



308902  
9  
24.

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**DIRECCION DE EMPRESAS Y EL LIDERAZGO**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE  
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

**CLAUDIA ELIZABETH ESTEVANE NUÑEZ**

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO**

**MEXICO D.F., ENERO 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**A mi Amado Esposo:**

**Eres el único amor de mi vida, gracias a tú apoyo y dedicación pude llegar a realizar este trabajo tan importante para mi.**

**Es muy bonito estar siempre compartiendo las tristezas y éxitos contigo mi amor ya que tu me alientas a seguir adelante.**

**Eres mi razón de vivir por lo que lucharé para que seas muy feliz y para que juntos tengamos muchísimos éxitos. Gracias por ser el mejor padre y el mejor esposo, eres una persona lindísima por esta razón y muchas más te amo muchísimo.**

**Te necesito siempre a mi lado eres lo mejor que me pudo haber pasado en mi vida y se que vamos a ser muy feliz a la bebita que es el fruto de nuestro amor.**

**A mi hija Claudita:**

**A quien quiero muchísimo y que es el motivo para salir adelante. Es el regalo más bonito que me mando Dios. Siempre lucharé por ella para que sea feliz y siempre tenga lo mejor.**

**A mis Padres:**

**En primer lugar quiero agradecerles lo más preciado que me dieron, la vida. Siempre han sido personas intachables y ejemplo a seguir, jamás me alcanzará el tiempo que me resta de vida para poderles pagar todo lo que han hecho por mi. Gracias a su apoyo y comprensión he podido ser lo que soy hasta ahora. Les agradezco el apoyo que me han dado en todo momento de mi vida y por nunca abandonarme en los momentos más críticos. Gracias por darme la oportunidad de realizarme como profesionista y por darme la mejor educación. Los quiero muchísimo.**

**A mis Hermanos:**

**Los quiero mucho han sido mis mejores amigos y siempre se han portado muy bien conmigo, valen muchísimo y gracias por todo el apoyo que me han brindado.**

**Al Dr. Luis y a la Sra. Jenny:**

**Por ser gente tan bondadosa, Dios les pague todo lo que han hecho por mí. De verdad son personas dignas de admiración, por esta razón ocupan un lugar muy especial en mi corazón.**

**A mi suegra:**

**Por ser siempre tan gentil. Es tan linda persona que siempre me trata como si fuera su hija. Gracias por todas sus atenciones. No hay otra suegra que se le iguale ya que es la mejor.**

# **DIRECCION DE EMPRESAS Y EL LIDERAZGO**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES</b>	<b>7</b>
1.1 Definición de Liderazgo	7
1.2 Componentes de Liderazgo	10
1.3 Teorías sobre Liderazgo	13
1.3.1 Teorías de rasgos de personalidad	13
1.3.2 Teorías sobre estilos de Liderazgo	16
1.3.3 Teorías situacionales del Liderazgo	17
1.4 Calidad del Liderazgo	21
<b>CAPITULO II COMO OPERA EL LIDERAZGO</b>	<b>25</b>
2.1 Análisis del Liderazgo	25
2.2 Liderazgo y Poder	37
2.3 Líderes y no líderes	44
2.4 Conducta y Estilos de Liderazgo	48
2.4.1 Los 4 sistemas de administración de Likert	48
2.4.2 La rejilla o grid gerencial	51
2.4.2.1 Las dimensiones de la rejilla	53
2.4.2.2 Los 4 estilos extremos	53
2.4.3 El liderazgo como un continuo	55
2.5 El enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz	57
2.6 Funciones del Líder	60
2.7 Funciones Básicas de la Autoridad	60
<b>CAPITULO III EL PERFIL DEL DIRECTOR MEXICANO</b>	<b>62</b>
3.1 Dos estilos de Mando	62
3.2 Director Mexicano; equilibrio entre los extremos	63
3.3 Mando Individual, más no individualista	67
3.4 Cuatro tipos de estrategias	69
3.5 Cambio gradual más que revolucionario	76
3.6 La importancia de la dirección general	77
3.7 La esencia de la dirección	82
3.8 La simplicidad en la dirección general	85
<b>CAPITULO IV LA DIRECCION DE EMPRESAS Y EL LIDERAZGO</b>	<b>91</b>
4.1 Dirección de Empresas	91
4.2 El contenido de los procesos de dirección	92
4.3 Los modelos o paradigmas sobre la dirección	97
4.4 El directivo como estrategia	101

<b>4.5 El directivo como ejecutivo</b>	<b>104</b>
<b>4.6 El directivo como líder</b>	<b>105</b>
<b>4.7 Naturaliza del Liderazgo</b>	<b>107</b>
<b>4.8 El desarrollo de autoridad</b>	<b>112</b>
<b>4.9 La perdida de autoridad</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>123</b>

## **INTRODUCCIÓN**

**La distinción entre el líder y el administrador puede sintetizarse en la palabra propósito que el primero conoce e inculca en los demás.**

**El liderazgo hace brotar la creatividad del individuo. La administración sin liderazgo produce conformismo.**

**Los líderes crean energía inyectando el propósito. Los administradores controlan y dirigen la energía.**

**Los líderes definen el éxito en función del cumplimiento del logro de un negocio, el éxito de un producto o de un servicio. Los administradores definen el éxito según la rectitud de las normas del proceso del negocio, independientemente del contenido del negocio.**

**El liderazgo hace brotar la creatividad del individuo e inspira ánimo.**

**En realidad pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, pero puede haber administradores cuando las estructuras organizadas crean papeles o roles.**

**Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes permite que el liderazgo se mantenga aparte para su estudio sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema más general de la dirección.**

**El liderazgo es un aspecto importante de la administración.**

**La capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz.**

Los administradores deben ejercer todas las funciones de su rol a fin de combinar los recursos humanos y materiales para lograr objetivos. La clave para hacerlo es la existencia de un rol claro y de un nivel de discrecionalidad o autoridad que respalde sus acciones.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Mas aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades .

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Al comprender la motivación se puede apreciar mejor lo que las personas desean y porque actúan como lo hacen.

Los líderes no solo responden a las motivaciones de los subordinados sino que también las fomenten o limiten mediante la modificación del ambiente organizacional. Estos 2 factores son tan importantes para el liderazgo como para la dirección.

Aunque la realidad del liderazgo no se identifique con los valores éticos se debe de distinguir sin separar y unir sin confundir porque finalmente la capacidad de arrastre no puede desvincularse a sus principales condicionantes humanos, que poseen una concentrada densidad moral: No sólo plantear metas que valgan la pena, no sólo involucrarse personalmente con ellas, sino algo más, que constituye la cima de la ética querer el bien de los seguidores.

La esencia del líder reposa, en buena parte, en esas cualidades humanas que llamamos virtudes: Visión de oportunidad, intuición de las crisis, soluciones creativas, sentido de la jerarquía, asunción de lo malo y delegación de lo bueno, austeridad, capacidad de ganarse el afecto etc.

Además de las valiosas cualidades que engrandecen al ser humano, sean innatas, sean adquiridas, se requiere la habilidad, el arte por el que éstas se actualizan y potencian.

La realidad fundamental del líder es lo más importante no sus posturas coyunturales de moda, lo cual es, precisamente un verdadero acierto en el momento contemporáneo en el que con el cambio del siglo, se vislumbra un cambio drástico en el modo de ser líder: en el modo de ser, entiéndase, no en el serlo.

Durante el presente siglo ha prevalecido la idea de un liderazgo de agresión, competitividad y garra, y se vislumbra un líder de cooperación y servicio.

El líder se caracterizará como aquella persona que conseguirá la transmisión de conocimiento de una empresa a otra, de un campo a otro, de un ramo a otro, de un bloque económico a otro. Será quien convenza a las partes potencialmente interesadas que lo que pudiera perderse al compartir lo que se sabe se ganará recibiendo lo que se ignora.

Todos aquilatamos el valor de lo que sabemos, pero desconocemos el valor de lo que ignoramos, especialmente si ignoramos ignorarlo.

La elección de los fines de la empresa y el diseño y la administración de los procesos de la organización para su logro no son de ninguna manera procedimientos impersonales, no afectados por las características de su líder.

El concepto de la estrategia puede ser utilizado para poner orden y perspectiva en las múltiples funciones y papeles del Gerente General y para iluminar las gama de estilos de liderazgo que pueden contribuir u obstaculizar los resultados de la organización.

# **CAPITULO I. CONCEPTOS GENERALES.**

## **1.1 Definición de Liderazgo.**

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, según Heintz y Koontz es el siguiente: “Es una influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”. (1)

Esto significa que por medio de la influencia las personas pueden llegar a satisfacer los objetivos responsablemente sin que las obliguen a estar presionandolas, ya que por medio de la motivación realizan sus actividades de manera voluntaria y mostrando responsabilidad.

En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El celo es intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades.

No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es

igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder.

Según el autor Idalberto Chiavenato el concepto de liderazgo es el siguiente:

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". ( 2 )

El líder debe de mantener una relación estrecha con el subordinado o con sus seguidores para que de esta forma exista comunicación entre ellos y se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados.

El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas de una determinada estructura social y no por el examen de una serie de características individuales.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. Conceptos de liderazgo (que involucran funciones como planes

dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar) Debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder.

“El liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta a pesar de todas las perturbaciones internas y externas.” ( 3 )

Por lo que podemos darnos cuenta el liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la escogencia. Así, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

Según el autor Knickerbocker define el liderazgo como sigue:

“El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo”. ( 4 )

En estos términos el concepto de liderazgo reposa en una relación funcional. Esa relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor o controlador de medios para satisfacción de sus necesidades.

Así, seguirlo puede constituir para el grupo un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución.

El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir, aceptar espontáneamente un individuo

como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos, o sea, para obtener un aumento de satisfacción de sus necesidades.

Según Hersey y Blanchard resumen que el concepto de liderazgo es el siguiente:

“El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación”. ( 5 )

Se concluye que el proceso de liderazgo es una función de líder, y de seguidor.

## **1.2 COMPONENTES DEL LIDERAZGO.**

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Lee Iacocca, de Chrysler, y Jack Welch, de General Electric, han generado una nueva visión para sus compañías. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica al parecer está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

1) capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable,

2) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes

3) capacidad para inspirar y

4) capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma está más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de las necesidades, sino que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional

proviene de situaciones desesperadas y atemorizantes: una nación sin preparación en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores.

Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es en interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían. Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos.

El cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. Como se ha demostrado en el capítulo 16, la intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

Los puntos de vista de aquellos que han abordado desde hace tiempo al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a confluir con el punto de vista personal de los autores de este libro, es decir, que las tareas principales de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño.

Casi cualquier rol en una empresa organizada es más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa, si aquellos que pueden ayudarlos a cumplir su deseo de dinero, posición social, poder y orgullo por el logro ponen todo su esfuerzo en ello.

El principio fundamental del liderazgo es éste: "Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces". ( 6 )

Debido a la importancia del liderazgo en toda clase de acciones de grupo, son muchas las teorías e investigaciones relacionadas con el mismo. Es difícil resumir un acervo tan grande de investigaciones en forma pertinente para la administración diaria. Sin embargo, a continuación se analizan varios importantes tipos de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, junto con la descripción de algunos tipos básicos de estilos de liderazgo.

### **1.3 TEORIAS SOBRE LIDERAZGO.**

Para explicar mejor la influencia del superior sobre los subordinados o grupos de subordinados, se desarrollaron a continuación varias teorías sobre el liderazgo. Estas teorías acompañaron el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influenciaron sensiblemente la teoría administrativa.

#### **1.3.1 Teorías de rasgos de personalidad.**

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad.

Según estas teorías, el líder es aquél que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas. Así, el líder presenta características marcadas de personalidad a través de las cuales puede influir en el comportamiento de las demás personas.

Esas teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder fueron influenciadas por la llamada teoría del “gran hombre”, que fue sustentada por Carlyle en 1910 para explicar que el proceso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar futuros líderes potenciales, como también para evaluar la eficacia del liderazgo. Más aún, cada autor especifica algunos rasgos característicos del liderazgo ocasionando confusión en este enfoque.

Un minucioso levantamiento sobre la extensa literatura respecto de los rasgos de personalidad que definen el líder resume alguno de los principales rasgos enumerados por los diversos autores.

Los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes:

- 1.-Rasgos físicos: energía, apariencia y pesos.
- 2.-Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- 3.-Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativa.

**4.-Rasgos relacionados con la tarea: impulso de realización, persistencia e iniciativa.**

**Según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir con éxito.**

**Sin embargo, las teorías de los rasgos presentan algunas deficiencias, a saber:**

**1.-Las teorías de los rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que realzan los aspectos de liderazgo. No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, pues algunos deberían tener mayor importancia que otros.**

**2.-Las teorías de los rasgos ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados en liderazgo.**

**3.-Esas teorías no hacen distinción entre los rasgos válidos en cuanto al alcance de diferentes tipos de objetivos. En algunas misiones algunos rasgos de personalidad son más importantes que otros: una misión militar de guerra exige rasgos diferentes de un líder mientras que una misión religiosa o filantrópica exige otros.**

**4.-Las teorías de los rasgos ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existe infinidad de diferentes situaciones que exigen características diferentes de los líderes. Una situación de emergencia exige un tipo de comportamiento del líder, mientras que una situación de estabilidad y calma tiene otras características diferentes.**

**5.-Dentro de ese enfoque simplista un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder durante todo el tiempo y cualquier situación, lo que no ocurre en la**

realidad. Un sujeto puede ser el líder indiscutible en su sección donde trabaja y el último en opinar en su hogar.

Por estas razones:

“las teorías que buscan explicar el liderazgo a través de los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron su importancia”. ( 6 )

Se cree que la simple enumeración de algunas características personales de liderazgo constituye un ejemplo y paradigma interesante para que el administrador lo tenga en mente.

Siempre se debe de tomar en cuenta las situaciones en que están involucrados los líderes y también los rasgos que tienen cada uno para resolver las situaciones difíciles de la mejor manera posible.

### **1.3.2 Teorías sobre estilos de liderazgo.**

“Estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, esto es, maneras por las cuales el líder orienta su conducta”. ( 7 )

El líder orienta su comportamiento de acuerdo a las exigencias de los subordinados ya que estos lo que desean es seguir a la persona a la cual pueden admirar.

Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo, se refiere a lo que el líder hace, esto es su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo.

La principal teoría que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, es la que se refiere a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático.

**Estilo de liderazgo Autoritario, Liberal y Democrático.**

El cuadro que se muestra enseguida da una idea de las principales características de cada uno de esos estilos de liderazgo.

Autocrático	Democrático	Liberal(Laissez-Faire)
Sólo el líder fija las directrices, sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con participación mínima del líder.
El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, una a una; en la medida en que se hacen necesarias y de modo imprevisible para el grupo	El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario; este sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, presentando solo algunos materiales al grupo; aclarando que podría proveer información, desde que la soliciten.
El líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas, como la escogencia de compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder
El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.	El líder busca ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios.	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea a ser ejecutada o llevada adelante. El líder hace cumplir ordenes, como también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, como también sugiere a algún subordinado realizar

determinadas tareas: el utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, dentro de qué circunstancias y actividades a ser desarrolladas.

### **1.3.3 Teorías situacionales del liderazgo.**

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho mas amplio que las teorías anteriormente presentadas. Mientras que las teorías de los rasgos de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo también dejan de considerar variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas.

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. La recíproca sí es verdadera: “cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados.” ( 8 )

Las teorías situacionales son mas atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. En la década pasada, algunos autores formularon enfoques de liderazgo que enfatizaban la capacidad del líder para adaptarse a contingencias, incluyendo factores ambientales, sobre las cuales posee poco o ningún control personal. Así, el verdadero líder es aquél que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista, los ingredientes fundamentales en la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder,

el grupo y la situación. La variable situación asume la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y lo que deberá desempeñar.

“Bavelas, uno de los grandes estudiosos del fenómeno de liderazgo, destacaba en estudio experimental que el reconocimiento de un líder depende en gran parte de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno”. ( 9 )

El “continuo” de liderazgo: en 1958 Tannenbaum y Schmidt publicaron un artículo en el cual exponen un enfoque situacional de liderazgo, sugiriendo una gama bastante amplia de estándares de comportamiento del liderazgo que el administrador puede escoger para sus relaciones con sus subordinados. Cada tipo de comportamiento está relacionado con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un “continuo” de estándares de liderazgo.

Liderazgo centralizado en el jefe -----> Liderazgo centralizado en los subordinados.-  
 <-----

Uso de la autoridad por el administrador

Area de libertad de los subordinados.

a	b	c	d	e	f	g
Administrador toma la decisión y la comunicación	Administrador vende su decisión	Administrador presenta sus ideas y pide preguntas	Administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificación	Administrador presenta el problema recibe sugerencias y toma su decisión	Administrador define los límites y pide al grupo que tome una decisión	Administrador permite que los subordinados funcionen dentro de los límites definidos por el superior

En el gráfico anterior, el comportamiento localizado en el lado extremo derecho denota al administrador que mantiene un alto grado de control sobre sus subordinados, mientras que el comportamiento localizado en el extremo izquierdo denota al administrador que permite amplia libertad de acción a sus subordinados. Ninguno de los extremos es absoluto, pues autoridad y libertad nunca son ilimitadas.

Para que el administrador escoja cuál estándar de liderazgo desarrollar en relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fuerzas, a saber.

a) Fuerzas en el administrador, como:

1. Su sistema de valores y convicciones personales.
2. Su confianza en los subordinados.
3. Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo.
4. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

b) Fuerzas en los subordinados, como:

1. Su necesidad de libertad o de orientación superior.
2. Su disposición de asumir responsabilidad.
3. Su seguridad en la incertidumbre.
4. Su interés por el problema o por el trabajo.
5. Su comprensión e identificación del problema.
6. Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
7. Su expectativa de participación en las decisiones.

c) Fuerzas en la situación, como:

1. Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.

2. La eficiencia del grupo de subordinados.
3. El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo.
4. La prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional, se pueden inferir las siguientes proposiciones:

- a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles por el jefe, quien se sitúa en un estándar de liderazgo próximo al extremo izquierdo del gráfico.
- b) Un líder puede asumir diferentes estándares de liderazgo para cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas.
- c) Para un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes estándares de liderazgo, conforme a la situación que se presenta. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, el líder puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo.

#### **1.4 Calidad del liderazgo**

Quisiéramos por lo tanto sugerir, arriesgándonos a parecer poco realistas, que la principal contribución, del liderazgo personal al desempeño de la organización es la proyección de la propia calidad personal del líder. La profundidad y durabilidad de sus escalas de valores personales, sus propias normas de calidad, y la claridad de su integridad personal pueden ejercer mucha influencia.

**“Los fines de la empresa son por definición una proyección parcial de los objetivos personales del líder y un reflejo de su personalidad”. ( 11 )**

**Aun cuando la moda recaer hoy en día en la aplicación en los negocios de las investigaciones avanzadas de las ciencias sociales y en la toma de decisiones de base matemática, podemos apoyarnos en Emerson y decir que una empresa es, esencialmente, la sombra alargada de un hombre.**

**“La misión del dirigente de una empresa consiste en instalar en la organización un tono y una calidad que aun cuando no medibles, no por ello dejan de ser importantes”. ( 12 )**

**La calidad nunca la va a poder medir el líder en cantidad pero siempre se reflejara en los resultados por lo que se debe de tomar la importancia necesaria.**

**En toda empresa donde un ejecutivo diga al otro “no hagamos líos con los viáticos hasta no haber completado esta emisión de acciones” ( 13 ).**

**No será difícil proyectar el nivel ético de la empresa en su totalidad. En el otro extremo, las expectativas en cuanto al comportamiento responsable en la Rugby Portland Cement Company deben ser tan claros como el día.**

**La personalidad del líder puede ser decisiva para crear una dedicación a la organización, de una profundidad y calidad a la altura de fines audaces o circunstancias competitivas adversas.**

**El hecho que existan desacuerdos acerca de hasta que punto es posible prescribir un comportamiento ético; no obscurece el simple hecho de que, para los hombres de buena voluntad, el liderazgo ético es una fuente de inspiración más poderosa**

que aquel que no lo es. Pocas personas tienen problemas para distinguir la diferencia.

El Gerente General como líder personal es finalmente importante no tanto porque dramatiza el progreso y la performance de la organización, sino porque ejemplifica la más durable de las aspiraciones humanas, el deseo de dedicar el esfuerzo a causas dignas de ser servidas.

Los propósitos atraen la dedicación personal cuando ellos así lo merecen. El liderazgo alcanza su punto más efectivo cuando clarifica la calidad de los fines.

# **CITAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **CAPITULO I**

**(1) KOONTZ Y WEIHRICH, ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, PAG 490**

**(2) IDALBERTO CHIAVENATO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION PAG 137**

**(3) OP CIT, PAG 138**

**(4) IDEM**

**(5) OP CIT, PAG 139**

**(6) KOONTZ Y WEIHRICH, ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL, PAG 422**

**(7) IDALBERTO CHIAVENATO, INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, PAG 141**

**(8) IDEM**

**(9) OP CIT, PAG 145**

**(10) IDEM**

**(11) NOTA TECNICA TOMADA DEL LIBRO BUSINESS POLICY, TEXT AND CASES, POR E.D. LEARNED PAG 8**

**(12) IDEM**

**(13) IDEM**

## **CAPITULO II. COMO OPERA EL LIDERAZGO**

### **2.1 Análisis del Liderazgo**

Los factores que hacen que un grupo siga a una persona que llamamos líder, de manera que toda una organización sea “movida” en determinada dirección; pero en el bien entendido que este movimiento tiene carácter espontáneo y no se debe a compulsión.

El seguimiento se produce cuando se ve al líder como capaz, como que quiere el bien de los seguidores, como planteador de cosas que valen la pena y como involucrado él mismo en el proyecto.

La observación de muchos líderes y el cotejo de tales observaciones con otros estudios anteriores nos permiten referirnos a varios puntos que describen como opera el Liderazgo.

En primer lugar, pues, nos ocuparemos de los puntos que tienen un papel en la imagen de capacidad, indispensable para que se produzca el arrastre.

La imagen puede responder, en efecto, a atributos reales de la persona o a percepciones erróneas, porque tales atributos sean ficticios. Pero el hecho es que, con independencia de su anclaje en la realidad, la percepción de que aquella persona es capaz es lo que infunde entrega y seguimiento.

A nivel de percepción, hemos podido comprobar repetidamente que uno de los hechos que más impresionan es la capacidad para estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.

Una de las manifestaciones del ser capaz es producto de la tensión interior que nos lleva a preguntarnos por cada cosa que puede fallar.

En definitiva, este modo de proceder es muy propio de quien vive la línea. Conducir desde la línea, desde el terreno de la acción, es un modo de hacer característico del gran líder. El líder suele aborrecer la burocracia y la combate.

“Este sentido de la oportunidad suele ir de la mano con la impresión que se da de entender de todo. Gracián lo comenta con una ironía inimitable”. ( 1 )

Se trata, según él, de practicar incomprendibilidades de caudal. Y para que no haya duda sobre el sentido con que lo dice, nos añade: Todos te conozcan, ninguno te abarque; que con esta treta lo moderado parecerá mucho; lo mucho infinito; y lo infinito más.

El modo de hacer tiene que ver con otro factor importante para el liderazgo: El sentido de las circunstancias. No cabe duda que cuando uno se siente mal de verdad, y sin salida aparente, es cuando más inclinado se halla a seguir a quien pueda ayudarle.

En este terreno hay que situar lo que podemos llamar la “Dirección por crisis”. Aunque es común que los grandes “cambios a servicio” se hayan desencadenado con ocasión de una crisis real de la empresa.

Un ejemplo que recogíamos era el de la gestión de Carlzon al frente de la Línea Aérea Escandinava. En él se dan las dos posibilidades: en un primer momento

Carlzon hereda una compañía con una cifra tal de pérdidas que hacía evidente la crisis.

Pero después, cuando ya se ha producido el cambio substancial, cuando ya se hacen beneficios significativos, cuando el mismo éxito hace más y más difícil mantener la mística del cambio exigente y exigido, el Director se retira a rumiar cómo puede reinventar la crisis, cosa que hace echando mano de la perspectiva de la desregulación de las líneas aéreas como amenaza segura en el contexto europeo. Y no era tanto que los signos de tal amenaza fueran realmente obvios, como que así “lo vendía” él a su equipo humano.

“Esta capacidad para tensionar emocionalmente la Organización con la invocación a la crisis se encuentra con enorme frecuencia en el líder”. ( 2 )

La razón de su éxito estriba en que la crisis acrecienta la inseguridad del seguidor y este incremento de inseguridad le empuja a someterse cada vez más a los dictámenes de quien parece tener claro el camino a seguir en aquellas determinadas circunstancias.

El Liderazgo se produce más bien por la persistencia con que aquella persona tiene siempre la solución de recambio. Cuando todo falla, él tiene aún la fórmula para superar el obstáculo.

De hecho, disponer de la solución de recambio tiene que ver con la capacidad de previsión. Este sentido de la previsión nos lleva de la mano hacia un aspecto más sutil de los factores que generan liderazgo por imagen de capacidad del líder. Se

trata de llevar la previsión hasta el extremo de tantear la suerte para no arriesgarse inútilmente. El mejor modo de asegurar el éxito es haber probado la acción con anterioridad.

Dentro de este mismo mecanismo, debemos situar otro de los grandes factores que generan liderazgo: la capacidad de fijarse metas próximas y que se puedan alcanzar con seguridad.

Esta constatación del “acierto” se conecta con una de las grandes aspiraciones del ser humano: la del éxito. Todos quieren tenerlo; aunque en muchas ocasiones no saben cómo concretar el camino que les puede conducir a él. Resulta que un ingrediente importante del liderazgo es tener éxito. El éxito confiere la imagen de capacidad. Por eso todos lo reclaman.

“El liderazgo se forja en la fragua del éxito”. ( 3 ).

En manos del líder de altura el éxito se convierte incluso en leyenda, porque se tinte de la emotividad con que se reviste toda la acción del líder. Gracias al éxito, hay un momento en que el propio líder se convierte en leyenda; una leyenda que engendra una presión popular; una presión popular que dificulta el juicio técnico.

Jerarquizar produce una desconcertante y admirada sensación en el seguidor. Se trata de saber insistir en los detalles, pero sin perderse en ellos. La insistencia permite señalar la importancia del detalle, pero el tono sabe señalar su funcionalidad, su “ser para”.

Es mejor ser eminente en lo pequeño que mediocre en lo mediano. Ser en algo “numero uno” infunde siempre respeto.

El seguidor percibe que el líder “sabe más”. Y siente su propio desarrollo ligado a este hecho, que le impulsa a él mismo a crecer.

El líder siente que tiene que mantener la brecha y esto comporta seguir pagando el precio, aquel precio en dedicación, en tensiones, en riesgos o en esfuerzo y abnegación, que pagó por alcanzar la preminencia que el liderazgo supone.

Junto a todos estos factores, más o menos substanciales, la visión de que “Ese hombre es capaz” se nutre de otros varios elementos de carácter más periférico.

Aunque esta “externalidad” de tales elementos no debe hacer suponer que tengan un peso menor en el fenómeno.

El primero de estos elementos es el distanciamiento, es decir la actitud por la cual el líder no se involucra en ningún tipo de relaciones de afecto con sus seguidores.

Es absolutamente reconocido que la distancia produce un cierto misterio y éste genera atractivo; en lenguaje coloquial es conocida la referencia al ayuda de cámara para indicar cómo la grandeza se trivializa con la proximidad. El distanciamiento resulta, pues, un ingrediente que da perspectiva a la grandeza, a la aureola de capacidad.

Es bueno, además, que los seguidores sientan al líder emular a otros líderes, cuando esta emulación se refiere a figuras que ya murieron, el líder empieza a revestirse de sabor de leyenda.

En definitiva el trato con este tipo de personas destacadas se inscribe en un elemento más general como es el gusto por lo relevante. Nos quedan todavía algunos otros elementos coadyuvantes a la creación de imagen de capacidad con

que el líder encandila a sus seguidores. El primero de ellos tiene una connotación negativa: no consultar excesivamente.

Este elemento, finalmente, se conjuga con otras dos preocupaciones positivas que completan el campo de atención que, explícita o implícitamente, mantiene el líder sobre su imagen. En primer lugar la preocupación por que hablen de uno.

El análisis del primer factor básico (éste es capaz) que opera en el fenómeno del liderazgo nos descubre, pues, todo un conjunto de elementos de arrastre que recogemos, listados, a continuación:

- \*estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.
- \*anclarse en la "línea"
- \*practicar incomprendibilidades de caudal
- \*tener sentido de las circunstancias
- \*tantear la suerte para no arriesgarse inútilmente
- \*fijarse metas próximas y alcanzables con seguridad
- \*tener éxito.
- \*saber jerarquizar objetivos y detalles.
- \*descubrir el campo propio de habilidades y ser allí el primero.
- \*saber retirarse a tiempo (aunque se trate sólo de saltos laterales).
- \*mantener "distanciamiento"
- \*cuidar la liturgia.
- \*alternar con gente grande.
- \*tener gusto por lo relevante

**\*no consultar excesivamente.**

**\*procurar que hablen de uno**

**\*cuidar la compostura.**

**El segundo factor básico que hemos citado entre los que, a nuestro juicio, son determinantes del arrastre que produce el liderazgo es la percepción que tiene el seguidor de que “este (el líder) quiere mi bien”.**

**También en este caso, el análisis nos conduce a identificar dentro de este factor básico toda una serie de otros factores o elementos constitutivos, o, si se quiere, de aspectos diversos.**

**En primer lugar, hemos de referirnos a la defensa de la identidad del grupo humano. Los colaboradores del líder forman un grupo social que, aunque empeñado en aquella misión o, incluso, más que en la misión, empeñados en seguir al líder, tienen, no obstante, su propia personalidad y sus propias élites como grupo. Siguen a aquella persona, que contemplan como capaz, porque sienten que “les conviene”, que “les irá bien”, no sólo como individuos sino también como grupo. De ahí que quieran percibir al líder como el defensor más decidido de éste; como encarnando “el espíritu de la organización”.**

**En sentido contrario, nada es más enemigo del liderazgo que la actitud crítica para los de casa frente a cualquier agresión del exterior que cuestione la actuación de algún miembro del equipo.**

**Hay en estas situaciones dos posturas límite: la del directivo inseguro y pusilánime que ante un cuestionamiento que viene de fuera se vuelve a sus hombres con ánimo**

inquisidor o represivo (“¿que hiciste mal que se enfadó fulano?”, “te tendré que amonestar por el fallo que has tenido...”)o la de quien, por principio, confía más en su gente que en cualquier información de fuera. Y se junta con los suyos para ver cómo tratar la cuestión que el de fuera ha venido a plantear...El caso límite del primero, del pusilánime, deviene en injusticia: Antes incluso de escuchar a las dos partes considera ya culpable a su colaborador...El segundo pasa, en todo caso, al externo la carga de la prueba. Este es el líder. Su gente percibe que “quiere su bien...”

“Una manifestación concreta de esta defensa de la organización se traduce en la gallardía con que el líder sabe asumir lo malo y repartir lo bueno”. ( 4 )

El líder se coloca en primera persona cuando se trata de algo que salió mal y sabe atribuir a sus colaboradores el mérito de lo que salió bien. Estos comportamientos están expresando a los seguidores que así como hay una lealtad hacia arriba, hay una lealtad hacia abajo y que la forma de vivir esta segunda es la garantía de que “quieren mi bien...”

Y, por ende, este vivir la lealtad hacia abajo es el mejor acicate para promover la lealtad hacia arriba. Una lealtad que el líder cuida mucho de fomentar, con ocasión y sin ella. Una de las formas como suele hacerlo es cuidando en esta dirección la elección de sus colaboradores. El criterio fundamental es elegir gente leal, incluso en detrimento del valor estricto de las capacidades del seleccionado. Esta orientación a la lealtad se le hace coherente al seguidor como una advertencia y como un estímulo en el mismo sentido. Si los colaboradores inmediatos del líder no son elegidos, antes que nada, por su condición de “seguidores leales”, de

personas que piensan en el líder más que en ellos mismos y que piensan “a través” del líder, más que por sí mismos, se bloquea en los niveles inferiores el impulso al seguimiento. El liderazgo es, en definitiva, una gran cadena de lealtades.

“El fomento de LEALTADES PERSONALES es una de las grandes preocupaciones del líder; a ello dedica buenos esfuerzos y a ello supedita el juicio sobre sus colaboradores” (5).

Algunos caen claramente en desgracia porque “discrepan demasiado” o porque han tenido una u otra manifestación de mayor independencia...

En este fomento de lealtades se nos sitúa la capacidad del líder para crear dependencias. Todo tipo de dependencias. Según más adelante trataremos, la creación de dependencias es una de las tres fuentes de poder, que en este caso viene a reforzar el poder de liderazgo.

Tal creación de dependencias toma las más diversas formas: hacer un favor a tiempo, o una referencia positiva en público en un momento determinado, o un detalle de afecto en una circunstancia particular... Todo vale para poner al seguidor en deuda. Los líderes suelen poseer en este terreno un especial instinto para lo concreto, para descubrir aquello que compromete definitivamente a un hombre. Se trata, en suma, de combinar “el distanciamiento” con la obtención del afecto de los otros.

Hay, finalmente, otro elemento que hemos observado y relacionado con la creación de esa confianza en el seguidor como factor de arrastre: Se trata de la disposición

que tiene el líder a soltar lastre, es decir a traspasar hacia los niveles inferiores gran parte de los cometidos y decisiones que se le presentan.

Pero el seguidor necesita sentir que el crecimiento del líder es impulsor de su propio crecimiento; que la asunción de las tareas propiamente del vértice va derramando hacia abajo posibilidades de desarrollo. La disposición del líder a hacerlo así es un ingrediente importante en la percepción que tiene el seguidor de que aquel hombre “quiere su bien”.

El segundo factor básico (ese hombre quiere mi bien) contiene los siguientes elementos que acabamos de glosar:

- \*defender la identidad del grupo humano.
- \*asumir lo malo y repartir lo bueno.
- \*jugar a las lealtades.
- \*crear dependencias de todo tipo.
- \*ganarse el afecto de los seguidores.
- \*elegir retos que merezcan aplauso
- \*cuidar la “buena prensa”
- \*soltar lastre.

El tercer factor básico a que nos hemos referido es el que surge de que los planteos del líder hagan ver que aquello vale la pena.

Se trata de influir en el seguidor con la llamada “motivación trascendente”, es decir, la que se origina no tanto por la satisfacción que nace del propio hacer, del

impulso de autorrealización que supone la misma obra hecha (“motivación intrínseca”), ni tampoco por la presión que efectúa sobre el hombre la recompensa de cualquier tipo (premio o castigo) que se liga al trabajo, aunque no nace del trabajo mismo (“motivación extrínseca”); sino en la apelación a algo que está mucho más allá de la tarea en cuestión y hasta de los resortes de beneficio personal.

“En el campo de la empresa, el proceder se concreta en la forma con que el líder define la “misión” de la compañía”. ( 6 )

Tal definición nunca es para él una cuestión común o simplemente técnica, o económica; no se trata de “ser el número uno en el mercado de electrodomésticos”, ni tampoco es cuestión de “ocupar un lugar importante en la industria de los rodamientos” sino de “contribuir al nuevo desarrollo de México”.

La misión define el “carácter” de la organización, confiriéndole significado y propósito de largo plazo de manera que el “día a día” rueda mucho mejor.

Para alcanzar liderazgo es más importante hablar bien que escribir bien; porque el liderazgo se genera principalmente en este punto mágico del encuentro personal; ahí nacen la persuasión y la entrega.

Así pues, el análisis del tercer factor básico (esto vale la pena) nos lleva a considerar los siguientes elementos como causantes de esta apreciación en el seguidor:

\*dar sentido

\*hablar con imágenes que existen

**\*personificación de los fines en el líder**

**\*capacidad para impresionar**

**\*saber sacar**

**\*manejo de la ambigüedad.**

El último de los cuatro factores básicos que hemos citado se refiere a que el líder se involucre de un modo total.

Esta percepción arranca en primer lugar de que el líder tenga sentido de la acción.

El liderazgo exige la imagen de hombre resuelto. La resolución infunde en el seguidor una fuerte sensación de seguridad.

Este sentido de la acción, tan ligado al carácter vigoroso, presenta frecuentemente el aspecto del compromiso ante terceros.

Y son muchas las ocasiones que se presentan en que el líder debe tomar partido: Opiniones sobre los acontecimientos del entorno social o político; acciones de arbitraje sobre los conflictos que se plantean en numerosos puntos y niveles de la Organización; juicios críticos sobre la actuación de organizaciones sectoriales o de otro tipo (cámaras, sindicatos...); apoyos a tal o cual persona en una elección de cualquier Asociación, social, gremial, recreativa o cívica... Lo que no hay que hacer es jugar a la neutralidad.

Los elementos contenidos en el cuarto factor básico (sentir al líder totalmente involucrado) son:

**\*el sentido de la acción.**

- \*tomar partido**
- \*ser hombre de una pieza**
- \*ser predecible.**
- \*la austeridad**
- \*no caer en la afectación**
- \*abstener infatigable laboriosidad**
- \*dosificar el esfuerzo.**
- \*saberse actor**
- \*presentar alguna debilidad**

## **2.2 Liderazgo y Poder**

En el campo de las organizaciones empresariales, lo mismo que en la esfera política, hemos asistido en las últimas décadas, especialmente en sociedades de alta entropía, a un rechazo del poder. A través de los sindicatos o de los partidos políticos “progresistas”, hemos presenciado una dura batalla en contra del Poder(cuando no son ellos lo que lo detentan). Hay que atacar el Poder en nombre de la democracia, de la autorrealización, del derecho a la espontaneidad, de la defensa del proletariado, o de lo que sea. El caso es que el Poder tiene mala prensa. Hay temor pánico de ser manejado.

Y sin embargo el Poder será siempre el omnipresente en la marcha de cualquier sociedad. Utopías aparte que postulan que la misma existencia del poder es mala, la realidad se asienta sobre que unos mandan, con legitimidad o sin ella, y los más

se mueven y hacen cosas dentro de las normas o pautas que fijan aquellos; hasta podríamos decir con más precisión que aquellos pocos hacen cosas a través de los más. O de unos cuantos. Y esto finalmente es el Poder, la capacidad de conseguir que otros “hagan”, es decir de hacer a través de otros.

Por ello resulta imprescindible entender los orígenes del Poder si queremos entender el hacer; porque el Poder es justamente la respuesta al conocido aforismo español que nos habla que del dicho al hecho hay un gran trecho: Ciertamente, del decir al hacer hay el Poder.

Esto es tan así que la falta de aceptación de esta realidad es casi un síntoma patognomónico, como dirían los médicos, del declive social. Ocurrió en el Grecia de la decadencia y se da en la Europa de hoy.

La cuestión está en determinar cuáles son las bases del Poder, cuál es el entramado en que se asienta.

Como síntesis de nuestras observaciones sobre el particular nos inclinamos a proponer una trilogía, alternativa (o parcial o totalmente simultánea, de orígenes del Poder): LA INVESTIDURA, LA COMPRA Y EL LIDERAZGO.

La primera de estas bases tiene sus raíces en el propio mundo institucional, pues cuando aludimos a la Investidura nos referimos al Poder que se origina por la posesión de un cargo. Un cargo en cual quiera institución genera Poder; la capacidad de castigar o de premiar, de otorgar recursos para algo que otro quiere hacer, o de negarlos; la posibilidad de configurar las cosas de una determinada manera, la de administrar un presupuesto, la de contratar y despedir. Todo ello

hace que las personas se muevan siguiendo la voluntad expresa o tácita de quien ocupa el cargo.

El egoísmo y el temor hacen incluso que en ocasiones la relación del subordinado al cargo se revista de lambisconería y se convierta en servilismo, cosa que se da especialmente en las culturas asiáticas o en las que recibieron su influencia.

El flujo de poder por Investidura es vertical y descendente; se trata de un poder “de arriba abajo”. Es la forma más fácilmente entendida. Su ejercicio se confunde comúnmente con el mando. El Director General de una empresa que recibe el poder de la propiedad del capital, directa o indirectamente a través del Consejo de Administración, o que lo recibe de otro tipo de organismos en el caso de empresas estatales, es el ejemplo típico del poder por Investidura.

El ejercicio de este poder reviste todo tipo de acentos y de formas; puede ser más participado o más solitario, más laxo o más estricto; pero siempre se asienta en las facultades del cargo. Esta multiplicidad de formas y el trasfondo cultural sobre el que opera determinará su eficacia en la consecución de objetivos. En el caso límite, por ejemplo, de una cultura lambiscona y ejercicio mínimamente arrogante del poder se engendrará inevitablemente en el de arriba el desprecio de los hechos, con todas las nefastas consecuencias que esto supone.

“En general el Poder por Investidura se hace operativo por los Procedimientos de Avance. Y el llamado estilo de mando tiene que ver con la mezcla y la dosis de dichos Procedimientos, tal como ya hemos comentado anteriormente”. ( 7 )

Y un buen manejo de los Procedimientos de Avance consigue siempre resultados, con notable independencia de las motivaciones éticas y psicológicas de quien dirige.

La segunda fuente de Poder es la Compra. Y el Poder “se compra” creando dependencias.

Esta fuente de Poder no es privativa de una determinada jerarquía. El flujo de este poder no sigue ningún sentido determinado dentro de la estructura. Podemos aceptar que el Poder por Compra es básicamente independiente de la verticalidad; se trata más bien de un flujo “horizontal”; es un Poder por ósmosis.

Opera sobre todo entre iguales o entre personas no ligadas en forma jerárquica de un modo expreso; aunque naturalmente también se da en los otros casos como reforzador del Poder de Investidura en el de arriba o del de Liderazgo de que hablaremos más tarde.

Y conviene, de entrada, señalar que, este tipo de poder casi siempre es imprescindible para una buena Dirección.

El repertorio de acciones y de medios que crean dependencia es muy vasto: Dispensar favores personales es un modo concreto de que nos deban cosas; facilitar recursos técnicos o materiales con los que el otro puede mejorar su desempeño, o facilitar información importante, es otro modo de crear dependencia.

Y la crean también los medios menos directos como el tejido de unas relaciones sociales que condicionan al otro-sea como algo atrayente o como amenazante el prestigio de “experto” o cualquier tipo de lazo de “complicidad” que puede ir

desde el sentido de cuerpo (“ambos somos inmigrantes”)al de la unión de propósitos; tales, por ejemplo, la coincidencia en el empeño de llevar la Organización, o tal o cual otro asunto, por unos determinados derroteros.

Este tipo de fuente de poder se comprende que llega a constituir a veces una extensa red, es una enorme red de dependencias-de interdependencias-cuyo manejo exige un buen instinto estratégico y táctico. Y esta red debidamente cuidada genera importantes procesos de autorreforzamiento.

“Y una característica peculiar de esta fuente de poder es que a veces se opone direccionalmente al Poder de Investidura y hasta lo invierte. No pocas veces hemos observado una dependencia hacia abajo, del jefe hacia el subordinado que crea un poder de éste sobre aquel”. ( 8 )

El jefe con torpeza de expresión que no posee “ángel” para un fluido comportamiento social y que tiene como subordinado a una persona que es todo lo contrario, brillante, dicharachera, amena.

La situación condiciona fuertemente al de arriba y otorga al subordinado un considerable poder sobre el jefe, un poder producto de un “efecto halo” que llega a obscurecer el juicio del jefe y le hace incluso pasar por alto el deficiente desempeño o el poco acierto del subordinado en sus responsabilidades específicas. Y otras veces la dependencia viene de variables extralaborales de la más diversa índole, pero que en definitiva otorgan poder. Y hasta en ocasiones es el simple incienso al jefe lanzado perseverantemente lo que establece la dependencia.

La tercera fuente de poder es el Liderazgo. Es esta una fuente de poder con flujo "de abajo hacia arriba", un poder que se entrega, como uno de los elementos importantes en el proceso de abdicación del seguidor a que antes nos hemos referido. En cierto sentido este poder es la reciprocidad del propio liderazgo: El líder se subroga en los afanes personales del seguidor y éste a cambio le otorga el poder.

"El Poder de Liderazgo no nace de la "potestas" del cargo ni de pequeñas y concretas "dependencias" que el líder genere en los de abajo; lo que hace, más bien, con los de abajo es seducirlos". ( 9 ).

O, si se quiere decir de otro modo, en términos de los conceptos anteriores, deberíamos concluir que el propio liderazgo es, si acaso, una gran dependencia del seguidor respecto del líder. El Liderazgo actúa a modo de un filtro de elixir mágico. Es una gran seducción.

Por otra parte tampoco nos ha de sorprender que de nuevo se nos mezclen los dos aspectos. En realidad el buen directivo mezcla todo y aprovecha todo; y todo lo refuerza con todo. Las tres fuentes de poder confluyen en definitiva a edificar una misma cosa: Simplemente El Poder. Lo que quizá podríamos retener a nivel de un ensayo sobre el Liderazgo es cómo este componente del Poder total, el liderazgo, le da a la conducción de una organización una mayor riqueza, una mayor prestancia: Una fluidez de avance de los hombres que no se consigue con sólo los otros dos componentes.

**“Podríamos destacar que el poder del Liderazgo se relaciona en forma más estrecha con la influencia que con el Poder propiamente dicho”. ( 10 ).**

**La propia magia del liderazgo altera la perspectiva. La gente ve por los ojos del líder; y cambia sus apreciaciones según los planteos de éste. Por ello la Dirección con Liderazgo es más amable; todo sucede con más “espontaneidad”; aparentemente se usa mucho menos del “poder”.**

**Diferencia existente entre Poder e Influencia: El Póder, según dicho planteo, es la capacidad que un sujeto tiene de “cambiar la situación” de forma que el subordinado esté prácticamente forzado a seguir el planteo formulado por el jefe: Tengo poder para retener en una empresa a una persona que pensaba marcharse por una oferta económica mejor, si, por ejemplo, puedo: a) hacer yo una oferta más alta, o b) llevar a juicio por incumplimiento de contrato. Con cualquiera de los dos medios (uno por positivo y otro por negativo) le cambio al subordinado la situación.**

**La influencia, en cambio, lo que altera no es la situación sino “la perspectiva de la situación”. En el ejemplo anterior puedo influir la decisión a base de: a) hacer ver que en esta empresa el subordinado “tiene mucho futuro”, o b) que no está bien que se vaya “después de tanto como la empresa ha hecho por él...” con estos argumentos (uno por positivo y otro por negativo) no cambiamos la situación; estamos ante una consideración, más que ante un cambio de datos. No se ha manejado el poder, sino la influencia. Se ha inducido en el subordinado una perspectiva distinta del mismo dato o escenario.**

La influencia se produce básicamente por persuasión; por una persuasión que puede ser ilusionante o que puede hacer apelación a valores de la conducta, como el sentido del deber o de la solidaridad.

La influencia es una de las grandes herramientas del líder; sin ser exclusiva de él, es en el líder donde la influencia adquiere carácter y asiduidad: Un líder es un gran persuasor; el “tenemos que” y el “podemos llegar a” son mecanismos habituales para inducir en el seguidor una perspectiva positiva de la acción que se quiere emprender. En ocasiones se tiene la impresión de que lo que diferencia al líder es esa capacidad para “colorear” escenarios, para afirmar lo desconocido con mayor convicción que los demás.

### **2.3 Líderes y no Líderes.**

El Liderazgo tiene que ver con el proceso y no con el resultado. La falta de este criterio lleva a confundir todo, a ver líderes por todas partes, porque se identifica ser líder con “estar al frente de “.

Lenin, en cambio, si presenta algunas características típicas de liderazgo.

Llama la atención, por ejemplo, la identificación de su propia persona con los propósitos de la Revolución. El encarnaba la ortodoxia; por eso peleaba tan duramente contra sus propios camaradas y odiaba y se ensañaba con fiereza con quien se permitía discrepar de él.

Decididamente Lenin fue todo menos líder, aunque la sencillez en su manera de conducirse si sedujo eficazmente a la gente sencilla de su alrededor. Pero jamás gobernó porque las masas le siguieran. En realidad las aherrojaba.

Sólo su sucesor, Stalin, le superó en crueldad, en frialdad y en brutalidad para el uso de mecanismos de dominio que nada tienen que ver con el arrastre, con la abdicación de la voluntad general en la del dirigente.

Hay otra reciente figura que es interesante a la hora de buscar exponentes de liderazgo, que por resultar dudosos ayudan a matizar la naturaleza misma del fenómeno. Nos referimos a Gamal Abdel Nasser. Cuando Nasser murió, todo Egipto lloró. Y es que todo un pueblo se había identificado con su jefe y conductor, con su "Rais". A pesar de que perdió tantas guerras como emprendió, el pueblo vitoreaba frenético su paso a la historia. Hubo en Nasser un indiscutible liderazgo, por lo menos en el tramo final, en sus últimos 14 años.

Y aparecen muchos de los ingredientes que configuran el fenómeno. Así, se puede señalar su sentido de misión, que además era magníficamente expresado por él mismo: "No sé de manera exacta por qué razón imagino que en esta parte del mundo en que vivimos existe un papel sin actor, un papel grandioso que busca constantemente alguien que sepa representarlo. Y no sé por qué me imagino que este papel-esta misión, estaría mejor expresado-va errando a lo largo de la extensa zona que nos rodea en busca de quien sea capaz de desempeñarlo y acaba por caer agotado junto a nuestras fronteras, exigiendo que actuemos con el fin de encarnarlo, ya que nadie los podrá hacer más que nosotros". ( 11 )

Y los seguidores árabes sentían que “valía la pena”; que les devolvía la conciencia de pueblo, que devolvía a muchos pueblos la conciencia de tales. Y esto a pesar de las derrotas, que por un golpe de suerte siempre se acababan convirtiendo casi en victorias políticas con lo que el ingrediente suerte nos aparece también.

Y también se dan un juego de circunstancias que propician su acceso a la cúspide. Pero el liderazgo se produce en los últimos años. En los primeros el carisma lo posee el general Naguib. Por eso tienen que usarlo a pesar de su nula participación en el golpe de Estado. Y tienen que reponerlo por la presión del pueblo cuando Naguib les presenta su dimisión; la presión de un pueblo que le aclama, al tiempo que acusa a Nasser de intentar sustituir la autocracia de Faruk por la suya. Y Nasser confiesa sentirse poco a poco incomprendido y solitario. Un solitario que pretenderá cambiar a los egipcios sin contar con ellos y que era un gran aficionado al ajedrez-para ello intentara mover sus fichas en el tablero internacional.

Será entonces cuando el pueblo le otorgara el liderazgo, un otorgamiento a prueba de todo, incluso a prueba de derrotas. Como nos recordará a su muerte Manuel Aznar, “movilizar sentimientos populares de admiración y hasta de amor después de haber ganado una guerra como pudieron hacerlo Napoleón o Bismarck, no es difícil.

Hay, en cambio, indudable liderazgo, aunque también peculiar, en la figura de Gandhi. Y decimos peculiar porque todo en Gandhi lo es. Ese “faquir desnudo” como le llamó Churchill, que jamás entendió siquiera el uso noble del sexo, ese hombre que se convirtió en mito y en el mito borró su falta de modernidad. Ese

hombre irrevocablemente terco consiguió que le siguieran 400 millones de personas.

Por supuesto que hay en él vigorosos rasgos de las variables básicas del liderazgo: El sentido de misión (el hinduismo, la India...), la falta de racionalización de los motivos (la famosa “voz interior” como motor “irrevocable” de decisión). La personificación de los objetivos (Gandhi también pudo haber dicho... “La India soy yo”)... Pero hay en él una especial fuerza de motivación trascendente que lo domina todo, que lo inunda todo, que lo confunde todo. Por eso no es fácil diseccionar el liderazgo de Gandhi en un esquema demasiado racional.

Y también Hitler era un indudable líder. En él resulta especialmente evidente esa difuminación de la misión; y esa capacidad de comunicación brillantemente torrencial con las masas. Una comunicación que seduce al pueblo alemán, el cual se le entregó sin condiciones porque sentía que Hitler quería su bien, que le devolvía la honra perdida en Versalles.

Esa entrega del pueblo le permite hacer todo por la más clara vía democrática. Una democracia cara a la cual Hitler cultivaba sus cualidades histriónicas, que se ponían al servicio de una liturgia grandilocuente, melodramática, digna de la pompa de la Roma clásica. Decididamente Hitler fue un líder, con independencia de las brutalidades sin precedentes que fue capaz de provocar.

## **2.4 Conducta y Estilos de Liderazgo.**

Hay varias teorías sobre la conducta y los estilos del liderazgo. Esta sección se centra en: 1) los cuatro sistemas de administración de Likert, 2) la rejilla o grid administrativo y 3) el liderazgo que incluye diversos estilos, que oscilan desde el uso máximo hasta el mínimo del poder y la influencia.

### **2.4.1 Los cuatro sistemas de administración de Likert.**

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan han estudiado los patrones y estilos de líderes y administradores durante tres décadas. A lo largo de estas investigaciones, han desarrollado algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Así, Likert considera que el administrador eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización.

Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que este sistema resulta atractivo para las motivaciones humanas, Likert lo contempla como la forma más eficaz de dirigir a un grupo.

Como pautas para la investigación y para la clarificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración.

El sistema 1 se describe como “explotador-autoritario”; sus administradores son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

La administración del sistema 2 se denomina “benevolente-autoritario”; sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

La administración del sistema 3 se conoce como “consultivo”. Los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además, permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

Likert consideró al sistema 4 de administración como el más participativo de todos y lo denominó “grupo participativo”. Los administradores de este sistema tienen

una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva.

También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

“En general, Likert encontró que los administradores que aplicaban el enfoque del sistema 4 tenían mayor éxito como líderes.

Más aún, observó que los departamentos y las compañías administradas mediante este enfoque eran más eficaces en la fijación de metas y en su logro y que, por lo general, ostentaban mayor productividad. Atribuyó este éxito, principalmente, al grado de participación y al significativo apoyo que recibían los subordinados”. (12)

Se tiene mayor éxito debido a la motivación que tienen los subordinados ya que sienten que son tomados en cuenta, además de que se sienten importantes ayudando a la Empresa. Tienen gran participación y comunicación para cumplir con los objetivos que asigna la empresa.

Aunque muchos respaldan la teoría del sistema 4, el enfoque no ha dejado de recibir críticas. El centro de investigación de esta teoría se centra en grupos pequeños, el cual con frecuencia se extrapola y aplica a toda la organización. Además, la investigación se ha realizado principalmente en los niveles

organizacionales inferiores y puede que se confirme cuando se incorpore la información proveniente de los administradores de alto nivel.

Likert y sus asociados comprenden la necesidad de clarificar las definiciones de los roles, pero al mismo tiempo sugieren, por ejemplo, la departamentalización mediante la organización matricula, lo cual por lo general aumenta la incertidumbre y el conflicto de roles. Puesto que con frecuencia el sistema 4 se implanta cuando las compañías son rentables, los resultados atribuidos al método de retroalimentación mediante encuestas pueden en realidad atribuirse a la prosperidad general de la empresa. Por lo tanto, quienes evalúen la teoría del sistema 4 deben tener cuidado de considerar las circunstancias que la rodean. Para el administrador profesional esto significa que los beneficios atribuidos a la teoría del sistema 4 se deben apreciar con cierta reserva.

#### **2.4.2 La rejilla o grid gerencial.**

Un enfoque muy conocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton.

A partir de investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación.

Esta rejilla, que se muestra a continuación ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.

### LA REJILLA O GRID ADMINISTRATIVA.

		Administración 1.9	Administración 9.9
<b>S A L R O P N S O A I N C O A S P R U E C P O E R P</b>	<b>Alta 9</b>	La consideración cuidadosa de las necesidades del personas produce un ambiente organizacional amigable y cómodo y un buen ritmo de trabajo.	El logro del trabajo se obtiene mediante personas comprometidas con interdependencia mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto.
	<b>8</b>		
	<b>7</b>		
	<b>6</b>		Administración 5.5 Desempeño adecuado mediante el balance de los requerimientos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.
	<b>5</b>		
	<b>4</b>		
	<b>3</b>		
	<b>2</b>	Administración 1.1 Se requiere aplicar el mínimo esfuerzo para hacer el trabajo y mantener la moral de la organización	Administración 9.1 La eficiencia resulta de ordenar el trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poca influencia
	<b>Baja 1</b>		
	1    2    3    4    5    6    7    8    9		
	<b>Baja</b>		<b>Alta</b>
	<b>PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN</b>		

#### **2.4.2.1 Las dimensiones de la rejilla o grid.**

La rejilla o grid tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

Como han insistido Blake y Mouton, el uso de la frase “preocupación por” tiene la intención de mostrar “cómo” los administradores se preocupan por la producción o “cómo” se preocupan por las personas y no de cosas tales como “cuánta” producción quieren obtener de un grupo.

La “preocupación por la producción” incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del “staff”, la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción. En igual forma la “preocupación por las personas” se interpreta en un sentido amplio. Incluye mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

#### **2.4.2.2 Los cuatro estilos extremos.**

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (conocido como “administración empobrecida”), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos; para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los

subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9 quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo” que pueden armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (que algunos denominan “administración de club campestre”), en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.

En el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (conocidos en ocasiones como “administradores autocráticos de tarea”), a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar en la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal.

Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benévola autocrática hacia las personas.

La rejilla o grid gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.

#### **2.4.3 El liderazgo como un continuo.**

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado de manera adecuada la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. Consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático) este enfoque ofrece una variada gama de estilos, sin sugerir que uno sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación.

Para Tannenbaum y Schmidt los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como

- 1) las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye su sistema de valores,

confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectarán la conducta del administrador y 3) las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

“El revisar en 1973 su modelo del continuo (lo formularon por primera vez en 1958), Tannenbaum y Schmidt trazaron círculos alrededor del modelo, para representar las influencias sobre el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social”. ( 13 )

Esta modificación se hizo para resaltar la naturaleza de sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas repercusiones del ambiente organizacionales y del medio social en el cual se desarrolla la empresa. En su comentario de 1973 insistieron mucho más en la interdependencia del estilo del liderazgo y de las fuerzas ambientales (como son los sindicatos, las mayores presiones para responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológico y de los consumidores) que desafían el derecho de los gerentes de tomar decisiones o de manejar a sus subordinados sin considerar los intereses externos a la organización.

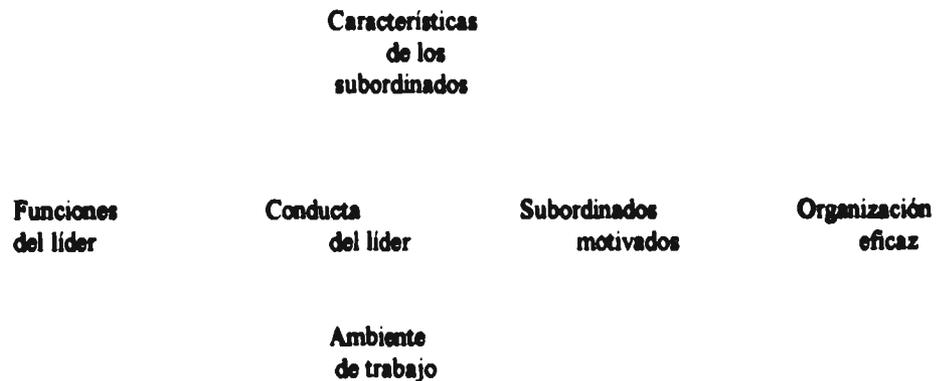
## **2.5 El enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz.**

La teoría del camino-meta sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos.

Los partidarios de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones. Como lo afirmó Robert House, la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo ajenas.

Además de las variables de la teoría de las expectativas, se deben considerar otros factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen: 1) las características de los subordinados, como por ejemplo sus necesidades, seguridad en sí mismos y capacidades y 2) el ambiente de trabajo, que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

A continuación se muestra el Modelo del Enfoque camino-meta para un liderazgo eficaz.



La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. La conducta de liderazgo de apoyo considera las necesidades de los seguidores, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los seguidores cuando éstos están frustrados y descontentos.
2. El liderazgo participativo le permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.
3. El liderazgo instrumental le da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado hacia los logros incluye establecer metas que representen desafíos, incrementar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizá se requiera un estilo más orientado hacia la tarea. En otras palabras, cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas. Por otra parte, para trabajos rutinarios, como los que se encuentran en una línea de montaje, una estructura adicional (por lo general impuesta por un dirigente orientado hacia la tarea) puede considerarse superflua; los empleados pueden considerar estos esfuerzos como un exceso de control, lo

cual a su vez, puede ser motivo de descontento. Para decirlo en una forma diferente, los empleados quieren que el líder no interfiera en sus asuntos porque la ruta ya es suficientemente clara.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los seguidores, es decir, es motivadora, siempre que: 1) haga depender la satisfacción de las necesidades de los seguidores del desempeño eficaz y 2) la conducta mejore el ambiente de los seguidores a través del entrenamiento, la dirección, el respaldo y las recompensas.

“La clave de la teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y las metas”. ( 14 )

El líder puede hacerlo mediante la definición de los puestos y funciones para realizar las tareas, eliminación de los obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y los controles externos, clarificación de perspectivas y realización de muchas otras actividades que satisfagan las expectativas del personal.

“La teoría del camino-meta tiene mucho sentido para el administrador profesional”.

( 15 )

Al mismo tiempo se debe comprender que es necesario hacer más pruebas del modelo antes de que se pueda usar este enfoque como una guía definitiva para la acción administrativa.

## **2.6 Funciones del Líder.**

-Debe estructurar la situación de sus seguidores.-Es decir que los que le siguen atiendan unas cosas e ignoren otras.

-Puede interponer barreras a ciertas formas de comportamiento. A través de reglas y controles.

-Manejo de recompensas y castigos.

-Ser la expresión de sentimientos y aspiraciones del grupo “El verdadero líder es el que “sabe” y “puede” obtener una conducta cooperativa de los integrantes de su grupo”.

“La emergencia del líder depende de que sea como uno de nosotros, se apoya en la mayoría de nosotros y es el mejor de todos”.

## **2.7 Funciones Básicas de la Autoridad. “Instrumento del líder”**

-Lograr que el individuo se someta a la autoridad

-Asegurar la pericia en la toma de decisiones

-Permitir la coordinación de actividades de la organización como un todo estructurado

## **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) JOAN GINEBRA. EL LIDERAZGO Y LA ACCION, PAG 411**
- (2) OP CIT PAG 44**
- (3) OP CIT PAG 46**
- (4) OP CIT PAG 54**
- (5) OP CIT PAG 55**
- (6) OP CIT PAG 59**
- (7) OP CIT PAG 111**
- (8) OP CIT PAG 113**
- (9) OP CIT PAG 114**
- (10) OP CIT PAG 115**
- (11) OP CIT PAG 126**
- (12) HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH, ADMINISTRACION UNA  
PERSPECTIVA GLOBAL PAG 497**
- (13) OP CIT PAG 501**
- (14) OP CIT PAG 508**
- (15) IDEM**

# **CAPITULO III EL PERFIL DEL DIRECTOR MEXICANO**

Los estudios de administración de empresas suelen centrarse en las respuestas acerca de cómo debe ser un director. El gerente mexicano dirige de acuerdo al estilo de mando y al estilo de estrategia.

## **3.1 Dos estilos de mando.**

Douglas Mc Gregor, como se sabe, describe dos tipos extremos de jefe, a los que denomina X y Y, los cuales responden a su vez a dos estilos de mando contrapuestos. El primero se basa en la fuerza de su autoridad y confía en la firmeza de sus órdenes. Es partidario de asumir las responsabilidades de un modo individualista, vale decir, monopolizador, porque las decisiones asumidas individualmente tienen para él mejores posibilidades de acierto que aquellas en las que intervienen muchas personas. Se apoya preferentemente en el valor motivador del dinero, y reserva la información para sí mismo, ya que los subordinados les basta conocer el contenido de las ordenes que se les dictan. A las personas hay que enseñarles a hacer su trabajo, y premiarlas si lo hacen como se les enseña, o castigarlas en caso contrario. En cualquier organización, para él, es muy importante saber quién es el jefe-singularizado-de cada uno; éste debe poseer mayores conocimientos y experiencias que sus subordinados, por cuya causa, junto con las otras características descritas, cumplen sus instrucciones.

Ante tal estilo de mando se enfrenta el hombre calificado por Mc Gregor como Y, que es el antípoda de X: es más importante la participación de los componentes de la empresa en el trabajo que la autoridad que se ejerza sobre ellos; por esta causa la unidad e individualidad del jefe es menos relevante que el compartir entre muchos la responsabilidad del trabajo y aportar todos las propias ideas para tomar las decisiones sobre lo que debe hacerse; el hombre se mueve por muchos otros incentivos además del dinero. A fin de que todos los trabajadores puedan aportar ideas positivas a su tareas, deben contar con la mayor información posible de la empresa y sus pretensiones; aunque los premios y los castigos puedan tener importancia para estimular un buen trabajo, el trabajo mismo y sus resultados son aún más incentivantes para el desempeño eficaz de las tareas.

Es más importante encontrarse estimulado para el trabajo que el conocimiento acerca de cómo hacerlo, y por ello la cualidad indispensable de todo jefe no es la de saber más que sus subordinados acerca de lo que ha de hacerse, sino la de entusiasmarlos para que lo hagan.

### **3.2 Director mexicano: equilibrio entre los extremos.**

El cuestionario sobre estilo de mando al que fueron sometidos 2873 ejecutivos tiene en cuenta estos dos prototipos de mando, cuyos extremos se encuentran en las diez preguntas que lo componen. En el CUADRO 2.1 se halla el cuestionario completo, tal como se presentó a los interesados (con cambios en la manera de colocar las escalas de las preguntas a fin de que los dos prototipos no resultaran obvios). En ellos la respuesta consistía en encerrar en un círculo el número de la

escala que representara más fielmente la manera de pensar del encuestado. Como se hace patente a quien analice aun de manera superficial este cuestionario, la numeración más baja representa la postura del prototipo X, es decir, del jefe autoritario. Las numeraciones más elevadas corresponden a las actitudes del jefe Y, o participativo.

En el CUADRO 2.2, Perfil de mando, se encuentra el resultado de la encuesta. La puntuación promedio es de 4.6, que representa prácticamente el equilibrio entre ambos extremos. De ahí podría inferirse que el director mexicano es , en lo que respecta a los extremos de la autoridad individual y de la participación en equipo, un hombre equilibrado, si no fuera porque malévolamente este mismo resultado podría ser el de un hombre mediocre o gris.

De cualquier manera, esta cifra promedio, referente a todos los parámetros de la encuesta, es por sí sola poco significativa, debido a que ofrece mucho mayor interés la interpretación del resultado en cada uno de los parámetros correspondientes del estilo de mando.

#### **CUADRO 2.1 Estilo de mando**

**1. Es muy esencial una estructura de autoridad en cualquier empresa.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Estoy completamente de acuerdo.</b>							<b>Definitivamente no estoy de acuerdo.</b>		

**2. El dinero es el motivado más efectivo de la raza humana.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Estoy completamente  
de acuerdo.**

**Definitivamente no  
estoy de acuerdo.**

**3. Un jefe debe ser muy individualista.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
**Estoy completamente  
de acuerdo.** **Definitivamente no  
estoy de acuerdo.**

**4. Un jefe debe pensar cuidadosamente sobre las clases de información  
que participa a sus  
subordinados.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
**Estoy completamente  
de acuerdo.** **Definitivamente no  
estoy de acuerdo**

**5. Una persona que lleva la responsabilidad de una empresa tiene que  
asumir personalmente la carga de  
tomar decisiones.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
**Estoy completamente  
de acuerdo.** **Definitivamente no  
estoy de acuerdo.**

**6. Una actitud firme con los trabajadores es la mejor manera de  
asegurar mayor rendimiento en su  
trabajo.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
**Estoy completamente  
de acuerdo.** **Definitivamente no  
estoy de acuerdo.**

**7. La manera más efectiva para motivar personas en su trabajo es  
instruirlas, dirigir las, emplear las  
debidas recompensas y castigos.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
**Estoy completamente  
de acuerdo.** **Definitivamente no  
estoy de acuerdo.**

8. Las decisiones de un individuo son casi siempre más efectivas que las decisiones de un grupo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estoy completamente de acuerdo							Definitivamente no estoy de acuerdo.		

9. Cada grupo de trabajadores necesita un solo jefe.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estoy completamente de acuerdo							Definitivamente no estoy de acuerdo.		

10. Básicamente la mayoría de personas quieren ser dependientes de otras personas con mayores conocimientos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estoy completamente de acuerdo							Definitivamente no estoy de acuerdo.		

**CUADRO 2.2 Perfil de mando.**

1. Importancia de la autoridad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Poder incentivador del dinero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Individualismo del jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Información reservada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Responsabilidad personal más que de grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Actitud firme con los trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Eficacia de la instrucción, las recompensas y castigos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Decisiones personales mejor que de grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Cada trabajador requiere de un solo jefe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Queremos depender del que sabe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La puntuación más baja es la del parámetro que pregunta por la importancia de la autoridad en una organización (n.1) Otra de las cifras más bajas es la obtenida en el

parámetro que indaga si esta jefatura, autoridad o mando se debe encontrar en manos de una persona (n.9). La conclusión resulta evidente: no cabe duda de que para nuestro directivo la estructura de autoridad es crucial en una organización y la unidad de mando sumamente importante. Esta idea se refuerza por la baja puntuación-cuarto lugar en el resultado de la encuesta- en lo que se refiere al cuidado o reserva que ha de tenerse en la información destinada a los subordinados (Pregunta n.4), que es un signo de que se desea retener por sí el poder que ésta confiere.

Esta necesidad de retener el poder la confirma el parámetro que pregunta por la efectividad de la instrucción acerca de lo que debe hacerse, y de las recompensas y castigos que se otorgan a quien cumple o no las órdenes (n.7), que obtiene la segunda cifra más baja en el resultado global, y que fortalece las anteriores respuestas, ya que instruir sobre lo que ha de hacerse, premiar y castigar serían actividades propias del jefe autoritario.

En el otro extremo, representado por una jefatura de carácter participativo, la puntuación más alta se encuentra en el rechazo de la presunta eficacia de las decisiones personales (n.8), seguida, a su vez, por el rechazo del individualismo (n.3).

### **3.3 Mando individual, mas no individualista.**

“Estas dos manifestaciones de la confianza que nuestro ejecutivo deposita en los demás-o, dicho negativamente, la desconfianza que pone en el individualismo

propio-, y en sus juicios personales, al punto que desea que sus colaboradores participen de algún modo en las decisiones, contrasta con su deseo de unidad en la jefatura (un solo jefe) y con el valor que otorga a la autoridad individual, según acabamos de ver” (1).

Podría aventurarse una interpretación de estos contrastes en el sentido de que el ejecutivo mexicano sí es partidario de poseer la autoridad única (n.1 y 9), pero, desde esa posición legal asegurada, requiere del parecer de los demás en la toma de decisiones, porque no desea que éstas sean personales (n.8), ya que diferencia entre el mando individual (n.9) y el mando individualista (n.3).

El hecho de que este último término (n.3) implique un juicio de valor negativo se compensa con el hecho de que la expresión decisiones personales (n.8) lo conlleva en forma positiva, y sin embargo el conjunto de los encuestados no señala su preferencia por las decisiones personales, como tampoco la ha señalado por el individualismo.

Otra interpretación de estos resultados contrastantes indicaría que los ejecutivos encuestados, en promedio, no representan el hombre autoritario (X) o el participativo (Y) de Mc Gregor, sino más bien el consultivo de Rensis Likert o persuasivo de Bernard Bass; es decir, el jefe dotado de un estilo de mando que, sin claudicar en su autoridad y en su mando personal, más aún, apoyándose fuertemente en él-como se refleja en las dos puntuaciones inferiores-consulta la opinión de sus subordinados, porque la considera valiosa-según se desprende de las

dos puntuaciones superiores-pero reservándose la palabra final, como resulta lógico por parte de quien valora en mucho la autoridad y la unidad en el mando.

Como dato final de nuestro análisis, nos parece oportuno señalar que nuestro ejecutivo considera que hay mejores estímulos que el dinero (n.2), ya que su puntuación es muy superior a 4.5 en este parámetro, y finalmente que no deposita del todo su confianza en los conocimientos del jefe sino en otras cualidades, ya que su puntuación en este parámetro (n.10) es bastante próximo al punto medio.

Esta afirmación resulta reveladora, para el caso del gerente, de un modo de ser ya no sólo mexicano sino latino, que no considera absolutamente valioso el dinero por el dinero.

En resumen y apoyados en los datos de la presente encuesta, podríamos decir que el director de empresa mexicano “tiene una gran confianza en la autoridad única, aunque considera importantes las opiniones de sus subordinados para que sus decisiones sean más acertadas y su mando no resulte individualista”(2)

Por otra parte, opina que hay otras motivaciones más importantes que el dinero, y existen en el jefe otras cualidades de igual peso, al menos, que la posesión de conocimientos.

### **3.4 Cuatro tipos de estrategias.**

Para perfilar el estilo de estrategia, nos hemos valido de las ideas de Howard Stevenson acerca del empresario. Según él, “la manera de enfocar los negocios por parte de los directores de empresa, empresarios, administradores, etc, se

encuentra también polarizada en dos extremos, de modo parecido a como Mc Gregor polariza antinómicamente los estilos de mando.”(3)

Este modo de presentar la cuestión, desde un punto de vista sólo formal, facilita la simplicidad de la encuesta, lo que para nosotros es importante dada la mentalidad pragmática de sus destinatarios y su tendencia hacia lo esencial y simple.

Uno de los extremos en el estilo de estrategia (llamémoslo así) concebido por Stevenson lo representa el promotor; el otro extremo, enteramente opuesto, es el del accionista. Ninguno de los extremos representa, con rigor, al empresario, sino que constituye en realidad su límite. El promotor como tal no configura una empresa, si como tampoco el accionista, en cuanto sólo accionista, puede decirse que sea empresario.

Por ello, entre ambos términos aparecen otros tipos de estrategia de empresarios propiamente tales: el administrador; que se encuentra próximo al accionista, y el emprendedor (que es como traducimos el galicismo *entrepreneur*), vecino conceptual y tipológico del promotor.

En este sentido del emprendedor, se quiere dar más fuerza a la acción de emprender que a la posesión de la empresa: podría decirse que si empresario es quien tiene una empresa- y caería entonces en el dominio del administrador y accionista-el emprendedor es quien emprende. Los conceptos anteriores pueden resumirse gráficamente así:

promotor   emprendedor   administrador   accionista

El administrador es, en síntesis, quien se centra en el control de los activos de la empresa, en tanto que el emprendedor, también sintéticamente, se aboca a la creación de nuevos negocios. A partir de estas ideas, Stevenson individualiza las características directivas de uno y otro, las cuales nos han servido de base para el cuestionario contestado por nuestros casi mil ejecutivos.

**Cuadro 2.3 Estilo de la estrategia**

<p>1. Busco preferentemente controlar mis recursos.</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>Busco preferentemente nuevas oportunidades de negocio.</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>
<p>2. Ser propietario de los activos es fundamental en mi estrategia.</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>El arrendamiento de los activos es mi principal estrategia.</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>
<p>3. Mis decisiones apuntan al corto plazo.</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>Mis decisiones miran al largo plazo.</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>
<p>4. Busco la evolución gradual en mi empresa</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>Busco en mis negocios cambios revolucionarios.</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>
<p>5. Tiendo a que la estructura de mi organización sea jerárquica o de muchos niveles.</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>Tiendo a que la estructura de mi organización sea plana o de pocos niveles.</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>
<p>6. Tengo preferencia por el balance como herramienta de control.</p> <p>1                    2                    3                    4</p>	<p>Tengo preferencias por el Estado de pérdidas y ganancias</p> <p>5                    6                    7                    8                    9</p>

7. Cuidar la permanencia de mi organización me ofrece satisfacción.	El inicio de nuevos negocios me ofrece gran satisfacción
1                      2            3            4            5            6            7            8            9	
8. Tomo las decisiones apoyado principalmente en el estado de pérdidas y ganancias.	Tomo las decisiones apoyado principalmente en el flujo de caja.
1                      2            3            4            5            6            7            8            9	
9. Prefiero formar un equipo de trabajo. Gozo con el logro del resultado a través de mi equipo.	Prefiero hacer personalmente las cosas. Gozo con la experiencia directa del resultado.
1                      2            3            4            5            6            7            8            9	

Estos ejecutivos no son necesariamente coincidentes con los dos mil que elaboraron el cuestionario de Mc Gregor, pero tampoco son necesariamente diversos. Todos ellos, sin embargo, tienen las tareas y nivel de organización que hemos descrito al comienzo del presente estudio. Para llenar el cuestionario, tenían que calificar sus preferencias de 1 a 9, tal como puede apreciarse en el CUADRO 2.3 (Estilo de la estrategia). Como allí también puede observarse, las puntuaciones mayores corresponden a la tendencia del emprendedor-promotor, mientras que la puntuación inferior representa la inclinación del administrador accionista.

### CUADRO 2.3 ESTILO DE ESTRATEGIA

1. Búsqueda de oportunidades.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2. Propiedad o arrendamiento	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Decisión de largo o corto plazo.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Evolución gradual o cambios.	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Estructura jerárquica o estructura plana	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Preferencia por balance o estado de pérdida y ganancias	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Búsqueda de permanencia o inicio de nuevos negocios	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. Preferencia por estado de pérdidas o flujo de caja.	1 2 3 4 5 6 7 8 9

En el CUADRO 2.4 (Perfil de la estrategia) puede observarse el resultado de la encuesta, a la que añadiremos seguidamente algunas breves observaciones. Asumiendo que todos los caracteres sobre los que se indaga tengan el mismo peso- lo cual no nos atreveríamos a decir, aunque tampoco nos atrevemos a ponderarlos singularmente-, el promedio obtenido (5.3) manifiesta una clara preferencia de nuestros ejecutivos hacia el dominio del emprendedor, aunque una preferencia tímida.

El carácter más alto de emprendedor (n.5), que corresponde a la preferencia por una estructura plana en la que la distancia entre la dirección general y la base es corta, y en donde los niveles de mando son escasos o mínimos, cuenta con una calificación de 6.5.

Es preciso subrayar que en esta calificación han influido escasamente a nuestro juicio las teorías contemporáneas que alaban las ventajas de una estructura próxima a las operaciones y cercana al cliente (tales como las de Ouchi, Peters y Waterman, etc.)

Y en cambio ejercen su peso de manera decisiva las propias experiencias de los ejecutivos mexicanos encuestados, quienes han vivido las dificultades y aun fracasos en momentos económicos críticos por instituciones con una gran estructura jerárquica piramidal, en donde la organización era desproporcionada al negocio; en contraste, también pudieron percibir la solidez y firmeza de otras entidades mercantiles que trabajan bajo la idea de una estructura plana, en donde el negocio tenía prioridad sobre la organización.

En el dominio del emprendedor destaca en segundo lugar el parámetro 6, en donde con una calificación considerablemente alta (6.4) los encuestados declaran sus preferencias por el estado de pérdidas y ganancias, como instrumento de control de sus empresas, por encima del balance. La primacía del negocio respecto de la organización se ve seguida, pues, por la versión contable de una mayor atención al negocio mismo (ventas y costos) que al patrimonio (activo y pasivo).

Esta dirección hacia el negocio, por encima del patrimonio y de la organización, se manifiesta también, aunque de manera más débil, en la opción por el flujo de caja antes que por el propio estado de pérdidas y ganancias (n.8).

El flujo de caja (representante de cobros y pagos) tiene más peso, con una calificación de 5.4 que el estado de pérdidas y ganancias, representante de la venta y del costo.

En tercer lugar, el dominio del emprendedor en nuestros encuestados se manifiesta en la pregunta 1, la cual interroga acerca de la importancia del control de recursos que ya se tienen o la de la búsqueda de oportunidades para adquirirlos. Los ejecutivos interrogados optan por este último quehacer directivo, con una calificación (5.9) sensiblemente apartada del término medio (5).

Por su parte, el dominio del administrador accionista se encuentra caracterizado de manera clara en el parámetro 9, en donde se cuestiona la preferencia sobre una experiencia del resultado indirecta-a través de los subordinados-o directa-es decir,

mediante la acción personal. La preferencia por el trabajo a través de otros tiene una calificación de 3.5, claramente proclive hacia el dominio del administrador.

Llama la atención, a primera vista, que la calificación más destacada en el dominio del emprendedor sea la de una estructura plana (parámetro 5) y que, por contraste, la calificación más destacada en el dominio del administrador sea la de una experiencia indirecta del resultado (parámetro 9), siendo así que ambas tendencias podrían calificarse como opuestas. En efecto, al contestar lo referente a la estructura plana se nota la inclinación de acercarse a las operaciones y al cliente; en cambio, al responder la cuestión de la experiencia directa del resultado la tendencia es la contraria: operar y atender al cliente mediante otros.

Del estudio de estas dos respuestas contrastantes, y en apariencia contradictorias, podría surgir la hipótesis de que el ejecutivo mexicano no es partidario de grandes estructuras de organización, en muchos niveles, pero tampoco es partidario de no contar con organización ninguna, una de cuyas evidencias, según Edgar Schein, es precisamente la diversidad de niveles de mando.

Expresado en otros términos, se trata de un ejecutivo que desea estar cerca de la operación-y en ese sentido sería más emprendedor que administrador-pero no desea operar por sí mismo, y en tal perspectiva sería más administrador que emprendedor.

### **3.5 Cambio gradual más que revolucionario.**

Independientemente de la caracterología de nuestro empresario, la inestabilidad del medio económico nacional puede inclinar la balanza hacia una situación de sosiego, pues la turbulencia se ha dado ya sin necesidad de preferirla.

Dicha preferencia hacia un progreso gradual de los negocios, apartándose de cambios repentinos y radicales, se encuentra compensada de alguna manera por una ligerísima inclinación hacia el corto plazo tal vez originada por la inestabilidad económica aludida, la cual impediría pronunciarse plenamente por las decisiones a largo plazo.

Podemos concluir que el ejecutivo mexicano tiene características de emprendedor debido en primer lugar a sus preferencias por una estructura plana, en segundo lugar, por su inclinación a manejar el negocio más en conexión con el negocio mismo, esto es, con la venta y el costo de lo vendido, que a lo que se tiene y se debe y finalmente, debido a la tendencia hacia la búsqueda de oportunidades antes que el control de los recursos.

Pero el ejecutivo mexicano posee al propio tiempo caracteres de administrador puesto que no anhela operar por sí mismo, sino mandando a otros, y porque prefiere los cambios graduales sobre los cambios radicales, aunque esta última nota no sea quizá tanto temperamental o caracterológica cuanto coyuntural.

Algunas características sobresalientes del ejecutivo mexicano, ordenadas por grado de incidencia:

En el estilo de mando

1.- Tiene gran confianza en la autoridad personal única

- 2.- Considera importantes las opiniones de sus subordinados
- 3.- Juzga que hay motivaciones más importantes que el dinero
- 4.- Piensa que en el jefe valen otras cualidades además de la posesión de conocimientos

En el estilo de estrategia

- 1.- Prefiere una estructura plana
- 2.- No desea la operación directa sino el mando para que otros operen
- 3.- Utiliza como instrumento de control el estado de pérdida y ganancias antes que el balance
- 4.- Es partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

### **3.6 La importancia de la dirección general**

Acabamos de delimitar la decadencia de la dirección general mediante un conjunto de síntomas de carácter exterior, cuantificable, que no tiene relación con ésta e inclusive, en cierto modo como veremos, contravienen su esencia.

El trabajo del director o presidente en la organización resulta aún más importante que en tiempos pasados.

En relación con este asunto, hace muy poco tiempo Patricia Sellaer hizo una certera pregunta: ¿es realmente importante el director general?

La respuesta de Sellaer a esta cuestión trata de desmitificar, digámoslo así , el chief executive officer (ceo), alejándonos de la imagen de fantasía ese sobreestimado personajes que encontramos al frente de una organización altamente

descentralizada, detrás de un amplio escritorio limpio de papeles y sin cajón alguno.

Seller analiza el trabajo de los directores generales de las diez compañías que en una reciente encuesta recibieron el calificativo de las empresas con la mejor administración.

“El modo de dirigir de tales personas constituye literalmente la antípoda de aquél decadente cuyos síntomas nos ocuparon en la primera parte de nuestro estudio”.(4)

Estos directivos actúan sintiéndose representantes de las miles de personas cuyo trabajo se encuentra a su cargo, saben que sus deberes son más absorbentes y delicados que los de sus colegas de hace dos décadas - porque el mundo de los negocios ofrece hoy más amplias y complejas opciones al mismo tiempo que se ha hecho más competitivo - al punto que para bien o para mal, sus decisiones pueden ser el parteaguas hacia el éxito o fracaso de la organización durante muchos años.

Según esto, la tarea principal del máximo director de una organización puede dibujarse en tres grandes rasgos:

- a) Fijar la dirección estratégica
- b) Impulsar a los subordinados a seguir la estrategia fijada
- c) Capacitar a su sucesor.

Pero estas tres simples funciones exigen una intensa dedicación. El director no debe aspirar a sobresalir en la empresa o a destacar en el mundo financiero encumbrándose sobre él, al contrario, se requiere de él una profunda involucración en el negocio, una pasión que sea punto de arranque para infundir ánimo y energía en los demás.

Por eso, a los mejores directores no se dejan deslumbrar con reflectores.

Por otro lado, las empresas de los directores públicamente más famosos se encuentran entre aquéllas cuyo parámetros de administración resultan paradójicamente los más deficientes, según la encuesta de la que nos habla Patricia Seller.

De acuerdo con lo que venimos diciendo, fama pública y mala administración no son paradójicas sino congruentes.

Pero los buenos directores generales no tiene tiempo para hacer cosas que los hagan famosos.

Son individuos que frecuentan los lugares físicos de trabajo, en donde pueden obtener una información valiosa no sólo de la situación interna de la compañía sino de su entorno, porque esos lugares suelen encontrarse más interpenetrados con el exterior, más incluso que las oficinas corporativas.

Otra de sus ocupaciones es cuidar como avaros el capital, supervisando aspectos que resultan tediosos y monótonos para los famosos que gustan de gestos audaces y brillantes.

No desean arriesgarse sin conocer antecedentes, sin hacer estudios sumamente analíticos.

Uno de estos personajes dice que debe preocuparse por las ventas y por la producción antes que por el valor de las acciones.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Puede comprenderse fácilmente que actuará de ese modo exige una participación profunda del jefe en las actividades del negocio, así como el trabajo de mantener motivados a los subalternos:

debe estar familiarizado con un número muy grande de personas, que pueden contarse inclusive por centenas, es un error pensar que la dirección general requiere de una gran popularidad pública basada en el aislamiento respecto de una organización y el desconocimiento interno de quienes laboran en ella.

“El director no es un hombre que dicta órdenes sino que, sobre todo, pide consejos.”(5)

Destina una buena parte de su tiempo a reuniones con sus colaboradores no tanto para recibir de ellos su necesario reporte: más bien para oír sus ideas y orientaciones sobre múltiples problemas.

Por su parte, todos los miembros de la empresa necesitan que de vez en cuando se les reafirme su confianza, no sólo el ser tenidos en cuenta por cortesía, deben experimentar que sus ideas son escuchadas y puesta en práctica, al mismo tiempo que se percatan de que de sus acciones derivan resultados palpables y reconocidos.

El director debe ser un generador permanente de confianza, también un orientador de la acción.

A una persona con ese estilo de trabajo no le resulta difícil percatarse de que alguna vez tiene que ser sustituido. Todos sus subalternos son potenciales sucesores, y debe tratarlos como tales.

La conciencia de su sustitución ( no eventual, sino segura) puede llegar a estar permanentemente expresa en su desempeño:

le interesa solidificar una institución, crear escuela, formar un sucesor sabiendo que éste tendrá las mismas obligaciones, enriquecerá a la empresa con configuraciones nuevas y desarrollará su propia escuela.

Si con tal conciencia, el actual director no propicia las condiciones de permanencia institucional y sobre todo no logra que su sucesor surja de la misma empresa, su gestión debería considerarse fracasada, por muy brillantes que hayan sido durante ella los resultados.

Para lograr que el sucesor brote de la misma compañía y no exista lucha por el puesto, la dirección se debe ejercer no como un honor que ha de conservarse sino como un oficio que exige entrega.

La lucha entonces revestirá la forma de la entrega a la empresa.

Independizar en cierto modo la estrategia de la empresa, y la empresa misma, de la persona que ahora la dirige, la autonomía y vida propia de las realizaciones personales son el mejor modo de entrega que puede pedirse al director general de la organización.

Y es, al mismo tiempo, una de las maneras más asequibles que al hombre se le ofrecen para trascenderse a sí mismo.

### **3.7 La esencia de la dirección**

Acabamos de percatarnos de que existen dos perspectivas antagónicas para visualizar el oficio de la dirección general:

servirse de ella para el encumbramiento o ejercerla adentrándose en el meollo de la organización.

Ambas coinciden de manera empírica en la empresa contemporánea y requieren de un desenmascaramiento. La dirección, como actividad humana, tiene una esencia propia, una configuración fundamental que debe respetarse. Byrne se ha preguntado:

¿cómo entran en decadencia los directores? Por su parte, la cuestión de Sells es: ¿cómo son los buenos directores?. Johannes Messner, a quien no dudo en calificar como uno de los más profundos sociólogos contemporáneos, al lado de Max Weber nos ha dicho con todo acierto, que la fundación específica del director reside en tres aspectos que hoy llamaríamos culturales más que estratégicos.

- a) Elevar el estado de ánimo de la organización.
- b) Conservar el "talante interior" de ella.
- c) Mantener viva la conciencia de su responsabilidad en el mando.

El desempeño del director es para Messner, en su obra *El Funcionario*, muy diferente en las sociedades pluralistas y en las totalitarias, aunque en las dos, de algún modo, se le exija el éxito en los resultados de la organización. En la sociedad totalitaria el éxito es un medio para perpetuar una dominación, para permanecer en el poder. Podríamos decir, así, que el éxito en la dirección general decadente es una manera de dirigir tomada en préstamo a las sociedades totalitarias. En efecto,

si analizamos el modo de comportarse de esos presidentes de compañías mercantiles que contrajeron la enfermedad del reconocimiento público, resulta análogo, si no idéntico, al que ahora conocemos como el estilo de gobierno de Stalin, Brezhnev o Ceucescu.

“Por el contrario, para el director en las sociedades pluralistas, en que su poder se encuentra limitado por las múltiples fuerzas del mercado y de la competencia, el éxito no es un medio sino un deber, una responsabilidad de la que no puede eximirse”. (6)

Conviene señalar una notable diferencia entre los dirigentes políticos y los dirigentes de organizaciones privadas. Entre los primeros, la popularidad pública resulta, más que importante, decisiva: una buena parte de sus cuidados consiste en sostener su imagen bajo pretexto o causa justificada de razones políticas. El funcionario público debe, por esencia, convencer al público de que funciona.

En cambio, observa Messner, el manager de organizaciones o asociaciones privadas, aunque esté encargado de las relaciones públicas de su empresa, suele desarrollar su trabajo en un contexto social de anonimato. La prueba es que la gente conoce mucho más a los representantes de algunas entidades políticas que a los presidentes de determinadas empresas, siendo éstas, a veces, más importantes socialmente que aquéllas.

Se ve también aquí que el director general decadente asume las formas que son usuales en el funcionario público, en lugar de las acostumbradas y necesarias en el gerente privado.

Según Messner:

“El director general de la empresa privada es bien conocido entre sus homólogos de otras compañías, al punto de que se conocen entre sí de modo muy preciso y exacto, mientras que apenas figuran en la vida pública. Es la organización y no la persona la que surge a la vida pública o colectiva”. (7)

Tal manera de actuar coincide plenamente con esa gran categoría o concepto social que Max Weber llamó saber del servicio. El director general de una organización ocupa una posición privilegiada, sí, pero no por el poder que adquiere ni por los signos externos de presunción que podrían rodearle, sino por el conocimiento de las personas que le otorga su puesto.

Gracias a ello, goza de una posición monopolística; monopolística en un doble sentido: se encuentra en mejores condiciones que otros para conocer la totalidad de los hechos, y se encuentra en mejores condiciones que otros para conocer la totalidad de los hechos, y se encuentra en mejores condiciones que otros para conocer a las personas, es decir, conocer los efectos de la actuación de las personas en las organizaciones.

Aquí también tanto Messner como Max Weber se han anticipado a su tiempo. Porque hoy ha podido decirse que el poder de las organizaciones no reside tanto en los recursos con que cuentan, cuanto en los conocimientos que poseen. De

acuerdo con esto, la dirección no consistirá en el management de los activos monetarios, sino en el de las inteligencias y conocimientos de quienes integran la empresa.

Pero ya se ve que se trata de un conocimiento por parte de la dirección general muy precisamente modulado: no ser conocido de, como lo interpretan los superficiales del management, sino conocer a las personas que deben dirigirse, como corresponde a la esencia de esta actividad humana.

### **3.8 La simplicidad en la dirección general.**

No obstante, las indagaciones de Messner sobre la esencia de la acción directiva en general están lejos de reducirse a enfatizar que el máximo responsable de una organización no debe tomarla como pedestal de sus propias autoafirmaciones publicitarias. La empresa es un ámbito en cuyo centro debe encontrarse su director; y no una plataforma que se ubicará debajo suyo.

El director necesita un espacio de intimidad, aislamiento y sosiego personal sin el que no podría ejercer su tarea; no debe perderse en ese engorroso mecanismo de conferencias, debates, tratos, reuniones, conversaciones... Su ética profesional de la responsabilidad le obliga a procurarse el necesario ámbito vital para su personalidad frente a las exigencias de la oficina, del aparato burocrático.

Ya hemos señalado en otro lugar que el activismo agrade al hombre que tiene a su cargo las responsabilidades ejecutivas de la empresa. Pero el requerimiento de ese lugar psicológico interior y aislado no lo presenta Messner como un contrapeso del

activismo, ni siquiera como una exigencia del individuo como tal, que no agota su ser en el oficio, sino-según acabamos de leer-como una responsabilidad ética de su cargo.

Esta óptica es consecuente en la consideración de que la esencia de las acciones del gerente es la de constituirse como un motor de la organización que la impulsa desde dentro, no que la empuja o la arrastra desde fuera. La acción directiva es la del germen o de la levadura, que sólo pueden producir efectos en la medida en que penetran y se identifican con el cuerpo que buscan transformar. En cierto sentido no se trata sólo de no destacarse en exceso, ni siquiera de adentrarse, sino también de desaparecer para hacer sentir su presencia en la realidad de sus resultados y no en el aparato exterior de sus acciones.

De esta manera, todo depende de la fuerza interior de la persona. El problema de la organización merece por eso un tratamiento antropológico, antes que sociológico o puramente organizativo.

“El funcionario-dice Messner-sólo puede corresponder debidamente a la responsabilidad que le atañe cuando dispone de tiempo y de ocio para la recapitación, la reflexión, el ensanchamiento de su horizonte espiritual, y para la conservación de aquellos valores de la personalidad de los que tantas cosas dependen, dada su posición clave”. (8)

El dirigente debe, pues, alejarse del modo de vida calificado por Joseph Hoffner como empresario total: aquel que no tiene tiempo para su familia, no tiene tiempo

para Dios, no tiene tiempo para las cosas bellas. Esto es necesario para que el empresario no se atrofie como persona y para que no reduzca su tamaño como empresario porque saldría de él una organización tal vez cuantitativamente grande, pero pequeña y aun ridícula en parámetros morales.

Se puede ver con facilidad que un requerimiento de este tipo responde muy bien a las apremiantes instancias de la empresa, que comienza a tomar conciencia del relativo peso de la tecnología y de los sistemas, para reivindicar la importancia de los valores y del conocimiento.

Hemos desembocado así, mediante el análisis actual y esencial de la responsabilidad máxima de la organización, a conclusiones que podrían parecer sorprendidas. La dirección general debe desprenderse de sus adornos y boatos faraónicos, de los signos aparatosos de brillo y egolatría, para subrayar la simplicidad de los valores personales. Decimos que una perspectiva de esta naturaleza se halla en contra de las corrientes por las que generalmente discurre la actividad del management. Pero también es momento de destacar otra corriente adversa a la anterior, la cual, por su propia idiosincrasia, resulta de suyo menos aparatosa-y por tanto menos conocida-, y que ha sido denominada por Janice Castro el regreso a la vida sencilla.

“Los gerentes comienzan a percatarse de todo aquello a lo que han tenido que renunciar en aras de su supuesto desarrollo profesional” (9).

Castro relata el caso de un importante líder de empresa, quien, en un momento de su vida, llega a decirse a sí mismo: Tranquilízate, es posible que el valor de la vida no esté en el dinero.

Es patente que hay muchas personas, en altos puestos de la organización que inician un proceso de desvalorización del champagne, caviar, automóviles, relojes y aparatos de sonido de moda; y de revalorización del tiempo que destinan a su casa y familia, desacelerando el ritmo vertiginoso de sus actividades, no tanto en busca de una tranquilidad burguesa, cuanto para resucitar valores trascendentes dormidos.

Como lo dice Peter Lynch, un conocido presidente de Wall Street, no conozco a nadie que en su lecho de muerte haya deseado haber destinado más tiempo a su oficina. Se trata de una sustitución en el protagonismo de los valores.

“Los bienes materiales y el trabajo esclavizante se desplazan por la involucración en comunidades que poseen un sentido más trascendente que el de los puros negocios, comenzando por esa comunidad primera e insustituible que es la familia.”(10)

Es un abandono de lo espectacular para acogerse a la intimidad del calor humano. Tal traslado en las valoraciones vitales se manifiesta en detalles de carácter aparentemente trivial que Janice Castro no deja de descubrirnos con agudeza: la antigua brocha de afeitarse sustituye a la espuma en bote de presión; cada vez más personas se interesan en comprar juguetes que no requieren baterías...

**Aunque pudiera pensarse lo contrario, esta tendencia que va a la caza-sin saberlo quizá-de esos espacios de interioridad y vida personal, reclamados para el manager por Johannes Messner y Joseph Hoffner, no implica una decadencia de la dirección general, sino que señalan las vías de su futuro auge: lo más importante no es ser un empresario total, sino un hombre completo.**

**En lugar de que la actividad de la empresa invada con su tecnología y su sistemática al ámbito de la persona humana-la que merecería entonces el calificativo de empresario total-la tendencia que analizamos, y que podemos indicar como resurgimiento, consiste en promover que los valores de la persona humana en cuanto tal invadan la actividad de los negocios: que no siga siendo el valor de la persona el gran desplazado por el trabajo de la empresa.**

# **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## **CAPITULO III**

**(1) CARLOS LLANO EL NUEVO EMPRESARIO EN MÉXICO PAG. 56**

**(2) OP CIT PAG. 58**

**(3) IDEM**

**(4) OP CIT PAG.234**

**(5) OP CIT PAG.236**

**(6) OP CIT PAG.239**

**(7) OP CIT PAG.240**

**(8) OP CIT PAG.242**

**(9) OP CIT PAG.243**

**(10) OP CIT PAG.244**

# **CAPITULO IV. LA DIRECCION DE EMPRESAS Y EL LIDERAZGO.**

## **4.1 Dirección de Empresas.**

Una organización humana consiste en un grupo de personas cuyas acciones se coordinan para conseguir unos ciertos objetivos o resultados cuyo logro interesa a todas ellas.

La dirección de una organización es la realidad más profunda con que nos tropezamos a la hora de analizar su funcionamiento. De hecho, un grupo humano no es una organización mientras que su acción conjunta no sea gobernada-no sea dirigida-de alguna manera hacia el logro de alguna meta o finalidad.

Las distintas formas o modos de dirigir esa actividad pueden ser diversísimos. Desde el caso en que una sola persona de instrucciones a todos los demás acerca de lo que han de hacer, hasta el extremo opuesto, en que cada uno de los miembros de la organización decide que es lo que hará a la vista de las circunstancias, caben todas las posibles gradaciones en cuanto al modo de configurar la actividad directiva. Por supuesto que en una organización concreta no serán válidas todas esas formas de gobierno. En muchos casos la organización seguía ingobernable si se utilizasen para dirigirla muchas de esas modalidades. La falta de validez se manifestaría en el fracaso de la organización o, lo que es lo mismo, en su incapacidad para alcanzar su propósito o finalidad.

Sea cual sea la forma que adopte el sistema de gobierno de una organización, ese sistema ha de realizar unas ciertas funciones que son lo que normalmente llamamos **Funciones Directivas**.

Esas funciones constituyen una tarea especial que se da en todas las organizaciones por diversas que sean sus otras tareas (producir automóviles en una empresa, curar enfermos en un hospital o enseñar a niños en una escuela). Además, el sentido común nos suele llevar a concluir que, si algo va mal en una organización, en principio el fallo estará en que esa tarea especial-la dirección-no cumple bien sus funciones. Más o menos tendemos a pensar que la actividad directiva es la responsable de que todo marche bien ya que, en definitiva, su misión consiste en **garantizar el buen funcionamiento de la organización**.

Para profundizar en el análisis de las funciones directivas tendremos que analizar en primer lugar en qué consiste esa tarea especial a la que llamamos dirigir.

#### **4.2 El contenido de los procesos de dirección.**

- a) Un propósito, algo a hacer conjuntamente.
- b) Una coordinación de acciones individuales.
- c) La motivación de las personas para actuar tal como lo requiere la organización.

Los procesos de dirección como el conjunto de procesos de actuación que tienden

a:

1) La formulación de objetivos y metas de la actuación concreta de la organización (objetivación del propósito).

2) Determinación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellas metas u objetivos (Estructuración del propósito).

3) Motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades (Operativización del propósito).

En cualquier organización estable con propósitos de ciertas entidad que se van logrando a lo largo del tiempo, esos procesos son muy difíciles de realizar. No son esencialmente distintos de los que habitualmente llevamos a cabo de modo casi inconsciente para resolver muchos problemas de nuestra vida diaria.

La objetivación del propósito tiende a influir en la motivación. Lo mismo ocurre con la estructuración:

la estructuración del propósito tiende a influir en la motivación y la objetivación del propósito influye en su estructuración.

El montaje de una "operación" concreta le resulte extraordinariamente fácil: a igualdad de "operación", mucho más fácil que cuando ésta la abordan un grupo de personas "ex novio". De hecho, y a efectos prácticos, casi será una "rutina" o "programa", para cuya ejecución basta simplemente que "la dirección" decida qué es lo que se quiere hacer (dónde y cómo ir, es decir, objetive el propósito en esas circunstancias concretas), y el coste que supondrá para los que quieran participar en la actividad.

**“La dirección” tendrá que tomar muchas más decisiones: en general todas aquellas que sean necesarias para que el sistema formal sea efectivamente capaz de realizar la operación deseada.**

**La transmisión de una información a uno de los departamentos de una empresa puede ser parte del sistema formal o puede ser parte del proceso de dirección (si no está prevista, su transmisión, pero un directivo se da cuenta de que, en ese caso concreto, es importante que se le haga llegar esa información). En el fondo podría decirse que en una organización se dan dos tipos de actividades: las actividades programadas (o de mera ejecución) y las actividades directivas. Las organizaciones no son otra cosa que modos de actuación que resuelven ciertos problemas. Las actividades directivas son aquellas que suplen todo lo que les falta a las actividades programadas para que los problemas sean resueltos de hecho. De aquí surge nuestra intuición de sentido común por la que tendemos a pensar que la dirección es la responsable de que todo marche bien, de que los problemas sean efectivamente resueltos.**

**Para ver hasta qué punto es fundamentalmente correcta esa intuición basta que nos demos cuenta de que las actividades directivas incluyen el propio diseño de las actividades programadas, es decir, la creación de la organización formal (del sistema formalizado) es en su origen una actividad directiva, y también lo son los cambios en dicho sistema. Que la decisión de elegir un sistema de producción es una decisión de la dirección de una empresa, como lo es la de añadirle o quitarle un departamento concreto. Una vez elegido, multitud de decisiones de producción**

quedarán incluidas entre las actividades programadas. Las decisiones no incluidas en el diseño del sistema de producción seguirán siendo actividades directivas.

El conjunto de actividades programadas de una organización es, como hemos dicho, lo que constituye el sistema formal de esa organización. La primera actividad directiva de una organización es la que da origen al sistema formal. Una vez establecido un sistema formal las actividades directivas han de hacerse cargo de todo lo que sea necesario para que ese sistema sea capaz de realizar las operaciones reales que la organización precisa a fin de conseguir sus propósitos.

El logro de los propósitos de una organización entraña necesariamente los siguientes pasos:

**Objetivación** (metas y objetivos para las operaciones concretas).

**Estructuración** (desarrollo de aquellas metas y objetivos al nivel de los individuos o actores de la organización).

**Operativización** (motivación de los individuos para que actúen tal como es necesario que lo hagan).

“Naturalmente una parte de las actividades necesarias para objetivar, estructurar y operativizar el funcionamiento de la organización puede quedar incluida en la organización formal”(1)

Aquella parte que no puede resolverse a través de las actividades programadas que incluye la organización formal, formarán parte de las actividades directivas.

Las actividades directivas se clasifican en:

**Actividades estratégicas:** Las que objetivan el propósito en todos aquellos aspectos que deja indeterminados el sistema formal.

**Actividades ejecutivas:** Las que estructuran el propósito en todos aquellos aspectos que no determina explícitamente el sistema formal.

**Actividades de liderazgo:** Las que generan motivación en las personas apelando a motivos distintos a los que están tenidos en cuenta y satisfacen los sistemas formales.

Las capacidades y habilidades que necesita un directivo para desarrollar esas actividades son, como veremos enseguida, bastante diferentes.

Por ello cabe hablar de tres componentes o dimensiones distintas de un directivo: su componente estratégico o su cualidad de estrategia, su cualidad de ejecutivo y su cualidad de líder.

Naturalmente un directivo concreto puede ser extraordinariamente bueno en uno de esos aspectos y no tan bueno, o simplemente mediocre, en algún otro. Por eso suele ser tan inútil el intento de describir un directivo "ideal". Incluso en organizaciones concretas y circunstancias concretas puede perfectamente ocurrir que el talento más necesario sea, de tipo estratégico, y en esa misma organización, al cambiar las circunstancias, se requiera más bien excelencia en talento de tipo ejecutivo.

"El único tipo de cualidad que es necesario que los directivos posean en grado bastante alto es el relativo al liderazgo"(2).

Caso contrario la organización tiende a desintegrarse, por favorables que sean las circunstancias en que esté operando.

Las actividades directivas son las más importantes en una organización, pero conceptualmente se definen de modo residual (actividades necesarias para que el sistema formal resuelva efectivamente los problemas operativos que hay que ir resolviendo a fin de lograr el propósito de la organización). Por esa razón el análisis de las actividades directivas en un autor concreto vendrá determinado por su particular concepción acerca de los límites de los sistemas formales-de la organización formal-como instrumento capaz de resolver problemas humanos (satisfacción de necesidades humanas). En el fondo siempre encontraremos concepciones que pertenezcan a alguno de los tres modelos que describimos a continuación.

#### **4.3 Los modelos o paradigmas sobre la dirección.**

“Las concepciones teóricas acerca de las organizaciones (y las personas) se basan en tres modelos o paradigmas distintos mecanicistas, psico-sociológicos y antropológicos”(3).

Por ello nos encontraremos también con tres concepciones básicas acerca de la dirección: la mecanicista (el directivo como estratega), la psico-sociológica (el directivo como estratega y ejecutivo) y la antropológica (el directivo como estratega, ejecutivo y líder). Estas concepciones son las más básicas y profundas

que se pueden encontrar en el sustrato de cualquier análisis riguroso de los procesos de dirección.

La diferencia entre ellas se fundamenta en los siguientes puntos:

a) Para el mecanicismo las personas son movidas a actuar en razón a unos motivos externos (algo que quieren conseguir en o del entorno); esos motivos externos se denominan incentivos. "El fin de la organización consiste en el logro del mayor fondo de incentivos posible, ya que de esa manera consigue mayor control sobre sus miembros. Ese mayor control significa, en definitiva, mayor posibilidad de tener ligados a sus miembros con la organización (mayor posibilidad de seguir existiendo). Así pues, una organización, según este modelo, tiene un fin que es maximizar su eficacia (fondo de incentivos que es capaz de generar a través de la acción organizacional sobre el entorno"(4).

En la empresa eso significaba maximizar la diferencia entre ingresos y costos. En otras organizaciones se hablará de valor del servicio menos valor de los inputs, etc. En general, es el valor del output de la organización menos el valor del input necesario para producir el output.

La organización motiva a sus miembros a través de los incentivos que les hace llegar a través de un sistema distributivo y obtiene el fondo de incentivos a través de la acción organizacional, que es consecuencia de las acciones individuales coordinadas por un "sistema operativo". La función directiva en este modelo tiene

por misión garantizar el más alto grado posible de eficacia, y para ello diseña y maneja los sistemas operativos y distributivos, fijando a través de la estrategia las metas concretas para la acción de la organización.

b) Los modelos psico-sociológicos suponen que las personas son movidas a actuar no tan sólo por el logro de motivos externos sino que, además, buscan el logro de motivos internos. Sobre esta base, la organización tiene dos fines que ha de alcanzar simultáneamente: un cierto grado mínimo de eficacia-donde atraktividad significa el nivel de motivos internos que los individuos satisfacen al formar parte de la organización. La función directiva en este modelo tiene por misión garantizar esos mínimos que son condiciones de supervivencia para la organización y conseguir el mayor nivel posible de cualquiera de ambos siempre que el otro no sea inferior a su mínimo o de ambos conjuntamente.

c) Los modelos antropológicos distinguen dentro de los motivos internos de las personas los motivos de tipo intrínseco-cuyo logro depende de lo que se hace-de los motivos de tipo trascendente-cuyo logro depende del para que se hace aquello que se está haciendo.

Con esta distinción resulta que aparece un nuevo fin de la organización aparte de los recogidos por los que llamábamos eficacia y atraktividad en los casos anteriores. A ese nuevo fin se le llama unidad, y significa el nivel de motivos trascendentes que los individuos satisfacen al actuar para lograr la eficacia (representa en qué medida el logro de la eficacia está internalizado por los miembros de la organización. "La función directiva en este modelo tiene como

misión garantizar los grados mínimos de eficacia y atraktividad necesarios para que la organización sobreviva y, dentro de estas condiciones tratar de que la unidad vaya creciendo lo más posible (con ese crecimiento se asegura que ambas la eficacia y la atraktividad vayan también creciendo”(5).

Eso no quiere decir que el crecimiento de la eficacia y de la atraktividad signifique siempre y necesariamente crecimiento de la unidad. Lo que decimos es algo muy distinto: que el crecimiento de la unidad implica siempre y necesariamente el crecimiento de la eficacia y de la atraktividad.

La concepción de la dirección que estamos desarrollando tiene las siguientes características:

1) Se apoya en los procesos más profundos del ser humano los motivacionales. Ese plano de la realidad determina tanto los modelos más básicos acerca de los fines de la organización como del comportamiento de las personas. “Cualquier tipo de modelo o teoría acerca de la dirección que se apoye en otro tipo de procesos humanos ya supone la aceptación previa de una hipótesis en el plano motivacional (hipótesis que, en último término, significa que se mueve dentro de uno de los paradigmas que nosotros estudiamos)”(6).

Esa hipótesis es aceptada, muchas veces de modo implícito, con carácter “dogmático”. No es infrecuente que venga implícita en la propia metodología con la que se trata de describir la realidad “científicamente”.

2) En realidad implica una única teoría de la dirección que es completa: la basada en el paradigma antropológico. Los otros modelos son tan sólo casos particulares que reducen la función directiva privándola de alguno de sus aspectos. Las teorías mecanicistas ven en la dirección tan sólo sus componentes técnicas, las psico-sociológicas sus componentes técnicas y psicológicas, y las antropológicas sus componentes técnicas, psicológicas y éticas.

“Esos casos particulares representan teorías que tienen validez limitada. Tan sólo sirven para describir los procesos de dirección en organizaciones donde los motivos transcendentas (en el caso de las psico sociológicas), o éstos y los intrínsecos (en el caso de las mecanicistas), no tengan influencia en el funcionamiento de la organización (7).

Dado el impacto que tanto la objetivación del propósito como su estructuración tienen en los motivos individuales, puede fácilmente inferirse por qué es tan limitado el rango de validez de las teorías parciales que prescinden de alguna componente motivacional.

#### **4.4 El directivo como “estratega”.**

Estratega es el directivo que tiene la habilidad de descubrir metas u objetivos inmediatos que den lugar a la obtención de un alto valor producido por las operaciones de la organización. Ello significa que el estratega es un descubridor de oportunidades en el entorno en el que opera o puede operar la organización.

“Es importante no olvidar la notable función que desempeña la dimensión estratégica del directivo en cualquier organización”. (8).

Sin ella, por buenas que sean las intenciones de quienes dirigen, por valiosos que puedan ser los propósitos últimos que persiga la organización, existe el riesgo de que, a corto plazo, la organización deje de existir como tal. Es cierto que lo más importante es todo lo relativo al largo plazo, pero no debe olvidarse que mientras no estén diseñados los caminos para alcanzarlo-y eso es estrategia-las finalidades últimas no pasan de ser utopías, y las utopías no pueden servir de base para coordinar las acciones aquí y ahora -y esa coordinación, no se olvide, es precisamente la organización misma-.

No es tan frecuente que se reconozca pura y simplemente que detrás de muchos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana en grado excelente, que ha llegado a una persona a hacer algo que, sin él, probablemente no hubiera hecho nadie.

Las oportunidades suelen estar ahí, no las crea el directivo. Sin embargo, el “verlas” como tales oportunidades el concebir una situación real, que todos estamos viendo, como tal oportunidad suele suponer una actividad por parte del sujeto que la ve mucho más elevada que la que se requiere simplemente para percibir un conjunto de cosas o de detalles o propiedades físicas de la realidad.

En último término hemos de ser conscientes, pues, de que la estrategia implica una concepción del entorno que dista de ser trivial, es decir, que supone un poderoso esfuerzo de conceptualización, que supone un ver ciertos aspectos o propiedades de la realidad que suelen pasar inadvertidos a la mayoría de las personas.

La capacidad de configurar una buena estrategia es de tanto valor que no resulta extraño que, en las primeras etapas de elaboración de teorías acerca de la actividad directiva, haya llegado a constituirse en ocasiones como la capacidad verdaderamente distintiva de un directivo. Por supuesto que tan insensato sería el no reconocer la necesidad de esta dimensión en un directivo como el de reducir la función directiva a esta única dimensión. En cualquiera de los casos se estaría mutilando gravemente esa realidad que es la dirección a la hora de tratarla conceptualmente.

Un empresario estratega es aquella persona que capta y es capaz de aprovechar oportunidades que se dan en su entorno para hacer negocios. Cualquier directivo de empresas debe poseer esa dimensión de estrategia al menos en un cierto grado. Esa cualidad de estrategia es precisamente la dominante en aquellas personas a las que en el mundo de la dirección de empresas suele llamárselas negociantes puros, queriendo indicar con ello que les suele gustar el comenzar nuevos negocios, pero que no les gusta que se les lleguen a convertir en una “gran empresa” (suelen desprenderse de esos negocios antes de que eso ocurra para empezar otros nuevos).

En muchas ocasiones son conscientes de que les faltan cualidades ejecutivas para dirigir una gran organización, y por ese motivo prefieren actuar como “emprendedores” de varios negocios en lugar de intentar explotar en profundidad uno de ellos.

Por supuesto que esta dimensión estratégica puede ser identificada en la función directiva dentro de cualquier tipo de organización. Sus características son siempre las mismas: aquella dimensión que atiende al logro de buenos resultados en el plano de la eficacia de la organización. Entraña, pues, la capacidad de configurar la acción hacia objetivos inmediatos que incrementen el rendimiento y/o disminuyan los recursos necesarios para alcanzarlo. Supone, por ello, la capacidad de descubrir y aprovechar oportunidades para la mejor realización de la actividad que ha de desarrollar la organización sobre su entorno.

#### **4.5 El directivo como “ejecutivo” (La dimensión ejecutiva de la dirección).**

El talento ejecutivo de un directivo implica la capacidad para descubrir y utilizar los talentos y habilidades de las personas a quienes dirige. Así pues, es capaz de aprovechar el impulso que suponen las motivaciones internas (intrínseca y trascendente) a través de un diseño de tareas que apele a ese plano motivacional de los individuos.

Normalmente se preocupa de temas de “estructura” de la organización: problemas de centralización o descentralización, procesos de comunicación y control, etc. Suele ser un experto, desde el punto de vista práctico, en todas esas cuestiones que tan difíciles de explicar le resultan a la psicología, sociología, etc. Tiende a concebir la organización como un organismo vivo, mientras que el estratega tiende a verla más bien como un mecanismo.

Un directivo con gran capacidad ejecutiva llega a discernir capacidades potenciales para hacer cosas en personas que ignoran que poseen esas capacidades. El talento ejecutivo en sus manifestaciones más altas entraña una extraordinaria habilidad para comunicar objetivos difíciles a gran número de individuos.

El ejecutivo genial es capaz de apelar a motivaciones muy profundas, catalizando esa energía que dentro de cada persona suponen las motivaciones internas, ofreciendo modos de actuar, participación en una tarea colectiva, etc. que resultan sumamente atractivos para los individuos de la organización.

Por supuesto que el ejecutivo es capaz en cuanto tal de conseguir logros significativos en aquella dimensión de la organización que llamábamos atraktividad.

Lo único importante desde este punto de vista es que la orden, lo que haya que hacer, se haga por aceptación interna o espontánea por parte del ejecutor. En síntesis podríamos decir que el talento ejecutivo incluye la percepción en profundidad tanto de las debilidades como de los aspectos positivos de los seres humanos concretos.

#### **4.6 El directivo como "líder".**

"El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas". (9)

Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización. El líder está preocupado con problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto estas afectan a otras personas.

Es mucho más fácil reconocer a un líder una vez que ha desaparecido: un líder puede ser, al mismo tiempo, un directivo muy duro y exigente. De hecho, un líder ha de ser necesariamente exigente acerca de algunos puntos esenciales. Esos puntos siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas, nunca con sus propios derechos.

La dimensión del liderazgo implica la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa, pues, del valor real de las acciones y no tan sólo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Así como la dimensión estratégica y la ejecutiva implican cualidades de tipo cognoscitivo y en consecuencia, suponen ciertas capacidades naturales en el sujeto (aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos), la dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por

los demás, trascendiendo su propio egoísmo. Ya veremos hasta qué punto es ésta una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el poder (sus capacidades como estratega y como ejecutivo) en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo. Vamos a tratar con un poco más de detalle estas cuestiones referentes al liderazgo analizando la naturaleza del liderazgo y el desarrollo de la autoridad del directivo.

#### **4.7 Naturaleza del liderazgo.**

El líder ha de actuar en ese plano de la realidad que constituye precisamente el reino de la libertad humana. Un líder, en cuanto tal, puede no alcanzar los resultados que se proponía y ser, sin embargo, un “líder perfecto”. Fijémonos que un directivo, en cuanto estratega y ejecutivo, no tendría nunca por qué fallar si se diese el caso de ser un perfecto estratega y un perfecto ejecutivo. Pero en el caso del liderazgo no ocurre de igual modo. Y no puede ocurrir porque los “resultados” que interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a los motivos que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección: el líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas.

Lo que no se puede imponer desde fuera son las intenciones que lleven a actuar a una persona de un modo u otro. Precisamente son estas intenciones las que se esfuerza en mejorar la dimensión de liderazgo. “Un líder no está satisfecho en cuanto tal si un subordinado le obedece perfectamente y obtiene los resultados que

se le piden, pero lo hace por temor o porque espera un premio o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía". (10)

Siendo tal la condición del liderazgo, está claro que, aún un "líder perfecto", no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos. Los "resultados" que le interesan dependen en parte de las intenciones de otras personas al actuar, y esas otras personas pueden siempre ejecutar una acción pero con diferentes intenciones que nadie puede imponer desde fuera de ellas mismas.

Cualquier tipo de "manipulación directa" es imposible. Suele darse un malentendido al tratar esta cuestión, malentendido que tiene su origen en la confusión de dos afirmaciones que parecen decir lo mismo pero que son muy distintas. Una de ellas expresa el hecho de que nadie puede hacer todo lo que es necesario hacer para conseguir que otra persona se mueva por motivación trascendente. La otra afirmación dice que, puesto que nadie puede conseguir que otro se mueva por motivación trascendente, no se puede hacer nada para ayudar a que tal motivación se dé en otra persona. Está claro que se pueden hacer muchas cosas a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras motivacionales. Es decir, se puede ayudar desde fuera a que una persona mejore la calidad de sus motivos. Eso no se opone al hecho de que no mejorarán, a menos que esa persona quiera mejorarlos ella misma.

Lo primero que un directivo puede hacer como líder es muy fácil de formular, podríamos expresarlo diciendo: no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo.

Contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición. Y no hace falta que pensemos únicamente en los casos extremos, en organizaciones cuyos objetivos son antisociales en las cuales los miembros de la organización son premiados por realizar cosas que directamente destrazan su motivación transcendente. No hay que olvidar que los motivos extrínsecos, intrínsecos y transcendentales suelen estar en conflicto dentro de nosotros mismos. No hay que olvidar que cualquier directivo, a través del uso de su poder, está manejando el plano de los motivos extrínsecos. Así pues, es bastante fácil que con su actuación pueda agravar aquel conflicto, incrementando la motivación extrínseca en una persona hacia acciones con valor negativo desde el punto de vista de la motivación transcendente.

Cualquier directivo demasiado atento a maximizar eficacia, y que no preste suficiente atención a la dimensión del liderazgo, provocará muchas situaciones en que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades para seguir su motivación transcendente. Poco importa que el directivo en cuestión sea consciente de ello o no: el resultado será más o menos el mismo.

Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas o pueden estar "institucionalizadas" a través de todo un sistema de control con los incentivos fuertemente ligados a los objetivos formalizados y con demasiado énfasis en el logro de óptimos a nivel individual.

La segunda cosa que un directivo puede hacer para mejorar la unidad de su organización es enseñar a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como energía potencial está allí y frecuentemente, está esperando solamente un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para actualizarse. Así pues, la segunda posibilidad abierta para la acción de liderazgo que ahora tratamos, no es otra que la de actuar sobre el conocimiento de los individuos.

Obsérvese que, a la hora de tomar decisiones “egoístas”, todos usamos más o menos la misma “técnica”: nuestra imaginación anticipa vivamente las satisfacciones que esperamos conseguir de la decisión mientras que, al mismo tiempo tratamos de evitar el profundizar en las consecuencias desagradables que esa decisión pueda ocasionar a otras personas. En ese proceso cognoscitivo es en el que puede actuar el líder. Sus esfuerzos en este plano se orientan a enfrentar a sus subordinados con las consecuencias de sus acciones para otras personas.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño de enseñar a sus subordinados en este plano. Su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e intensas, es decir, una gran riqueza de conexiones informales.

Muy probablemente un buen directivo puede actuar de esta manera tan sólo con las personas que son subordinados inmediatos suyos. Sin embargo, la mayor parte de ese entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los que a su vez dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que es perfectamente natural que ocurra de esta manera: es el único camino para difundir en una organización todo un estilo de dirección.

La tercera y última acción directiva respecto al liderazgo es una línea de incluso para aplicar las dos anteriores. Consiste en lo que podríamos denominar la ejemplaridad del directivo. Tan sólo un directivo que se esté seriamente esforzando por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano.

En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que pueda hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo. En esa misma medida estará ya comportándose como un líder. Cuando los motivos dominantes en un directivo son de ese tipo, llegará en ocasiones incluso a renunciar a su posición si, debido a su falta de calidad como estratega o como ejecutivo, llega a darse cuenta de que, a pesar de su buena intención, no es capaz de dirigir la organización adecuadamente, no es capaz de satisfacer los intereses mínimos de sus subordinados en aquellos otros dos planos de la eficacia y atractividad.

Cuando los motivos dominantes en un directivo no son de tipo trascendente, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a la motivación trascendente de sus subordinados. Y los individuos suelen reaccionar de manera violenta contra cualquiera que los engaña apelando falsamente a un plano de motivaciones tan profundo.

#### **4.8 El Desarrollo de la autoridad**

“La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz para ayudar a otros para que actúen a su vez por motivación trascendente, en el fondo es el único modo de conseguirlo”. (11).

Las otras dos líneas de actuación no son más que aspectos de esta última, y sin ella no serían más que peligrosas manipulaciones. Esa ejemplaridad, como veremos a continuación, es condición necesaria para el logro de la autoridad y la autoridad es la fuerza del líder.

Para desarrollar nuestro argumento hemos de comenzar distinguiendo entre el poder que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la autoridad por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

La distinción es muy antigua y es probablemente una de las más útiles para comprender los procesos de dirección. Los nombres clásicos correspondientes son los de potestas (poder) y auctoritas (autoridad).

Muchas veces se utilizan como si ambos conceptos tuviesen más o menos el mismo significado, y esa confusión pone de relieve precisamente una notable falta de entendimiento de los procesos reales de influencia por los que una persona puede seguir las órdenes emanadas de otra persona. Porque la auctoritas y la potestas representan modos opuestos de influencia en el comportamiento de las personas. Las potestas representan el poder, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas (aquellas bajo su potestad). Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas. La auctoritas, por el contrario, es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivaciones internas de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad.

De hecho sólo la autoridad hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, "obedecer" significa "querer lo que otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere". "Obedecer" no significa "hacer lo que otra persona quiere porque tiene el poder coactivo para imponer su voluntad".

"La autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de aquellos que están bajo su mando". (12)

"La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona -aquella que tiene la potestad- tiene un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos". (13)

Cualquier directivo, normalmente, tiene un cierto grado tanto de potestad (puede elevar retribuciones o despedir personas, etc.) como de autoridad (sus subordinados suelen tener cierta confianza en que sus mandatos son adecuados para el beneficio de todos, que son mandatos que vale la pena cumplir).

Naturalmente la calidad de un directivo depende de la “cantidad” de potestad que necesita para que sus ordenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene muy poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos a menos que tenga una gran potestad. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean aceptados.

La ejemplaridad de un directivo es el único medio para alcanzar la autoridad. Ello es así porque una persona tiene autoridad respecto a otra si esta última confía en la primera. Es la confianza en las intenciones de quien manda lo único que puede dar origen a la autoridad. Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan sólo algo bueno para ella misma sino también para la primera, puede ésta confiar en aquella y darle autoridad.

Tan sólo cuando una persona sabe que su propio bien no es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderado en sus decisiones, se da el fundamento para reconocer la autoridad de esta última en decisiones sobre temas que afecten a ambas.

Por supuesto que la confianza en las intenciones es condición necesaria para la autoridad, pero no es condición suficiente. Para que la autoridad se dé de hecho es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado.

Obsérvese, sin embargo, que esta segunda condición, sin la primera, no sólo no puede ser fundamento de la autoridad, sino todo lo contrario: es mucho más de tener una persona competente, si sus intenciones respecto a mí son malas, que una incompetente con esas mismas intenciones. En el caso de un directivo, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad. Sobre esta base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo es un directivo que intenta conseguir autoridad sobre sus subordinados. Hemos visto el proceso por el cual se puede llegar a adquirir esa autoridad. Vamos a terminar con una descripción de los procesos por los cuales se llega a perder la autoridad. La descripción arroja bastante luz acerca de lo que se espera de la actuación de un líder, al señalar lo que éste debe evitar.

#### **4.9 La pérdida de autoridad.**

Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando rectamente el poder de que dispone. El uso correcto de la potestad genera autoridad. La autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder, de la potestad.

El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas.

**Primera: El uso injusto del poder. El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta extraordinariamente difícil volver a recuperarla.**

**Segunda: No usar el poder cuando debe usarse. Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logren los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización. En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional. Dejar de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.**

**Así pues, queda claro que el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le guste hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos incluso a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro modo de conseguirlos. Una vez esos mínimos están asegurados, la dimensión de liderazgo le impulsará a apelar a motivaciones superiores a la extrínseca para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Si no lo hace así, se encontrará con que se empezará a dudar de sus intenciones.**

**Tercera: El uso inútil del poder. Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados. Y “demasiadas” quiere decir “innecesarias”, quiere decir no justificadas en función de los resultados a conseguir. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo de la atractividad de la organización.**

# **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## **CAPITULO IV**

**(1) NOTA TÉCNICA, IPADE, PAG. 5**

**(2) IDEM.**

**(3) CFR. LAS MOTIVACIONES HUMANAS Y EL FUNCIONAMIENTO DE  
LAS ORGANIZACIONES**

**(4) NOTA TECNICA, IPADE, PAG. 6**

**(5) OP CIT PAG 7**

**(6) OP CIT PAG.8**

**(7) IDEM**

**(8) OP CIT PAG. 9**

**(9) OP CIT PAG. 11**

**(10) OP CIT PAG. 13**

**(11) OP CIT PAG. 15**

**(12) OP CIT PAG. 16**

**(13) IDEM.**

## **CONCLUSIONES**

**Los líderes definen el éxito en función del cumplimiento del logro de un negocio, el éxito de un producto o de un servicio.**

**El liderazgo hace brotar la creatividad del individuo e inspira ánimo, es un aspecto importante de la administración. La capacidad para dirigir eficazmente es una de las claves para ser un administrador eficaz.**

**La esencia del liderazgo es contar con seguidores y para obtenerlos el líder debe ser una persona admirada y respetada para que de esta manera de ejemplo a sus seguidores, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades.**

**En sí el líder debe de inspirar confianza, ser inteligente, tener visión de oportunidad, intuición de las crisis, soluciones creativas, sentido de la jerarquía, asunción de lo malo y delegación de lo bueno y principalmente capacidad de ganarse el afecto de sus subordinados para que conforme pase el tiempo tenga más seguidores y pueda cumplir sus objetivos personales.**

**El líder se caracteriza como aquella persona que conseguirá la transmisión de conocimiento de una empresa a otra de un bloque económico a otro.**

**El concepto de la estrategia puede ser utilizado para poner orden y perspectiva en las múltiples funciones y papeles del Gerente General y para iluminar las gamas de**

estilos de liderazgo que pueden contribuir u obstaculizar los resultados de la organización.

El liderazgo es una influencia sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo y de está forma poder utilizar al máximo la capacidad de sus seguidores.

Un principio fundamental consiste en que las personas tienden a seguir a quiénes desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuánto más reflejen está comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

Quisiera sugerir siendo poco realista que la principal contribución del liderazgo personal al desempeño de la organización es la proyección de la propia calidad personal del líder. La profundidad y durabilidad de sus escalas de valores personales, sus propias normas de calidad, y la claridad de su integridad personal pueden ejercer mucha influencia.

La calidad se reflejará en los resultados por lo que se debe de tomar la importancia necesaria.

El Gerente General como líder personal es finalmente importante para el performance de la organización y además ejemplifica la más durable de las

aspiraciones humanas, el deseo de dedicar el esfuerzo a causas dignas de ser servidas

La dirección de una organización es la realidad más profunda con que nos tropezamos a la hora de analizar su funcionamiento.

El sentido común nos suele llevar a concluir que, si algo va mal en una organización la dirección no cumple bien sus funciones. La actividad directiva es la responsables de que todo marche bien.

Los procesos de dirección tienden a la formulación de objetivos y metas, determinación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona, y motivación de las personas.

La transmisión de una información a uno de los departamentos de una empresa puede ser parte del sistema formal o puede ser parte del proceso de dirección.

El conjunto de actividades programadas de una organización es que constituye el sistema formal de esa organización y debe ser capaz de realizar las operaciones reales a fin de conseguir sus propósitos.

El único tipo de cualidad que es necesario que los directivos posean en grado bastante alto es el relativo al liderazgo.

La organización motiva a sus miembros a través de los incentivos que les hace llegar a través de un sistema distributivo y obtiene el fondo de incentivos a través de la acción organizacional.

El estratega es un descubridor de oportunidades en el entorno en el que opera o puede operar la organización.

Detrás de muchos éxitos lo que realmente hay es una capacidad humana en grado excelente, que ha llegado a una persona a hacer algo que, sin él, probablemente no hubiera hecho nadie.

La capacidad de configurar una buena estrategia debe ser distintiva de un directivo.

Un empresario estratega es aquella persona que capta y es capaz de aprovechar oportunidades que se dan en su entorno para hacer negocios y para llegar a ser negociantes puros.

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas.

Los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a lo largo de un proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás trascendiendo su propio egoísmo.

El directivo deberá aprender a usar el poder en beneficios de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería difícil hacerlo, al menos a corto plazo.

Cualquier tipo de manipulación directa es imposible.

Se pueden hacer tareas a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras motivacionales para mejorar la calidad de sus motivos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Sergio Hernandez y Rodriguez, Nicolas Ballesteros Fundamentos de Administración, Ed Interamericana. Primera Edición, México D.F 1980, 271 pag.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, Ed Mc Graw-Hill/Interamericana, Decima Edición, México D.F. 1994, pag. 513
- Lawrence M. Miller, ¿Cual es el proposito real de la Empresa?, Nota técnica del IPADE.
- Patricia Seller, ¿Es realmente importante el Director General? (CEO), Fortune, 22 de Abril de 1991, pp 80 a 100
- Varios Autores, La dirección de Empresas y el Liderazgo, Nota técnica del IPADE
- Ruben Holguin, comercialización competitiva del servicio de impresión serigrafica en base a la apertura comercial del TLC, Tesis mayo 1996, 176 pag.
- Carlos Llano, El nuevo empresario en México, Fondo de cultura economica, Primera Edición, México D.F., 1994, 322 pag.
- James C. Collins, Beyond Entrepreneurship, Ed Pretince Hall, New Yersey 1992, 246 pag.
- Joan Ginebra, El liderazgo y la Acción, Ed Mc Graw Hill, Primera Edición, México D F 1994, 232 pag
- Hampton David R, Administración, México, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición , 1989.
- Muller de la Lama Enrique, Dirección de relaciones laborales, México, Editorial Trillas, 3ª Edición 1993
- Porter Michael E, Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México, CECSA, 1ª Edición, 1994.
- Werther William, B Jr, Administración de personal y Recursos Humanos, México, De Mc Graw Hill, 3ª Edición 1991
- James A F Stoner, Administración, Editorial Pretice-Hall, Hispanoamericana S A ,México 1989

- Varios Autores, La Eficiencia Administrativa (20 actividades para lograrla), 1er Ejemplar, Editorial Norma, Bogotá Colombia 1989.
- Henry L.Sisk,Administración y Gerencia de Empresas, Editorial Iberoamérica, 3ª Edición México 1979.
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Administración, Editorial Prentice Hall,5ª Edición México 1992.
- Harold Koontz, Cyril o'Donnell, Curso de Administración Moderna, Editorial Mc mGraw Hill, 6ª Edición, México 1984.
- Harol Koontz, Cyril o'Donnell, Heinz Wehrich, Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, México 1978.
- McGregor, Douglas, El Aspecto Humano de la Empresa, Ed. Diana, México 1970.
- McGregor, Douglas, Mando y Motivación, Editorial. Diana, México 1970.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1976.
- Strauss G., y Sayles, El Comportamiento Humano en las Organizaciones, Herrero Hermanos, México 1972.
- Tannenbaun, Robert, y otros, Liderazgo y Organización, Editorial Troquel, S.A., Buenos Aires 1971
- Katzell, Raymond, Contrasting Systems of Work Organization, American Psychological Asociation, Washington, D.C. 1962.
- Sisk, Henry, Administración y Gerencia de Empresas, South Western Publishing Co., U.S.A., 1976.
- Trudy Heller y Jon Van Til Leadership and Followership: Some Summary Propositions, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 18. Núm 3(1982)pp 405-414.
- Jeremy Main. Wanted: Leaders Who Can Make a Difference, Fortune(28 de septiembre 1987), pp.92-102
- John B.Miner The Validity and Usefulness of Theories in an Emerging Organizational Science, Academy of Management Review (abril de 1984), pp.296-306.

-John B. Miner, Theories of organizational structure and Process Hinsdale, III The Dryden Press, 1982), capitulo 2.