bien es probable que un temperamento violento no favorezca de por sí la aparición del líder sí suele confirmar su liderazgo.

Como ha dicho alguno de los tratadistas modernos de la Rusia desintegrada de la antigua Unión Soviética, los problemas de Gorbachov han dependido de que el pueblo ruso nunca lo consideró un "líder FUERTE" (es decir, tácitamente, violento, capaz de excederse "como Ivan o ... como Stalin, el primero de los cuales fue capaz de asesinar con sus propias manos mientras del segundo, sin que conste documentalmente ... se supone que *pudo haberlo hecho*").

Estos extremos, que se dan en el ámbito político o militar, también aparecen atemperados y dirigidos en un sentido distinto, en el campo económico, financiero, de las empresas ... En la sociedad capitalista -- especialmente en estas etapas fieramente competitivas -- para ser líder se necesita de una gran *acometividad* que: a) en relación consigo mismo,

implica la aceptación decidida del sentido del riesgo, y b) en relación con los demás, implica una cierta conversión de esa *acometividad* en *agresividad*.

Esto está regido ya por la concepción capitalista de la vida -- más *competitiva* que conflictiva--, aún cuando la competencia no evite llegar, en ciertas ocasiones, al conflicto.

La acometividad que tiene que reconocerse en el líder potencial, para que la sociedad lo dote de los elementos necesarios para **actualizar** (o convertir de potencia al acto) su liderazgo es un reflejo de la acometividad que -- en un nivel más alto -- impone el capitalismo a quienes, dentro de él, quieren triunfar; o sea, a los empresarios.

Un empresario capitalista es inconcebible si no tiene el sentido de riesgo -- y de riesgo **calculado y controlable** --. Esa acometividad financiera pudo resultar más evidente en los Estados Unidos de Norteamérica de mediados del 19 que en México de fines del 20; pero en unas y en otras sociedades capitalistas -- metropolitana la una, dependiente la otra -- es ineludible. En Estados Unidos de Norteamérica de mediados del siglo pasado, esa acometividad tenía que enfrentar una competencia menos ruda, pero, en cambio, por falta de antecedentes, sometía al empresario a mayores riesgos pues no tenía información de cómo podría comportarse el mercado. Esas fluctuaciones desconocidas del comercio y las finanzas hacían que el empresario estadounidense de entonces perdiera frecuentemente fortunas enteras; pero, en cambio, también le permitía -- en la contrapartida -- más espectaculares acumulaciones de capital.

En cambio, en el México de hoy (1996), el empresario nacional tiene que competir: a) internamente, con otros empresarios más o menos igualmente dotados que él, y b) externamente con empresarios de las metrópolis capitalistas mucho mejor habilitados. De este modo, la acometividad del empresario-líder él mismo, que lanza su reflejo sobre un líder interno de sus empresas -- tiene que gastarse, inicialmente, en no perder el sitio obtenido, las ventajas obtenidas, y en evitar las pérdidas posibles -- (en un proceso como el de "Alicia en el País de las Maravillas" en que llega el momento en que "Hay que correr mucho, para permanecer en el mismo sitio").

Esto implica que, si bien tanto en los inicios o a mediados del desarrollo del capitalismo mundial se necesitaba acometividad para poner en marcha el proceso capitalizador; en esta etapa del desarrollo capitalista, también se necesita acometividad, aunque sólo sea para insertarse en el proceso mundial capitalizador o mantener la posibilidad de ganancia dentro del mismo.

Fuera de esa comunidad de caracterización del empresario (hacia fuera de la empresa) de los otros líderes (hacia el interior de la misma, en términos administrativos o de otros tipos) las modalidades del liderazgo *tienen que ser distintas* entre el centro y la periferia capitalista. El líder de los centros cíclicos mundiales tiene mayor número de grados de libertad en su actuación lideril; en cambio, el de la periferia cíclica está más cercado por toda una serie de condiciones procedentes tanto de su centro cíclico como de la estructura y funcionamiento mundiales de todo el sistema capitalista.

Entre los factores que van constituyendo la **personalidad del líder**, no ya a título anatómico, fisiológico o emergentemente psicológico, sino francamente psicológico, debe de considerarse la capacidad y la modalidad con que el líder potencial **percibe el mundo** y asume una actitud **ante él**. *Esta percepción y esta actitud se refieren -- en última instancia, al mundo en general, a la naturaleza incluso --*. Cada individuo percibe el mundo físico en determinada forma y de su manera de percibirlo deriva una actitud optimista, indiferente o pesimista de la vida. Esta, a su vez, acabará por presidir su actitud acometiva, reticente o inhibida frente a los riesgos y las oportunidades, y, por ello, tiene que tomársela en cuenta para: a) estudiar sus posibilidades como líder, o b) para inferirla a partir de la observación conductista (**behaviourista**) de sus actos.

Como hemos asentado en otro punto, la percepción del mundo, a través de determinadas experiencias, va constituyendo una cierta matriz de creencias y opiniones (no siempre sometidas a rigorización y, por ello no constitutivas de verdadero conocimiento : **doxa vs. episteme**).

Las creencias y opiniones -- además de las inclinaciones sentimentales de apetencia o repugnancia por ciertas cosas que gustan o disgustan a cada individuo y que o se cultivan o se combaten -- propician la aparición de ciertas **actitudes sico-sociales**; de inclinaciones a aceptar o rechazar ciertas cosas, personas o situaciones. Y estas actitudes en unos casos favorecen y en otras ocasiones des-favorecen la actualización de las potencialidades lideriles del individuo.

En materia de creencias, un líder potencial puede llegar a alguna o algunas de ellas a título gratuito, por su simple **experiencia de vida**; pero hay otras a las que accederá o llegará a sostener -- en veces **contra** toda evidencia -- porque es eso lo que **le conviene** creer. Ese individuo construye, entonces, todo un edificio sobre un falso cimiento de objetividad. Sus creencias se manifiestan bajo un disfraz que no le corresponde, y él acaba por actuar en función de esa creencia disfrazada. La base de tales creencias no son la realidad axiológicamente neutras respecto del individuo, sino los intereses individuales que esa creencia le permite mantener y promover. Ideológicas en nivel individual, tienen las otras características de la ideología del logro del bien común aún cuando sólo sean supuestos de su beneficio individual.

Para los fines que nos proponemos -- que no son de amplia sociología del conocimiento como crítica de las ideologías a lo Scheler o a lo Mannheim -- no referiremos esta dimensión de estudio del líder a los que un marxista llamaría "supuestos criticables" de la acción capitalista. La ideología de un potencial líder administrativo que aquí nos interesa es aquella que le permite hacer pasar por "buena" una actuación que tiene que beneficiarlo personalmente, dentro de la empresa, haciendo ver esa actuación como "favorable a la empresa misma", sea que, una vez estudiada objetivamente y evaluada serenamente, a) beneficie, b) sea ineficaz o c) perjudique a la empresa.

Una empresa -- como cualquiera otro colectivo humano -- representa tanto una estructura como un sistema de posiciones de los individuos que la forman. En este sentido, el

líder ocupa una posición social (tiene un **status**), 2) ha llegado a él a través de un cierto recorrido a) desde fuera de la empresa o b) dentro de la misma, y 3) aspira a seguir su recorrido -- en sentido ascendente, implícitamente --.

Esto significa que, para estudiar las características **individuales** de alguien, en referencia al liderazgo posible o real que se ejerza, hay que precisar cuál es su posición dentro del grupo, y cuáles las posibilidades y limitaciones que la misma ofrece a sus necesidades y anhelos expresos y tácitos. Esa posición tiene que relacionarse con la modalidad en que ha llegado a ella (no es lo mismo una posición asignada que una posición conseguida ) ... Y las consecuencias que tenga para la acción del líder será distinta, en el caso de la conseguida, según que esa consecución haya sido fácil o difícil, obstruida o favorecida por la empresa misma o por ciertos funcionarios de la misma así como por los posibles competidores de quien aspira al liderazgo.

La posición lograda por el líder tiene -- también -- significación distinta de acuerdo con el tiempo que haya sido detenida por quien la ocupa. Una larga ocupación de un puesto puede generar impaciencia y presión, de parte de quien la ocupa, para lograr la posición inmediata superior. Correlativamente, en términos de eficiencia para el aumento de la productividad y el lucro de la empresa, la mayor o menor duración de un dirigente en determinado cargo y en el desempeño de la función correspondiente puede representar evolutivamente, el desarrollo de habilidades, de capacidades y de experiencia acumulada que contribuyen a aumentar el rendimiento lideral de quien ocupa el puesto.

Pero, llegados a ciertos límites, todos esos elementos en vez de incrementarse cuantitativamente y mejorar cualitativamente, comienzan a estancarse y aún a decrementarse y deteriorarse, de tal manera que la empresa tiene que sentir la necesidad de desplazar al funcionario hacia otras posiciones -- superiores o colaterales pero distintas -- dentro de las cuales pueda utilizar las experiencias adquiridas, sentirse motivado para continuar respondiendo adecuadamente, y responder a los nuevos retos que le lanzan esas otras posiciones y funciones, satisfactorias -- para él -- de sus anhelos de movilidad social vertical, y (para la empresa) de revivificación de la misma.

Esto debe enmarcarse en otra de las grandes categorías de esta tesis, en cuanto el liderazgo puede proceder en parte, de motivaciones internas del individuo, pero estas o se refuerzan, o quedan sin modificar o se debilitan de acuerdo con las motivaciones que desde dentro de la empresa se le ofrezcan para seguir teniendo el mismo rendimiento o incrementarlo.

Las anteriores dimensiones tienen que conducirnos, dentro de un momento, al estudio de la conducta lideril, pero, esta surge, precisamente en un plano que podríamos considerar -- a la manera de la informática -- como inter-facial (**Inter-Face**) entre los factores individuales del liderazgo y los factores sociales del mismo.

Si -- como hemos dicho -- la composición de lo individual con lo social es lo que produce lo propiamente personal, eso significa que ese plano inter-facial al que nos referimos es aquel en el que se refleja la **personalidad del líder**.

"Personalidad" no resulta ser -- así -- una imagen estática de las características psicológicas del líder, tal como se las haría aparecer en un panegírico o -- ya muerto -- en un obituario, sino el proceso dinámico y la manifestación conductual (operativa, para los fines del examen o estudio de la personalidad del líder) en que se manifiestan los diferentes componentes situacionales.

Tanto a título deductivo -- a fin de dar un peso diferenciador a los diversos factores como (a título inferencial) a fin de juzgar en cada situación cuáles factores han sido predominantes y cuáles subordinados, concomitantes o mínimamente co-presentes, conviene establecer unas pocas categorías más o menos paralelas de las anteriores que designaremos con los nombres de a) causales, b) condicionantes, c) concomitantes, y d) co-presentes.

Aún cuando en algunas esquematizaciones de estudio del liderazgo y de los líderes se habla de "determinantes" hemos evitado el término en cuanto, epistológicamente implica que dado cierto factor ineludiblemente (en un ciento por ciento de los casos, y sin grado alguno de libertad) se producirá cierta situación dada. Lo evitamos porque -- aún en las físicas o ciencias de la naturaleza, nunca se produce esta vinculación bi-unívoca -- (que sometería al universo al estatismo total) entre una posible causa y su posible efecto.



Todos los fenómenos (con inclusión de los físicos, aunque estos sean más altamente probables que los humanos) se producen con grados variables de probabilidad. La probabilidad es la medida (cuantitativa) de la posibilidad. Un fenómeno puede ser imposible o posible; pero, si es posible, hay que determinar en cuántas ocasiones del total de ocasiones en que pudo haberse llagado a producir se produjo realmente.

A esta relación entre las ocurrencias reales (o frecuencias ) y las posibles es a lo que se llama "probabilidad". La misma se extiende del 0 (lo totalmente improbable) al 1 (lo indudablemente actualizable).

De vuelta a nuestra preocupación *terminológica*, en las humanidades concretas que son la psicología, la sociología y la antropología, y en particular en el ámbito aplicado de todas ellas que es la administración de empresas, no se puede hablar de "determinantes" (aquí se justifica lo dicho arriba) de la aparición de un líder, sino que ésta tiene que plantearse en términos de **posibilidad** de surgimiento, y precisarse en términos de **probabilidad** de que el líder aparezca o no, dadas determinantes situaciones y consideraciones.

Y si usamos el término "causales" para designar a ciertos factores individuales de la personalidad lideril es a sabiendas de que la noción de "causa" después de gozar de mucho prestigio ha sido más o menos deslucida, y se la ha substituido frecuentemente por la categoría (de origen matemático) de "función" . De este modo, en vez de hablar de "causa" y "efecto" correlativamente se habla de "variable dependiente" (o función) y "variable o variables

independientes ". Si empleamos el término "causa" a sabiendas de esta limitación es porque lo que queremos es destacar la **mayor jerarquía** que ciertos factores juegan , en la situación de la que surge el líder empresarial.

Nuestra mención de "causales, condicionantes, concomitantes y co-presentes" representa, así, una enumeración de los factores que comienza por los de máxima categoría y termina con los de categoría mínima.

"Causales" son para nosotros -- y es legítimo que cada autor de un significado a un término si **explica** cómo y por qué lo hace -- aquellos factores individuales que condicionan al **máximo** la aparición de un líder; "condicionantes" son -- también para nosotros -- aquellos otros factores que, sin llegar al máximo, condicionan la aparición del fenómeno liderazgo en uno de los individuos miembros de un grupo (o co-societarios) mientras que su falta hace que no se actualicen esas potencialidades en otro de los co-societarios. "Concomitantes" son, para nosotros, aquellos factores -- terceros en jerarquía -- que acompañan a las dos categorías superiores y que frecuentemente contribuyen a que se refuercen sus efectos, en tanto que los factores co-presentes (o que se presentan conjuntamente con los demás ) son aquellos que el investigador registra como asociados reiteradamente con los demás, aunque no pueda precisar si tienen una acción identificable, si cada uno de ellos ejerce una acción vaga, si todos, en conjunto, propician una acción difusa para el surgimiento del líder, o si -- como bien podría ocurrir -- en vez de ser factores de liderazgo son **resultados** que acompañan la aparición de un líder y que han sido producidos por las mismas causas que produjeron a éste.

La categorización, jerarquización de estos factores, en conexión con los que identificaremos en el capítulo siguiente, someramente, al tratar de los factores grupales, son los que, en el plano inter-facial de la personalidad del líder diseñaran lo que en mecánica se llamaría un "sistema de fuerzas" -- designación autorizable pues los clásicos de la sociología han hablado translaticiamente de "fuerzas sociales" -- en el que los diversos elementos se componen con los restantes, para producir una resultante, de la que la a) intensidad, b) la dirección y c) el sentido resultará de la adición vectorial de todas esas fuerzas componentes.

### **3.2. EL COMPORTAMIENTO LIDERIL COMO INTERFACE ENTRE FACTORES INDIVIDUALES Y GRUPALES .**

A fin de ir estableciendo una inter-vinculación entre el tema del liderazgo y el de la motivación partiremos de la noción de que las disciplinas de la conducta (Behavioral Sciences) se encuentran íntimamente vinculadas entre sí; que sólo con fines pedagógicos puede desvincularse artificialmente cada uno de ellos de todos los restantes, con vistas a la ulterior recomposición de todos ellos en la *unidad* conjunta.

A esos dos momentos responden la preparación profesional y técnica *por temas* y la utilización **metódica y sintetizadora orientada a la resolución de problemas.**

El conjunto de problemas que: la a) organización b) funcionamiento y c) rendimiento de una empresa plantean al administrador constituye la amplia **PROBLEMÁTICA** (= conjunto de problemas) de la administración de empresas.

Cuando el estudiante de administración culmina estudios en los que se ha enfatizado el enfoque *temático* (= *conjunto de temas*) y prepara una tesis profesional como esta, se sujeta él mismo y trata de probar a sus asesores y sinodales que es capaz de pasar la prueba de **conjuntar** conocimientos aislados (=diversos y de los que unos son prescindibles mientras otros son indispensables) para resolver uno de los múltiples problemas que plantea la **administración de empresas en cuanto problemática.**

Los problemas se caracterizan por su concreción, los temas, en cambio, hacen que sobresalga su carácter abstracto. Como la concreción problemática sólo es posible, en su nivel más profundo, en la vida real, ya a título *profesional* tras la obtención del título, plantear y resolver un problema administrativo representa enfrentarse a un caso fijado y fechado (o sea de una empresa determinada que opere en cierto país, en una población o un conjunto de poblaciones del mismo, en una fecha determinada dentro de cierto período de tiempo y en una fase precisa de su desenvolvimiento).

Los temas, en cambio, se tratan en el nivel más alto de abstracción, recurriendo a ejemplificaciones variadas de empresas diseminadas a través del espacio y del tiempo, en diferentes períodos de expansión, estancamiento o contracción pues por este medio el maestro revela al alumno las gamas a lo largo de las cuales aparecen los problemas en empresas muy variadas.

Como contraste con el método casuístico (o "de casos") que se impone en un caso, en el otro es obligatorio utilizar un enfoque como el estadístico social que en su noción de "campo de oscilación" (de un mínimo tal a un máximo cual) despliega la variedad y distribución de un fenómeno social en términos de su magnitud y — complementariamente — de su modalidad.

El esfuerzo de quien realiza un trabajo profesional para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas tiene que moverse entre estos dos extremos. Si bien sería deseable que el trabajo recepcional intentará un estudio de varios casos, lo cierto es que esto (si no imposible) es difícilmente factible en las condiciones en que opera la Universidad y las empresas.

Desvinculadas -- en su mayoría -- una de la otra y a la inversa, difícilmente puede la primera proporcionar al alumno oportunidades de observar y participar en la vida administrativa de una empresa.

El sucedáneo de talleres y laboratorios no llega a cumplir completamente con esta necesidad pues: 1) la complejidad de la realidad nunca puede reproducirse artificialmente -- en este altísimo nivel -- en el laboratorio o en el taller académico y 2) por causa de los fines que le son específicos a la Academia (particularmente en el nivel profesional, pero hasta cierto punto también en el nivel de su investigación) la simplificación de la realidad que se presente se haga enfrentar y resolver al alumno debe de ser de tal índole que permita su manejo adecuado en el lapso temporal, el dominio espacial y las disponibilidades técnicas, económicas y de personal de una institución que (como la Universidad) **no ha sido instituida con fines de lucro** y que por ello no puede enfrentar con realismo TOTAL uno de los problemas sobresalientes de la administración de empresas.

De lado de las empresas, la dificultad que hay para que el candidato a titularse aplique sus conocimientos a la solución de la problemática PARTICULAR de una empresa CONCRETA depende de que estas problemáticas son muy delicadas; de que un error de planteamiento o de solución produce pérdidas económicas o trastornos en la organización y que el empresario o la asociación empresarial que las regentea no pueden darse el lujo de convertirlas en campo de experimentación para quien -- por primera vez -- va a tratar de conjuntar: a) armónica, b) funcional y c) productivamente los conocimientos que ha adquirido analíticamente en el curso de su formación profesional.

Puede decirse que esa dificultad no es absoluta: que puede haber y hay empresas capaces y dispuestas para recibir en su seno a pasantes de administrador, pero es una utopía pensar que alguna de ellas pueda y quiera darse el lujo de ponerse -- sin cautela alguna -- en manos de aprendices (que, para el caso, como "el Aprendiz de Brujo" de Lucacks, sean capaces de desencadenar el embrujo pero no detenerlo cuando, desbordándose, haya manifestado ya sus malas consecuencias).

Si concedemos, así, que -- como máximo -- una empresa puede llegar a darle al futuro Licenciado en Administración la oportunidad de practicar en ella, difícilmente podremos anticipar que lo hará en una posición de mando y responsabilidad. Y para los fines de una tesis *profesional* (y no puramente técnica) observar los problemas: a) desde una perspectiva de subalterno es exactamente lo opuesto a verlos z) desde una de responsabilidad y mando.

Esto, valido para otras problemáticas susceptibles de tratarse en un trabajo recepcional resulta especialmente valedero en el caso de que he elegido pues el problema del liderazgo y la motivación dentro de una empresa: 1) es cierto que tiene que incluir necesariamente el problema de la recepción (pasiva o activa; reacia, reactiva o de rechazo) de las acciones lideriles pero 2) no es menos cierto que esto -- insuficiente en sí -- acaba por no tener valor alguno si no se relaciona con el foco de irradiación lideril.

O sea, que en términos de perspectivas, implica que los problemas de liderazgo y motivación imponen una **complementación** de varias perspectivas entre las que destacan: 1) la perspectiva del propio líder (o del grupo lideril) y 2) la perspectiva de los subalternos del líder.

Eso significa, en el examen de un caso: 1) la inserción dentro de la empresa particular de la que se tratará, 2) el estar facultado para moverse libremente dentro de ella, a lo largo de toda la escala jerárquica, 3) el tener asignada o poder realizar el esfuerzo de sobre valorar toda la empresa para considerarla *en su conjunto*, 4) para poder emitir una valoración de la misma.

Como es evidente por lo dicho esto no es permisible para un candidato a la Licenciatura en Administración pues una tarea tan compleja y de altísimo nivel sólo es factible para Maestros o Doctores en Ciencias Administrativas, con una larga experiencia y capacidad no sólo inquisitiva y cognitiva sino socio-prudencial, o sea, confiable a personas colocadas muy adelante en su vida profesional y personal como para: 1) captar sintéticamente la



problemática empresarial y 2) colocarla apropiadamente dentro de la panorámica sico-social del país y del mundo en su momento.

En tales condiciones, lo que a un candidato a la licenciatura en Administración le es factible es un enfoque a la Robert Merton: la presentación de una teoría o visión de alcance medio entre la extrema concreción y diversificación pedagógica, la también extremada concreción y unicidad profesional.

Para obtener este *medio alcance* de la presentación, esta tesis ha comenzado por eliminar (a reserva de reincorporar después aquellos que vayan siendo pertinentes) todos aquellos que no se muestran inmediatamente vinculadas con dos de ellos que nos han parecido centrales para la operación adecuada, dinámica y crecientemente fructífera de una empresa: 1) el liderazgo y 2) la motivación.

A través de la elección de estas dos variables tratamos de poner en evidencia la que es nuestra convicción.

Una empresa es una institución social, como tal, algo que objetiva lo mismo en instalaciones materiales que en personal actuante y en marcos legales de funcionamiento.

Como tal, la empresa es un objeto de estudio sociológico.

Pero, especialmente por el rumbo de sus marcos legales se revela el carácter cultural de la empresa misma . La cultura no es sino la consolidación a través del espacio y del tiempo de formas de conducta que favorecen o desfavorecen ciertos valores. Consolidadas esas formas de conducta se vuelven coercitivas y si bien permiten algunas variaciones las mismas no pueden rebasar ciertos límites ("grados de libertad ") de cada sociedad.

Esto significa que una empresa mexicana de los Noventa tiene que sujetarse a un cierto mareo institucional (escrito en la Ley positiva, o no escrito, en la práctica consuetudinaria) para ser aceptada y operante dentro del México de hoy; que ciertas necesidades o ciertos desiderata pueden hacer que una empresa particularizada se desface respecto del marco promedial ("normal" en términos estadísticos y "normal", en el otro sentido de lo sujeto a norma), pero siempre dentro de ciertos límites que no la hagan vitanda. Significa -- también -- que a lo largo del territorio nacional, a través del tiempo y en el ámbito oscilatorio de las actividades económicas (primarias o extractivas; secundarias, transformadoras; terciarias, o de servicio; cuaternarias o de investigación y gerencial) hay una diferenciación más o menos continua (como la gama colorística del espectro solar) y que es en relación con esa diferenciación -- a veces insensible en el paso de uno o otro color espectral -- como hay que estudiar los problemas empresariales) y -- en particular -- colocar el del liderazgo y la motivación.

En último término, según sea la subcultura y la cultura a la que la institución empresarial corresponda será distinto el liderazgo que propicie o requiera y la motivación a través de la cual esta haya de actualizarse. Una empresa rural requiere de un líder modulado diversamente de una agro-industrial, de una productora de mercancías, de una mercantil, de una prestadora de servicios, de una altísima gerencia mercantil, bancaria, bursátil o de cualquier otro tipo.

La subcultura (que generalmente se relaciona con patrones y formas de conducta aprobadas, de agrupamientos *internos* a una cultura, como la subcultura juvenil) no siempre permiten ver que detrás de esto se encuentra un enfoque antropológico (en cuanto consciente de la diversidad de culturas o culturología).

Esa diversidad cultural se ha manifestado ya y ha de manifestarse en forma creciente en esta etapa de globalización. En años recién pasados, la llamada "asistencia técnica" de los organismos internacionales reveló algunos de los problemas que plantea el choque intercultural y que podemos relacionar con nuestro tema del liderazgo y la motivación porque revela, en forma extremada la problematicidad de la relación.

Por ejemplo, los "asistentes técnicos" ("asistencia" debería traducirse mejor por ayuda) procedían generalmente, de fuera de la sociedad a la que buscaban ayudar. Eran individuos *selectos* por su preparación técnica y científica, derivada de un medio civilizatoriamente superior (moderno) dotado de su propia cultura y acostumbrados a seguir patrones de

comportamiento aprobado, dentro de los cuales reconocían -- a su vez -- niveles de excelencia (aquellos que les designaban como líderes potenciales y que ellos tratarían de transfundir a los beneficiarios de la ayuda técnica).

Muchos de esos esfuerzos resultaron frustrados pues, en tanto se consideraron los rasgos que deberían identificar a un líder, se descuidó considerar que las **motivaciones** que en su cultura le habían llevado a niveles de excelencia: 1) ni eran reconocidos ni 2) eran operantes en la cultura destinada a ser receptora de su liderazgo.

Llegados al terreno de aplicación de su labor asistencial el líder descubría: 1) que no se reconocía su autoridad lideril (pues la cultura receptora no la legitimaba) y 2) los disparadores o motivaciones que en su cultura eran de máxima eficacia o eran ineficaces o eran francamente desmotivadores. Esto, unido a su calidad de miembro de otra cultura (con escasa identificación empática por sus beneficiarios) contribuía a hacer frustrado el empeño de la ayuda técnica.

Por el otro extremo, podía darse el caso de que: a) la procedencia de fuera de la cultura, b) el prestigio de la modernidad occidental, c) la apetencia de mejoramiento hiciera *aceptable* al asistente técnico como líder social pero no llegara a captar que los esquemas motivadores eficaces en su cultura de origen no lo eran en la cultura de los miembros de ésta los volvían indiferentes, apáticos, indolentes o francamente hostiles a sus intentos de motivación.

Si bien el caso de la ayuda técnica del pasado mediato en algunos casos no corresponde a la administración de empresas (aunque siempre buscara desembocar en ella y también siempre tuviera que considerar los términos de inversión-rendimiento) nos pone en camino de considerar la forma en que la diferencia (y, en veces, el choque) intercultural van a operar en forma creciente en estos años de despliegue de la globalización.

En el ambiente internacional de formación de los grandes bloques, hoy -- como ayer el asistente técnico -- van a llegar (con un ánimo distinto, no "caritativo internacional" "sino de búsqueda de rendimiento") funcionarios deseosos de operar como auténticos líderes y van a enfrentar un problema análogo: su liderazgo no puede hacerse realidad (actualizarse) debido a que desconocen las motivaciones y des-motivaciones que desde dentro (psicológicamente pero condicionadas culturalmente) operan en sus potenciales seguidores.

Es ya de la experiencia cotidiana en México el caso de funcionarios alemanes que tratan de implantar una disciplina prusiana (vista como natural en su medio) y que, en vez de recoger incrementos y mejoramientos de la productividad de la empresa la ven deteriorarse y aún de crecer debido a la resistencia, fricción, rechazo y subconsciente sabotaje de la misma por empleados y trabajadores.

También se conoce de algunos de esos dirigentes empresariales extranjeros que -- más sensatos que otros -- se han decidido a: 1) no imponer lo que saben operante en su medio sino

2) **experimentar** con lo que en el nuevo medio puede ser operante, así sea: a) en menor medida o b) de acuerdo con modalidades menos deseables y c) **PROPONER** una vía media entre las rutinas poco rendidoras y el rendimiento máximo productor de reacciones adversas.

En casos como estos es en donde se revela el carácter de **interface** entre el liderazgo y la motivación. Para la operación eficaz de una empresa no basta con tener, a través de Hardware institucional un mecanismo o una circuitería (ya que en realidad la computadora no es una máquina) capaz de llegar a ciertos resultados (financieros) a través de procesos elaborados internamente, sino que es indispensable que un operador (el líder) sea capaz de poner en marcha esa circuitería y que, para ello, llegue a aprender el lenguaje de la máquina o, si no, como mínimo sea capaz de operar una serie de programas (software) que sirvan de traductores de sus impulsiones lideriles en términos de conductas realizadoras.

Estos símiles pueden aplicarse mucho más ampliamente pero, antes de pasar a otro de los aspectos que puedan mostrarnos la articulación entre las diversas disciplinas y factores, puede observarse la forma en que el software y sus programas equivalen a la reducción culturilógica que el administrador de empresas (sobre todo el internacional y de esta etapa de globalización) tiene que hacer a fin de convertir su liderazgo en actividad social por el intermedio de la motivación.

Si se recuerda -- como dijimos antes -- las subculturas no hacen sino manifestar una escala más reducida la problemática que deriva de las diferencias entre grandes culturas y mundos de civilización, resultará evidente la necesidad de reducción sociocultural del liderazgo a las características de la colectividad a la que se aplica. Un mismo líder no puede usar los mismos motivadores en la costa que en el altiplano de México en el norte del país que en el centro: aquí en el D.F. que en Oaxaca, en Oaxaca que en las tierras altas de Chiapas o en la Península de Yucatán.

### 3.3. COMPONENTES GRUPALES DEL LIDERAZGO .

En el estudio de una organización -- en general -- y en el de una empresa -- en particular -- es de primordial importancia determinare cuáles son **las metas** que mediante ella quiere obtener quien la organiza y, subordinadamente, quienes con él o con ella cooperan o quienes le sirven .

Hay, en este sentido, una jerarquización de metas, de las cuales una es la que debe predominar sobre todas las demás: la corporativa, aún cuando ésta sea sólo la traducción institucional de las metas buscadas por él o por los empresarios, a título personal .

En el caso de una empresa, en el mundo capitalista, la meta fundamental por la que esa se organiza es con espíritu de lucro; con ánimo de ganancia, y todos los resultados que se obtengan tienen que medirse en función de este propósito fundamental.

Poco importa que, en este sentido, **inicialmente** -- como mostró el sociólogo alemán Max Weber -- haya sido la ética de ciertas iglesias reformadas la que haya inspirado el **ethos** o forma de conducta propia del capitalismo. Poco importa que -- de acuerdo con esta tesis-- la finalidad última de los primeros empresarios capitalistas, feligreses de esas iglesias reformadas, haya buscado demostrarse y demostrar a los demás a través **del éxito conseguido en los negocios**, que se era un elegido de Dios o que Dios aprobaba sus formas de conducta.



Aún cuando esa haya sido el impulso inicial, de parte de los capitalistas tempranos, el mismo se olvidó o se derrumbó en función de la otra meta que sigue ostentándose como sobre saliente y que -- incluso -- ha llegado a abarcar a otros sectores sociales: el logro de ganancia creciente.

Esto significa que cualquier empresa tiene que representar -- en tales condiciones-- **un medio para un fin**. Y los medios se valoran en términos de: a) idoneidad cualitativa y b) de rendimiento cualitativo. El éxito de una empresa estará asegurado si con ella se gana y no se pierde, y se medirá en términos de la magnitud de la ganancia obtenida dados unos mismos recursos. Es a esta relación **insumos y rendimientos tanto de capital como de recursos humanos** a lo que hemos aludido como "productividad".

A su vez -- en los términos de la empresa -- el liderazgo es **un medio para la meta empresarial**. Pero, a su vez, este medio que es el liderazgo está subordinado a otro: a la productividad. El liderazgo se valorará en términos de: a) su idoneidad para asegurar una alta productividad y se medirá en términos de la magnitud que esa productividad alcance en los diferentes momentos de su ejercicio.

A esto es a lo que, en términos globales se le designa como "Grado de Logro de la Empresa". El liderazgo tiene que ser, en estos términos una magnitud que dependerá de esa

otra primordial. No basta con que un líder, a título personal, se sienta "realizado como líder de acuerdo con su desempeño. Esa satisfacción de carácter puramente personal, en unos casos puede corresponder completa o parcialmente y en otros puede no corresponder en forma alguna al logro empresarial.

Como hemos mencionado en el caso de los factores individuales del liderazgo, hay ciertos planteamientos ideológicos que condicionan la aparición, el mantenimiento y la promoción del liderazgo dentro de una empresa. La empresa tiene sus propios planteamientos ideológicos.

Sostiene -- frente a la sociedad global a la que pertenece, y en ciertos casos frente a otras instituciones eclesiales o humanitarias -- que su acción no sólo beneficia al organizador de la empresa y a sus colaboradores, sino que contribuye al " bien común " de toda la sociedad.

Lo ideológico del planteamiento empresarial conductualmente propicia el que, en ocasiones, se ignoren metas alternativas de otros grupos sociales y que, en ciertos casos, a fin de asegurar el éxito o logro de la empresa correspondiente, se pase por encima de otros derechos o reclamos y se proceda con poco o ningún escrúpulo.

Esa postura ideológica también puede manifestarse hacia el interior del grupo, y en función del logro empresarial sacrificar los intereses de los miembros de la empresa misma. El liderazgo -- en estos términos -- puede ejercitarse por lo menos en tres modalidades distintas: 1) una que atiende sólo a los reclamos de la empresa y aún del empresario mismo, 2) otra que sabe cohesionar los intereses de la empresa y los de sus empleados, y 3) otra que pretende -- en muchos casos frustránea y frustrante -- defender los intereses de empleados y obreros en contra de los intereses empresariales.

En términos de estudio, esto debe hacernos reconocer que en cada empresa no existe ni un solo líder ni una sola forma de liderazgo posible; que varios líderes compiten por la eficacia del desempeño lideral y que cada una de las modalidades del liderazgo rinde más o menos beneficios.

Si se ha de poner en relación con las variables psicológico sociales es posible reconocer que ciertas formas de liderazgo son a) autoritarias, b) que otras son auténticamente liberales, y c) que otras corresponden a lo que se conoce como *laissez faire* ("hay que dejar hacer; dejar pasar. El mundo marcha por sí mismo").

En función de las inclinaciones de la naturaleza humana, un liderazgo que se apoya en principios de "dejar hacer" será el que, a la corta, recoja menos oposición de parte de aquellos sobre los que se quiere ejercer. Y, en realidad un liderazgo de *laissez faire* es una

contradicción en los términos, pues el rendimiento obtenido espontáneamente tiende a ser el más bajo.

Un liderazgo que recurre a medidas autoritarias es el que tiende a suscitar máximas fricciones, irritación, encono y oposición porque frecuentemente contraria las inclinaciones, las modalidades y los ritmos de trabajo de aquellos a quienes intenta dirigir -- más que liderar, en sentido estricto -- y con ello suscita la oposición que acaba por repercutir en detrimento de la productividad y, consiguientemente, de la efectividad lideril.

La asunción de un liderazgo auténticamente liberal que busque, sobre todo, encauzar y estimular las actitudes y conductas benéficas al rendimiento, (ya decía alguien que el mejor líder no es que mejor manda sino el que mejor dirige... a la Director de cine) y desestimar y represar las conductas y actitudes negativas para dicho rendimiento, será el que (aunque aparente obrar en términos humanitarios, confundibles a mala parte con "benevolentes" o "compasivos") terminará por obtener los beneficios de una conducción **auténticamente humanista** (en cuanto respetuosa de la naturaleza humana en general, y de la particular idiosincrasia de cada miembro dentro de la empresa, y con ello, busca la dignificación del humano dentro de la empresa, sin lesión alguna para las metas particulares que ésta busca).

Una empresa no sólo tiene una meta, sino que busca alcanzarla mediante ciertas formas de organización social orientadas a facilitar y no obstruir o impedir el que todos los esfuerzos que se hagan dentro de ella contribuyan a la meta empresarial.

La estructura de una empresa tiene ciertas características de objetividad, no sólo porque en las instalaciones (**premises**, en inglés) de la empresa los objetos físicos estén colocados en determinadas posiciones que obstruyan o apoyen los movimientos físicos del personal sino también porque, como institución, la empresa establece ciertos nódulos y ciertos canales hacia los que convergen y entre los que fluyen formas de energía humana (tanto física, de los trabajadores manuales, como mental, de los administrativos e intelectuales creativos) y que permiten el **funcionamiento eficaz** de la misma (que el líder tiene el deber de asegurar).

Es esto lo que hace que el administrador dependa, en primer término de los organigramas, y en segundo término -- con igual importancia que los anteriores -- de los diagramas de flujo.

El flujo dentro de una empresa es de primordial importancia para su viabilidad, y es función del líder de mantener fluidas las corrientes que se produzcan : a) dentro de ella y hacia el exterior. La "cadena de montaje" puede sugerir hasta cierto punto lo que representa -- en términos vitales -- la continuidad de las labores administrativas empresariales.

En este sentido, la labor del líder tiene que ser en cierto modo la de quien lubrique y haga posible -- con un mínimo de fricciones -- la propagación del movimiento desde unas hacia otras partes de la estructura empresarial.

Ese tipo de "lubricación" lideril debe entenderse, en muchas ocasiones, en términos de a) resolución de conflictos entre los miembros de la empresa, b) de promoción de la cooperación de todos ellos y c) a fin de lograrlo; de promoción de la camaradería incluso en horas fuera de trabajo.

Es hacia este rumbo hacia el que apunta la necesidad no sólo de explicitar cuál es la organización **formal o institucional** de la empresa, sino también poner en evidencia, por debajo de ella, cuál es la organización o estructura **informal**.

Porque el colectivo humano o grupo que llega a formarse dentro de una empresa no se ciñe a los dictados institucionales sobre las relaciones que conviene mantener o es debido evitar entre los miembros de la empresa. El grupo o tiene o desarrolla sus propias relaciones en función de lo que Goethe llamó las "afinidades electivas".

En sociología hay un aspecto metodológico que permite aprehender esta organización informal de un grupo, desarrollado por el sociólogo J.L. Moreno, y al que se ha llamado "sociograma".

Básicamente, un sociograma se forma a partir de las respuestas que cada miembro del grupo da a preguntas sobre "¿quienes son, dentro de este grupo, las tres personas con las que (en orden decreciente) te gustaría (cooperar, charlar, divertirse) ? y ¿quienes son aquellos con quienes en ninguna forma te gustaría hacerlo?"... Cuando esas respuestas se representan identificando a cada uno de los que respondieron y uniéndolos con flechas de atracción o de repulsión con los otros miembros del grupo en estudio, se obtiene una especie de plano de las relaciones sociales informales. En él aparecen unos individuos aislados (a quienes nadie elige y que, en el caso extremo, tampoco eligen a nadie); otros que son repetidos por todos, aunque ellos mismos elijan a algunos; otros más que son buscados por todos; grupos -- a los que se conoce como "cliques" -- formados por quienes recíprocamente eligen y son elegidos a y por unos mismos miembros del grupo.

A través del examen de un sociograma es posible detectar qué individuos son -- en función de su simpatía y las elecciones que reciben -- líderes potenciales del grupo (tanto más valiosos cuanto que, por su simpatía innata tienden a recibir acatamiento o respaldo de muchos miembros del grupo).

Un líder -- a su vez -- a la vista del sociograma o esquema de organización informal del grupo, puede determinar en qué puntos puede y debe hacer incidir sus acciones, pues cuando descubre que hay un conjunto que se agrupa en torno de cierta persona, descubre que si hace incidir en esa persona sus acciones, las mismas se transmitirán hacia los otros miembros de la clique y, en esta forma tendrá que invertir menos esfuerzo para ser efectivo.

La organización informal es, fundamentalmente, la que garantiza la transmisión de las acciones iniciadas por el líder en la forma más eficaz en cuanto en esa organización informal es en donde se produce en el nivel más *profundo* la comunicación entre los miembros individuales de la empresa; en ese nivel que algunos sociólogos (como Georges Gurvitch) designan como "comunidad". En ese nivel, en ocasiones ni siquiera se necesitan las palabras para asegurar la participación conjunta de los miembros en una acción común.

Esa comunicación que el líder puede conseguir con máxima efectividad al operar sobre las líneas de estructuración informal del grupo, se puede conseguir también -- aunque no tan intensamente -- a lo largo de las líneas de estructuración *formal* de la institución empresarial.

Aquí --en parte -- se da aquella complementación que no siempre se reconoce entre las líneas de comunicación y las líneas de autoridad. Prácticamente cuando la comunicación es perfecta -- y aún tan profunda que llega a ser comunidad camaraderil, en el nivel informal -- no se necesita de una línea de autoridad para hacer efectivas las medidas: el convencimiento, la influencia, el prestigio han logrado lo que en otras ocasiones sólo logra la fuerza y la imposición.

Conforme sean menos eficaces las líneas de comunicación entre los diferentes nodulos de la estructura empresarial, más necesarias serán las líneas de autoridad. El conocimiento de lo uno y de lo otro tiene que determinar que el líder pulse delicadamente unas y otras alternada



y complementariamente para lograr aquella efectividad en la elevación de la productividad gracias a la cual su acción misma será valorada positivamente.

Como hemos hecho notar en páginas anteriores, el éxito de un liderazgo eficaz depende en gran medida de la caracterización sico-social correcta de los humanos sobre los que se trata de ejercer ese liderazgo. Un perfil psicológico-social de cada miembro ayudará al líder a descubrir la forma personalizada en que debe tratar a cada uno para obtener los fines que se propone. Así, a título de temperamento, no puede operar con perspectivas de éxito, en la misma forma frente a un colérico que frente a un melancólico o un flemático; frente a un introvertido que frente a un extrovertido; en relación con un esquizotímico que con un ciclotímico o con un catatónico .

Es el departamento de personal el que tiene que suministrar al líder potencial los elementos de realidad temperamental y caracterológica de su personal, si es que ha de operar con efectividad, y éste ha de reconocer en él a alguien que promueve las metas grupales en forma descollante sobre la manera en que él mismo podría hacerlo.

En vista de una estrategia lideril, tiene que ser también el líder el que proporciona al departamento de personal los perfiles o "retratos hablados" de los miembros a los que -- con vistas a esa estrategia -- conviene reclutar para la empresa, y los de aquellos otros a los que hay que evitar contratar.

En el desarrollo de la actividad misma, el líder debe pre-ver la forma en que cada uno de los tipos psicológicos de la empresa reaccionaran frente a las medidas particulares que intente poner en práctica, y los impulsos de liderazgo que envíe hacia ellos.

Pero, no se trata sólo de la estructura personal de aquellos sobre los que el líder tiene que ejercer su acción pues no tendría manera de motivarlos a no ser gracias al conocimiento que logre de las que son sus necesidades, los satisfactores que -- tanto dentro como fuera de la empresa -- obtienen o dejan de obtener, y los anhelos que -- en función de patrones sociales de prestigio y desprestigio -- tratan de alcanzar así como -- correlativamente -- las expectativas de que necesidades, satisfactores, anhelos abren en ellos como aspiraciones a ocupar puestos, a recibir salarios, remuneraciones u honorarios, y a obtener prestaciones, dentro de la empresa.

Todo esto, además, tiene que ponerse en relación con la matriz socioeconómica, política y cultural de cada uno de aquellos sobre los que el liderazgo se ejerza, ya que no son las mismas las necesidades, los apremios, las urgencias de un soltero que de un casado; de un padre de familia de quien no tiene hijos, y también el monto y el modo de los satisfactores que cada uno busque estará en función de los niveles educativos y de gusto de cada uno de los miembros de la empresa.

Todo esto, en términos administrativos, conduce a la necesidad de diseñar los programas más apropiados de reclutamiento y selección, de incentivación y avance gracias a los cuales el líder puede actuar sobre el colectivo empresarial (fabril, mercantil, de servicios) y recibir de él las respuestas adecuadas para hacer una realidad su liderazgo.

**IV. MAXIMIZACION DEL LUCRO POR EL LÍDER EN  
UNA EMPRESA CAPITALISTA.**

#### **4.1. LA POST-MODERNIDAD Y EL ADMINISTRADOR-LIDER EN UNA EMPRESA CAPITALISTA.**

Para el desarrollo de este capítulo de esta heterodoxa tesis-recepcional, analizaremos la modernidad, su desembocadura con la post-modernidad y la relación de ésta con la figura del administrador-líder en una empresa capitalista.

De acuerdo con los sociólogos y académicos, el nivel de "desarrollo" que han alcanzado las sociedades de hoy rebasa por mucho aquella primigenia modernización iniciada en el siglo XVIII, XIX y principios del XX.

El nacimiento de la modernidad podría  *fijarse y fecharse*  en Francia; movimiento histórico: la Revolución Francesa (1789) y (en el aspecto económico) en la casi contemporánea Revolución Industrial en Inglaterra; movimientos socio-políticos que iniciaron una serie de cambios de gran amplitud. Cabe acotar que ambos movimientos han sido los catalizadores de la mayor parte de los movimientos subsiguientes, los cuales, se legitiman apelando a ese "Antiguo (y reivindicativo) Testamento-Social" del que son herederos.

La modernización, a principios de este siglo tomo tintes de *estructuras oligárquicas internacionales* que se manifestaron (desde aquel entonces) abiertamente con metas y efectos positivos como negativos.

La modernización no es un proceso *unívocamente* valioso. En cuanto *instrumental*, se le puede orientar: 1) en beneficio de toda la sociedad o 2) en el sentido que predominantemente o exclusivamente favorezca a uno de los grupos de la sociedad ... ¿cómo pasa en México?.

Las metas *no* oligárquicas de cada proceso modernizador se pueden analizar a base de índices "objetivos" ya sea en el: a) nivel de vida b) en la tasa de alfabetización c) la urbanización d) las comunicaciones e) la **participación política**, etcétera.

La modernización -- decíamos -- no es un proceso ni unívocamente valioso como tampoco un producto de germinación espontánea, es sumamente complejo. En este sentido, la modernidad *presupone* la existencia de otro estadio de realidad previo, la sociedad tradicional; el problema (por antonomasia) del proceso de modernización ha sido y seguirá siendo (para aquellas personas que piensan que lo social tiene perfectamente delineados un principio y un fin) el distinguir las sutiles fronteras del proceso pues creen que la dinámica de tal proceso no lo explica por sí mismo.

La dicotomía sociedad tradicional-sociedad moderna siempre ha llamado la atención de los estudiosos pero no fue hasta la década de los 60 cuando la noción de "moderno" entro de lleno como categoría de análisis en la literatura sociológica.

La modernidad a partir de ese momento se concibe como un proceso de transformación gradual de un tipo de sociedad en otra; de una sociedad "menos desarrollada" en una "más desarrollada".

Los procesos sociales están supeditados a muchos factores pero es el hombre quien los "orquesta" finalmente. Es él quien imprime el nivel de velocidad a los procesos sin embargo, hoy, los estratos económicos (especialmente en esta era de globalización planetaria) como políticos "modernos" se están redefiniendo, pues, la actitud, la mentalidad y la conducta vigentes están siendo cuestionadas y rebasadas por una nueva realidad (que va más aprisa) social.

La post-modernidad, no es por definición la sepulturera tanto de la modernidad como de la tradición sino es ambas, superadas; es la resultante del "conflicto" entre nuevas formas, actividades y funciones con las antiguas que Werblowsky trata de sintetizar de la manera siguiente: "la tradición cambia modernizándose y la modernidad cambia post-modernizándose", lo que nos alerta a considerar seriamente la posibilidad de lo que se

acostumbraba a considerar moderno hasta hace poco, este siendo ya superado por una nueva modernidad que es catalogada como: post-modernidad.

En efecto el **post** de post-moderno indica una despedida de la modernidad que desea encontrar (ya las encontró) sus propias lógicas de desarrollo y manifestación que tienen en la **eficacia** (para fines de esta tesis) su máxima expresión.

Pero este pequeño ejercicio de deslinde entre lo moderno y lo post-moderno trata de establecer la conexión entre ambos procesos con el fin de descubrir que la **gran diferencia** entre los dos la marca no únicamente una cuestión semántica sino que el prefijo **post**, precisamente, refleja la **actitud acometiva y de riesgo calculado con fines de lucro que caracteriza a esta época.**

La modernidad se caracterizo en efecto como un proceso dominado por el pensamiento que tuvo en los Enciclopedistas los paradigmas a seguir esta época de la historia fue un parte aguas entre dos periodos de la misma pues antes de ella existía una visión naturista y cíclica del acontecer humano. Fue la modernidad la que, (nos dice Gianni Vattimo) desarrollando y elaborando en términos puramente **terrenales y seculares** la herencia judeocristiana (la idea de la historia como historia de la salvación articulada en creación, pecado, redención espera del juicio final) confiere dimensión ontológica a la historia y da significado *determinante* a nuestra colocación en el curso de la historia que tendrían en el "ethos" del capitalismo (analizado por Weber) su fuerza motriz.



En este sentido nos interesa el examen que Max Weber hizo de la relación existente entre la ética protestante y el espíritu del capitalismo interpretando este proceso dinámico no como una relación de causa y efecto sino como la correlación entre diversos valores (el ascetismo individual, la ética del trabajo) sobre esta manera "nueva" de ser terrenalmente.

El "ethos" del capitalismo tiene entre sus raíces históricas (para aquellos que creen que el actual auge del capitalismo nació ayer) la crítica de la religión cristiana por parte de los miembros agrupados en torno de Lutero quienes veían que el cristianismo imponía diversas amarras al ser humano que no le permitían manifestarse cabalmente.

El movimiento protestante se caracterizó por ser un fenómeno de modernización secular que tenía como objetivo generar una cultura de cambio que permitiera al individuo tomar conciencia de sí mismo.

Es por esto que la Reforma Protestante generó en Occidente un proceso modernizador que crearía un nuevo orden social y por consiguiente una manera diferente de comportamiento en donde el individualismo como la libre competencia serían sus máximos exponentes.

No embalde las nacientes naciones capitalistas acogieron en su seno al protestantismo debido a que veían en él una religión dirigente de movimientos políticos como económicos que dejaban a la Iglesia Católica en la periferia de los mismos.

Pero el auge del protestantismo no debe verse únicamente como un proceso social en contra de los poderes de la entonces omnipotente Iglesia Católica, sino como un proceso de dimensiones económicas, principalmente, que *trazo un comportamiento particular* de orden racionalista que, posteriormente tomó forma en los procesos de racionalización burocrática-administrativa al crearse el Estado-Moderno-Occidental.

¿Por qué es importante para esta tesis establecer si estamos en un período histórico tradicional, moderno o post-moderno con influencias o no de tipo secular o religiosa?. Una primera respuesta a este cuestionamiento es la comprobación de que el capitalismo -- en su fase superior, el imperialismo -- (que tenía en el socialismo su contraparte...el cual...no ha muerto como muchos ingenuamente creen) es el sistema de producción y distribución vigente **(que no podría explicarse sin la modernización)** que marca las pautas en muchos aspectos del acontecer humano; la manera en que desarrolla este sistema de producción y distribución es la negación de estructuras estables tanto a nivel social como a nivel individual.

Para el administrador es básico situarse -- de manera "macro" -- "en que punto" se encuentra como agente del capitalismo para que esa visión de conjunto repercuta en un nivel "micro" y pueda así percibir en que nivel están los posibles usuarios de sus productos y/o servicios y la competencia a la que tendrá que enfrentarse a través de un conjunto de capacidades profesionales que le otorguen competitividad a él y ésta se vea reflejada en las ganancias de la empresa.

La post-modernidad no debe de entenderse como una *moda* social, debido a que es una cuestión que refleja (más profundamente) **un cambio de actitud** y conducta frente a un mundo en continuo cambio, especialmente, en términos económicos.

En este cambiante panorama es importante -- como indispensable -- que un simple administrador desarrolle capacidades de líder pues el proceso social que es la post-modernidad redefinirá tanto: 1) la distribución de la riqueza 2) las relaciones de poder como 3) la ciencia y la aplicación de ésta dentro como fuera de la empresa.

Las revoluciones sociales como tecnológicas (provocadas por movimientos como los mencionados al empezar este capítulo) exigen por su propia naturaleza al ser humano diversos *modos de comportamiento* para intervenir en tales procesos, así mismo, en los momentos actuales en los cuales el capitalismo va más rápido que la capacidad de asombro del humano exige a los agentes del capitalismo, los administradores: 1) una rentabilidad creciente en términos de disminución de los costos 2) el aumento cuantitativo como cualitativo de la

producción 3) el mejoramiento cuantitativo de los bienes y servicios como 4) la capacidad de ofrecer nuevos productos a usuarios continuamente más exigentes.

Hoy en día esta es la esencia del capitalismo y debe ser interpretada en estos términos.

Dentro de esta lógica del más eficaz el administrador-líder no debe ignorar las características generales en las que se mueve el capitalismo ni las repercusiones -- positivas como negativas -- que puedan tener estas en la empresa.

Los sucesos nacionales como internacionales de los últimos diez años (la caída del Muro de Berlín, la "desintegración" de la Unión Soviética como el auge de la naciones capitalistas renacientes) parecen ser una manifestación "contradictoria" en la que ha caído la post-modernidad, la cual, sería una de las mayores objeciones que se le hace a la misma.

Decir que estamos en una fase ulterior con respecto de la modernidad presupone aceptar aquello que más específicamente caracterizó a la modernidad: la idea del progreso y el concepto de superación, especialmente, material.

Esta aceptación trae consigo una dificultad real: la de establecer si ha habido o no un cambio en las condiciones generales tanto en el comportamiento humano, ya sea en la manera en que es concebida la existencia, los pensamientos e inclusive la manera de lucrar.

Lo anterior podría explicarse a través de *una fonología del espíritu* pero lo que particularmente nos interesa es marcar que la modernidad ha sido superada no como "fin de la historia", sino como un estadio diferente de la historia (económica) humana.

No podemos hacernos ilusiones que la post-modernidad traerá a todos grandes satisfacciones pues, actualmente, ya hay diversas manifestaciones que reflejan *la liquidación del sujeto*. Una muestra de ello es la creciente sociedad de consumo, la renovación continua (de la vestimenta, de los utensilios e inclusive de las personas), es una muestra que este tipo de comportamiento (auspiciado por el sistema capitalista hipertrofiado) busca garantizar la pura y simple supervivencia individual como del sistema en general; la parte "revolucionaria" de la post-modernidad la tendrá que imprimir en términos de lucha de fuerzas y competencia de mercados los administradores que desarrollen capacidades lideriles que no únicamente busquen la rentabilidad creciente sino que a través de ese afán de lucro no nieguen -- ¿la crucifixión total? -- su capacidad de humanos, convirtiendo el "paraíso material" en un infierno.

La post-modernidad es un proceso social que provocara en los humanos alertados la posibilidad de experimentar una nueva conducta humana que en vez de llevarnos a una deshumanización y "prostitución" generalizada recobrará la dignidad del ser humano al esforzarse por crear algo propio.

La post-modernidad y el quehacer empresarial hacen que el ejercicio del administrador (¿podría ser de otro modo?) pierda todo carácter *metafísico*.

En este sentido, el administrador-líder sabe que la empresa post-moderna esta dirigida (más que nunca) hacia el crecimiento y la multiplicación de recursos económicos que otras empresas que las precedieron, en este sentido, el administrador-líder tendrá que ejercer un **management** bajo estrictos criterios de racionalidad, eficacia y productividad.

Si antes los administradores se podían dar "el lujo" de que las cosas cambiaban cada diez años, hoy, saben que la tónica actual del capitalismo los obliga a ser operativos y rentables, o ¡desapareced!.

El capitalismo siempre ha estado orientado, primordialmente, a la realización, de un beneficio que revierta en el capital privado, el cual, esta organizado en forma de un mercado en el que las mercancías, incluyendo el propio trabajo, se compran y se venden con arreglo a los patrones del cambio monetario.

En este contexto en el que el capitalismo toma forma en varias perspectivas, el administrador-líder debe implementar una visión amplia en la que deba de tomar en cuenta la de sus seguidores, ya sea para la obtención de: a) materias primas de calidad como económicas

de: b) mano de obra barata y calificada y c) de nuevos mercados apetentes de productos como de servicios novedosos.

Bajo este enfoque podemos definir a la empresa post-moderna como aquel ente social en donde se lleva acabo la rápida y masiva aplicación de la ciencia y la tecnología, basada en la fuerza de las maquinas en todas las esferas de la empresa puesta en práctica por los administradores y empresarios con un fin de lucro rentable basada en la eficacia y la productividad creciente.

Como decíamos con anterioridad el perfil actual del capitalismo esta organizado en torno a una actividad predominantemente: la producción de bienes y servicios, predominando de forma creciente el sector de servicios sobre el industrial.

La productividad y la misma creación de bienes descansa en primer lugar sobre el desarrollo del conocimiento científico y de la tecnología.

En segundo lugar, sobre la división del trabajo y la especialización pues a través de ambos procesos se entiende que es más eficaz y menos costoso, tanto el desarrollo de la tecnología como su aplicación a la producción.

La tercera característica es la acumulación de capital que permita la inversión en investigación y desarrollo tecnológico así como en la producción de bienes y servicios.

El administrador-líder sabe que el crecimiento y el desarrollo de una sociedad y de sus empresas es el resultado de complejos factores sociales, y no sólo de la acumulación de capital. De esta forma, la productividad como la generación de bienes no se centra exclusivamente en la acumulación de capital sino de la: 1) la capacidad innovativa como 2) del nivel científico que en la empresa impera. Un líder sagaz sabe que todo "valor agregado" es un paso adelante con respecto a la competencia de tal modo el líder es el principal promotor de que una parte de las ganancias este destinado tanto: 1) la investigación de nuevos productos como 2) mercadotécnicamente a nuevos mercados.



## **V. CASUÍSTICA ILUSTRATIVA.**

## **5.1. LA EMPRESA.**

La empresa "X" , S.A. de C.V. es una empresa transnacional con capital mayoritariamente extranjero (sólo tiene 33 accionistas mexicanos en su Consejo de Administración).

Desde 1935 un ciudadano alemán radicado en México, empezó a importar máquinas de escribir, teniendo un local en la calle del 5 de mayo. Como cada día importaba más máquinas, la fábrica en Alemania le puso atención y penso en establecer una representación en México.

Por la Segunda Guerra Mundial, la fábrica suspendió la fabricación de máquinas de escribir, ya que se tuvo que transformar en producción bélica, dado que en el lugar de su ubicación (Whilhelmshaven) tenía un astillero para construir submarinos.

Concluida la Guerra se volvieron a fabricar las máquinas que por entonces eran sólo mecánicas., Como tenía mucho mercado en México, se constituyo formalmente una empresa en 1949 la que importaba, pero ya en grandes cantidades tales máquinas; además, se estableció un taller de reparación y una escuela para preparar mecánicos que supieran arreglar estas máquinas.

Como la venta fue en aumento, se penso en instalar una fábrica en México y así se inicio en 1967 la construcción de las instalaciones en los Reyes- la Paz, Estado de México, las cuales fueron inauguradas por el Secretario de Industria y Comercio (Campos Salas) saliendo la primera máquina modelo SG=3, ante cámaras de televisión, el 5 de mayo de 1968.

Luego, se han venido ampliando las instalaciones y se han fabricado diferentes modelos de máquinas de oficina, portátiles, mecánicas, eléctricas y ahora electrónicas que incluyen los "procesadores de palabras". También hay calculadoras electrónicas (incluyendo una solar) y tres modelos de fax.

En 1966 la empresa tiene 1020 trabajadores (incluyendo el personal administrativo) y se exportan máquinas a 116 paises, siendo el 92% de la producción, la que se exporta.

Así mismo, cabe señalar que la empresa esta constituida bajo la reglamentación y leyes de nuestro país.

## 5.2. EL ADMINISTRADOR-LÍDER.

El administrador-líder al que haré referencia en esta casuística ilustrativa es el Director General de una empresa transnacional que se dedica a la fabricación, comercialización y servicio de máquinas de escribir, especialmente, como de otros aparatos de comunicación y oficina.

Su ejercicio como administrador-líder dentro de la empresa ha sido intenso como gratificante debido a que ha crecido junto con ella, crecimiento administrativo como de experiencia organizacional que lo ha llevado a ser, hoy, su elemento principal.

Antes de ser el Director General fue su Director Administrativo (con una escala como Director General a nivel mundial en la casa-matriz en Alemania) lo que le permitió conocer pormenorizadamente todos los factores administrativos como técnicos de una empresa tan grande y compleja como lo es esta transnacional.

A la fecha lleva diez años como Director General en los cuales ha implementado una *filosofía de trabajo* muy particular (especialmente para los administradores mexicanos que se sienten "dioses") que puede sintetizarse con las siguientes palabras: **"Si hay algo que puedas hacer por ti mismo, ¡hazlo!"**; que le ha ganado la simpatía como el respeto de todo el personal

de la organización, pues, él, es el primero en ponerla en práctica, de tal modo, que cuando es necesario, por ejemplo, llevar un documento al otro lado de la "planta" él mismo lo lleva ya que las demás personas cuentan con una función que cumplir. Su Dirección General se caracteriza por haber implementado una atmósfera de austeridad general (lo que no debe confundirse con tacañería empresarial) que abarca desde su posición hasta la más baja de la empresa. Quien visite la empresa podrá percatarse que cuenta con tecnología de punta como con los medios técnicos y humanos para cumplir con una labor de producción como administrativa eficiente, así mismo, podrán observar que la compañía no cuenta con ningún tipo de lujo como podría encontrarse en otros tipos de empresas (como muchas mexicanas que venden una imagen que la mayoría de las veces no responde a las expectativas que representa).

Pero esta filosofía no es la razón de su éxito (es un elemento de varios vistos en conjunto). El éxito de este administrador-líder radica en dos factores básicos:

El primero, radica en su formación profesional, el segundo, en su capacidad de asumir un riesgo calculado (más aún en estos tiempos de globalización) al que la suma de prudencia y alertación a un eventual cambio de la economía nacional como internacional que complementada con una intuición empresarial le permite aprovechar las oportunidades que el mismo mercado genera.

Su formación profesional la hizo en México (es hijo de padres extranjeros pero él es mexicano de nacimiento) realizó, simultáneamente, las licenciaturas en Economía y Administración de empresas, posteriormente, realizó estudios en Alemania (lo que garantiza la seriedad de los estudios efectuados y no las "tomadas de pelo" en las que han caído los estudios post-licenciatura en las universidades estadounidenses).

Su sólida formación profesional fue puesta a prueba días antes de los "errores de diciembre" ("errores" provocados por: ¿la judería internacional?, ¿la CIA?, ¿los narcos?, ¿nuestros "políticos transnacionales"? al adelantarse a las consecuencias financieras (funestas como criminales) que tienen a las empresas como a la masa (no pueblo) de México en circunstancias de esclavitud y mendicidad. ¿Cómo pudo adelantarse a dicha situación?. Sencillo. Durante sus constantes viajes a Alemania por motivos de trabajo observo la atención que despertaba la economía mexicana en los centros financieros europeos (los cuales cambian bruscamente de minuto en minuto), los cuales, percibían que la economía mexicana se encontraba en la "cuerda floja" (a pesar de que los funcionarios de México durante el sexenio de Salinas de Gortari siempre lo negaron) pues, las variables políticas como económicas a nivel mundial como internas estaban presionando fuertemente la paridad del peso frente al dólar, ante tal situación, sino era eminente si existía una alta probabilidad de que en nuestra economía se efectuará una devaluación; lo que alerto a nuestro Director General quien se percató de que algo no marchaba bien. Gracias a sus conocimientos de macroeconomía dedujo que "tal variable más tal otra" daban como resultado una devaluación, de tal forma, ante tal riesgo, a su regreso a

nuestro país cambio su deuda contraída en dólares por pesos lo que evitó que el endeudamiento de la empresa creciera astronómicamente y fuera -- a la larga -- impagable.

A diferencia de otras empresas que tuvieron esa misma reacción (gracias a que conocieron la situación financiera -- previa a la devaluación -- por la filtración de información confidencial) la empresa transnacional a la que hacemos referencia tuvo un superávit por revaluación debido a la visión y alertación de su administrador, lo que le permitió -- después de haber obtenido una ganancia no esperada -- que ese superávit se invirtiera en el pago de dividendos a los accionistas, así como, para la reducción de los gastos acumulados como para la liquidación de las cuentas por pagar y la inversión en el aumento de otros activos.

Por su experiencia administrativa dentro de la empresa a nivel nacional como internacional nuestro Director General ha desarrollado una intuición administrativa, característica primordial que debe poseer un administrador-líder ante un panorama económico altamente competitivo que exige reaccionar con rapidez y eficacia.

Nuestro paradigma de administrador-líder organizacionalmente tiene la idea de seguir creciendo de no estancarse ni él ni la empresa. Sabe marcar sus prioridades como desarrollar un ambiente donde se respire eficiencia y eficacia como respeto mutuo y compañerismo. Su empresa es de las pocas donde el sabotaje a las instalaciones es inexistente y en donde los trabajadores (por su propio desempeño como por las políticas flexibles de la organización) cuentan con una atmósfera de trabajo -- que a carencia de otros estímulos -- agradable.

El Director General esta consciente que una eficiente administración es garantía tanto para conservar lo realizado como para incrementarlo.

Su esfuerzo como administrador-líder (a pesar de que exportan a 116 países) es expandirse, aún más, en el mercado internacional en el que se mueven sus productos pues, sabe que no habrá más crecimiento sino cuenta con los recursos para ello.

Su expansión comercial abarca gran parte del territorio nacional como os cinco continentes, (ver gráficas), sin embargo, actualmente, esta gestionando (con una alta probabilidad de éxito) la posibilidad de que su principal producto se venda en Turquía en donde existe una parte del mercado que estaba inexplorado comercialmente tanto por sus productos como por los productos de sus competidores, especialmente, cuando observamos que las máquinas de escribir están entrando en desuso ya que las Pcs invaden todos los mercados potenciales. Ante tal situación es importante abarcar los mercados (en donde la tecnología computarizada de Occidente todavía no esta presente) que no cuentan con este tipo de productos (previos a la computadora) antes de que este mercado se extingue definitivamente. Es altamente arriesgado invertir en mercados vírgenes (siempre se invierte después de la realización de un estudio de mercado) pero es decisión del administrador arriesgares a tal aventura que puede redituarle en exceso o dejarlo en bancarrota.



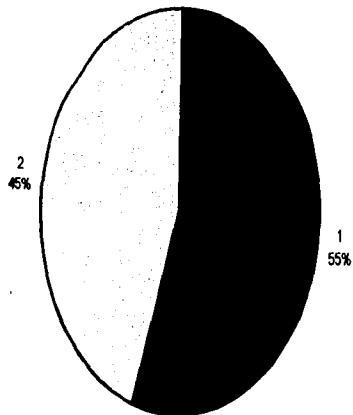
La filosofía de la empresa es vender eficiencia que va desde: 1) la manufactura de las máquinas 2) su comercialización y 3) el servicio (tanto preventivo como correctivo). La eficiencia vista más ampliamente (a niveles internacionales) reduce tanto el gasto de transporte como los costos de producción y distribución. Para ello es básico fijar prioridades y establecer estrategias de mercado. El éxito de las grandes compañías es saber satisfacer las necesidades del mercado.

El administrador-líder de esta exitosa empresa sabe perfectamente que el mejor activo de una empresa es su personal y, más aún, cuando un auténtico dirigente -- como lo es él -- sabe integrar las distintas capacidades y experiencias que tiene cada uno de ellos para materializar su proyecto. Nunca ejerce su máxima autoridad pues sabe que esto no le permitiría aprehender de los demás.

Financieramente la empresa "X" es sana. Cuenta con una liquidez (que es la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo) permanente. Posee un margen de seguridad que le permitiría responder a cualquier contingencia financiera a corto plazo. Su tendencia de crecimiento es estable y la capacidad de innovación (que inyecta su administrador-líder) es importante como creciente. Actualmente cuentan con un proyecto de creación de nuevos productos.

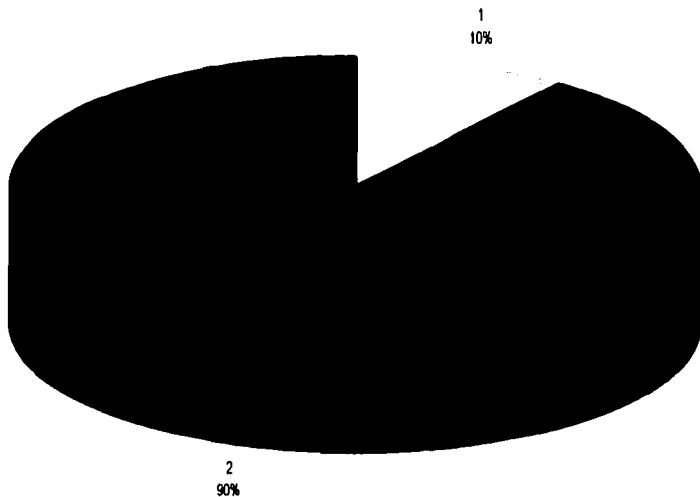
El administrador-líder que he "retratado" es sin duda un adicto al trabajo debido a que posee una gran resistencia al trabajo bajo stress como a la frustración (pues no esta exento de ella) quien trabaja con entusiasmo y actitud positiva, la cual, contagia a sus "complementarios", obteniendo con su actitud, comportamiento y forma de pensar (que adquirió en su experiencia internacional) resultados satisfactorios tanto a nivel individual como colectivo, en suma, es un hombre que no únicamente está consciente de su papel como dirigente de una empresa sino que hace de esa posición privilegiada (a diferencia de otros "líderes") una vocación de servicio que finalmente reditúa en dinero) para la empresa como para la sociedad a la que sirve. Es cuanto.

## Ventas a Particulares.



1. Otras empresas del mismo giro.
2. Empresa "X".

## Ventas al Gobierno.



1. Otras empresas del mismo giro.
2. Empresa "X".

## **VI. CONCLUSIONES.**

## A MODO DE CONCLUSIONES.

Si después de haber concluido nuestro trabajo volvemos el rostro a nuestro punto de partida, será lícito preguntarnos si hemos alcanzado nuestro modesto fin. La primera respuesta al respecto sería que el autor de este trabajo recepcional no podría hacer ninguna aseveración absoluta en pro del liderazgo que ha expuesto y tratado de defender, pues, tal postura aparte de ser dogmática (por muy científicamente defendibles que fueran tales aseveraciones serían dogmáticas, al fin) ignoraría otras maneras rigurosas y sistemáticas totalmente distintas de considerar el liderazgo aplicado a la administración de empresas. Con esto quiero afirmar que **mi interpretación es posible** dentro del amplio abanico teórico en el que puede analizarse el liderazgo administrativo.

Un análisis sobre el liderazgo aplicado a la empresa capitalista no es (contrario a lo que cree el común de la gente) una ola de recetas e innumerables citas vacías como inefaces; sino es más bien el análisis de *un producto social* inmerso en un sistema más amplio como complejo, del que sólo se podrá dislumbrar algo cuando ese sistema social se vea como un todo orgánico. *Para los fines burocráticos que las instituciones vigentes exigen* (en las que podemos incluir a la mismísima Universidad) con una mera descripción de unos cuantos estereotipados rasgos lideriles como la cita textual de tal o cual "autoridad" hubieran sido más que suficientes, pero lo que nos interesaba más ampliamente enfatizar era la repercusión real

(o la falta de la misma) que **debe** tener un auténtico liderazgo (ya sea del tipo empresarial, político o intelectual) primeramente, en la empresa, y luego, en la vida humana presente como futura.

Posiblemente este último interés manifiesto deba ser tarea de un análisis filosófico, que por el momento, no nos consideramos capacitados a realizar pero que en su momento llevaremos a cabo teniendo en mente la concepción "utópica" -- acaso Martin Buber no habla de caminos de Utopía -- del *filósofo-rey* de Platón quien heredaría a toda la humanidad este paradigma a seguir.

Nuestro propósito y tesis principal fue: 1) señalar aquellos factores sociológicos y psicológicos que diferencian al líder del administrador que marcan las divergencias y las convergencias entre ambos y la repercusión de esa diferencia en su quehacer empresarial, así como 2) hacer ver que aquel administrador que desee enfrentar con éxito el desafío de la postmodernidad y el cambiante panorama capitalista internacional, conviene que desarrolle capacidades de liderazgo. ¿Hemos logrado demostrar estos puntos centrales?. Creemos que sí. A lo largo de esta tesis hemos subrayado aquellos puntos en los que divergen y convergen estos dos tipos de personalidades y como a su vez pueden llegar a una síntesis satisfactoria en la figura del: administrador-líder.

Sin embargo, creímos también importante recalcar aquellos factores positivos como negativos (a modo de precautoria) en que puede derivarse un liderazgo empresarial como político mal encauzado.

Hemos visto a través de este trabajo las divergencias-y-las-convergencias (de una manera muy somera pues las divergencias como convergencias más profundas serían motivo de un estudio post-licenciatura) entre el líder y el administrador pero ha sido a través del análisis de esta dicotomía que hemos querido enfatizar, también, una de las peculiaridades más notorias en el ser humano: la voluntad. Ésta junto con la ciencia (contrario a lo que promueve la Iglesia Católica) han disminuido a través del tiempo, el sufrimiento del ser humano y han sacado a éste de su natural salvajismo.

La "crisis del capitalismo" no debe ser una voz (sin eco) en el desierto -- debemos saber escuchar a los críticos de este modo de producción y distribución -- pues, tal crisis, se esta convirtiendo en una realidad tangible que unida al bienestar (en muchas ocasiones ilusorio) esta tomando caminos insospechados.

Si bien es cierto que el espíritu innovador y científico del ser humano es cauteleso; no dudamos que este espíritu llegue ha atrofiarse y revierta encontra de su creador destruyendo en él lo que Dostoyevski llamo: **su independencia espiritual, fuente de energía y espíritu faustico que han acompañado al humano y a Occidente por largo tiempo.**



*Una cosa es teorizar sobre el liderazgo y otra muy diferente es ejercerlo, y es en la manifestación actual del capitalismo donde observamos que hay más dirección que liderazgo, pues debemos observar que la dinámica *laissez faire* que esta tomando no alcanza a dislumbrar puerto, la cual, esta teniendo profundas repercusiones que se manifiestan en diversas formas de alienación -- entre ellas los medios informáticos -- como sociales que se manifiestan en la hambruna generalizada a nivel planetario.*

Es por esto, que el humano comprometido con el cambio razonado no únicamente debe propiciar el liderazgo empresarial (y social más ampliamente) sino que debe estar alertado de que éste no se vuelva injusto a través de modos de producción y distribución, (comó el capitalista) que marquen abierta y *clnicamente* las diferencias sociales entre los seres humanos.

Desgraciadamente, Max Weber, teorizó bien poco sobre los excesos del "espíritu del capitalismo" pero esperamos que la situación actual en la que se mueve el capitalismo (ya en su fase superior: el imperialismo "disimulado") en el mundo, y en particular en México, **no sean las primeras manifestaciones negativas de un "liderazgo" hipertrofiado (cómplice y criminal) por parte de nuestros "gobernantes" que ven en el excesivo lucro y en la "liberación" de las fronteras no un medio de satisfacer necesidades -- básicas -- sino un medio de multiplicarlas (conscientemente) sin voluntad alguna para impedirlo.**

El liderazgo -- empresarial o político -- como producto social no es ajeno ni a las fuerzas del mercado ni a aquellas ciencias que a través de la técnica generan bienestar, pero debemos insistir, que la actual 1) hiper-productividad (y consecuente consumismo) como 2) el excesivo afán de éxito (de los que son cómplices promotores muchos "administradores" y "maestros" en activo) son dos lastres producidos en el pasado por un "liderazgo" mal encauzado (que a fines del milenio toma tintes salvacionistas) como de una "ciencia" puesta al servicio del capital voraz que esta dañando con gran rapidez las estructuras sociales que (con toda seguridad) generaran un líder-social inédito en la historia de la humanidad.

En varios períodos históricos el hombre se ha encontrado en dificultades, este período que vivimos en vísperas del Tercer Milenio no es la excepción, pero estamos firmemente convencidos que el auténtico líder -- ¿ el Hombre-Superior de Nietzsche ?-- hará acto de presencia pronto (como un producto social parido por la sociedad misma) para así construir un futuro más positivo más justo e innovador que permitirá que la maquinaria humana siga su curso. Es cuanto.

## **VII. RECOMENDACIONES.**

## RECOMENDACIONES.

Después de haber teorizado sobre el liderazgo y la aplicación de éste en la administración de empresas considero pertinente hacer las siguientes recomendaciones, a modo de que éstas sean -- en la medida de lo posible -- aplicadas en las empresas que deseen estar a la altura de estos tiempos de globalización.

X  
X X

1.- Es importante que en esta época de globalización planetaria el Departamento de Recursos Humanos reclute no únicamente administradores en el sentido lato de la palabra sino administradores que potencialmente o tácitamente posean cualidades líderes.

2.- Las empresas deben de invertir parte de sus ganancias en los centros de educación superior para estimular a través de esa inversión el descubrimiento y captación de líderes potenciales que le permitan a sus empresas el desarrollo de nuevos productos, nuevas estrategias y nuevos canales de distribución.

3.- Las empresas que están alertadas a los cambios del capitalismo saben que ya no basta con ser eficaces y eficientes sino complementariamente debe de *promover* dentro como fuera de la empresa una *cultura del cambio* tanto de actitud como de mentalidad reforzada por un liderazgo eficaz.

4.- Una cultura de cambio planificado que promuevan las empresas alertadas, supone, realizar cambios necesariamente y *será responsabilidad* de la empresa como del líder de la misma crear una atmósfera en donde se desarrolle el mínimo de incertidumbre, ansiedad, etcétera.

5.- Las empresas que deseen realizar un cambio de actitud (tan radical como se pueda) tanto interno como externo tiene que percatarse que en las condiciones actuales del capitalismo existen ganadores como perdedores y será una actitud líderil la que marque la diferencia por ello es importante promover ésta dentro de sus filas.

6.- Es recomendable que el administrador mexicano asuma una actitud de "espíritu de equipo" como de riesgo calculado en donde se tenga en cuenta los legítimos intereses de la gente involucrada pues la mayoría de las veces tratan a los individuos como "súbditos" lo que (directa o indirectamente) repercute en los resultados deseados.

7.- Es muy recomendable que las empresas posean un líder (o un conjunto de ellos) pues, hoy, la norma en las empresas es: la complejidad. Es a través de un liderazgo eficaz como la empresa en su conjunto no únicamente asume un cambio de actitud como de mentalidad sino adquiere una visión más amplia (multidimensional) que le permitirá descubrir nuevos intereses dentro de los consumidores como nuevas posibilidades de mercado.

8.- Es deseable que las empresas que descubran dentro de sus filas a líderes potenciales les permitan de manera directa (pero con prudencia) asumir responsabilidades organizacionales que vayan más allá de la simple burocracia existente debido a que con este pequeño entrenamiento aprehenderán a manejar crisis, a desarrollar una conducta de determinación, inteligencia y capacidad de decisión en "circunstancias difíciles". No permitir este re-juego de personalidades apagaría -- a la larga -- el potencial lideral de sus "cuadros" que: 1) se estancarán o 2) optaran por otra empresa.

9.- Es importante que en la medida en que una empresa cuente con uno o varios líderes ésta vaya asumiendo unas políticas más amplias (que no sean de estrechez mental ni financiera) pues este tipo de "desarrollos" hacen que aborten todas las capacidades liderales como los beneficios que de esa actitud se cosecharían.

10.- Por último, es importante que el Consejo de Administración de toda empresa vea como *inversión* la posesión de un equipo de dirección superior a la media existente ya que esto le permitirá estar a la vanguardia organizacional, asumir nuevos riesgos y ver crecer su capital de esa manera.

## **BIBLIOGRAFÍA.**



## BIBLIOGRAFÍA

Arnao, Jaime. **Motivación y Conducta.** (Prólogo de Miguel Siguán). Barcelona, ed. Fentanella, segunda edición ampliada, 1979, 326 p. (Colección Conducta Humana núm. 18 dirigida por Ramón Bayes).

Claude, George. **Historia del Pensamiento Administrativo.** México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1974, 217 p.

Chiavenato Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Traducción de Rafael Castillo Dibildox, México, McGraw-Hill, segunda edición, 1988, 688 p.

Dewey, John. **Naturaleza Humana y Conducta. Introducción a la Psicología Social.** Traducción de Rafael Castillo Dibildox, México-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1964, 307 p.

Etzioni, Amitai y Eva. **Los Cambios Sociales.** México, Fondo de Cultura Económica, 1984, 453 p.

Hampton, David A. **Administración Contemporánea.** Traducción de Alfredo Díaz Mata, México, McGraw-Hill, 1981, 580 p.

Kock, Richard. **Dirección de Management y Finanzas. Tomo I y II.** Traducción de Canon Editorial, España, 1995, 667 p.

Kolb, David A., Irvin M. Rubin y James M. McIntyre. **Psicología de las Organizaciones.** Traducción de Luisa Amelia Bringnardell, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1977, 282 p.

Koontz, Harold, Cyril O Donnel y Heinz Welhrich. **Elementos de Administración.** Traducción de Alfredo Díaz Mata, México, 1985, 614 p.

Lytard, Jean-Francois. **La Condición Postmoderna.** Traducción de Mariano Antolín Rato, Planeta-Agostini, 1993, 139 p.

Ortiz, G., Lourdes, Angélica Mena T. y Rosalba T. **Glosario de Términos Administrativos. Español-Inglés, Inglés-Español con su significado en español.** México, Editorial de la Universidad del Valle de México, 1985, 280 p.

Schein, Edgar. **Psicología de la Organización**. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1980, 252 p.

Spez, Lucien. **Crítica de la Decisión**. Traducción de Oscar Barahona, México, Fondo de Cultura Económica, 1964, 428 p.

Vittimo, Gianni. **El fin de la Modernidad**. Traducción de Alberto L. Bixio, Planeta-De Agostini, 1994, 160 p.

Wolff, Werner. **Introducción a la Psicología**. Traducción de Federico Pascual del Roncal. México, Fondo de Cultura Económica, undécima edición, 1967, 353 p.