

01146

2
2g.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA
División de Estudios de Posgrado

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS
FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL

T E S I S

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN INGENIERIA
(Area Construcción)

presenta

272857

JUAN CARLOS ESCOBAR ONTIVEROS



Director de Tesis:

Dr. Jesús Hugo Meza Puesto

México, D. F.

1999

Diciembre de 99

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*"Tan pronto como un individuo o una empresa
deciden que han alcanzado el éxito,
el progreso se detiene"*

Thomas Watson

AGRADECIMIENTOS.

Estoy muy agradecido con todas aquellas personas que contribuyeron en la elaboración de la presente Tesis y también con aquellas que influyeron de manera importante para que concluyera mis estudios.

Ante todo, deseo dedicar esta Tesis a mi familia:

A mis padres Juan y María del Jesús, por inculcarme la ética del trabajo, responsabilidad, estudio y superación, apoyándome en los buenos y malos momentos de mi vida.

A mis hermanos: Gabriel, Laura y Miguel Ángel por sus consejos, por los momentos inolvidables y por su apoyo incondicional y en todo momento.

Estoy muy agradecido con Dios por darme vida, fortaleza interior, inteligencia y salud.

También me gustaría dar las gracias a mis profesores Hugo Meza, Javier Ortega y Salvador Díaz y a mi hermano Gabriel, por sus significativas aportaciones en la elaboración de este trabajo.

Además debo mencionar la generosa e importante ayuda de Fundación JCA, que a través del Jng. Fernando O. Luna Rojas, me fue otorgada una Beca, la cual fue parte importante para concluir satisfactoriamente y sin apuros económicos, mis estudios.

Finalmente, quisiera dedicar un agradecimiento especial a la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, ya que gracias a ésta, comprendí que el estudio no es un deber, sino una oportunidad para penetrar en el mundo del saber. Además me permitió obtener un título Licenciatura y ahora el de Maestría, ofreciéndome la oportunidad de contribuir en el desarrollo de mi país, de mi Universidad y de mi persona.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	v
CAPÍTULO I. EL DIRECTIVO.....	1
I.1. DEFINICIÓN.....	2
I.2. FUNCIONES.....	2
I.2.1. Planeación.....	3
I.2.2. Organización.....	4
I.2.3. Integración.....	4
I.2.4. Dirección.....	4
I.2.5. Control.....	6
I.3. SU IMPORTANCIA.....	8
I.4. EL PAPEL.....	9
I.5. HABILIDADES.....	9
I.5.1. Habilidades Técnicas.....	9
I.5.2. Habilidades Humanas.....	10
I.5.3. Habilidades Conceptuales.....	10
I.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS 100 DIRECTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO.....	12
CAPÍTULO II. EL HOMBRE DE EXCELENCIA.....	19
II.1. LOS VALORES Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.....	20
II.2. EL HOMBRE Y SUS VALORES.....	21
II.3. PERFIL DEL HOMBRE EXCELENTE.....	22
II.3.1. Valores del hombre excelente.....	23
II.4. EXCELENCIA Y LA PLANEACIÓN DE LA VIDA.....	26

CAPÍTULO III. LIDERAZGO.	31
III.1. DEFINICIÓN.....	32
III.2. MENTE DE GERENTE, ALMA DE LÍDER.....	32
III.2.1. La transformación del ejecutivo.....	32
III.2.2. Dos ideas fundamentales.....	32
III.2.2.1. Transformarse en líder además de gerente.....	33
III.2.2.2. Pasar de jefe a líder.....	33
III.3. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	36
III.3.1. El Grid (Blake y McCause, 1992).....	36
III.3.1.1. Estilos del Grid dominante y suplente.....	42
III.3.2. Estilo de Liderazgo según el Ciclo de Vida, (Miller, 1991).....	42
III.4. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA.....	56
III.5. PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA (Münch, 1992).....	57
III.6. PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO EXCELENTE (Münch, 1992).....	59
III.7. PRINCIPIOS DE LIDERAZGO (Münch, 1992).....	61
III.8. LIDERAZGO FINANCIERO (Crosby, 1996).....	62
III.8.1. Comprender el concepto del dinero como alimento y no como medicamento.....	63
III.8.2. Prevenir los problemas financieros.....	65
III.8.3. Realizar mediciones que todos los participantes entiendan y apliquen.....	66
 CAPÍTULO IV. EL CAMBIO EN LA EMPRESA MEXICANA.	 69
IV.1. NECESIDAD DEL CAMBIO.....	70
IV.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	71
IV.2.1. Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional de Deal y Kennedy (1986).....	71
IV.2.2. Modelo de análisis y diagnóstico cultural, Edgar Schein (1991).....	73
IV.2.3. Modelo de análisis de la cultura organizacional, Münch (1992).....	75
IV.2.4. Recomendaciones.....	79

IV.3. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	80
IV.3.1. El proceso de cambio cultural.....	80
IV.3.2. Modelos de cambio de cultura organizacional.....	81
IV.3.2.1. Modelo de cambio cultural (Martín y Leal, 1989).....	81
IV.3.2.2. Modelo de cambio organizacional (Kras, 1990).....	82
IV.3.2.3. Modelo de cambio cultural AT&T, Buchowitz (1990).....	83
IV.3.2.4. Modelo de cambio cultural, Münch (1992).....	85
IV.3.2.5. Modelo del proceso de cambio cultural, Andrade (1992).....	87
IV.4. PROGRAMA DE EXCELENCIA PARA UN ÁREA, DEPARTAMENTO O SECCIÓN.....	89
IV.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN COMPARACIÓN CON EMPRESAS DE OTROS PAÍSES.....	92
IV.5.1. En Estructura.....	93
IV.5.2. En Sistemas de Remuneración y Evaluación del Desempeño.....	93
IV.5.3. En Estilo de Liderazgo y Dirección.....	94
IV.5.4. En Relaciones de Poder y Autoridad.....	95
IV.5.5. En Relaciones Interpersonales.....	98
IV.5.6. En Planeación.....	99
IV.5.7. En Comunicación.....	100
IV.5.8. En Adaptabilidad y/o Flexibilidad.....	100
IV.5.9. Otras.....	101
IV.6. VALORES DEL MEXICANO.....	102
IV.6.1. Valores del mexicano en el ámbito laboral.....	105
IV.6.1.1. Estudio de Hernández y Narro (1987).....	106
IV.6.1.2. Estudio de Münch (1992).....	106
IV.6.1.3. Estudio de Hofstades.....	109
IV.6.2. Características de los mexicanos.....	111
 CAPÍTULO V. EL "EMPOWERMENT".....	 117
V.1. DEFINICIONES.....	118
V.2. BENEFICIOS.....	121

V.3. ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO.....	123
V.3.1. Comienzo (formación).....	123
V.3.2. Conflicto (tormentas e insatisfacción).....	123
V.3.3. Trabajo de equipo (normar).....	123
V.3.4. Logro (desempeño).....	124
V.3.5. Cambio (transformación).....	124
V.4. CLAVES PARA LOGRAR EL PROCESO DE FACULTAR.....	125
V.4.1. Preparar bases sólidas.....	125
V.4.2. Compartir la información con todos.....	128
V.4.3. Barreras al Facultar.....	129
V.4.4. Identificar Talentos Ocultos.....	133
V.4.5. Mantener el Control.....	136
V.4.6. Las "Victorias Fáciles".....	140
V.4.6.1. Una guía para victorias fáciles.....	142
V.4.7. Implantar canales adecuados de comunicación.....	145
V.4.8. Remplazar la jerarquía con equipos Facultados.....	148
V.4.8.1. Áreas potenciales de responsabilidad.....	149
CONCLUSIONES.....	153
RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXO 1. LOS 104 DIRECTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO.....	163
ANEXO 2. ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS SITUADAS EN EL DISTRITO FEDERAL Y ÁREA METROPOLITANA.....	167
1. INTRODUCCIÓN.....	169
2. MARCO TEÓRICO.....	170
3. MÉTODO.....	172
4. RESULTADOS.....	182
5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	196

INTRODUCCIÓN

Se eligió este tema de Tesis ya que un gran número de empresas constructoras en México desaparecen o tienen un sin fin de problemas para mantenerse en la competencia o inclusive para crecer. Así, es necesario conocer el estilo de liderazgo que ejerce el directivo, el cual hipotéticamente no es el ideal debido a una cultura organizacional tradicionalista y jerárquica, practicándose un estilo de Liderazgo en decadencia representado por los estilos Administrador, Burócrata o Aristócrata. También es necesario que el directivo utilice nuevas herramientas y adquiera nuevas habilidades que le permitan orientar sus acciones en relación con las necesidades actuales del cliente.

La función del directivo está cambiando. Ello se debe en gran parte a los avances impresionantes en la tecnología, la globalización de la economía, la competencia internacional y los elevados índices de productividad y calidad de los países industrializados. Ello representa sólo alguno de los retos que tienen que afrontar las empresas de los países subdesarrollados y quienes las dirigen, incluyendo sin lugar a dudas a las empresas constructoras.

El modelo tradicional del directivo que controla a sus empleados, ya no funciona. Para crear un ambiente de trabajo óptimo es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo, en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos.

A los directivos se les exige que hagan más con menos, por lo cual tienen que estimular a sus empleados para que den lo mejor de sí y obtener su rendimiento máximo, a pesar de los escasos recursos. Asimismo deben conocer y estar conscientes de las funciones, el papel y las habilidades con las cuales se deben desempeñar, así como de la impor-

deben conocer y estar conscientes de las funciones, el papel y las habilidades con las cuales se deben desempeñar, así como de la importancia que tienen para que la empresa funcione adecuadamente. Lo anterior se presenta en el Capítulo I. También en este mismo Capítulo se presentan las características de los 100 Directivos más importantes de México como: escolaridad, área de estudios, universidad de origen, lugar de nacimiento, edad, entre otros.

En el Capítulo II se describe al hombre de excelencia. La excelencia más que un enfoque de administración, es una forma de vida, una filosofía en la que los valores tales como la honestidad, la fortaleza, la constancia, la creatividad y la lealtad, entre otros, son indispensables para obtener el éxito en las organizaciones, situación que se dificulta en países subdesarrollados sin un proceso educativo previo (como México). Por lo tanto, la excelencia no es un camino fácil, ya que requiere de un cambio de actitud de todos los individuos que conforman una organización, desde los dueños y directivos hasta los obreros. Se menciona las características que deben reunir las personas, incluyendo a los Directivos, para llegar a ser excelentes, tanto en el trabajo como fuera de él, en cuanto a los valores morales. También se menciona como se debe planear la vida para llegar a ser una persona excelente.

Las técnicas administrativas son esenciales y en el Capítulo III se describe a la más importante, que es el liderazgo. Dirigir toda una organización requiere sabiduría, instinto y visión, elementos que no se pueden reducir a un sistema e incorporarse en un manual de capacitación. Los aspirantes a líderes compran libros y asisten a seminarios, con la esperanza de lograr el éxito de sus planes. Esto les produce una sensación de satisfacción, aunque en la vida real el liderazgo es resultado de acciones emprendidas por cada individuo. Los líderes atraen a seguidores por razones pragmáticas; les ofrecen algo que éstos creen necesitar. No hay un sistema que pueda imponerse a una empresa, institución o un grupo de seguidores y que haga que éstos acepten a un líder. Se presentan los estilos de Liderazgo según el Grid y el Ciclo de Vida. También se menciona el perfil del líder y del equipo directivo de excelencia.

Para complementar el Capítulo III que se refiere al liderazgo, se realizó una investigación para determinar el estilo de liderazgo en las empresas constructoras del Distrito Federal y área Metropolitana, esta investigación se presenta en el Anexo 2, obteniéndose conclusiones muy interesantes.

Al concluir el Capítulo III, el directivo o gerente de la empresa o departamento, debe estar consciente si está o no desarrollándose satisfactoriamente en su puesto. En caso de no ser así, es muy probable que la empresa o departamento tenga problemas, por lo que el Capítulo IV tiene como finalidad, que el Directivo realice satisfactoriamente un cambio en la empresa o departamento. Como sabemos, la cultura de las organizaciones es el resultado de los valores culturales predominantes en la sociedad, por lo que resulta indispensable para los directivos en México, antes de intentar cualquier cambio, conocer los valores del mexicano y adecuarlos a la filosofía de los modelos de excelencia y calidad. También en este Capítulo se presentan resultados de investigaciones realizadas en México, acerca de los factores que inciden en la motivación del mexicano, ya que la cultura de las organizaciones es el resultado de los valores culturales predominantes en la sociedad. También se hace una comparación de las empresas mexicanas con las de otros países, principalmente estadounidenses y japonesas.

El Capítulo V es un complemento del Capítulo IV, ya que en éste último en la parte correspondiente a los modelos de cambio cultural se menciona el tema de formación de equipos de trabajo, los cuales son una herramienta muy poderosa para lograr trabajar en una empresa de forma más eficiente. Se menciona también todo lo referente a los Equipos de Trabajo o en estado de "*Empowerment*", como: ¿que son?, ¿Para que sirven?, ¿Cuales son los beneficios?, ¿Cuales son las claves para lograr integrar una empresa o departamento mediante este nuevo sistema de trabajo?, entre otros. El "*Empowerment*", es el proceso de *Facultar* a la gente para poder desarrollar todo su potencial de destrezas, habilidades, conocimientos y motivación. Estimulando a las personas para pensar y controlar su propio desempeño. Este concepto es consistente con el nuevo paradigma de la administración. El "*Empowerment*" o el trabajo

en equipo es elemento fundamental de ese nuevo modelo de dirección empresarial; es una estrategia administrativa que aplicada apropiadamente, permite extraer las mejores cualidades del factor humano. De este modo, la empresa adquiere una ventaja competitiva más difícil de imitar que cualquier otra.

Hacer énfasis en el control, y emitir órdenes e instrucciones funciona a veces, pero puede asfixiar el potencial y la creatividad de las personas. Las personas son inteligentes y desean hacer bien las cosas, de modo que implementar un cambio hacia la excelencia, ejercer un liderazgo adecuado y permitir que un ambiente de "*Empowerment*" en la empresa, sería una acción inteligente y redituable. Esto no ocurre de la noche a la mañana, pero esta Tesis representa un punto de apoyo que, de forma gradual, permita su implementación exitosa en las empresas constructoras, ya sea en toda la empresa o solo en un departamento o área.

CAPÍTULO I

EL DIRECTIVO

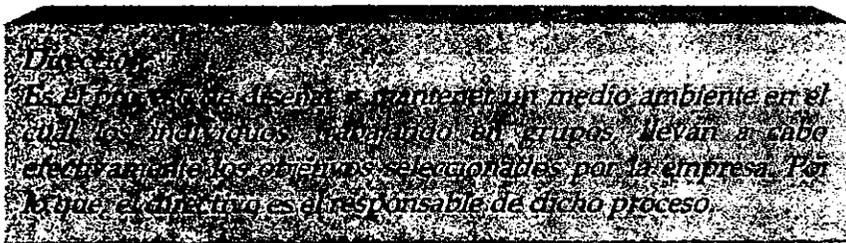
OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

El presente Capítulo tiene por objetivos:

1. Definir de diferentes maneras el término *Dirección*.
 2. Definir y listar las funciones básicas del directivo.
 3. Comprender la importancia del directivo en nuestra sociedad.
 4. Conocer el papel que desempeña el directivo en las organizaciones.
 5. Identificar las habilidades que necesitan reunir los directivos para el correcto desempeño de su trabajo.
 6. Conocer las características de los 100 directivos más importantes de México.
-

I.1. DEFINICIÓN.

Los que han escuchado el término Dirección (Administración o Gerencia), deben estar enterados que este término es usado de diferentes maneras. Por ejemplo se puede referir simplemente al proceso que los directivos o gerentes siguen de modo que se cumplan las metas de la empresa. También se puede referir a una parte del conocimiento; en este contexto, la dirección es una acumulación de información que adquieren los individuos quienes guían y dirigen organizaciones. La definición más comúnmente usada es:



Una comparación de la definición anterior con las presentadas por expertos en la materia (ver tabla 1.1), muestra que existe una misma tendencia a tener las tres siguientes características principales:

- a. Es un proceso o serie de actividades relacionadas y continuas
- b. Se involucra y se concentra en alcanzar las metas de la empresa
- c. La dirección cumple sus metas trabajando con y a través de personas y otros recursos de la empresa.

I.2. FUNCIONES.

Las funciones del directivo son las inherentes al proceso Administrativo o de Dirección. No se han descubierto nuevas ideas, resultados de investigación o técnicas que no puedan colocarse fácilmente en las clasificaciones de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Tabla I. Definiciones de Dirección (Certo, 1997, Pág. 6)

Dirección:

1. Es el proceso por el cual un grupo de personas (directivos, gerentes, jefes, etc.) encaminan la acción de otros hacia metas comunes.
2. Proceso de trabajar con y a través de otros para lograr efectivamente los objetivos organizacionales usando recursos limitados en un medio cambiante.
3. Es establecer un medio ambiente efectivo para que las personas trabajen en grupos organizacionales formales.
4. Es vincular las actividades emprendidas por unas personas con las actividades emprendidas por otras en la búsqueda de metas que sean difíciles de alcanzar.

I.2.1. Planeación.

Planear involucra seleccionar tareas que podrían ser ejecutadas a fin de lograr las metas u objetivos de la organización, trazando la manera en que las tareas podrían ser llevadas a cabo, e indicando cuando deberían ser ejecutadas. La actividad de planear esta enfocada a lograr los objetivos y definir las estrategias para lograrlos. A través de los planes, los directivos trazan exactamente lo que la organización debe hacer para conseguir el éxito. El éxito de la organización, a corto y a largo plazo, depende de manera relevante de la planeación.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta dónde queremos llegar en un futuro. Implica no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los sucesos imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación, las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en cuanto al desempeño, que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo. Para que el esfuerzo del grupo sea efectivo, la gente debe saber lo que se espera que haga.

I.2.2. Organización.

Puede ser a través de la asignación de tareas, desarrolladas dentro de la función de planeación, a varios individuos o grupos dentro de la organización. Organizar establece la estructura para sistematizar los recursos y simplificar el trabajo, crea un mecanismo para poner los planes en marcha. Las personas dentro de la organización tendrán tareas asignadas a fin de lograr las metas. Las tareas de la empresa estarán organizadas de tal forma que el rendimiento de los individuos contribuye al éxito de los departamentos, lo que a su vez, contribuye al éxito de las divisiones, lo cual finalmente contribuye al éxito total de la organización.

I.2.3. Integración.

Su función es obtener y articular los elementos materiales y humanos que las etapas de organización y de planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la obra de Construcción, es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico. Consiste en seleccionar a las personas adecuadas no sólo al puesto sino a los valores y a la cultura organizacionales. Uno de los empresarios mexicanos más exitosos comentaba con gran acierto, que lo que le importaba al seleccionar a sus gerentes, era su calidad humana y moral, más que un elevado caudal de conocimientos técnicos (Münch, 1992, Pág. 136). Además esta política era general para todo el personal que aspirase a ingresar a su empresa. ¿Para qué sirve contar con personal altamente calificado si éste no posee la honestidad y la lealtad necesarias para iniciar el camino a la excelencia?

I.2.4. Dirección.

En esta etapa se ejecutan los planes mediante la coordinación y guía de los recursos y del factor humano. Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo. Las actividades más representativas que realizan los directivos dentro de esta etapa son:

1. **Influenciar (potenciar).** Es otra de las funciones básicas del proceso de dirección. Influenciar puede ser definida como un proceso para identificar el potencial humano de los colaboradores y desarrollarlo en beneficio de la organización, de las personas y el grupo, es el gran reto del directivo. El propósito de influenciar consiste en incrementar la productividad. Esto se estudiará mas adelante en el Capítulo V.
2. **Toma de decisiones.** Es la actividad más importante porque el éxito de cualquier acción, depende en gran parte de que ésta sea el resultado de la elección de la alternativa más adecuada. Es necesario que el gerente tenga en mente los principios y elementos del liderazgo (los cuales se estudiarán en el Capítulo III) como guía para tomar decisiones, sin olvidar el sentido común.
3. **Motivación.** Motivar significa hacer que alguien sienta interés por algo¹, es decir, mover, conducir, impulsar a la acción. Tradicionalmente se ha considerado que la función del gerente es motivar al personal para que éste sea más productivo. La distinción básica entre un líder y un gerente común consiste en que al líder la gente lo sigue porque les inspira un sentimiento de confianza y compromiso, mientras que el gerente común tiene que "empujar" o "motivar" al personal para que trabaje. El líder establece las condiciones para que la gente se automotive, a diferencia del no-líder, quien intenta motivar a su personal ya que éste está acostumbrado a trabajar mediante la relación estímulo-recompensa. Para que la gente siga a un líder debe percibir, pensar y sentir que éste tiene ciertas características de las cuales podemos mencionar:
 - *Capacidad.* En cuanto a inteligencia, conocimientos, experiencia y dominio del negocio, del área y de la tarea.
 - *Seguridad.* Las personas siguen a aquel que busca el bienestar de ellas y no el propio, además de que perciben que el líder les tiene un interés y aprecio genuino.

¹ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. Diccionario General de la Lengua Española, Barcelona.

- *Planteamientos significativos.* El líder entusiasma a su gente porque a través de los objetivos, logra que los empleados encuentren la satisfacción y el significado de su trabajo.
 - *Pasión.* El ingrediente esencial para inspirar confianza en los demás es la entrega, el empeño y la pasión del ejecutivo por el producto, la calidad, el servicio, la empresa y el trabajo. Es imposible que un gerente logre el compromiso con su personal, si él mismo no está comprometido.
4. **Comunicación.** El proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Un líder efectivo, no es aquel que habla constantemente, sino aquel que sabe transmitir órdenes, mensajes, reportes e informes en el momento oportuno, con el medio más efectivo y de una manera clara, accesible y sencilla; el que posee la habilidad de escuchar y conocer a su gente para lograr la mejora continua en el trabajo.
5. **Delegación.** Concesión de autoridad y responsabilidad a los subordinados para que actúen. En esta función queda incluido el don de mando o capacidad de hacerse obedecer por parte de los subalternos. La transmisión de las órdenes debe ser en forma sencilla, amable y clara, otorgando al personal la oportunidad de conocer el porqué de la orden y fomentando la retroinformación.

I.2.5. Control.

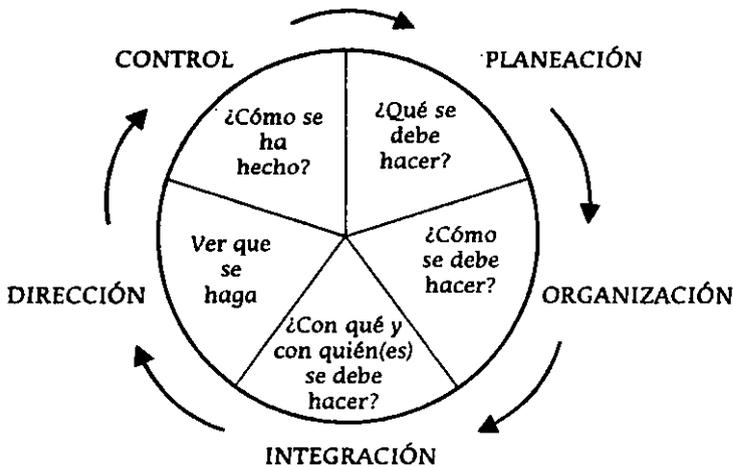
Se refiere a la evaluación de los resultados obtenidos y en la retroalimentación del proceso. Es una función de la dirección para que los directivos:

1. Obtengan información y así conozcan los avances recientes dentro de la organización.
2. Comparen los recientes avances con los estándares preestablecidos.

- De esta comparación, determinen si la organización deberá ser modificada para cumplir con los estándares preestablecidos.

Controlar es un proceso continuo. Los directivos continuamente obtienen información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevos caminos para mejorar la producción modificando la organización.

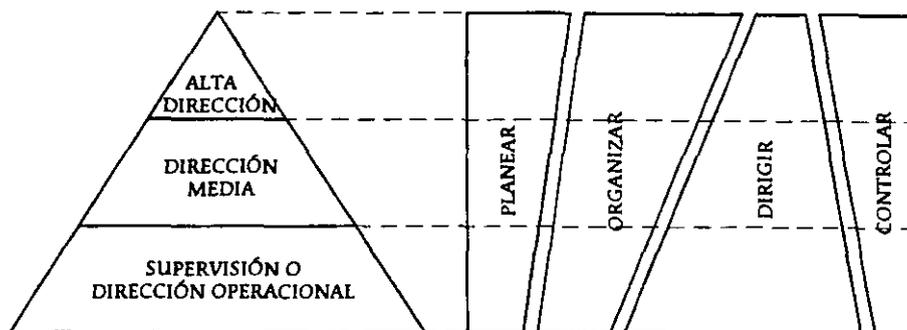
Ahora bien, dentro del proceso administrativo, la etapa de dirección comprende las actividades más representativas que realizan los ejecutivos, aunque obviamente éstas no excluyen las demás funciones de dicho proceso. (Véase figura I.1.)



Fuente: Münch, Lourdes, *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, Pág. 137

Figura I.1. Funciones Administrativas.

Todos los directivos llevan a cabo funciones, pero el tiempo dedicado para cada función puede diferir. La figura I.2 nos muestra una aproximación del tiempo dedicado para cada función, así los directivos de los niveles bajos dedican más tiempo en influenciar y controlar. Los directivos de niveles altos dedican más tiempo en planear y organizar.



Fuente: Heinz Wehrlich y Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, McGraw-Hill, USA, 1993, Pag. 6.

Figura I.2. Tiempo dedicado a desempeñar funciones administrativas.

I.3. SU IMPORTANCIA.

Nuestra sociedad no podría ser como la actual, ni mejorar sin la presencia de los directivos para guiar las organizaciones. Los directivos son vitales para muchas personas en la sociedad. Estadísticas muestran que los puestos directivos se han incrementado aproximadamente del 10 al 18% desde 1950 (Certo, 1997, Pág. 3). Los directivos cuentan con diferentes conocimientos y tienen diversas especialidades de educación. Muchas personas quienes eran maestros, contadores, financieros, escritores, ingenieros, etc., se ganan ahora la vida como directivos. Aunque a corto plazo, la demanda de directivos variará poco, a largo plazo, las posiciones directivas pueden alcanzar altos salarios, prestigio, trabajos atractivos, desarrollo personal, y un intenso sentido de realización. Entendiendo la importancia del trabajo del directivo para ellos mismos y nuestra sociedad y los beneficios antes comentados, los próximos directivos necesitarán conocer las tareas, tener los suficientes conocimientos, conocer las actividades básicas y habilidades, para poder manejar efectivamente los recursos de una organización.



I.4. EL PAPEL.

El papel de los directivos es guiar a las empresas hacia el cumplimiento de las metas. Todas las organizaciones existen debido a que tienen ciertos propósitos y metas, y los directivos son los responsables de combinar y usar de manera óptima los recursos para garantizar que se lleven a cabo dichos propósitos. La dirección mueve a una organización hacia sus propósitos o metas, asignando actividades a los miembros de la misma para que las lleven a cabo. Si las actividades son asignadas correctamente, la producción de cada trabajador contribuirá al logro de las metas de la organización. Para muchas organizaciones, una meta importante es incrementar a largo plazo el valor del capital, pero pueden perseguir simultáneamente otras como: rentabilidad, prestigio y poder, estabilidad o servicio a la comunidad (Martínez y Lapaz, 1994, pág. 34).

I.5. HABILIDADES.

El éxito de los directivos depende principalmente en la manera en que lleva a cabo las actividades antes que las características de su personalidad. La manera en que los directivos ejecutan una acción es resultado de las habilidades directivas con que cuentan. Un directivo con las habilidades directivas necesarias es muy probable que tenga éxito.

Existen tres tipos de habilidades que son importantes para el éxito de la ejecución correcta de la dirección: habilidades Técnicas, Humanas, y Conceptuales (Certo, 1997), las cuales se explican a continuación.

I.5.1. Habilidades Técnicas.

Involucran el conocimiento especializado y experto para la ejecución de trabajos relacionados con métodos, técnicas y procedimientos. Ejemplos de estas habilidades se relacionan con el conocimiento sobre ingeniería, programación, contabilidad, etc. Las habilidades técnicas se relacionan con el conocimiento de las "cosas", procesos u objetos físicos.

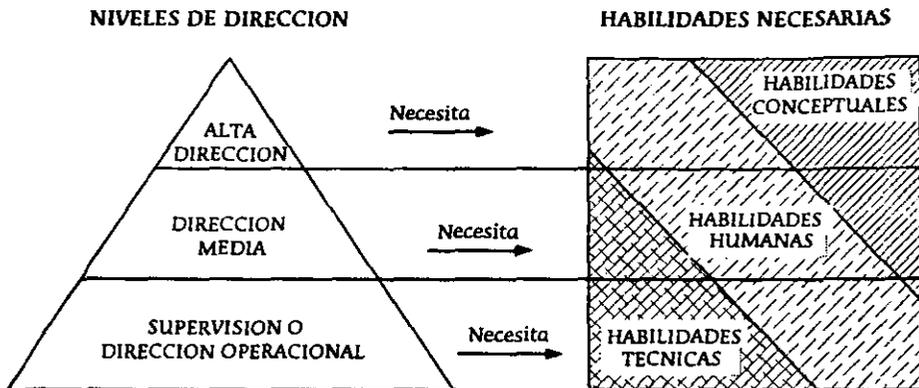
I.5.2. Habilidades Humanas.

Es la habilidad que tiene un directivo para trabajar y relacionarse con la gente; de alentarla a trabajar y a cooperar en el equipo, es crear un medio ambiente en el cual la gente forme parte del equipo y se sienta segura y libre para expresar sus opiniones e ideas; de ser un hombre excelente y un verdadero líder (ver Capítulo II y III).

I.5.3. Habilidades Conceptuales.

Es la capacidad para conocer completamente a la organización, reconocer los elementos principales en una situación, y entender las relaciones entre los elementos. Un directivo con habilidades conceptuales es capaz de entender como varias funciones de la organización se complementan unas con otras, cómo la organización se relaciona con su medio ambiente, y cómo los cambios en una parte de la organización afectarán al resto. En el momento en que los directivos se mueven de un nivel bajo a un nivel alto, las Habilidades Conceptuales comienzan a ser más importantes y las Habilidades Técnicas menos importantes (ver figura I.3). La razón a favor es cuando los directivos avanzan en una organización, ellos comienzan a involucrarse menos con la actividad actual de producción o con las áreas técnicas y se involucran más en guiar a la organización en su conjunto. Las habilidades humanas, sin embargo, son extremadamente importantes para los altos, medios y bajos (o supervisores) directivos. El común denominador para todos los niveles de dirección, después de todo, es la gente.

El directivo se mide por los resultados obtenidos; la inteligencia, la información y los conocimientos, son para él recursos vitales, pero únicamente contarán los resultados obtenidos. Todo directivo se enfrenta a dos tareas simultáneas, la de dirigirse a sí mismo y la de administrar a otros. Dada la característica especial de que su labor no es manual, ésta no se puede valorar bajo términos de cantidad. Al hombre se le juzga por lo que termina no por lo que inicia, y en muchas ocasiones tenemos grandes planes y los iniciamos para no terminarlos nunca, esto es la muerte de un directivo.



Fuente: Samuel C. Certo, *Modern Management*, Prentice Hall, U.S.A., 1997, pág. 11.

Figura I.3. Puede observarse como un directivo al ir escalando niveles, las habilidades conceptuales comienzan a ser más importantes que las habilidades técnicas, pero las habilidades humanas son igualmente importantes.

El directivo debe disponer de tiempo para pensar, para esto se hace necesario, que delegue funciones y comparta responsabilidades. Esto no quiere decir que el directivo no trabaje, pues ocurre que sus resultados se miden a través de su trabajo personal y del trabajo de los otros, para esto, el directivo no debe soñar con colaboradores "geniales", debe de obtener resultados con sus colaboradores "falibles", subsanando sus defectos, promoviendo sus cualidades y nunca pensando en lo bien que podrían ser las cosas si tuviera un equipo que no se equivocara, si tuviera un equipo que trabajara 24 horas diarias, si tuviera un equipo que leyera sus pensamientos, eso es soñar y no pensar. Todo directivo debe adicionar a todas sus acciones una consideración de imprevistos, es decir, debe vivir suponiéndolos a cada momento, de preparar las acciones alternas en caso de que ocurra un imprevisto. No debe calcular el tiempo de llegada a una cita, pensando que el tránsito va a ser fluido porque él tiene mucha prisa, no debe planear el desarrollo de un concurso, pensando que esa semana no va a tener ningún trabajo adicional, no puede desarrollar el programa de entrega de una obra, pensando que ese año probablemente no llueva. Un gerente que no pueda mostrar resultados, podrá ser una magnífica persona, un buen padre de familia, pero será lesivo para la organización, y por lo tanto ésta, no debe mantenerlo en ese lugar.

No debemos olvidar que el directivo es un líder y por tanto su arma primordial será el estilo de liderazgo con que se desempeñe y que en muchas ocasiones la familia del directivo sufre los efectos de las frustraciones del mismo, a más de que, esa falta de resultados, provoca en muchos casos enfermedades nerviosas y afecta sustancialmente a la salud del mismo, aún cuando exteriormente pueda aparentar que está realizando una labor muy importante y obteniendo grandes logros, en su lucha interior siente un vacío por la falta de autorrealización. En algunos casos esta trampa lleva al directivo a sentirse explotado, que puede ser la posición más negativa de cualquier persona.

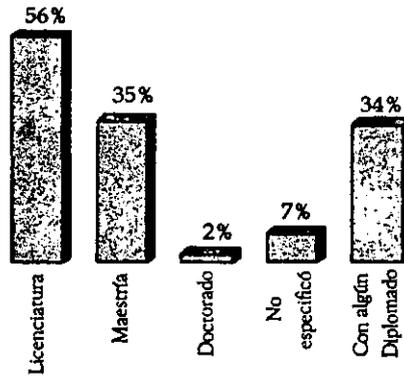
I.6. CARACTERÍSTICAS DE LOS 100 DIRECTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO².

Los ejecutivos mexicanos, aunque presentan muchos rasgos comunes, no conforman un bloque uniforme. En el "Grupo de los 100" (que en realidad son 104 directivos, ver Anexo 1) puede palpase, eso sí, una característica todavía vigente, si bien lamentable, en esta sociedad: No hay una sola mujer. Asimismo, quedó prácticamente borrado del mapa el ascenso corporativo de los *self-made men*³. Contra lo que cuentan los abuelos, de que en "su época" podía uno ingresar como mensajero y tras largos años de perseverancia alcanzar la dirección general de una compañía, en esta muestra sólo uno de los grandes ejecutivos asistió a la "escuela de la vida" y, con base en el tesón y la experiencia, es hoy día director general del Grupo Modelo, él es Antonio Fernández. Salvo esta excepción, el resto de los directivos cuentan con al menos un título universitario; la tercera parte con alguna maestría y un par de ellos con doctorado (ver figura I.4). Administradores, contadores e ingenieros siguen siendo los amos absolutos en la cima corporativa (Fig. I.5), incluyendo en el área de estudio de maestría y diplomado (Fig. I.6).

² Revista Expansión, *Los cien ejecutivos más importantes de México*, no. 713, Abril 9, 1997, p. 20.

³ Hombres que iniciaron en una empresa desde los puestos más bajos y que han ido ascendiendo por su propio esfuerzo, hasta llegar a ocupar grandes puestos dentro de la misma.

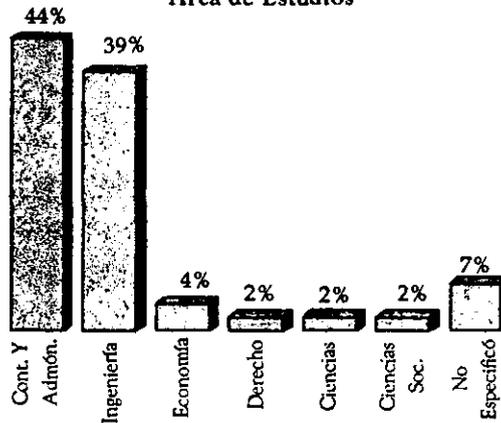
Escolaridad de los Directivos
(Nivel Máximo de Estudios)



Fuente: Revista Expansión. *Los Cien Ejecutivos más Importantes de México*, no. 713, Abril 9, 1997, p. 22

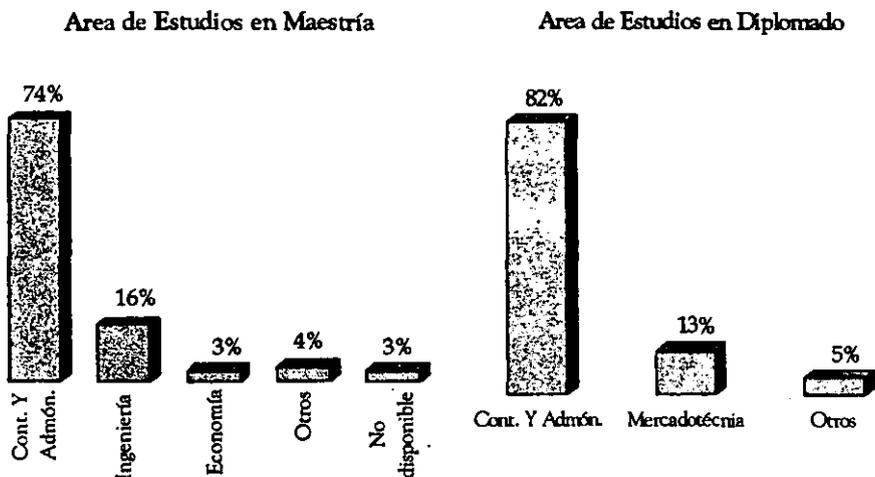
Figura I.4.

Area de Estudios



Fuente: *Idem*.

Figura I.5.



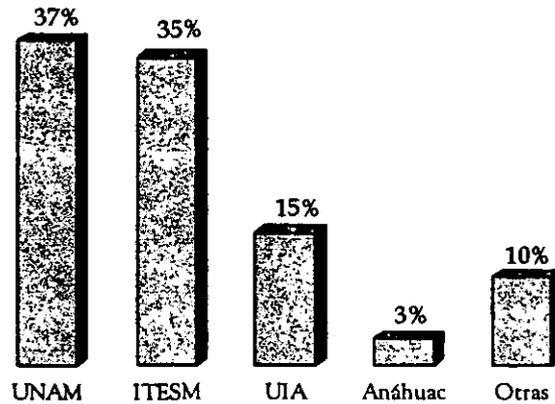
Fuente: *Idem.*

Figura I.6. Area de Estudio en Maestría y Diplomado.

¿La dirección general de las grandes empresas es prerrogativa de las universidades privadas? Aún no. La UNAM abrió sus aulas al 37% de los ejecutivos de este listado. No obstante, dos instituciones privadas se encuentran muy cerca de la principal casa de estudios del país: el ITESM (35%) y la Universidad Iberoamericana (15%). Juntas, estas tres son ya el *alma mater* del 87% de los principales directivos mexicanos (Figura I.7).

Las especializaciones y posgrados en universidades extranjeras también parecen ser una norma. El caso de Monterrey es contundente: prácticamente todos los directivos de firmas regiomontanas tienen algún título de universidad extranjera. De hecho, el 36% de los ejecutivos mexicanos cuentan con estudios en el extranjero (Figura I.8). Las instituciones más socorridas son Harvard, la Universidad de Austin en Texas, la Universidad de California en Los Angeles, la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y el Institute For Management Development (IMD) de Lausanne, Suiza.

Universidad de Origen

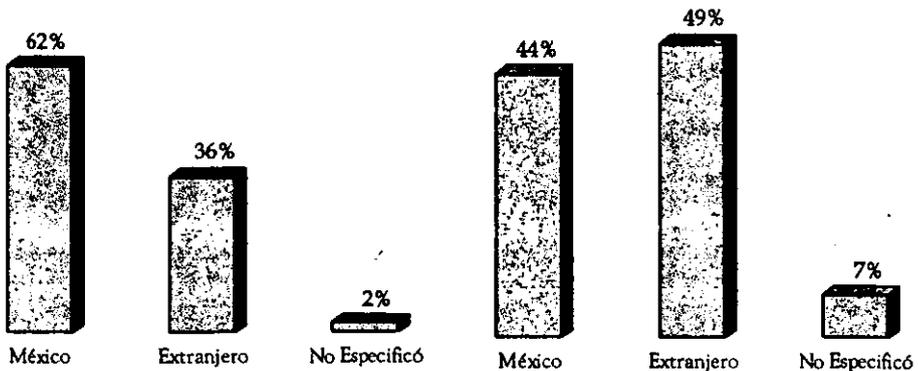


Fuente: *Idem*.

Figura I.7.

Dónde Estudian los Directivos Mexicanos?

Dónde Estudian los Directivos en General?



Fuente: *Idem*.

Figura I.8. Lugar de estudios de los directivos de empresas localizadas en México.

La mayor parte de los ejecutivos de esta muestra son mexicanos (73%). Algunos de ellos, de hecho, se encuentran al frente de filiales de las grandes multinacionales (Figura I.9). Ejemplos destacados son los de AT&T, Du Pont, Hewlett-Packard, IBM, Kimberly-Clark, Master Card,

Motorola, NCR, Procter & Gamble y Visa. La misma revista, realizó este ejercicio en Mayo de 1988, los ejecutivos extranjeros ocupaban la tercera parte de los puestos de alta dirección; hoy sólo tienen la cuarta parte

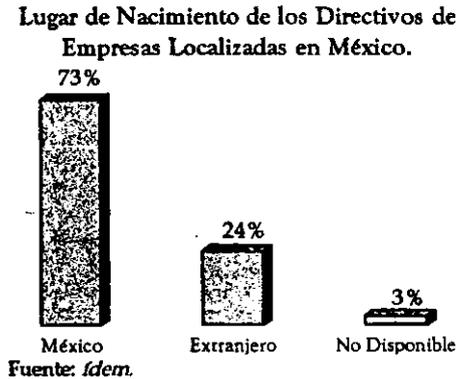


Figura I.9

Con respecto al lugar de nacimiento de los directivos mexicanos, los nacidos en el D.F. (29%) y en Monterrey (18%) dominan ampliamente la escena. (Ver figura I.10).

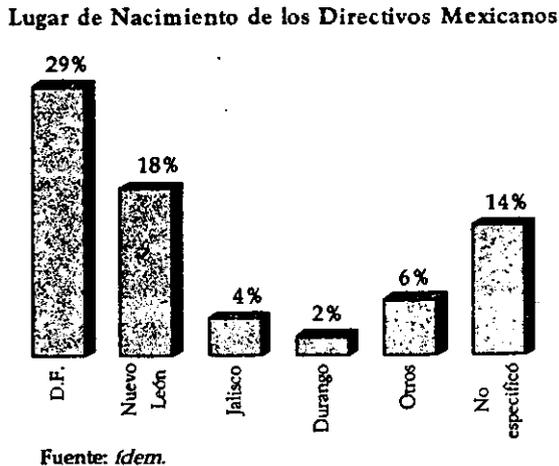
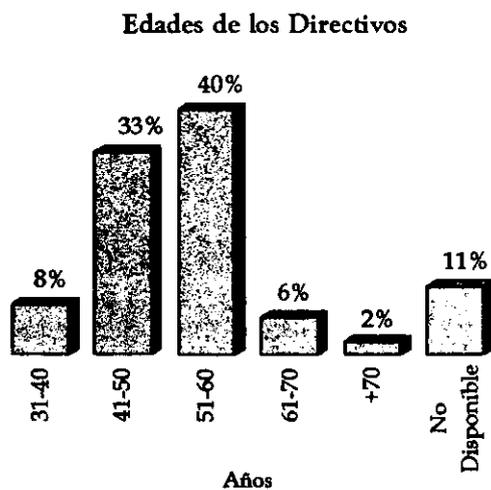


Figura I.10.

En cuanto al rango de edades, las personas entre 41 y 60 años, son quienes principalmente ocupan la silla del director general (Figura I.11).



Fuente: *idem*.

Figura I.11.

CAPÍTULO II

EL HOMBRE DE EXCELENCIA

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo pretende:

1. Explicar por qué los valores influyen en el desarrollo de las organizaciones.
 2. Describir las características inherentes al ser humano.
 3. Relacionar la excelencia individual con la excelencia organizacional.
 4. Explicar las características del perfil del hombre excelente.
 5. Distinguir las cualidades y valores inherentes a los seres de excelencia.
 6. Definir con sus propias palabras al hombre de excelencia.
 7. Analizar la importancia de sus valores individuales para lograr la excelencia.
-

II.1. LOS VALORES Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.

La excelencia de las organizaciones es resultado de la excelencia de los individuos que las conforman. Lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios.

Los valores prevalecientes en una época, en una sociedad, en un pueblo, inciden directamente en el desempeño de los individuos en la organización social. Sin subestimar otros factores como el económico, geográfico e histórico, la percepción que del mundo tiene un pueblo, en otras palabras sus valores, tiene una fuerte interrelación con su desarrollo productivo.

Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diversas direcciones a través del tiempo, lo que a su vez ha influido en sus patrones de comportamiento en el trabajo.

En la antigüedad, las concepciones éticas se confundían con las religiosas; así, observamos que en el antiguo Egipto una religión de inmortalidad, justicia y bien obrar imprime su cuño a la moral, eminentemente activista y preocupada por la perfección. Los Germanos se distinguían por su sentido ético del honor, que aparece como principio ético fundamental y marco de las demás virtudes: libertad, valentía, amistad y fidelidad. La moral en Japón se caracteriza por su disciplina, lealtad, nacionalismo y un gran sentido del honor. La cultura Helénica exalta virtudes como la fortaleza, prudencia, templanza y justicia (Münch, 1992).

Los Valores, definen el destino del hombre, su posición en la historia, y por ende el cambio en la cultura de las organizaciones.

II.2. EL HOMBRE Y SUS VALORES.

El ser humano, a diferencia de los animales, posee una doble naturaleza: es un ser racional y un ser espiritual, lo que le permite reprimir sus instintos para poder edificar un mundo mejor.

La *excelencia* es "la calidad o cualidad superior que hace digna de aprecio y estimación en su género a un ser o a un objeto¹" o "realizar bien las cosas en toda la extensión de la palabra, lograr lo mejor de cualquier acción²"; por lo que el hombre de excelencia es aquel que posee y desarrolla las características inherentes a la naturaleza humana, aquel que logra "ser" (no existir solamente), tener conciencia del mundo, ser un hombre espiritual más que biológico, aquel que tiene la capacidad para transformar y mejorar al mundo, y que se diferencia de los animales al no subordinar su vida a los instintos.

En este contexto, los valores adquieren especial importancia, ya que éstos son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre y a través del tiempo han permitido que el hombre desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los demás animales.

Actualmente, los valores espirituales o vitales se han subordinado a valores secundarios o utilitarios, y esta crisis de valores, ha originado serios desequilibrios en el ámbito mundial e individual, tal como: la pobreza, el hambre, la drogadicción, la delincuencia, la violencia, las guerras, el alcoholismo, etc. son sólo algunos de los problemas que azotan a nuestra sociedad. Lo primordial es que la humanidad reencuentre y viva con los valores primarios esenciales (aquellos que desarrollan el espíritu del hombre). En estos días, la peor de las crisis no es la económica ni la ecológica ni la política: la peor de las crisis es la crisis de valores del hombre contemporáneo. Y, ¿Cómo esperar excelencia y calidad en las organizaciones si los hombres que las integran han olvidado principios o valores esenciales como: el honor, la lealtad, la fortaleza, la honestidad, la

¹ Diccionario Enciclopédico Básico, Plaza Janes, México, 1973.

² Diccionario de la Lengua Española, El Mundo, México, 1987.

rectitud, la equidad, la justicia, la integridad, la confianza, la solidaridad, entre muchos otros?.

Por esto el primer paso para lograr la excelencia en las organizaciones es *el cambio* (ver capítulo IV), y éste debe empezar por cada uno de los miembros de la organización, pero antes que nada por uno mismo.

¿Qué podemos hacer para lograr el cambio hacia la excelencia?. El primer paso es analizar cuidadosamente nuestros valores para conocernos mejor, mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Soy capaz de producir y generar ideas, es decir soy creativo?
- ¿Estoy cumpliendo mi misión como ser humano?
- ¿Tengo metas y conciencia de lo que deseo en mi vida?
- ¿Poseo la fortaleza suficiente para suprimir mis instintos e impulsos?
- ¿Conozco mis virtudes y mis debilidades?
- ¿Adónde quiero llegar?
- ¿Qué tipo de hombre soy, en cuanto a los valores antes mencionados?
- ¿Encuentro en mi trabajo un significado para mi vida?.

Una vez realizado este autoanálisis, estaremos en la posibilidad de iniciar la búsqueda de la excelencia individual la cual comienza con educación y termina con educación.

II.3. PERFIL DEL HOMBRE EXCELENTE.

El hombre de excelencia es aquel que está satisfecho con su función básica que es la razón y el perfeccionamiento de su espíritu, alma o esencia y que está dispuesto a "sacrificar" cualquier cosa para lograr esta perfección y conseguir así la excelencia interior (elemento fundamental de la felicidad y que depende de uno mismo). El hombre de excelencia es aquel que se complace en el ejercicio de acciones virtuosas³ a las que la vida racional lo dispone.

³ Disposición habitual del alma para las acciones conformes a la ley moral: cada una de las cuatro (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) que son como el fundamento de las virtudes morales. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

II.3.1. Valores del hombre excelente.

Si analizamos las características y cualidades que distinguen a los seres de excelencia, es posible concluir que todos se esforzaron, en mayor o menor grado, por practicar una serie de valores, que convertidos en hábito permiten a sus obras ser sobresalientes.

Las 7 cualidades que conforman el perfil del hombre excelente son:

1. **Perseverancia.** Firmeza, constancia y dedicación en la ejecución de los propósitos⁴, esto implica actuar y esforzarnos con una intensa disciplina sin permitir que ningún obstáculo nos desanime. Cualquier obra maestra, descubrimiento científico o cambio significativo en la humanidad, son fruto de la perseverancia y esto implica un trabajo arduo, tenaz, e ininterrumpido.
2. **Valor o valentía.** Los hombres excelentes no ceden ni titubean, no se dan por vencidos, no pierden la serenidad ante la adversidad, cuentan con energía y entrega para lograr lo que se proponen. El valor es la capacidad de actuar con entereza sin que el peligro, el dolor o la muerte consiga intimidarnos. El valor no consiste solo en dominar el miedo y reprimir el impulso de escapar y afrontar el peligro o el dolor, sino en fortalecer la voluntad y mantener las resoluciones; en buscar y encarar siempre la vida; en otras palabras es la capacidad para afrontar los acontecimientos.

Los grandes hombres, haciendo acopio de valentía y entereza, siempre han logrado sobreponerse a las circunstancias que obstaculizan sus objetivos y han sabido defender sus convicciones. El valor fortalece a las personas ante las situaciones difíciles. Napoleón, Beethoven, Madame Curie, jamás habrían realizado sus obras sin el acopio de valentía que caracterizó sus vidas.

⁴ *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. VOX - Diccionario General de la Lengua Española, © 1997.*



Figura II.1. Perfil del Hombre Excelente.

3. **Fortaleza espiritual o interior.** La más importante de todas las cualidades para lograr la excelencia. Para los Griegos la fortaleza era sinónimo de valentía y era una de las cuatro virtudes cardinales (prudencia, justicia, templanza y fortaleza). Todos los hombres célebres han poseído una gran fortaleza espiritual. La fuerza interior proporciona una gran fuerza física para vencer el dolor y el cansancio en todos sus ámbitos. La cualidad más grande, la virtud más perfecta, la que permite realizar lo imposible es la *fortaleza*. Resistir la desesperanza, el desaliento, la fatiga, la duda, la enfermedad, la miseria y cuanto mal sea posible imaginar, es posible gracias a la fortaleza. La fuerza de voluntad es intrínseca a la fortaleza ya que la voluntad es el factor que se traduce como un pensamiento en acción.
4. **Laboriosidad.** Trabajo arduo, disciplina y esfuerzo. La excelencia es fruto de grandes esfuerzos y trabajo constante. Esforzarnos implica emplear enérgicamente el valor o brío y toda nuestra voluntad para conseguir algo venciendo cualquier dificultad. Al esforzarnos estamos trabajando también por adquirir una mayor fortaleza interior, y si en

última instancia no logramos nuestro objetivo, el aprendizaje que resulta de la experiencia del fracaso y del esfuerzo que invertimos, es el tesoro más apreciable que pudimos haber obtenido.

En el ámbito de la excelencia "los milagros" y "la buena suerte" no existen. Muchas ideas brillantes, de miles de hombres inteligentes, han permanecido en la mediocridad por la apatía y la flojera, por la incapacidad de realizar un esfuerzo, de sujetarse a una disciplina y de persistir en sus propósitos

5. **Metas o ideales bien definidos.** La calidad de las obras del hombre es fruto del ejercicio de sus cualidades para alcanzar una meta o ideal. Todos los hombres de excelencia han sabido que quieren lograr, han tenido un ideal, una meta bien definida a la que han consagrado todos sus esfuerzos. Han destinado lo mejor de su vida para conseguir sus objetivos. La vida del hombre cobra significado en la medida en que su capacidad intelectual y espiritual se encamina al logro de un objetivo existencial valioso.
6. **Creatividad.** Los seres sobresalientes difícilmente aceptan el mundo circundante tal y como es; siempre ven un poco más allá para mejorar o perfeccionar la situación actual, como dijo Walt Disney en su conocida frase: "si usted puede soñarlo, puede hacerlo". Prevalece la idea de que la creatividad es una cualidad innata a ciertos individuos. Para la creatividad, una actitud mental positiva, abierta al cambio, a las nuevas ideas es indispensable. Descartar ideas como "imposible", "no puedo", "es demasiado tarde", "está bien así", "mañana", etc., es el primer paso para romper la inercia de la creatividad.
7. **Conocimiento.** Para sobresalir en cualquier actividad, el conocimiento y dominio de la actividad que se desarrolle es indispensable. El dominio absoluto del conocimiento de una ciencia, disciplina, arte u oficio implica el estudio y práctica constante de éste. El conocimiento es una especie de posesión que se liga íntimamente con el amor; aquel individuo que conoce su actividad la ama de tal manera que su trabajo adquiere un significado especial en su vida.

La lealtad, honestidad, honor y deber, son valores que engrandecen a quien los practica. El respeto a sí mismo, a sus semejantes y a los valores, confieren a quien lo practica un sentimiento de dignidad y de honor. La integridad y la honradez en todos y cada uno de nuestros actos son un camino seguro hacia la felicidad interior. "El hombre excelente" tiene valores espirituales que rigen su conducta y pleno equilibrio entre mente, cuerpo y alma. La calidad y la productividad de las empresas, requiere de una conexión entre Ética y productividad.

La diferencia entre un hombre irracional y un hombre de excelencia son sus valores y sus actos (ver la tabla II.1).

Tabla II.1. Excelencia Individual (Münch, 1992, Pág. 105).

Hombre	Regido por:	Características
Irracional.	Instintos.	Su único fin es la satisfacción de los deseos materiales.
Racional.	Conocimientos.	Su fin es el conocimiento de la técnica. Persigue bienes materiales y tecnológicos.
Excelente.	Valores.	Los valores espirituales rigen su conducta. Existe pleno equilibrio entre mente, cuerpo y alma

II.4. EXCELENCIA Y LA PLANEACIÓN DE LA VIDA.

Una parte esencial del perfil del hombre de excelencia son las metas bien definidas, de ahí que la planeación de la vida sea un elemento indispensable en la búsqueda de la excelencia. Un individuo sin metas u objetivos personales es similar a un barco a la deriva, o como un equipo de fútbol sin portería hacia donde dirigir sus goles. La planeación de vida sirve para definir nuestros ideales y valores y de alguna manera delinear el curso de nuestras vidas.

Un plan de vida se conforma con objetivos (específicos y a un tiempo) y con estrategias; los objetivos deben ser un reto, deben cuantificarse para ser susceptibles de evaluación y sobre todo deben ser realistas. Nuestros objetivos deben representar un esfuerzo para mejorar y cambiar sustancialmente nuestras vidas, pero no deben ser tan ambiciosos que nunca podamos lograrlos y representen una fuente de frustración. Recordemos también que es más fácil concentrar y dirigir nuestros esfuerzos hacia pocos objetivos bien definidos, que a múltiples objetivos vagamente especificados. Las estrategias muestran cómo enfocar nuestros recursos y actividades para lograr los objetivos.

Para elaborar un plan de vida, empiece por preguntarse: ¿quién soy?, ¿Estoy satisfecho con mi vida?, ¿Qué es lo que quiero?, ¿Qué debo hacer para lograrlo?, ¿Qué cualidades poseo?, ¿Cuáles debo adquirir?, ¿Cuáles son mis debilidades?, ¿Cómo habré de superarlas?.

Compare sus deseos y aspiraciones con su realidad, sus capacidades y sus valores, y defina cuales son sus expectativas y objetivos en todas las áreas de su vida:

- Profesional y de trabajo
- Intelectual
- Familiar y social.
- Económica
- Personal
 - En lo físico (salud, higiene, apariencia, etc.)
 - En lo deportivo(¿Practico algún deporte?)
 - En la diversión y recreación
 - Cultural, etc.

La planeación de vida debe contener:

- Autoanálisis: cualidades, defectos y decisión de cambio.
- Objetivos individuales: ¿Qué actitudes debo cambiar? ¿Qué cualidades debo desarrollar? ¿Qué conocimientos debo adquirir?.
- Objetivos Profesionales y Laborales.
- Intelectuales.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL.

- Objetivos financieros, familiares y sociales.
- Estrategias para lograr los objetivos.

El concepto de la excelencia utilizado desde la antigüedad, surge como un intento para encontrar una significación a la existencia del hombre en el trabajo. Lograr la excelencia en las empresas no es cuestión de modas ni mucho menos de recetas por parte de consultores; Es un proceso de reeducación arduo, que debe partir de la excelencia de los individuos y, en un principio, de los líderes de las organizaciones (véase figura II.2).

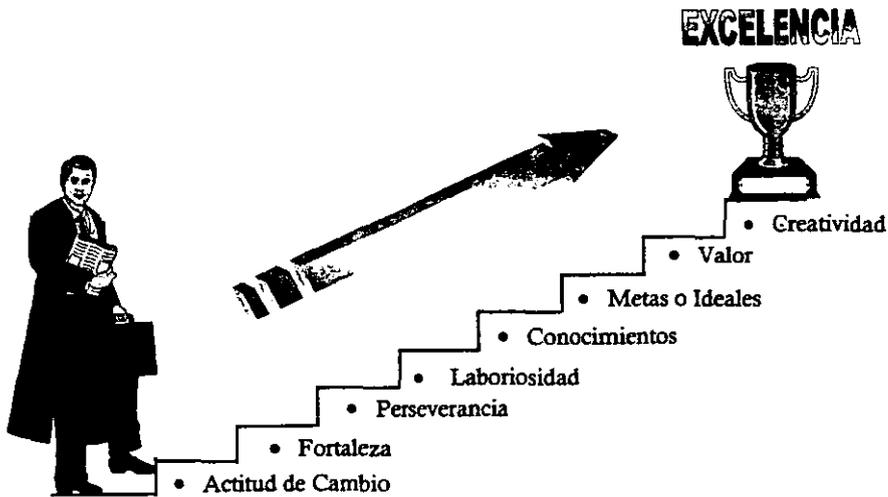
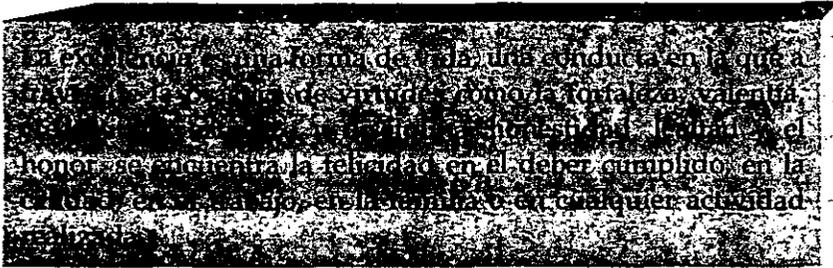


Figura II.2. Excelencia Individual.

La excelencia del hombre se inicia con la necesidad de cambio, continúa con el autoanálisis y un reencuentro con los valores, y culmina con el ejercicio y la práctica diaria de dichos valores.

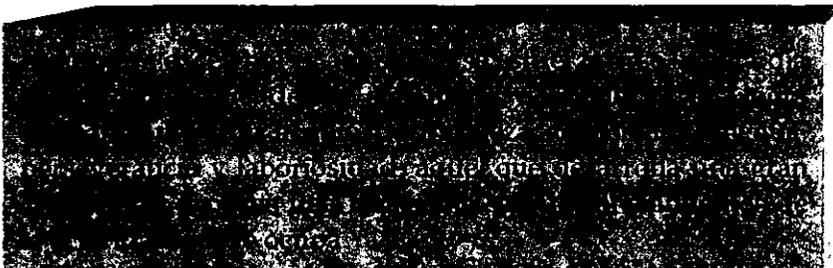
Imaginemos por un instante al planeta tierra habitado por personas con un deseo de excelencia, ¿No sería un mundo realmente justo, digno de ser habitado?.



Todos tenemos la capacidad de ser excelentes, algunos tal vez lleguen más allá de los límites normales y logren la genialidad, pero el hombre excelente no siempre es un superhombre, ni un genio. Existen hombres de excelencia, por su enorme calidad humana, por su capacidad para cumplir con sus funciones con gran calidad.

Ser un buen empleado, un buen gerente, un buen padre, un buen hijo, un buen hermano, un buen amigo, un buen ciudadano, es ser excelente. Lograr la excelencia en todos los ámbitos de la vida personal no es fácil, requiere de esfuerzo y disciplina.

En el momento en que un mayor número de personas sean conscientes de su función como hombres; en el momento en que el ejercicio de los valores sea la parte fundamental de la búsqueda constante hacia la excelencia, en ese momento, nuestras organizaciones y nuestro país serán cada vez mejores.



CAPÍTULO III

LIDERAZGO

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo tiene por objetivos:

1. Definir *Liderazgo* y *Líder*.
 2. Describir las diferencias entre un jefe o gerente y un líder.
 3. Conocer las características necesarias para transformarse en un líder.
 4. Explicar en qué consiste el cuadro gerencial Grid.
 5. Identificar los siete estilos de liderazgo de Blake y Mouton.
 6. Explicar la clasificación de estilos de liderazgo según el ciclo de vida.
 7. Describir los elementos del liderazgo de excelencia.
 8. Conocer y desarrollar las cualidades del líder de excelencia.
 9. Describir el perfil de un equipo directivo de excelencia.
 10. Conocer los principios de liderazgo y aplicarlos en la ejecución de su trabajo.
 11. Conocer la importancia del liderazgo financiero dentro de una empresa.
-

III.1. DEFINICIÓN.

Las empresas sobresalientes son el fruto de la gestión de un equipo directivo en el que predomina un estilo de liderazgo.

Liderazgo es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas planea y conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta: satisfacer las necesidades de las personas y de la organización.

Por lo que el *Líder* es aquel que crea aptitudes y equipos; alienta, enseña, escucha, facilita el trabajo de todas sus personas bajo su mando, sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo, sabe dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo, tiene el "Carisma" que le confiere capacidad para atraer la confianza y respeto de la gente.

III.2. MENTE DE GERENTE, ALMA DE LÍDER.

III.2.1. La transformación del ejecutivo.

Si bien la transformación de la empresa corresponde a todos, es natural que sea una responsabilidad inicial de quienes ya ocupan posiciones de mando y decisión. A ellos corresponden, en primer lugar, desarrollar la visión, encontrar la fuerza y las habilidades para influir en su medio y transformar su área de trabajo y su empresa. A esto es a lo que nos referimos con la palabra liderazgo. Hoy en día no basta ejercer el mando de la manera tradicional, actuando como jefe, ni ser un gerente, capaz de planificar, administrar los recursos y controlar los resultados.

III.2.2. Dos ideas fundamentales.

El liderazgo requerido hoy en la empresa, descansa sobre dos ideas fundamentales:

III.2.2.1. Transformarse en líder además de gerente.

La capacidad para desarrollar una visión, desafiar los procesos rutinarios, influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas.

En el estricto sentido de la palabra, liderazgo y gerencia no son lo mismo; Sin embargo, ante el cambio de estructuras en la organización, son dos conceptos que deben desarrollarse en forma paralela.

Actualmente, las organizaciones no sólo requieren de gerentes buenos y capaces, sino, sobre todo de líderes que no se conformen ni satisfagan con las rutinas y las formas habituales de hacer las cosas; que puedan desafiar lo establecido, influir sobre los demás, transformar con energía su entorno e inspirar a sus compañeros y colaboradores.

ACTIVIDADES	TAREAS DEL LÍDER
Desarrolla una visión del futuro.	Desarrolla una visión del futuro.
Comunica la visión.	Comunica la visión.
Inspira a otros.	Inspira a otros.
Controla los resultados.	Construye relaciones de apoyo.

III.2.2.2. Pasar de jefe a líder.

La capacidad para entender que el trabajo con personas, grupos y procesos humanos es tan importante como las tareas y los resultados formales.

Como encargado de un área determinada de la organización, el jefe debe asegurarse de controlar el proceso para que se cumplan las tareas encomendadas; sin embargo, cuando además de jefe se es líder, también debe ocuparse de las personas y de los grupos.

Pasar de jefe a líder significa reconocer tres áreas de resultados igualmente importantes.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL.

1. **Tarea:** donde se trata del lograr resultados específicos, en la cantidad, con la calidad y la oportunidad requeridas. El reto actual es asegurar mayor productividad y calidad.
2. **Personas:** donde se requiere ocuparse de los individuos a su cargo para asegurar su capacitación, motivación y progreso. El reto actual es lograr mayor preparación, involucración y responsabilidad.
3. **Grupos:** donde debe asegurarse su integración y desarrollo, así como un clima de comunicación y colaboración. El reto actual es conseguir una mayor participación y trabajo en equipo (capítulo V).

Lograr lo anterior implica, por supuesto, cambios en las actitudes y enfoques, trabajar bajo un estilo de "entrenador", lo que representa conductas tales como:

- a) **Desafiar el proceso.** El líder es quien tiene la capacidad para detectar aquellos procesos de trabajo, políticas de acción o productos o servicios que impiden el logro de los objetivos de la empresa, y proponen soluciones de cambio. No olvide que sólo los conocedores pueden proponer cambios que realmente sean eficaces. Además éste se compromete a que se haga efectiva la solución que propone, asume los riesgos con responsabilidad y trabaja efectivamente para que los cambios conduzcan a la obtención de los resultados positivos que se esperan. La aplicación de un nuevo proceso, de una nueva política o el ofrecimiento de un nuevo producto o servicio, no están exentos de riesgos o resultados no esperados. El líder que se compromete con el cambio debe estar atento a corregir el rumbo a tiempo.
- b) **Inspira confianza en su gente.** Cambiar la actitud tradicional de intervenir para dar instrucciones y corregir, a otra capaz de inspirar una visión común, modelar con el ejemplo, reconocer y recompensar por los esfuerzos. Esta es la única vía para ganar la confianza de su gente y, por tanto reforzar constantemente el cambio.
- c) **Centrarse en las personas.** Dejar de considerar a las personas como

cosa o simplemente como recursos humanos y responder a las necesidades que cada individuo tiene como ser humano.

- d) **Desarrollar un equipo.** Derribar las barreras entre departamentos, trabajar en forma conjunta, aumentar la participación y ser capaz de utilizar y fomentar los mejores recursos del grupo. Son habilidades indispensables de un líder empeñado en mejorar la calidad y la productividad.



Figura III.1. Responsabilidades del líder.

- e) **Generar un clima motivador.** Los procesos de calidad se basan en la participación de la gente y en estimular su iniciativa para que actúen con responsabilidad sin necesidad de vigilancia. El líder auténtico verifica continuamente el nivel de motivación de sus colaboradores les transmite confianza en torno a sus capacidades para alcanzar el fin propuesto. Reconoce las contribuciones individuales y de grupo y celebra con ellos el logro de las metas intermedias. La comunicación permanente con los colaboradores nuevos permite reconocer los problemas o factores que puedan desmotivarlos y, al mismo tiempo buscan soluciones para impedir que los mismos incidan en su ánimo o

en el rendimiento de su trabajo. El reconocimiento a los avances o pequeños logros es un alimento que permite continuar con la ardua tarea en busca del fin deseado y sostiene la motivación de nuestros colaboradores. La recompensa por el buen desempeño o por el alcance de metas estimula a las personas que han cumplido, y sirve de ejemplo motivador para otros colaboradores.

III.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

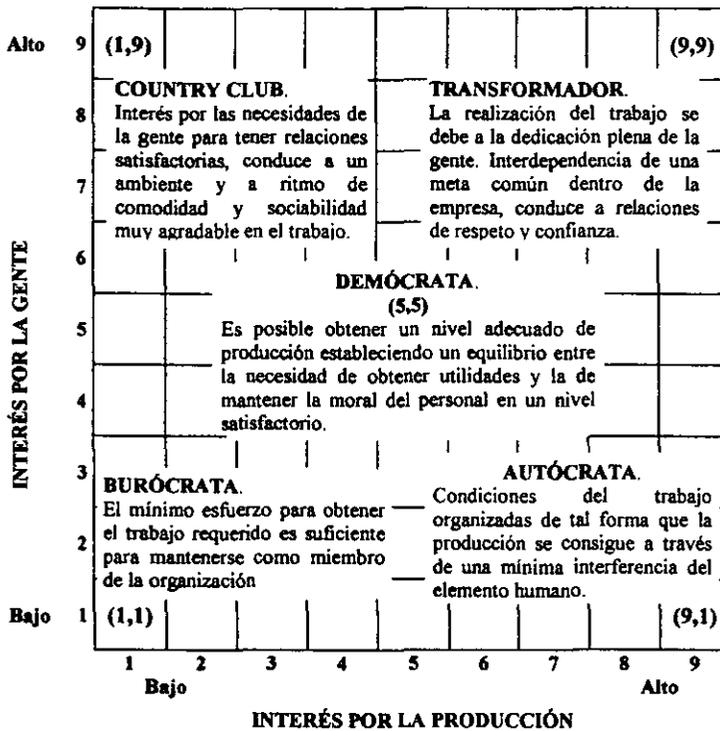
El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracteriza al gerente.

III.3.1. El Grid (Blake y McCauley, 1992).

El estudio más completo de los estilos de liderazgo, fue realizado por Blake y Mouton, quienes con el cuadro gerencial Grid (ver figura III.2) aclaran muchos de los fundamentos de la dinámica en los estilos de dirección.

Como puede observarse en la gráfica del modelo Grid, existen dos intereses básicos en todo gerente; uno es la producción y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El interés por las personas corresponde al eje vertical del Grid y el interés por la producción al eje horizontal. En ambos ejes existen 9 puntos en donde el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 al grado más bajo.

Esta gráfica muestra que predominan cinco estilos básicos de dirección aunque en la totalidad exista en 81 formas de dirección, que son el número de rejillas que tiene el Grid. Por otra parte, los cinco estilos son predominantes aunque no únicos ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados. Así dos estilos de liderazgo adicionales son combinaciones de estos cinco primeros.



Fuente: R. Blake y A. McCanse. *Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo*. Diana, E.U. 1992, Pág. 41.

Figura III.2. El Grid de Liderazgo.

El *Paternalismo* es un eslabonamiento del estilo de producción " 9 " del Grid 9,1 con el estilo de gente " 9 " del Grid 1,9. Un nombre alternativo de *Paternalismo* es 9+9 para demostrar que es un estilo aditivo que combina aspectos de los otros dos estilos del Grid.

El otro estilo de combinación del Grid es el *Oportunismo*, que incorpora a varios de los estilos de Grid, o a todos ellos, incluyendo el *Paternalismo*. El conocimiento de los estilos de liderazgo predominantes en una empresa, es una herramienta indispensable para entender la cultura empresarial y obtener la excelencia.

Características:

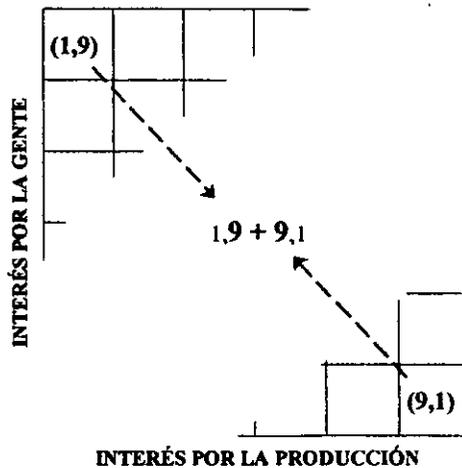
1. **Autocrático o Estilo 9,1.** Caracterizado por un alto interés por la producción y los resultados pero con una mínima preocupación por la gente. Un líder con esta orientación es un capataz exigente que sabe perfectamente qué hacer para que se realice el trabajo. Hay un solo propósito y a corto plazo, y consiste en obtener resultados. Resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización del trabajo. El trabajo se dispone de tal modo que se elimina la necesidad de que los subordinados piensen.
2. **Country Club o Estilo 1,9.** Hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Le proporciona a la gente toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos. El líder con este estilo evita imponer su voluntad a sus subordinados, diciendo: "no es posible presionar a las personas para que hagan las cosas, naturalmente se resisten a que se les trate así. Por otro lado, si se les trata bien, harán cualquier cosa que se les pida". Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorgan satisfactores materiales, crecerán sus expectativas y considerara que la empresa tiene la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir.
3. **Burócrata o Estilo 1,1.** El que no se compromete y no tiene interés ni por la gente ni por la producción. Produce los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo. El comportamiento más común es el juego de la "farsa" en el cual un individuo hace todo por parecer involucrado, siendo que no se tiene ningún compromiso real. El objetivo es estar visible, pero mentalmente esta persona está ausente.
4. **Demócrata o Estilo 5,5.** Es el "Hombre organización", es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio, promueve la productividad y la insatisfacción de los empleados a nivel promedio

pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación, la relación jefe-subordinado nunca logra el compromiso total.

5. Transformador o Estilo 9,9. Se distingue por un alto grado de interés por la producción unida a un gran interés por la gente, por lo que este estilo ofrece el mayor beneficio en términos de provecho para el individuo que actúa de esta manera con cierta consistencia. Hay un fuerte deseo de lograr resultados dentro de la organización por que esto genera un sentimiento de realización a través de la contribución. Las personas con esta orientación saben que su presencia en la organización ha hecho que las cosas sean diferentes, han dejado su huella y han ayudado a otras personas a hacer lo mismo. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la organización hacia la consecución de las metas. Es el más adecuado para lograr la máxima productividad. Los líderes que se conducen con éste estilo, tienden a gozar de la mayor ganancia en términos de progreso en su carrera y de percepciones económicas.

6. Paternalista o Estilo 9 + 9. La orientación paternalista que opera en la figura III.3 es un ejercicio simultáneo de los estilos del Grid 1,9 y 9,1. Se representa numéricamente mediante 9 + 9. Se utilizan elementos de estos dos estilos de manera "simultánea" o en una sucesión tan rápida que se mezclan en un nuevo estilo, diferente a los estilos 1,9 ó 9,1 "puros". Es una forma de hacer que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1, pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera de 1,9. Esto es muy diferente del estilo del Grid 9,9, que busca "integrar" las dos preocupaciones: La preocupación por la producción y la preocupación por la gente. Esta persona puede desbordarse elogiando el comportamiento de los subordinados y luego al siguiente respiro criticar las mismas acciones. Los subordinados pronto descubren que no importa lo que hagan, sencillamente no es suficientemente bueno. El paternalista le puede delegar trabajo a los subordinados, pero luego no les da autonomía para sacarlo adelante. A menudo el paternalista

está mirando por encima de los hombros de los subordinados, corrigiendo o advirtiéndoles de posibles errores, explicarles cómo deberían estar desempeñándose si realmente les preocupara hacer un trabajo excelente. El enunciado que tipifica a esta persona es: "Soy tu dueño y me siento muy responsable por ti. Quiero ayudante en tu carrera, casi como si fueras mi hijo o hija. Es por eso que espero tu lealtad como algo natural". Esto da lugar a una "atmósfera familiar" que hace hincapié en valores de equipo y corporativos.

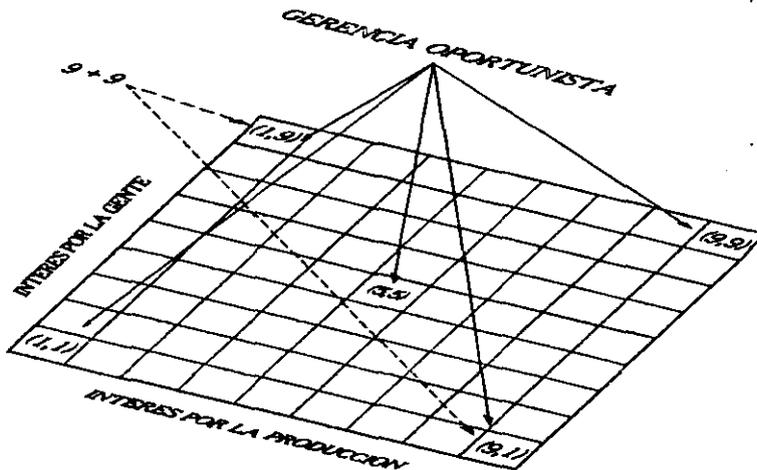


Fuente: R. Blake y A. McCanse. *Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo*. Diana, E.U. 1992, Pág. 47.

Figura III.3. En la administración Paternalista 9 + 9, a la gente se le otorgan recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; el incumplimiento da lugar a castigo.

7. Estilo Oportunista. El oportunismo, que aparece en la figura III.4, es una teoría del Grid que se entiende mejor respondiendo a la pregunta: "¿Quién es la otra persona con quien está tratando el oportunista?". El oportunista usa una combinación de otros estilos del Grid con base en lo que tiene probabilidades de obtener más adelante. La pregunta que hay que contestar es: "¿Qué estilo de interacción funciona mejor con

esta otra persona para lograr que haga lo que yo quiero? ". Lo importante es la "persona" con quien se está tratando. El oportunista lee el estilo del Grid de la otra persona y se amolda a él, cambia el comportamiento con base en las circunstancias. Puede verse en relación con "aprovechar una oportunidad". Se entiende y es saludable que la vida comercial ofrezca muchas oportunidades. Estas a menudo están ahí, esperando que alguien las tome y haga algo con ellas. "Aprovechar una oportunidad" y hacerlo correcta y abiertamente refleja un cierto espíritu empresarial. Cuando se hace así, la organización se beneficia de la iniciativa ejercida al avanzar. Es posible que el individuo también se beneficie con una recompensa justa y equitativa por la contribución efectuada.



Fuente: R. Blake y A. McCauley. *Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo*. Diana, E.U. 1992, Pág. 47.

Figura III.4. Gerencia Oportunista: la gente se adapta a la situación para obtener de ella la mayor ventaja.

La *fachada* es decir, el extremo del oportunismo, se refiere a un frente, una cubierta, que guarda el enfoque real que hay detrás. La

cara oscurece las verdaderas intenciones. Permanecen ocultas. Por consiguiente, una fachada gerencial es engañosa. La fachada es una extensión del oportunismo en la cual la meta consiste en lograr por medios indirectos o vagos algo que de otra manera está indisponible o se considera inalcanzable. De aquí la emoción del riesgo y el juego. El enfoque es manipulador y el lado negativo es el temor a ser puesto en evidencia o a "ser descubierto". Esto incita tácticas manipuladoras, decepción, distorsión, negación, mentiras, engaños; en pocas palabras, todo lo que sea necesario para ganar.

III.3.1.1. Estilos del Grid dominante y suplente.

La gente que trabaja se puede caracterizar por uno de estos siete estilos de Grid principales, pero esto no quiere decir que actuemos igual todo el tiempo. Un estilo suplente se revela a sí mismo en situaciones en las que el estilo dominante no se puede aplicar, o en situaciones en las cuales un individuo se siente inseguro en cuanto a operar de acuerdo con el modo dominante. Por ejemplo, una persona puede retroceder a un estilo suplente cuando está bajo presión, tensión o en situaciones de conflicto que no se puedan resolver de inmediato. No hay ninguna regla en particular por la cual un estilo pueda respaldar a otro. Una persona de orientación 1,9, por ejemplo, puede preferir la opción de ceder y diferir, pero cuando la presión se torna demasiado grande, puede volverse obstinada y exigente, adoptando una forma 9,1.

III.3.2. Estilo de Liderazgo según el Ciclude Vida (Miller, 1991).

"El papel de los líderes es combatir la inercia institucional".

Los seres vivos y los organismos sociales muestran unos ciclos de desarrollo que se extienden desde los periodos de vitalidad y crecimiento hasta los de regresión y decadencia. Tanto el patrón de auge y ocaso de las organizaciones como el del comportamiento de sus líderes, siguen una trayectoria similar. Al romper este patrón cíclico, los líderes podrán elevar la organización o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital, ver la figura III.5. Sobre el eje vertical de dicha figura

proyectamos la salud de la cultura, definida como su capacidad para crear nueva riqueza y consolidar la existente. Y entendiendo la riqueza, no aquello que hace rico a un individuo o un grupo de individuos, sino como la riqueza verdadera, es decir, el agregado de bienes y servicios producidos en relación con los insumos. El eje horizontal representa el proceso de maduración de la sociedad a lo largo del tiempo. Una pérdida de energía creativa es el rasgo más evidente de la decadencia. Y es la creatividad, la capacidad de innovar, tanto en los productos como en las maneras de mejorar la productividad y la calidad, lo que determina el éxito competitivo. A medida que la riqueza material aumenta, la voluntad espiritual disminuye.

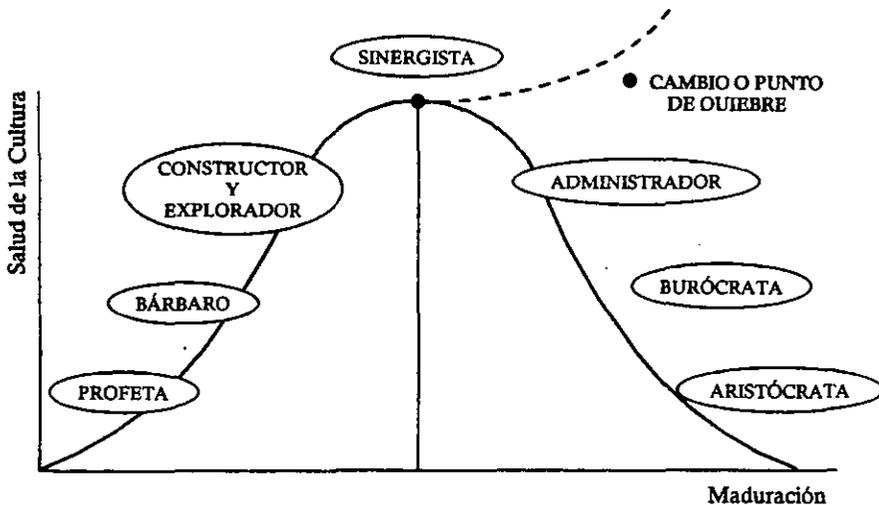


Figura III.5. Liderazgo y Ciclo Vital.

El directivo verdaderamente excelente sabe actuar de maneras distintas según las situaciones que enfrenta. Es posible que alguno trate de imponer su propio estilo a la organización, sea o no el más idóneo para la situación dada. Esta es una causa muy común del fracaso de los líderes. No existe directivo que encaje a la perfección en la descripción de ninguno de estos estilos, como tampoco ninguna compañía encajará por

completo en la descripción de una de las fases. En cada uno de esos estados de desarrollo, se van cristalizando desafíos que hay que atender.

Las organizaciones sólo progresan cuando los líderes identifican los retos y encuentran soluciones creativas. La solución más afortunada no es la que conduce a una situación de tranquilidad, sino la que orienta a un nivel de incitación superior, el cual demandará otra reacción creadora nueva. Esta es la función esencial de los líderes. Cuando estos se duermen en los laureles y confían en las soluciones del ayer, empieza la decadencia.

A continuación se mencionan los estilos de liderazgo y las principales características de cada uno.

1. El Profeta: inspiración e innovación.

“Es el visionario que rompe moldes y concentra las energías humanas que impulsan a la organización hacia adelante”.

La fundación de una empresa es realizada siempre por la energía creadora de una persona o de un reducido grupo de estas. Esos fundadores tienen una visión, una idea cautivadora y original que los demás juzgan irrealizable. Una idea que acaba por movilizar a otros. El papel del Profeta consiste en desarrollar esa idea, esa visión del futuro. Al hacerlo así, él induce en sus seguidores la energía y la creatividad. Tal como sus ideas e inventos suelen ir en contra del “*Status Quo*” organizacional, su comportamiento, por regla general, no se ajusta a la norma.

Tanto más excéntrica e impredecible sea la personalidad creadora del profeta, más probabilidades habrá de conflicto. No es de extrañar, por tanto, que los profetas sean exiliados por los gerentes de las compañías en donde aparecen, ya que ellos representan una violación de los valores corporativos. No respetan las instituciones rígidas y venerables; sólo valoran las ideas; ideas que, en muchos casos, implican el necesario colapso del antiguo régimen.

¹.(Lat.) m. Estado general de determinada situación en un momento concreto.

Las persecuciones contra los profetas son tan antiguas como la historia misma. Se les envía a las soledades selváticas, al desierto, a la montaña. Allí quedan en libertad para concentrar sus energías y depurar sus ideas hasta que estas claman por ser reveladas.

Características:

- ◆ Es el Líder - Visionario.
- ◆ La duración de este estadio es por lo general breve.
- ◆ Asume riesgos; tiende a no ser conformista.
- ◆ Mira a largo plazo; la exigencia de resultados inmediatos destruye su creatividad.
- ◆ Aporta a la organización inspiración y dedicación de sus ideas.
- ◆ No es buen negociador de consensos; tiene mucha fe en sus propias ideas.
- ◆ Toma sus decisiones a solas, no aprecia la participación ni cree que el consenso sirva para adoptar buenas decisiones. Una vez tomadas quizá no piense más en ellas, porque tiene poca paciencia para los detalles. Los profetas disponen de demasiadas ideas y, a veces, enloquecen a sus seguidores con una catarata de nuevos conceptos, que dejan caer medio crudos, con la convicción de que a los demás corresponde en madurarlos.
- ◆ Es un "Gurú" que inspira a un reducido grupo de seguidores, convencidos y leales. Él es el genio cuyos conceptos hicieron nacer a la empresa. A menudo parece como si ocupase un plano superior a los demás mortales.
- ◆ Se rebela contra el medio burocrático.
- ◆ Creador, no gestor.
- ◆ Organización, ¿Para qué? El Profeta será el primero en transgredir las reglas de su propia organización. No le importa. Con frecuencia, tiene poca comprensión para las estructuras y los sistemas, considerados más bien como trabas que él se saltara alegremente o que pretenderá cambiar a su capricho.
- ◆ Ejemplos: Leonardo Da Vinci, Isaac Newton, Thomas A. Edison, William Gates, Henry Ford, Richard y Maurice McDonald, etc.

2. El Bárbaro (Autocrático): crisis y conquista.

"Es el dominador de crisis, el conquistador que sitúa la marcha de la institución en vías de crecimiento rápido".

El Bárbaro es el individuo que abraza los valores y la visión del Profeta para tomar luego el timón de la empresa y conducirla a numerosas victorias. Dos apariciones realiza el Bárbaro durante el ciclo de vida de una empresa: La primera, inmediatamente después del nacimiento del negocio; la segunda, en épocas de renovación, cuando se hace preciso echar por la borda el exceso de lastre burocrático.

Características:

- ◆ Es el primer Líder - Gerente. Influye para que otros ingresen en la organización; asigna cometidos y responsabilidades; señala metas a la actividad; sanciona con premios y castigos. Su estilo no es el que solemos identificar con la moderna dirección de empresas.
- ◆ La duración de este estadio es por lo general breve.
- ◆ Es guerrero. Sus puntos fuertes: disciplina y acción rápida.
- ◆ Manda y ordena; no consulta ni delega fácilmente.
- ◆ Adapta a la organización a su personalidad y no lo contrario.
- ◆ Su organización presenta una estructura sencilla y pocos sistemas. Las personas desempeñan más de un trabajo, hay un grado de flexibilidad muy alto.
- ◆ El salvador más apto y el dirigente más capaz para vigorizar una cultura organizacional deteriorada. Comunica a sus seguidores energía y fe en el futuro.
- ◆ No pierde tiempo en demasiados análisis, ni en elaborar planes largos y complicados.
- ◆ Suprime todo exceso de lastre burocrático.
- ◆ Líder para tiempos de guerra. Lo mismo en los campos de batalla que en las contiendas de negocios.
- ◆ Con fe en la fuerza de la voluntad humana.
- ◆ Transforma los conceptos en acción.
- ◆ Con claro sentido de misión, poder y urgencia.
- ◆ Responde a los retos con acciones decisivas.
- ◆ Ejemplos: Adolfo Hitler, Hernán Cortés, Ray Kroc (McDonald's), Steven Jobs (Apple Computer), Alejandro Magno.



3. El Constructor y el Explorador: especialización y expansión.

"Son los que desarrollan los conocimientos y las estructuras necesarias para el crecimiento y los que realizan el paso del orden y mando hacia la colaboración".

La organización continúa hacia la fase de especialización, hacia el periodo durante el cual los sistemas y las estructuras toman forma, y la organización madura. Ahora, el liderazgo debe ser compartido, delegado, y operar cada vez más en colaboración. Los líderes tienen que continuar siendo creativos y ágiles, disponer de un dominio cada vez más especializado de la producción, el servicio y las ventas. Si lo consiguen, este estadio puede durar décadas.

Durante este periodo de especialización, los Constructores forjarán las vías internas para una producción eficiente, mientras que los Exploradores continuarán el impulso hacia el exterior, la expansión de las fronteras de la corporación o la cultura que se está desarrollando. Ambos son los responsables del desarrollo de la empresa. Sus organizaciones especializadas y aptitud para coordinar, consultar y cooperar, son sus cualidades cuyo resultado es el crecimiento.

Características:

a) El Constructor:

- ◆ Por lo general se trata de una persona que ha madurado dentro de la organización.
- ◆ Su orientación mira a corto plazo.
- ◆ Cuando un Constructor es promovido a un puesto directivo, entra en un mundo donde las decisiones se basan en cuestiones, conceptos y estrategias de carácter abstracto, donde se necesita un esfuerzo coordinado entre gerentes y grupos con diferentes intereses, planteamientos y prioridades. Estos distintos puntos de vista, pueden parecerle al Constructor una insubordinación, y quizá recaiga en un estilo Bárbaro para tratar de imponerse. La promoción le supone al Constructor la necesidad de cambiar de mentalidad, lo que resulta muy difícil para muchos.
- ◆ Cree en los servicios, productos y en los medios.



- ◆ Considera que el valor de la organización es su capacidad para dar servicio y productos con eficiencia.
- ◆ Especialista en algún ramo.
- ◆ Detallista, quiere saber exactamente cómo se hacen las cosas.
- ◆ Conoce mejor que nadie los sistemas y procesos.
- ◆ Ejemplos: Abraham Lincon, Franklin D. Roosevelt, Wayland Hicks (Xerox).

b) El Explorador:

- ◆ No es muy afecto a los sistemas administrativos.
- ◆ Cree en el producto o servicio, pero se orienta más hacia la conquista de mercados potenciales y establecer los medios de venta más eficientes.
- ◆ Es el dirigente que se mantiene en contacto con las personas y clientela. Ha cosechado grandes éxitos en esta misión, ha sido premiado con varias menciones honoríficas, y no por quedarse en su oficina sentado, sino por salir a la calle y saber cerrar un trato.
- ◆ Le preocupa lo que se opina de la organización y de sus servicios hacia el exterior.
- ◆ Es el elemento más competitivo de la organización.
- ◆ Presenta mucha atención a la posición competitiva de la organización frente a la competencia.
- ◆ Su estilo se basa en las relaciones interpersonales.
- ◆ No dirige y odia el papeleo.
- ◆ Ejemplos: Marco Polo, Cristobal Colón, David Kearns (Xerox).

4. El Administrador: sistemas, estructura y seguridad.

"Es el que aporta la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para trasladarlo a la seguridad".

La empresa ha entrado en una fase de seguridad en sus operaciones, ha dominado su mercado primario, ha constituido un patrimonio importante, realiza saneados beneficios, tiene un flujo de efectivo positivo y conserva su territorio. Es ahora cuando los líderes ganadores se enfrentan a un gran reto. ¿Serán capaces de continuar el

movimiento de progreso, de seguir mostrándose creativos y decisivos, de mejorar aún más su nivel de competencia y, al mismo tiempo, de administrar adecuadamente el territorio ganado? Si lo consiguen, la organización conocerá la ruptura que desemboca en esa sinergia ideal que garantiza una salud duradera. Pero si no pueden, y el Administrador acaba por predominar, será el inicio de la decadencia. Hay un conflicto entre el ímpetu creador del crecimiento y la necesidad de orden, donde este último gana cada vez más.

Durante este cuarto estadio, es cuando las corporaciones exteriorizan los signos materiales del éxito, como acertadamente dijo Thomas Watson "Tan pronto como un individuo o una empresa deciden que han alcanzado el éxito, el progreso se detiene". Construyen grandes edificios a manera de monumentos a sí mismas. Disponen de un avión privado, coches lujosos con chofer y demás suntuosidades. Disponen de un equipo de gentes profesionales que saben más de planificación financiera, de estrategias, de recursos humanos, de sistemas de información, que de fabricar y vender. A los miembros de la organización, esta fase les parece el periodo más saludable de la vida de la misma. Es porque no advierten que la decadencia ha empezado ya. La ausencia de estrés, del sentido de urgencia, es precisamente el mayor peligro de esta fase.

Características:

- ♦ Cree que el éxito es producto del orden y de los sistemas, así como de una administración sensata.
- ♦ Aumentan los niveles jerárquicos y los sistemas de control, la toma de decisiones se aleja cada vez más del empleado común y corriente.
- ♦ No a la acción, sino a la reacción.
- ♦ Cree que su obligación es maximizar el éxito financiero de la empresa.
- ♦ Le importa cómo se hacen las cosas, más que fijarse por qué se hacen.
- ♦ Dedicar más tiempo a los informes financieros que hablar con las personas y observar las actividades de producción y ventas.

- ◆ Más atención al análisis de resultados que a desarrollar una visión de futuro.
- ◆ Su misión: conservar el terreno ganado, asegurarlo y defenderlo.
- ◆ Dedicado a garantizar una rentabilidad predecible.
- ◆ Prefiere la certidumbre, no le agradan los riesgos.
- ◆ Ama los análisis de tendencias y las proyecciones de resultados históricos.
- ◆ Su obligación: maximizar el éxito financiero de la organización.
- ◆ Su credo: la eficiencia de las estructuras y de los sistemas.
- ◆ Ejemplos: Ernesto Zedillo, Carlos Saúl Menem, David K. Hurst (Russelsteel Inc.).

5. El Burócrata.

"Impone controles rígidos, crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, acarrea la merma de la creatividad y de la expansión".

La empresa ya se ha diversificado. La actividad fundamental se contempla como una fiel productora de beneficios estables, pero con pocas perspectivas de crecimiento. En busca de un crecimiento más rápido y de márgenes más sustanciales, la compañía adquiere otras empresas; al mismo tiempo, intenta también mejorar los márgenes por medio de la reducción de costos.

El Burócrata está convencido de que nada malo puede haber en la organización que no sea susceptible de enmienda gracias a una sólida gestión financiera y controles eficaces.

Durante esta era se produce la desunión. Las distintas capas de la estructura dejan de entenderse entre sí y se dedican cada vez más a perseguir intereses particulares. Los líderes se divorcian de sus seguidores. Los empleados empiezan a dudar que sus líderes tengan una visión clara del futuro de la organización y esa unión empieza a desintegrarse. Los jefes empiezan a dudar de sus propias estrategias. Los líderes pierden la fe en el negocio.



Cuando pensamos en un Burócrata, suele acudir a nuestra imaginación el tipo de Burócrata perezoso y pasivo de la administración pública, el obstáculo a la acción. Pero existe otro, no menos peligroso: el Burócrata agresivo, el que teje una malla espesa para controlarlo todo. Al principio consiguen ahorros de costos y mejora la eficiencia de una organización; pero, por otra parte, no tarda en eliminar el talento creativo, de lo que resulta una organización incapaz de generar nueva riqueza.

Al Burócrata pasivo lo encontramos, por lo general, en posiciones de *staff*, o bien ocupando un cargo público; es menos peligroso porque se mantiene inactivo. Su presencia sólo entorpece el trabajo de los demás. El Burócrata agresivo es más temible porque sus éxitos iniciales (que suelen basarse en la reducción de costos) le permiten construir un imperio, sin importarle que tal imperio no sea más que un conglomerado de obras creativas realizadas en el pasado por otros individuos y sin capacidad de creación de nueva riqueza.

Al igual que en el estadio anterior, en este quinto estadio del ciclo, los líderes prestar más atención a los símbolos de su autoridad que a la sustancia de los productos y servicios que proporcionan. Construyen rascacielos más altos y tienen despachos cada vez más grandes y lujosos, porque tales símbolos si representan algo para ellos. Son símbolos que dicen: "tú mandas. Tú sí que sabes. Tú eres un líder efectivo".

Características:

- ◆ Trata de controlarlo todo a costa del talento creativo.
- ◆ Su control administrativo frena la tendencia organizacional hacia el desarrollo y la expansión. Provocando exceso de requisitos, papeleo o trámites para realizar dicho control.
- ◆ Tiende a perpetuar al sistema. Orden y conformismo.
- ◆ Fe en los planes para cubrir objetivos.
- ◆ Reorganiza continuamente buscando en la estructura, la solución a los problemas. Provoca demasiados estratos jerárquicos y demasiados grupos de especialización, haciendo más difícil que las deci-



siones se cumplan. La calidad de la información que los de arriba reciben se deteriora, se rompe la confianza entre jefes y empleados.

- ◆ Su obsesión: reducir costos, reestructurar e imponer más controles.
- ◆ Para él, la organización es más importante que los individuos.
- ◆ Sólida gestión financiera y controles eficaces.
- ◆ No se arriesga, prefiere lo probado y seguro.
- ◆ Ejemplos: Mijáil Gorbachov, Fidel Velázquez.

6. El Aristócrata: alienación² y revolución.

"Hereditario de la riqueza y aliado de quienes realizan el trabajo productivo, en él vemos el origen de la rebelión y de la desintegración".

La actividad primaria de la organización decae por falta de inversiones y de creatividad. Los líderes han gastado los recursos en la adquisición de otros negocios nuevos, han acumulado endeudamientos y han pretendido implantar su cultura en las nuevas adquisiciones por medio de la imposición, con lo que su crecimiento se atrofia. Los beneficios se estancan y la cotización de las acciones decae.

Los Aristócratas son víctimas, cada vez más, del cinismo que invade a toda la organización. Creen en el enriquecimiento personal, y es muy probable que lo consigan mediante algún tipo de compra-venta.

El Aristócrata se presenta como persona de gran educación, obediente a un protocolo social rígido. Pero no produce bienes ni servicios; ninguna riqueza nueva se crea como resultado de sus esfuerzos. Hereda la riqueza creada por generaciones anteriores de directivos y trabajadores productivos. Hereda una corporación dotada de un gran patrimonio, que tiene unos productos, unas plantillas, y unos mercados consolidados. Donde quiera que veamos una rebelión hay que buscar al Aristócrata.

² Estado de ánimo, individual o colectivo, en que el hombre se siente ajeno a su trabajo o a su vida auténtica. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. Diccionario General de la Lengua Española, 1997, Barcelona*

Características:

- ♦ Tratan de contener la erosión de la compañía, causada por la emigración de los individuos creadores que han buscado horizontes más favorables.
- ♦ Actúa en interés propio contra los intereses de sus seguidores.
- ♦ Se presenta como persona de gran educación, obediente al protocolo social rígido.
- ♦ Incapacidad para distinguir entre la persona y el cargo; entre la personalidad y el poder.
- ♦ Son distantes, pocas veces dicen algo significativo. Les cuesta tomar decisiones prefiriendo delegar la mayor parte de estas y cuando tienen que decidir, lo hacen de manera sumamente autocrática.
- ♦ Aprovecha su cargo para "servirse" sin dar cuentas a nadie.
- ♦ Irresponsabilidad y falta de comprensión hacia "los de abajo".
- ♦ Negación de la realidad, corrupción de valores, arrogancia e incompreensión.
- ♦ Exceso de categorías directivas, comunicación deficiente de arriba abajo, escasa claridad en cuanto a las misiones y motivación floja
- ♦ Falta de equidad en premiar o castigar.
- ♦ No alberga simpatías para con sus seguidores.
- ♦ Su interés no es servir a los demás, sino servirse a sí mismo.
- ♦ No produce bienes ni servicios; tiene obsesión por la autosatisfacción material.
- ♦ Despilfarra los recursos de la corporación, privándola de mantener su posición competitiva.
- ♦ Carlos Salinas de Gortari, José López Portillo, Maximiliano I, Boris Yeltsin.

7. El Sinergista o Situacional.

"El que mantiene el equilibrio, continúa el movimiento de progreso en las estructuras grandes y complejas, tomando en cuenta las aportaciones del Bárbaro, del Constructor, del Explorador y del Administrador".



La decadencia no es inevitable, sólo probable. La misión estriba en romper el ciclo natural de auge y decadencia; para ello es preciso dar con la combinación de cualidades de liderazgo que permita centrar las energías tanto en la colaboración interna como en la competición externa. Si lo conseguimos, la organización no decaerá, sino que seguirá prosperado.

El Sinergista o líder Sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las compañías maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en combinar equilibradamente las características del Profeta, el Bárbaro, el Constructor, el Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista es que sabe crear la unidad social. Gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas.

Características:

- ◆ No se condiciona hacia un estilo de liderazgo, asimila los diversos estilos conforme a necesidades organizaciones.
- ◆ Comunica a los seguidores filosofía, valores y visiones de la organización.
- ◆ No establece diferencias entre los que "mandan " y los que "obedecen".
- ◆ Entiende su liderazgo como un servicio.
- ◆ Su satisfacción y recompensa es atender las necesidades de las personas y de la empresa.
- ◆ Nunca está satisfecho, tiene siempre en mente otro objetivo más alto que el ya alcanzado.
- ◆ Sabe que la motivación nace de una autoestima fuerte y del aprecio por una misión valiosa.
- ◆ Aprecia la diversidad, promueve y respalda puntos de vista distintos, ya que como mencionó Ray Kroc (McDonal's): "Si una empresa tiene dos directivos que piensan igual, uno de ellos sobra".



- ♦ Crea una cultura organizacional que fomenta la creatividad.
- ♦ Aprecio auténtico por los miembros de su equipo.
- ♦ Logra la interacción eficaz entre las especializaciones y departamentos de la organización.
- ♦ Decisiones rápidas hacia el personal, hacia el producto y hacia el servicio.
- ♦ Ejemplos: Carlos Slim (TELMEX), Ricardo Salinas Pliego (TV Azteca), Lorenzo Zambrano (CEMEX).

Es importante recordar que en una empresa pueden coexistir varios estilos de dirección, aunque puede suceder que prevalezca uno de los estilos en la mayoría de los directivos, confiriendo así estas características a toda la organización.

Además, el estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran variedad de factores tales como la clase y tamaño de la organización, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de la tarea, la madurez del grupo, la experiencia del líder, etcétera.

Pero el estilo 9,9 (según el Grid) o el Sinergista (según el Ciclo de Vida) orientado a la situación y requerimientos de la empresa crean las máximas condiciones en las relaciones humanas y en la producción, propiciado una cultura organizacional que trata adecuadamente a los individuos; mediante la creación de un trabajo significativo, el cual los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de rentabilidad, cercanía al cliente y calidad en el producto; de esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las necesidades del personal.

En el ANEXO 2 se presenta una investigación realizada para determinar el Estilo de Liderazgo según el Ciclo de Vida, en las empresas Constructoras del Distrito Federal y Area Metropolitana.

III.4. ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA.

- ◆ **Innovación.** La constante mejora de la calidad del producto y/o servicio, y la creación de nuevos productos. El líder de excelencia se enorgullece de contar con subordinados altamente capacitados y promueve la formación de "ganadores", en muchas ocasiones se rodea con gente en muchos aspectos superior a él, y no teme a que lo desplacen.
- ◆ **Interés por la gente.** El liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive, más que motivarla. Es indiscutible que si el personal posee integridad y confianza, seguramente será leal y estará comprometido con la empresa. El líder es leal, comprometido con la empresa, se interesa y confía en su gente, porque sabe que el factor humano puede ser la mayor riqueza de la organización.
- ◆ **Sencillez y equidad.** El liderazgo de excelencia establece estructuras y sistemas sencillos. Establece canales de comunicación abiertos, de tal forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean sucesos comunes en la organización. Por otra parte un líder de excelencia se preocupa por que los sistemas y estructuras establecidos, proporcionen al personal una justa retribución, prestaciones justas y un ambiente organizacional en donde la gente se sienta feliz y realizada.
- ◆ **Obsesión por la calidad.** El liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas y a la primera, y proporcionar un servicio adecuado, son condiciones que requieren de una preparación continua y tenaz de los directivos y del personal.
- ◆ **Acción y cercanía al cliente.** El líder tiene que salir de su oficina y escuchar sin prejuicios las impresiones del cliente, visitándolo continuamente. El líder de excelencia es aquel que asiste al "campo de batalla"; el que actúa, más que planear, dejando a un lado la tradicional posición del gerente que se encierra en su oficina a dar órdenes y no se entera por sí mismo de lo que sucede a su alrededor.

III.5. PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA (Münch, 1992).

El estilo de liderazgo debe de adaptarse a las particularidades de la empresa (edad y tamaño) como a su cultura para que funcione. Por lo tanto, el estilo de liderazgo más adecuado para lograr el éxito es aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización, es decir el liderazgo situacional o de contingencia.

Las principales características que debe poseer un líder de excelencia son:

1. **Conocimientos tecnológicos.** Es indispensable un conocimiento pleno del área, difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación de los subordinados si no se domina el campo a dirigir. Debe investigar y mantenerse constantemente actualizado, para mejorar la calidad en todos los ámbitos.
2. **Conocimientos administrativos.** La aplicación de las técnicas y principios de gestión, es primordial para desarrollar un estilo de liderazgo acorde con la organización. La preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo, tratar a la gente, etc.
3. **Cualidades o características de personalidad.**
Dominio de sí mismo. Mantener la serenidad, actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo para inspirar confianza a los subordinados. Este implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

Iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del directivo, se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.



Sentido común. Para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente y para mejorar la calidad.

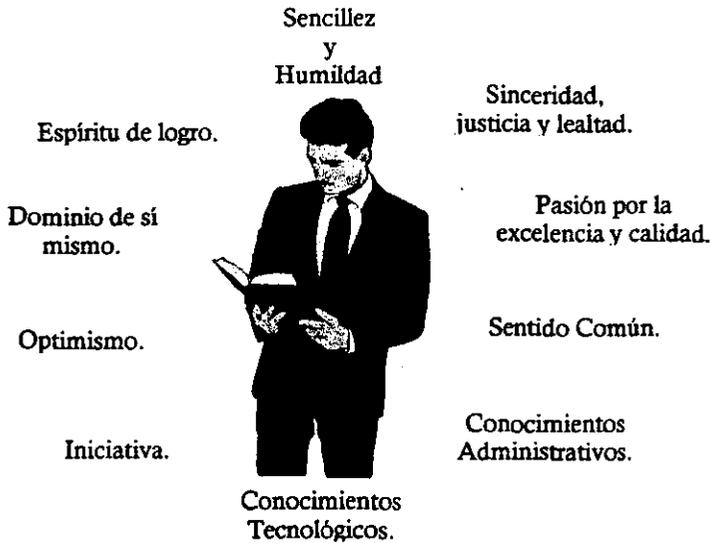


Figura III.6. Perfil del líder de excelencia.

Optimismo. Encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, aprender de los fracasos y de los errores, considerar los problemas y los conflictos como una oportunidad de mejora. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente.

Sinceridad, justicia y lealtad. Es primordial que el líder posea estos tres elementos en su actitud y comportamiento hacia la organización, hacia los proveedores, hacia los clientes y hacia el personal de la empresa. La justicia es la virtud que da a cada uno lo que le pertenece. El respeto y admiración de los subordinados está en relación directa con la imparcialidad del líder.

Pasión por la excelencia y calidad. Es imposible que un gerente logre el compromiso con su personal, si él mismo no está comprometido. El ingrediente esencial es la entrega, el empeño y la pasión del líder por el producto, la calidad, el servicio, la empresa y el trabajo.

Espíritu de logro. Los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos, fijan metas claras y específicas, y hacen partícipe de éstas a su gente; de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos, la consecución de las metas son motivo de satisfacción y autorealización del líder transformador.

Sencillez y humildad. Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo, eran elementos indispensables del líder. Sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día.

III.6. PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO EXCELENTE (Münch, 1992).

Conociendo ya el perfil y cualidades del líder de excelencia, también es necesario saber cuales son las cualidades deseables en un equipo directivo con excelencia, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Unión.** Un equipo integrado y unido permite a los directivos trabajar con fluidez y eficiencia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, es indispensable para lograr la unión del grupo directivo.
2. **Consistencia.** Un enfoque hacia la calidad y excelencia, requiere de la condición de asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para lograrlas. El equipo directivo debe comprender que la excelencia requiere de tiempo, dinero y esfuerzo, además de vencer muchos obstáculos. El hecho de abandonar el programa emprendido puede traer como consecuencia una baja en la moral del grupo. De esta manera la excelencia se convierte en una forma de vida de la organización.



3. Participación de todos los miembros de la empresa. Esto es indispensable para que el equipo directivo y los demás miembros de la empresa, trabajen con una mayor eficiencia y productividad, lo que implica escuchar sugerencias, opiniones, ideas, etc. La participación implica la distribución del poder, responsabilidad y compromiso.
4. Justicia. Dar a cada cual lo que se merece (sueldo y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, respeto, calidad de vida en el trabajo, etc.). No podemos exigir calidad y productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional pobre.
5. Compromiso. Comprometerse con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia, lo que implica la entrega absoluta del equipo directivo. Es necesario recordar que "hay que predicar con el ejemplo".

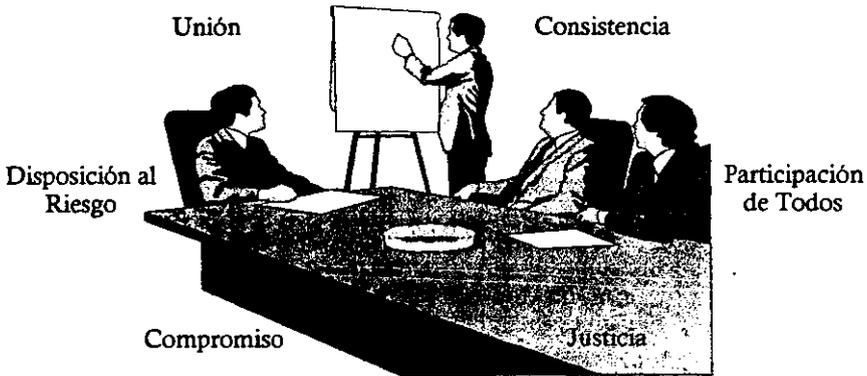


Figura III.7. Equipo directivo de excelencia.

6. Disposición al riesgo. El equipo directivo debe estar decidido a arriesgarse con valentía a todas las posibles desventajas que existen durante la gestión misma.

El conocimiento y la práctica de los valores de la empresa y la seria convicción y lealtad hacia la organización, la calidad y la gente son factores primordiales para generar en todo el personal el compromiso y la lealtad, de las que depende el éxito de cualquier empresa.

III.7. PRINCIPIOS DE LIDERAZGO (Münch, 1992).

Los principios son axiomas de aplicación general que sirven como guías de conducta durante la acción administrativa, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

- ◆ **Unidad y consistencia.** La filosofía, los valores y los objetivos de la organización se deben de traducir en metas continuas y comunes de todos los miembros de la organización para obtener calidad, servicio y altos rendimientos.
- ◆ **Interés por las personas.** El líder de excelencia siente un genuino interés por su personal, se acerca a ellos, los escucha, los impulsa, los educa y confronta con los valores de la empresa para convertirlos en campeones de producto y/o servicio. Cuando las personas hacen algo de calidad es porque ellas también son de calidad.
- ◆ **Interés por el negocio.** Así como es esencial el interés por la gente, también lo es tener un enfoque hacia el negocio y la productividad, ya que el líder de excelencia es aquel que distribuye su esfuerzo con igual atención tanto hacia el negocio como hacia las personas. Centrarse en el negocio, defenderlo, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del líder.
- ◆ **Binomio calidad - servicio.** El concepto de calidad implica servicio o garantía de servicio. De esta manera la calidad y el servicio al cliente son una cosa. La función del líder consiste en educar a su gente en la calidad en y para el servicio
- ◆ **Acción.** Ejecutar una acción es preferible a la no acción. Un exceso de planeación ocasiona demoras o parálisis por exceso de información, lo que a largo plazo es más costoso que las fallas originadas por la acción



III.8. LIDERAZGO FINANCIERO (Crosby, 1996).

En los negocios así como en la vida personal la integridad económica de las empresas no cesa de variar. Sin embargo, una empresa financieramente bien administrada no padece de problemas con la misma intensidad que las padecen las demás.

Es necesario que el líder comprenda los diversos aspectos financieros. Lo más importante es que trate con la realidad no con la costumbre. El líder debe entender que una empresa es como el cuerpo y que el dinero es su alimento.

La elaboración de un plan, ya sea para iniciar una empresa nueva o para proseguir el desarrollo de una existente, produce un optimismo mágico en las personas. Se imaginan que los consumidores tienen el mismo nivel de interés que ellos en el producto o servicio. Determinan un flujo de ingresos imaginario y después asignan gastos y costos para absorberlos. Cuando el grupo encargado de echar a andar una empresa nueva se las arregla para conseguir el dinero necesario, casi siempre la realidad muestra que sigue el plan al pie de la letra, administra el dinero con cuidado y lo gasta todo. De esta manera, llega al final del plan sin producto, sin clientes y sin compañía. Frecuentemente se da el caso de un empresario que tiene un plan de negocios infalible. El plan requiere cierta cantidad de dinero y presenta una estrategia completa. El empresario va a pedir en alquiler oficinas, contratar personal, escoger a un director de mercadotecnia y llevar a cabo ciertas investigaciones adicionales. La pregunta obligada es ¿Ya tienes clientes? Y se sugiere que se quite del plan todo aquello que no tenga que ver con la entrega real del producto o del servicio a los clientes. Sólo después que el negocio haya vendido algo y genere un flujo de dinero, el empresario podrá dedicarse a conseguir nuevas oficinas y el personal restante.

El mejor papel del liderazgo consiste en rescatar a las compañías con malas condiciones financieras. Dicha labor de rescate no debe tardar más de un año. La clave consiste en encontrar aquello que anda mal en la organización, y los empleados pueden decirlo. Los líderes se meten en



líos cuando piden consejo a los gerentes (sí ellos supieran que hacer, ya lo hubiesen hecho). Mejor evite pedirles dichos consejos. Contrate a personas confiables y capaces, por caras que le resulten. Deshágase de todas las actividades que la vieja dirección apreciaba pero no podía justificar (vender el avión de la empresa, viajar en primera clase, viáticos excesivos, lujos, etc.). Cambie la cultura.

El dinero sólo debe gastarse de modo que ayude a la organización a crecer y prosperar, de preferencia invertir en algo redituable. La forma no siempre es obvia; gran cantidad de dinero se suele gastar con la mejor de las intenciones en cosas que nunca logran producir diferencia alguna. Muchas oportunidades que parecen buenas ideas en un momento dado se esfuman conforme surge más información.

Compañías y países han aprendido a golpes, que pedir dinero prestado para llevar a cabo un plan grandioso es algo que casi siempre acaba en una deuda enorme y un beneficio pequeño. Por eso mismo pocas son las fusiones que han tenido éxito; La deuda implica eliminar muchas de las opciones para la dirección. Esta debe administrar con el doble de eficacia que el grupo anterior para poder alcanzar el punto de equilibrio. Además, el peso de la deuda significa que la compañía o el país no siempre puede igualar las iniciativas de los competidores, como rebajar los precios en poco tiempo.

Cuando un líder quiere que la organización se adapte a una visión, es vital que tenga un control firme sobre las finanzas. Esto significa saber de dónde proviene el dinero, a donde se destinó en el pasado y dirigir el flujo únicamente hacia cosas que hagan que la visión se materialice. Para tener éxito en esto hacen falta tres requisitos:

III.8.1. Comprender el concepto del dinero como alimento y no como medicamento.

Casi todos advertimos la a forma en la que el dinero se ha venido gastando en nosotros con el correr de los años. Muchas cosas que en un tiempo fueron vitales para nuestra existencia (pañales, comida para bebé,



ropa, etc.) fueron sustituidas por gastos escolares, equipos deportivos, campamento de verano, ortodoncia y menesteres de la infancia. Luego vino la ropa de vestir, un automóvil, la universidad y un apartamento con sus muebles. El matrimonio quizás haya provocado una nueva relación con los pañales y una nueva línea de gastos, muchos de los cuales hasta ese momento no se conocían o no se habían juzgado en su justo valor.

La mayor parte de las organizaciones de negocios gastan dinero en cosas específicas lo cual se convierte en parte esencial de la operación. No se toma en cuenta el hecho de que las cosas ya no sean necesarias. Así es como operan los gobiernos. Tienen funciones de compra de pañales aunque ya todo el mundo sepa usar el sanitario. La función no desaparece porque ese gasto representa el empleo de alguien. A menos que algo venga a reemplazado, nunca habrá de cambiarse.

El ejecutivo típico nunca acepta cambiar de buena gana, lo que hace más difícil el papel del liderazgo. Por tradición, muchas organizaciones se estructuran alrededor de presupuestos asignados por departamentos. Se pone mucho cuidado en la planeación de los gastos futuros y se recurre a todos los argumentos habidos y por haber para determinar cuánto aumentar o reducir la cantidad asignada a cada operación. La cuestión de eliminar algo nunca se plantea. En consecuencia, el presupuesto se compromete totalmente y cuando surgen nuevos requerimientos es difícil encontrar fondos para ellos. Por esa razón, el pasado empresarial está lleno de historias de individuos que tuvieron que superar todas las adversidades para poder actualizar sus compañías, industrias o hasta países.

Las computadoras no se usan como debe ser por renuencia a gastar dinero en Software que no se ve; la investigación en áreas sin explorar padece debido a que carece de definición. Todo individuo pensante sabe de algún lugar de su organización en que podrían ahorrarse grandes cantidades de dinero si sólo una pequeña cantidad se gastara en una nueva forma de hacer las cosas. Por desgracia casi siempre las personas no tienen forma de comunicar esas ideas a no ser que se prendan fuego frente a la gerencia general.

III.8.2. Prevenir los problemas financieros.

En la administración financiera, uno debe concentrarse en el flujo de efectivo de la organización y utilizarlo lo mejor posible. Se trata de la corriente de ingresos proveniente de los productos y servicios de la compañía. En toda compañía existen arreglos tradicionales o muy antiguos conforme a los cuales se reparten los fondos y que ya no tienen mucho sentido. Los recursos podrían dedicarse a cosas más rentables y de mayor crecimiento. La visión del líder debe enunciarse con la claridad suficiente para que esas áreas se vuelvan obvias para todo mundo.

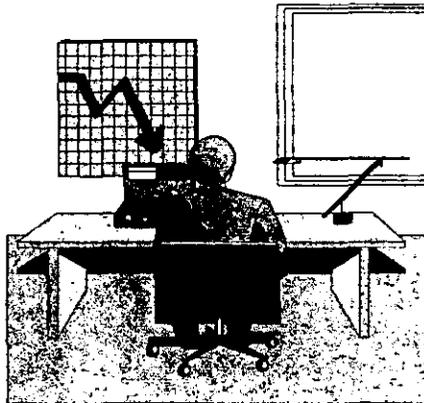


Figura III.8. Prevenir problemas financieros.

Para no provocar los problemas financieros, *debemos trabajar sin salirnos del flujo de efectivo de la organización*. Debemos asegurarnos que todos comprendan lo que significa respetar los activos y los ingresos. Las personas deben aprender a esperar el alimento empresarial con la misma seriedad que otorgan a su alimentación personal.

Las bancarrotas de las que hablan las revistas de negocios casi siempre son evitables.

La prevención básica casi siempre puede reducirse a no gastar o comprometerse a gastar más de lo que se va a recibir. Esto suena sencillo, pero pocos lo hacen. Debemos evitar los agujeros negros obvios de deuda y expansión excesiva, que se traga todo. Necesitamos políticas claras que nos prohíban hacer cosas que no podamos pagar en el flujo normal de efectivo.

III.8.3. Realizar mediciones que todos los participantes entiendan y apliquen.

Por lo general, los sistemas convencionales de medición financiera no son eficaces porque se les relaciona con el presupuesto, siempre va muy a la zaga de los hechos y además son objeto de la manipulación administrativa. Incluso las organizaciones que cuentan con métodos impresionantes de información y análisis, se ven sorprendidas por resultados inesperados. Para que un líder pueda emplear las finanzas como es debido, éstas deben ser medidas e informadas en términos que entiendan hasta las personas ajenas a la materia.

Se insiste en que los presupuestos no dan lugar a una buena administración financiera. Dedicar tiempo a principios de año a asignar fondos a las diferentes funciones y proyectos, y después pasar el resto del año observando si el dinero se gasta, no es administración financiera, es manipulación. Para empezar, los gerentes más hábiles a menudo obtienen las partidas presupuestarias más grandes. Ser honrado no es la forma de progresar en una organización regida por presupuestos.

La razón por la cual los presupuestadores predominan es que muchos funcionarios de alto nivel se niegan a decir en que gastar el dinero. Les agrada que todos estén de acuerdo y no les gusta fijar prioridades. No se sienten seguros de su visión para sus empresas. En cambio, cuando un líder fija prioridades, todo el mundo se siente motivado. Las personas saben hacia donde se dirigen y también saben que es importante. Lo cual no los convierte en borregos (que siempre dicen sí), sino que los libera de un juego improductivo y sin metas para que se puedan dedicar a trabajar.

El grupo de dirección puede asignar los fondos disponibles del flujo de efectivo de modo que la organización opere de la mejor manera posible con miras a cumplir la visión. Así, la organización puede medir su situación financiera de una manera más directa. ¿Cuánto ingreso tenemos?, ¿Cuánto hemos gastado en la nómina?, ¿En prestaciones?, ¿En investigación y desarrollo?, ¿En recursos humanos?, ¿En calidad?, ¿En el proyecto X?, ¿En el proyecto Y?, ¿En cuentas por cobrar?, etc.

El líder debe estar seguro de que la persona encargada de administrar ese sistema sepa lo que hace. Es imprescindible que cuente con un excelente contralor y con un sistema de computación y software apropiado para efectuar análisis financieros en tiempo real. Haga que le instalen ese sistema en su oficina y no pare de consultarlo. Y si los gastos o los ingresos no son lo que debieran ser, descubra de inmediato a que se debe. No espere a que le llegue el informe mensual; para entonces, un proyecto podría haber fracasado.

A los clientes se les debe facturar por computadora y pedirles que paguen mediante transferencias electrónicas. Arreglos similares deben concertarse con los proveedores. Acabe con los tiempos de espera del negocio. Eso también ayudará a eliminar casi por completo la necesidad de una línea de crédito y otros préstamos para cubrir los inventarios.

Toda esta labor en el área de las finanzas debe absorber una tercera parte del tiempo del líder, lo cual le deja otra tercera parte para la calidad y una más para las relaciones.

Cuando todo el mundo se entere de que el líder está consciente de lo que sucede y se preocupa porque la visión se lleve a cabo, ellos copiarán esa misma conducta.

Trabajar con base en la realidad y no en la costumbre, comprender el concepto del dinero como un alimento, prevenir los problemas financieros y aplicar mediciones financieras prácticas, además de enseñar a respetar el dinero, son las herramientas de un sistema de administración financiera fácil de entender para el líder.

CAPÍTULO IV

EL CAMBIO EN LA EMPRESA MEXICANA.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El presente capítulo pretende:

1. Fundamentar la necesidad del cambio en las organizaciones.
 2. Exponer el proceso para realizar el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional.
 3. Explicar cómo se debe llevar a cabo el proceso de cambio cultural en una organización.
 4. Distinguir las principales diferencias entre las empresas estadounidenses o japonesas con respecto a las mexicanas.
 5. Explicar las cualidades y valores del mexicano, tomando en cuenta la opinión de los autores mencionados en la parte correspondiente.
-

IV.1. NECESIDAD DEL CAMBIO.

Actualmente, es más urgente que nunca entender y adaptarse a la dinámica del entorno (tecnológico, administrativo, científico, económico, etc.), aquella organización que no acepte el cambio debe resignarse a desaparecer. La búsqueda de la competitividad nace de la necesidad de cambio para mejorar y establecer estructuras flexibles y funcionales, de una actitud de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas. Pero ¿qué entendemos por cambio?. El cambio se define como:

La modificación del estado actual que se da con el movimiento de un punto a otro punto que nunca podrá ser igual al anterior. (Hernández, 1987, pág. 232).

Saber qué deseamos en el futuro, analizar nuestros puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio, son de los primeros pasos para lograr el cambio. Algunos factores que aceleran la necesidad del cambio en las organizaciones son:

- ◆ La búsqueda de mejores rendimientos y competitividad.
- ◆ El avance acelerado e incremento en su uso, de las computadoras y software.
- ◆ Los descubrimientos y avances tecnológicos que facilitan las tareas.
- ◆ Los elevados índices de productividad y calidad en ciertos países.
- ◆ La búsqueda de la excelencia.
- ◆ La globalización de la economía.

En el camino hacia la competitividad, el *Cambio* es un factor estratégico, y cambiar a las organizaciones supone cambiar la cultura organizacional y consecuentemente la forma de pensar de los individuos que la conforman. La diferencia entre un administrador mediocre y un líder transformador es que mientras el primero se limita a conservar la situación actual, el segundo aprovecha los cambios del entorno y sus

posibles amenazas para lograr una superación continúa, promoviendo la innovación y el mejoramiento de la calidad del producto y/o servicio.

Por otro lado, las organizaciones que fracasaron al implantar un cambio, generalmente fueron inconstantes y lo realizaron de forma aislada, sin involucrar a todos los miembros de la empresa. Por lo anterior, se presenta a continuación las condiciones necesarias para iniciar un cambio.

IV.2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La mayoría de los autores que estudian la cultura organizacional, proponen elementos comunes para el análisis ó diagnóstico de la misma, coincidiendo que estos procesos son elementales para la planeación del cambio. A continuación se describen algunos de los modelos más representativos para el análisis de la cultura organizacional, que deberán ser adaptados a las características de cada organización para poder obtener un análisis y diagnóstico más o menos profundo.

Los autores en general hablan de los aspectos a revisar, pero no de la metodología a aplicar, la cual podrá ser decisión de la persona que haga el diagnóstico y donde su creatividad jugará un papel importante.

IV.2.1. Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional de Deal y Kennedy (1986).

Estos autores realizan un análisis cualitativo de las organizaciones utilizando técnicas del consultoría, empezando por la observación directa, revisión de documentos y la interacción con el personal de la organización, y definen un modelo a seguir para el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional. El cual en un primer acercamiento a la organización nos puede aportar elementos valiosos para conocer a la organización.

1. Escenario físico. Observación de instalaciones, edificios, oficinas, en donde las diferencias que se observan de departamento ha departamento ya indican algo de la cultura en cuanto a cuáles son las prioridades de esa organización. Las discrepancias por la forma en que se disponen los sitios de trabajo para diferentes clases de empleados es señal segura de una cultura débil o fragmentada.
2. Lo que la compañía dice de sí misma. A través de informes, boletines, memoranda, circulares y toda comunicación escrita, que genere. Las empresas de cultura vigorosa en la medida en que el sistema de valores es importante, al igual que sus empleados, los exalta constantemente hacia afuera de la organización.
3. Congruencia entre lo dicho y hecho. Es importante observar si lo que la compañía habla de sí misma hacia el exterior es congruente a lo que se ve en la empresa, en cuanto al trato al personal; e importancia de los valores y su operación.
4. Trato a los visitantes. Observar cómo se les recibe, si el trato es igualitario a toda clase de visitantes, si existen *rituales*¹ que cubrir.
5. Percepción de los empleados de la empresa. A través de entrevistas con el personal conocer la impresión que tienen de la empresa, con preguntas como: ¿Cuál es la historia de la empresa? ; ¿Por qué tiene éxito la compañía? ; ¿Cómo se asciende? ; ¿Qué clase de lugar es para trabajar? ; ¿Cómo es un día ordinario?. A través de esto se pueden conocer, valores, rituales, normas, etc.
6. Observar hacia dónde está orientada la cultura. Si la empresa está preocupada por mejorar internamente o si su prioridad es la imagen que tenga al exterior; lo anterior tendrá mucho que ver con el interés que tengan en el recurso humano.
7. Ascensos. Observar y preguntar: ¿Quiénes son los que progresan en la empresa?, ¿Qué es lo que deben hacer para progresar?, ¿Cuáles son los factores clave para el progreso (habilidades, inteligencia, antigüedad o lealtad al jefe)?
8. Antigüedad. Tiempo promedio en que una persona permanece en el puesto y tiempo que se tarda en ascender.

¹ Conjunto de reglas establecidas por la empresa, para reforzar los valores y creencias en el ámbito social, de trabajo, de reconocimiento, y administrativo; por ejemplo, fiesta de fin de año, incentivos por antigüedad, celebración de récords, levantamiento de inventarios, trato a visitantes, etc.

9. Contenido de lo que se escribe y discute. Al revisar el contenido de la memoranda, minutas o circulares y escuchar lo que se dice en las juntas se puede decidir lo que es importante en la organización.
10. Historias y anécdotas. De los factores más importantes por analizar ya que encierra en sí mismas los valores y evolución de la empresa y la percepción que tienen los miembros de la organización.

Para estos autores, con base en su experiencia, cualquier comportamiento verbal o no verbal, así como cualquier escrito, es elemento importante para integrar un diagnóstico de la cultura, de ahí que no sea un modelo limitativo sino que al contrario deja abierta la posibilidad de incorporar cualquier elemento extra que aporte información.

IV.2.2. Modelo de análisis y diagnóstico cultural, Edgar Schein (1991).

Schein es uno de los autores que mayor interés ha demostrado por el Desarrollo Organizacional, Consultoría de Procesos y ahora por la Cultura Organizacional, considera por una parte el análisis de los factores internos que inciden en la cultura y por otra la metodología a aplicar.

Factores internos de análisis cultural:

1. Lenguaje común. Es importante observar si existe un lenguaje que se manifieste en toda la empresa o si éste es un punto que interfiera en la integración interna. A mayor lenguaje común mayor integración interna y mejor comportamiento de la cultura de la empresa.
2. Fronteras del grupo. Diferenciación clara entre los que se sienten parte de la organización y los que no; si el nivel de identidad y pertenencia es grande, la cultura de la compañía lo será también.
3. Intimidad, amistad y amor. Como se manejan las relaciones interpersonales, si la organización normaliza o no al respecto.
4. Poder y status. Cuáles son los elementos claves para conseguir poder y status y si la organización tiene criterios y normas que los regulen.
5. Incentivos y penalizaciones. Cuales comportamientos son aceptados y premiados y cuáles son rechazados, estos aspectos reflejan claramente los valores de la organización.

6. **Ideología y religión.** Se refiere a la certidumbre que proporciona la organización ante hechos inexplicables, a través de unos valores bien definidos y transmitidos.

Terminada la observación y análisis de estos factores internos, el autor propone la siguiente metodología para el diagnóstico, conformada por nueve actividades:

1. **Evaluación superficial.** Se refiere a la evaluación realizada durante el primer contacto con la organización donde se observa cómo se le recibe al visitante, decoración del lugar, ambiente formal o informal, lenguaje formal o informal, movilidad del personal en los espacios de la organización, innovaciones, énfasis en la calidad, exposición física de la filosofía y valores de la organización.
2. **Atención a lo inesperado.** Formalidad en el trato, orden de las cosas, conflictos entre áreas o entre niveles (como se perciben o se reflejan en el trato diario), políticas de personal (sueldos, compensaciones), entrenamiento (percepción del personal).
3. **Localización de una persona motivada.** Se refiere a localizar una persona que esté lo suficientemente comprometida y motivada, para que ayude a describir actitudes y comportamientos del personal.
4. **Exploración de significados.** Mediante entrevistas al personal, se conocen diferentes puntos de vista acerca de las razones por las cuales se presentan determinadas actitudes y ambiente.
5. **Formulación de hipótesis.** Con relación a lo observado hasta el momento se plantea una o varias hipótesis sobre lo observado.
6. **Comprobación sistemática de hipótesis.** A través de entrevistas profundas realizadas a tres niveles de la empresa: directivos y profesionales (nivel alto), intermedio y personal obrero. Para obtener información se tienen aspectos básicos a cubrir en las entrevistas profundas:
 - a) Procedencia del entrevistado.
 - b) Naturaleza de su trabajo.
 - c) Descripción de proyectos claves en los que ha participado.
 - d) Impresiones de la empresa y su dirección.
 - e) Planes a futuro.

Los aspectos a cubrir son: atmósfera de trabajo, imagen corporativa, comunicaciones interpersonales, estructura y proceso de la organización.

7. Determinación de supuestos. Schein propone ubicar a la empresa en función a cinco dimensiones:
 - a) Relación de la organización con el entorno (crisis y evolución).
 - b) La organización y la naturaleza de la realidad. Cómo se toman decisiones estratégicas, si se orientan al presente o al futuro.
 - c) Naturaleza humana. Identificar héroes, villanos, personas destacadas, criterios de selección y promoción, evaluación del desempeño.
 - d) Naturaleza de la actividad humana. Como han enfrentado problemas la organización y el papel de la cultura en ello.
 - e) Naturaleza de las relaciones humanas. Como se valoran al recurso humano; fuentes de poder y castigos.
8. Afinación y modificación de los patrones de conducta. De acuerdo con las hipótesis preliminares, corroborarlas, modificarlas o proponer otras.
9. Descripción de la cultura organizacional. En función de los parámetros seleccionados para evaluar cada problemática, ésta puede ser global, por área, por nivel, por individuos y por procesos.

Como puede observarse el diagnóstico de cultura implica un proceso que puede parecer largo para los directivos de las organizaciones, y que debe ser considerado en la planeación del cambio de cultura, de no ser así se corre el riesgo de tomar decisiones apresuradas sin contar con un sustento, producto del proceso de diagnóstico.

IV.2.3. Modelo de análisis de la cultura organizacional, Münch (1992).

La autora propone el siguiente modelo para el análisis de la cultura organizacional:

1. Madurez. Definir la etapa de desarrollo de la organización. Greiner (1975) profesor de la Universidad de Harvard postula que al igual que los individuos, las organizaciones atraviesan por distintas etapas de desarrollo o madurez, y los factores que influyen en el este desarrollo de las organizaciones son:

- a) Edad de la organización.
 - b) Tamaño de la organización. La cantidad y magnitud de problemas varía de acuerdo con el tamaño de la organización
 - c) Etapas de evolución. Períodos de crecimiento lento y sostenido donde no ocurren problemas graves.
 - d) Etapas de revolución. Etapas donde suceden serios trastornos y turbulencias en las prácticas administrativas. Las prácticas administrativas tradicionales, que eran apropiadas para un tamaño más pequeño y un cierto tiempo, ya no son convenientes cuando las organizaciones y los tiempos cambian.
 - e) Tasa de crecimiento de la industria. La rapidez con que una organización experimenta fases evolución y revolución está estrechamente relacionada con el ambiente y mercado de la industria.
2. Valores. Es necesario evaluar aspectos como filosofía de la empresa, misión, políticas, objetivos, estilos de liderazgo prevalecientes y clima organizacional. El diagnóstico de estas variables se realiza mediante entrevistas, encuestas, análisis de documentos e informes en donde se plasmen las decisiones estratégicas que se hayan tomado en los últimos años. Mediante este análisis se compara entre lo que se postula en la empresa y lo que se hace. El estudio del clima organizacional permite conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa, con el objeto de identificar los factores de satisfacción e insatisfacción. Además propicia en la gente el sentimiento de que la empresa se interesa en su desarrollo personal. Si a través de los resultados de la encuesta, conocemos que existe un elevado grado de insatisfacción por cuestiones subjetivas como relaciones personales, falta de simpatía entre jefes y subordinados, malicia, prejuicios, bajos salarios, etc., la situación es difícil y deberá diseñarse una estrategia para mejorar el clima organizacional y posponer la implantación de cualquier programa de cambio hasta que el clima haya mejorado. Iniciar el cambio requiere de un clima favorable, de lo contrario existe un alto riesgo al fracaso.
3. Organización. El análisis de la organización comprende:
- a) **Estructura.** El examen de ésta permite detectar las características y deficiencias de la organización formal para tener la posibilidad de definir la estructura idónea.

- b) Auditoría de clientes. Conocer lo que el cliente percibe del producto y/o servicio, mediante entrevistas que hacen posible conocer sus necesidades reales, expectativas y de servicio. Estos datos sirven para definir la calidad del producto y descubrir fallas y deficiencias.
 - c) Análisis del negocio. Comprende el estudio detallado de las operaciones para solucionar las que mayores impactos económicos tienen y las que aseguran los más altos rendimientos, con el fin de desechar aquéllas no redituables. La situación presente y futura de la empresa y su relación con el entorno externo (competencia nacional e internacional, proveedores y clientes) e interno, requieren también de un examen exhaustivo para determinar que tan flexible es la estructura para adaptarse al medio ambiente.
4. **Sistemas.** La flexibilidad y efectividad de los sistemas son dos atributos esenciales de la excelencia, por lo que la implantación de un programa para el cambio, requiere necesariamente del análisis de los sistemas y procesos prevalecientes en la empresa. La descripción de los procesos internos tal y como ocurren en la realidad y su comparación con las expectativas detectadas en la etapa de auditoría del cliente, proporcionan un parámetro para la mejora de los mismos.
 5. **Personal.** La productividad contando con las personas adecuadas es la clave del éxito; por lo tanto, se requiere evaluar sus habilidades y conocimientos (tecnológicos, administrativos, humanísticos, culturales, etc.) de que dispone todo el personal para afrontar el reto de un cambio en la organización y detectar las necesidades de capacitación.
 6. **Calidad de vida.** La identificación de las condiciones que proporciona la empresa para que los individuos encuentren un significado existencial en el trabajo, así como los niveles de estrés y salud de la organización permiten diseñar un programa de calidad de vida.
 7. **Valores individuales.** El conocimiento de la actitud de los individuos ante el trabajo, su familia, el país y la vida en general, así como sus expectativas, es un medio para establecer estrategias de sensibilización e integración hacia la cultura de excelencia.

Los modelos presentados para el análisis y diagnóstico de la Cultura Organizacional, aún cuando manejen diferente nomenclatura y hagan énfasis en diferentes aspectos de la organización, presentan algunos puntos en común:



- En relación con los aspectos materiales es muy importante el análisis de los aspectos de instalaciones y equipo, ya que éstos nos pueden indicar la congruencia entre lo dicho por la empresa y la realidad. Ejemplo: si la empresa dice que el cliente es lo primero y las instalaciones donde se le recibe son incómodas o descuidadas, esto puede mostrar una incongruencia; igualmente si la misión de la empresa se refiere a la rapidez de la entrega de un servicio y los equipos que usa son muy viejos u obsoletos, es difícil que pueda dar un servicio rápido y de calidad, lo cual sería una contradicción también.
- Por lo que toca a los aspectos de estructura, el tipo de normatividad, los aspectos del ejercicio de la autoridad y la aplicación de premios y castigos son los puntos donde los autores coinciden y nos dan la pauta para que junto con los otros aspectos mencionados se conozca el tipo de cultura que enfrentamos; si es demasiado rígida o no; con un liderazgo bárbaro o autocrático y el saber lo que se premia y castiga nos refleja claramente los valores de la empresa.
- También los autores coinciden en que la filosofía y los valores son los aspectos básicos que nos indican la cultura de una empresa, ya que ellos, sean explícitos o no, determinan el comportamiento de los colaboradores en todas las actividades de la empresa.
- En los aspectos sobre la conducta varían de autor en autor, sin embargo, ellos se refieren básicamente a la manera de relacionarse los miembros de la compañía y al tipo del lenguaje utilizado y en general sugieren prestar atención a todas las conductas que se observen por parte de los miembros, ya que en todas podemos ver reflejada la cultura de la empresa y deducir sus valores y creencias. Otro punto importante es el de los rituales de la organización ya que éstos no son más que la dramatización de los valores de la empresa.

El hecho de que la mayoría de los autores coincidan en que estos elementos son significativos para el análisis de la cultura, se refiere quizá, a que a través de la observación de estos elementos en una organización es posible realizar un diagnóstico básico de lo que es la cultura en esa organización, ya que considera los aspectos físicos y palpables (instalaciones, tecnología, etc.), el deber de la organización (normas y procedimientos), lo emocional y profundo de la empresa (valores y filosofía) y la forma de manifestarse en el actuar cotidiano (rituales y costumbres).

IV.2.4. Recomendaciones.

A continuación se observan una serie de recomendaciones para no caer en errores comunes al analizar una organización, las cuales son señaladas por Peón (1987) y que pueden distorsionar el análisis de la cultura organizacional, sea cual fuere el modelo o perspectiva utilizada y que no deben de perderse de vista al seleccionar un modelo de análisis:

1. Reducción psicológica. No es suficiente realizar un análisis de la organización desde el punto de vista psicológico sino que debe ampliarse utilizando los fundamentos de las ciencias sociales (sociología, antropología, etc.).
2. Estereotipo². Algunas empresas han tomado los conceptos de cultura organizacional de una manera muy demagógica³ lo que les hace caer en estereotipos que nada tienen que ver con la empresa.
3. Malinchismo. En algunas organizaciones prefieren adaptar modelos para analizar, diagnosticar o cambiar la cultura que no corresponden a nuestra idiosincrasia y que por ser extranjeros consideran que son lo mejor, lo cual puede ser un error muy costoso.
4. Nacionalismo o patriotismo. Por el contrario se puede caer en el extremo de considerar que solo lo que es nuestro es lo mejor y entonces "se deja ver el bosque por ver un árbol".
5. Idealismo cultural. Otro extremo es pensar que sólo lo que corresponde a los valores anteriores a la conquista son los que deben prevalecer, lo cual tampoco es válido en nuestro momento.

² Modelo fijo de cualidades o conducta. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

³ Forma de ganarse a la gente en cualquier campo con halagos, falsas promesas, manipulación de sus sentimientos, etc. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

IV.3. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

IV.3.1. El proceso de cambio cultural.

El proceso de cambio cultural en las organizaciones, requiere de ciertas condiciones como son: la motivación, el compromiso e involucramiento del líder de la organización y posteriormente de todos los miembros de la misma.

El fenómeno de cambio desde un punto de vista psicológico ha sido estudiado por diversos autores, de los más importantes, Lewin (1951), cit. en Kras (1991), propone tres etapas del proceso de cambio:

1. Descongelamiento: se rompen hábitos, costumbres y tradiciones.
2. Cambio: se dan nuevos modelos de conducta.
3. Recongelamiento: se ha integrado la nueva conducta.

Así mismo, este autor, determina que en todo proceso de cambio siempre existen dos tipos de fuerzas en juego:

- a) Fuerzas resistentes (internas y externas).
- b) Fuerzas actuantes o motrices (internas y externas).

Las primeras tratan de impedirlo, y las segundas lo promueven.

A mayor fuerza de la cultura mayor resistencia al cambio.

A menor fuerza de la cultura menor resistencia al cambio.

La cultura es la barrera más importante para el cambio, mientras más fuerte es la cultura, más difícil es cambiarla (mayores fuerzas resistentes, internas o externas se pondrán en juego); sin embargo el cambio ahora es necesario para la supervivencia de la organización (fuerzas motrices externas), y dentro de la planeación del cambio deberán impulsarse las fuerzas motrices internas, para favorecerlo.

IV.3.2. Modelos de cambio de cultura organizacional.

Cada organización es diferente y por lo tanto cada proceso de cambio debe serlo también; los modelos o aproximaciones que se revisan solo son una base de donde partir para la adopción del propio modelo, ya sea modificando alguno de los presentados o integrando de diversas aproximaciones el propio.

IV.3.2.1. Modelo de cambio cultural (Martín y Leal, 1989).

Este modelo propone cinco fases necesarias para promover el cambio cultural:

1. **Mentalización.** Se refiere a la visualización y preparación del cambio e implica:
 - Sentir necesidad del cambio.
 - Compromiso de los directivos al cambio.
 - Detección de personas que puedan apoyar el cambio (líderes).
2. **Actuación del cambio cultural.** De acuerdo con la nueva filosofía y valores definidos debe reflejarse en los siguientes asuntos:
 - En los eventos.
 - En la vida cotidiana.
 - En el reforzamiento, imitación social e instrucción directa.
 - En el comportamiento de líderes acorde a lo que se dice, si no se pierde credibilidad.
3. **Cambios de normas.** Es la parte formal del cambio y relativamente fácil de cambiar.
4. **Cambio cultural mediante ritos.** Es la parte que permite actuar los valores y que pueden reforzar más el cambio y comprende: ritos de aprobación, de realce, de renovación, de reducción de conflictos, etc. A pesar de su utilidad, existen ciertos riesgos a considerar:
 - Los ritos no son utilizados normalmente para el cambio.
 - Existen ritos muy arraigados que pueden interferir.
 - Reflejan en ocasiones sólo la ideología de los directivos.
 - Las subculturas⁴ tienen sus propios ritos.
5. **Actuación.** Esto implica incidir sobre los factores que le darán congruencia al cambio, esto es que si se pretende un cambio en la

⁴ Cultura decadente, inferior. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

cultura de la organización se deben incorporar los valores y filosofía al lenguaje, los escritos, las imágenes, instalaciones y en sí a todos los aspectos de la empresa.

En este modelo se da mucho mayor énfasis a la importancia del cambio en valores y considera el aspecto de los rituales, a más de señalar como el anterior la importancia del liderazgo para lograr el cambio.

IV.3.2.2. Modelo de cambio organizacional (Kras 1990).

Kras propone un modelo de cambio aplicado a la empresa mexicana, que comprende nueve fases. Este modelo se refiere a cambio organizacional en general, sin embargo contiene dentro de su esquema pasos que corresponden a un cambio cultural.

1. Autoanálisis. De las más difíciles, ya que toca puntos muy sensibles de actitudes arraigadas, creencias y convicciones existentes. Es una toma de conciencia o especie de inventario sobre en que punto se encuentra la administración de la empresa en la actualidad.
2. Establecimiento de objetivos totales. Establecer objetivos específicos y el tiempo requerido para lograrlos.
3. Desarrollo del equipo administrativo. Selección de personas competentes y comprometidas con el cambio y que sean susceptibles de desarrollar.
4. Establecimiento de una filosofía empresarial operacional. Que comprende establecer los valores y la filosofía de la empresa.
5. Planeación estratégica para metas y objetivos específicos. Incluye:
 - Compromiso con los objetivos.
 - Cumplimiento en fechas.
 - Flexibilidad y planes alternativos de contingencia.
 - Planes por escrito y acciones concretas.
 - Selección, desarrollo y capacitación de mandos medios.
 - Facilitadores de los procesos a nivel administrativo y obrero.
6. Desarrollo de equipos. Es responsabilidad del gerente de cada área.
7. Control y seguimiento. Se debe llevar a cabo por etapas:
 - En una primera etapa se tiene que invertir mucho tiempo en estos aspectos, para encontrar la mejor manera de obtener resultados deseados.



- En una segunda etapa se vuelve algo cotidiano y lo ideal es llegar al autocontrol.
 - Los círculos de calidad se consideran una buena alternativa para el control, ya que los problemas se resuelven desde la raíz y en las etapas iniciales del proceso.
8. De resultados.
- Resultados cuantitativos.
 - Evaluación del gerente como administrador y desarrollador del personal.
 - Evaluación rutinaria (del gerente por sus subordinados, por sus iguales y autoevaluación del gerente).
9. Comunicación.
- Del director general: informa a todos los niveles sobre desarrollos relevantes de su área y de la empresa, lo que resulta un motivador importante para todos, que puede redituarse en productividad y satisfacción. Esto se hace operacional mediante la implementación de juntas periódicas con miembros de diversas áreas y jerarquías.
 - Del gerente: se establece un proceso permanente de comunicación con sus subordinados, tanto ascendente como descendente, es decir, reuniones cortas diarias, por escrito y contacto personal, además de boletines, tableros, reunión con todos los miembros.

Como se puede observar dentro de este modelo de cambio organizacional, la fase de autoanálisis implica conocer los valores y creencias que operan en la organización y su impacto en los resultados de la organización. Así mismo el desarrollo del equipo administrativo, implica que el personal incorpore las nuevas creencias que se propongan y que se comprometa al cambio. Considera además como punto clave el establecimiento de una filosofía, y que ésta se haga operacional para llegar a todos los miembros. Lo anterior refuerza la idea de que la frontera entre Desarrollo Organizacional y Cultura Organizacional es débil y en ocasiones la Cultura Organizacional se considera como parte del Desarrollo Organizacional.

IV.3.2.3. Modelo de cambio cultural AT&T, Buchowitz (1990).

Buchowitz reporta una experiencia de cambio cultural, exponiendo el modelo utilizado para la empresa AT&T. El autor habla que para la realización de un cambio cultural, existen aspectos que son centrales y a

los que más peso deberá de darse, en este caso el paso tercero y cuarto, además considera que existen "rutas periféricas" a las cuales se refieren los pasos restantes del modelo. Los aspectos centrales se relacionan con la definición de actitudes que deben ser conocidas y aprendidas para promover el cambio, así mismo hace énfasis en la preparación que debe existir para el cambio de actitudes, como es el hecho de que las personas encuentren una motivación para el cambio en la medida que resulte relevante y de beneficio para ellos y no sólo para la empresa.

El modelo de Buchowitz (1990), comprende seis fases que a continuación se resumen:

1. Establecer el ejemplo. Los gerentes predicán con el ejemplo los nuevos valores.
2. "Remendar" el sistema gerencial. Se refiere a un cambio de la estructura organizacional, del proceso y estilo gerencial. Esto implica sistemas de recompensas y recursos asignados a comunicar nuevas conductas deseadas. Un cambio de cultura sin nuevos sistemas de recompensa puede no funcionar, ya que sería incongruente.
3. Articulación del sistema de valores y aclararlos. La no-definición del nuevo sistema filosófico es un punto que frecuentemente se da por hecho y si a esto se agrega el no comunicarlo oportunamente a toda la organización, puede acabar con cualquier intento de cambio.
4. Entrenamiento para aprender los valores culturales. No basta comunicar los nuevos valores, sino que hay que entrenar para que sean asimilados y apropiados por cada uno de los miembros de la empresa.
5. Revisión de políticas y métodos de reclutamiento. Para que el nuevo personal concuerde con los nuevos valores culturales y la cultura se mantenga y se refuerce.
6. Modificación de símbolos. Como en otros modelos ha sido planteado que cualquier cambio cultural debe acompañarse de la adecuación de signos y símbolos a los nuevos valores, y sobre todo debe vigilarse la congruencia que se muestre al adecuarlos, de no ser así se pierde credibilidad en el cambio. Los símbolos son medios para fortalecer los valores de la organización.

Este modelo resulta interesante ya que constituye una experiencia práctica detallada por el autor, en donde la función gerencial resulta clave, como ha sido señalado por otros autores, pero se hace énfasis en otro punto que no ha sido nombrado directamente en los otros modelos, y que se refiere al entrenamiento en la cultura, ya que si bien los autores hablan de involucramiento de los miembros y si acaso el entrenamiento a gerentes, no lo consideran a nivel de toda la organización, lo cual es una aportación interesante. La experiencia de cambio cultural en AT&T se encuentra documentada, pero sobre todo es importante señalar que es una empresa que a raíz del cambio cultural se encuentra dentro de las empresas más exitosa a nivel mundial para la calidad de sus productos y servicios.

IV.3.2.4. Modelo de cambio cultural, Münch (1992).

A continuación se incluye un esquema con las etapas a seguir para implantar un cambio en la organización. Las etapas presentan un orden progresivo, pero en algunas ocasiones éstas pueden cambiar de acuerdo con las necesidades de la empresa. Por otra parte, no es posible distinguir límites exactos que marquen claramente la separación entre las etapas; por ejemplo, la educación comprende todo el proceso; de hecho, pueden realizarse varias etapas simultáneamente. Lo esencial es que una implantación adecuada abarque las siguientes 6 etapas:

1. Sensibilización y compromiso:

- De la alta dirección. Un cambio en la cultura organizacional, debe partir de la alta gerencia. Es imprescindible que los altos directivos conozcan la filosofía de la excelencia y que acepten que esta es una alternativa viable y eficaz para mejorar la calidad y la productividad en su organización, de lo contrario es inútil proponer un cambio. En esta etapa los directivos se dan cuenta de la necesidad de cambio y aceptan el compromiso y el reto de buscar la excelencia en todos los niveles de la empresa, a la vez que se concientizan acerca de los esfuerzos, costos y tiempo que requieren un programa de esta naturaleza.
- Del equipo gerencial. Una vez que la alta dirección conoce los objetivos y alcances del programa de excelencia y decide

implantarlo, los gerentes que ocupan otras posiciones en la organización deberán sensibilizarse y aceptar el programa.

- Del sindicato y el personal administrativo y obrero. Gran parte de los resultados de un programa integral de excelencia dependen del personal sindicalizado, por lo que la sensibilización de los líderes sindicales es un requisito incuestionable.

Un programa de educación en excelencia que involucre a todos los miembros de la organización incluye básicamente tres etapas:

- Iniciación. Hacia la excelencia, los valores, el trabajo en equipo, la calidad y el servicio.
- Capacitación. En tecnología, técnica, relaciones humanas, administración, calidad, liderazgo, trabajo en equipo, calidad de vida, etc.
- Aplicación. Poner los conocimientos aprendidos en práctica en las funciones que se desempeñen en su puesto.

La fase de sensibilización es trascendental, pues a partir de ésta se genera el cambio de actitud y de valores de los integrantes de la organización. Esta fase implica la comprensión de nuestras raíces culturales y de nuestros valores.

2. **Integración del equipo directivo.** Será necesario integrar un equipo directivo con las características estudiadas en el capítulo III, que lleve a la práctica la solidaridad y la colaboración, por lo que se requiere que los directivos se capaciten en la etapa del programa de educación, desarrollando no sólo sus habilidades de liderazgo, sino las de trabajo en equipo. Un equipo directivo donde se practiquen la comunicación, la integración, la solidaridad, los valores, la coordinación y el compromiso para la solución óptima de los problemas.
3. **Análisis de la cultura organizacional.** La implantación de un sistema integral debe fundamentarse en un diagnóstico completo de la cultura organizacional (vistos anteriormente).
4. **Definición de una filosofía.** La definición, difusión y práctica de los valores que la alta dirección considere esenciales para lograr la excelencia, son el punto de partida de la implantación del programa. La conceptualización de la empresa como parte del país. La filosofía se integra con los valores o el credo, la misión, los objetivos y las



políticas. Plasmar por escrito la filosofía, implica un gran compromiso para los altos directivos, ya que será necesario manifestar con hechos lo expuesto con palabras.

5. **Desarrollo organizacional.** Se logra mediante la educación en y para el trabajo, misma que debe impartirse a todos los niveles y miembros de la organización (excelencia individual y organizacional, ética individual y empresarial, filosofía de la empresa, desarrollo de habilidades directivas, calidad, liderazgo, desarrollo de equipos, innovación, etc.).
6. **Administración del cambio.** A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, con la preparación adquirida en el programa educativo, y tomando como punto de referencia la filosofía de la empresa, el equipo directivo estará en posibilidades de diseñar las directrices para que el personal de las áreas correspondientes participe activamente en la búsqueda de la excelencia. Los aspectos más importantes para administrar el cambio son: el diseño del modelo estratégico y de estructuras Ad-hoc⁵, programa de excelencia para elevar la calidad de vida en el trabajo (remuneraciones, reconocimientos, ascensos, manejo de estrés, programas deportivos y culturales, actividades empresa-familia), capacitación, mejoramiento de sistemas y procesos, convenios de calidad con los clientes y los proveedores, motivación, desarrollo de la calidad en todos los procesos. Esto es un proceso largo que requiere tiempo, esfuerzo y dinero, pero sobre todo, un cambio de actitud en todo el personal; es un programa continuo que nunca termina por lo que los valores son lo esencial del programa.

IV.3.2.5. Modelo del proceso de cambio cultural, Andrade (1992).

Para este autor el cambio cultural es la diferencia entre lo que es la cultura ideal que se plantea la organización y de que en realidad se tiene; de ahí que su modelo de cambio cultural contiene seis fases, y una de ellas se refiere a la realización del diagnóstico de la cultura que es lo que nos daría la cultura real. Estas fases son:

1. Definir la cultura ideal y traducirla a comportamientos concretos y observables, esto requiere de la visión del líder de la empresa para definir qué tipo de valores y creencias debe manejar la compañía para lograr los objetivos. Es el QUÉ del cambio.

⁵ Lat. Apropiado a su fin. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

2. Diagnosticar la cultura existente para determinar la cultura real.
3. Identificar diferencias entre cultura ideal y real.
4. Definir que hacer para reducir diferencias y puede implicar cambio de valores, cambios estructurales o ambos. Es el CÓMO del cambio.
5. Implantar el plan de acción. Responsabilidades y compromisos, generalmente se responsabiliza al comité de dirección del cambio pero pueden estar asesorados por un externo, que además resulta lo más recomendable. Es parte del CÓMO del cambio e incluye el CUÁNDO y CUÁNTO, ya que puede plantearse como un cambio evolutivo o revolucionario a corto o a largo plazo.
6. Repetir periódicamente el proceso. Como se sabe el cambio es un proceso continuo y que responde a las características del entorno por lo que el cambio cultural no es un proceso único sino que es un proceso que constantemente debe estarse planeando y monitoreando para hacer los ajustes que sean necesarios.

Desde esta perspectiva, el cambio se centra en los valores, y es vital la visión que tenga el líder del cambio para promoverlo, otro punto que sobresale es que la responsabilidad se comparte entre los miembros de la organización. Por lo que concierne a los factores comunes planteados en las estrategias de cambio cultural revisadas, se hace énfasis que para determinar la estrategia es necesario tener claramente identificado el tipo de cambio que se desea o que se está presentando para tomar la decisión acerca de la estrategia. Para clasificar el tipo de cambio los modelos plantean tres criterios, con dos opciones cada uno:

1. Origen del cambio.
 - Promovido por la organización (Proactivo).
 - Provocado por el entorno (Reactivo).
2. Proceso que sigue el cambio.
 - Evolutivo.
 - Disruptivo (de manera brusca o súbita).
3. Nivel del cambio.
 - Superficial.
 - Profundo.

De acuerdo con los modelos revisados, se pueden concluir diversos aspectos, que no deben ser pasados por alto en el momento de la legalización del cambio de cultura organizacional y que son:

1. La base del cambio cultural es el cambio de las personas.
2. Otro punto clave del cambio cultural es el cambio de valores y éste se dará a través del cambio de actitudes.
3. El cambio para que sea efectivo debe involucrar a todo el personal y ser encabezado por los líderes de la organización.
4. El desarrollo de redes y equipos de trabajo son la plataforma para la transmisión y desarrollo del cambio a través de la introducción de nuevos valores.

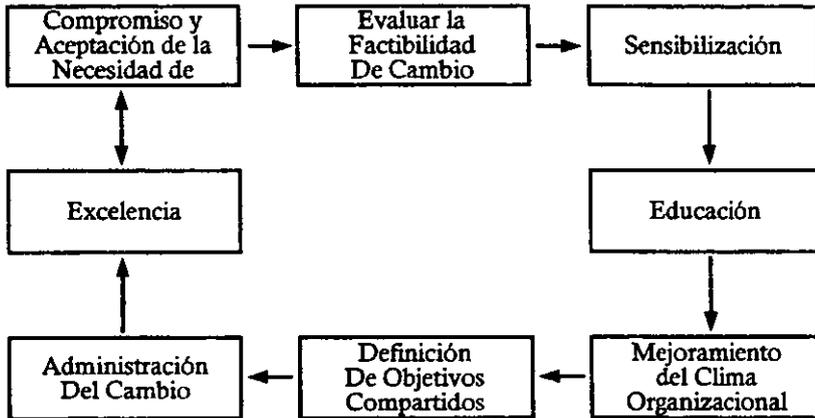
Algunas características indispensables del cambio cultural son:

- Necesidad real del cambio.
- Compromiso del líder para el cambio.
- Cambio a fondo y congruencia con él (con relación a normas, procedimientos, actitudes y acciones para con la gente).
- Involucramiento de todos los miembros de la organización.

IV.4. PROGRAMA DE EXCELENCIA PARA UN ÁREA, DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

El gerente que no dispone del poder para efectuar un cambio a nivel de toda la organización debe comenzar en su área. El inicio de este programa sólo es posible mediante un cambio en la actitud del gerente hacia los problemas, de tal manera que éstos representan una oportunidad para mejorar el área a su cargo. Este esquema funciona mejor cuando el grupo es maduro, los subordinados están preparados y los miembros se dedican a lograr el objetivo del departamento; sin embargo, en caso de no existir estas condiciones, el programa es un medio para crearlas. El programa se fundamenta en los principios de liderazgo estudiados en el capítulo anterior. Las etapas para establecer un programa de excelencia a nivel departamental son:

1. **Compromiso y aceptación del cambio.** Consiste en que el gerente reconozca que los niveles de rendimientos obtenidos en su área son suficientes, más no excelentes, y que tenga la convicción de que, a partir de un estilo de liderazgo adecuado y de establecimiento de condiciones satisfactorias e enriquecedoras en el trabajo, es posible lograr la excelencia.



Fuente: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas. México, 1992, p. 180.

Figura IV.1. Programa de Excelencia por área.

2. **Evaluar la factibilidad y oportunidad del cambio (diagnóstico).** En esta fase se determina si el momento es oportuno y si las condiciones son propias para un enfoque hacia la excelencia. Un análisis del clima mediante una encuesta, entrevista o la simple observación, proporciona datos acerca del grado de satisfacción o insatisfacción del personal para acondicionar el medio e implantar un cambio, que es más difícil cuando nos encontramos en un clima de satisfacción.
3. **Sensibilización de los niveles superiores y de los similares.** Resulta esencial que tanto los jefes superiores como los del mismo nivel conozcan y acepten que se está implantando un cambio en el estilo de gestión en una área. De lo contrario puede surgir desconcierto y confusión al descubrir que existe un sistema de administración participativa y que los subordinados asignados al área sujeta al cambio, intervienen en actividades y decisiones en las que

anteriormente no participaban. Es necesario informar a todos los que resulten afectados o interesados, del cambio que se propone y solicitar su apoyo para evitar problemas posteriores.

4. **Educación.** Un programa de excelencia sólo es posible cuando todos los miembros que intervienen tienen la capacidad y habilidad necesarias para lograrlo. La productividad contando con las personas, y la calidad son premisas que requieren de un grupo altamente capacitado; La adquisición de conocimientos técnicos, administrativos y humanísticos debe realizarse no solo a través de cursos, sino también mediante la asignación de tareas que amplíen la capacidad y los conocimientos del personal. La capacitación y el desarrollo del personal deben ser parte de un proceso continuo. Un buen programa de sensibilización y capacitación debe contemplar aspectos tales como: ética y valores individuales, desarrollo de equipos, excelencia, objetivos, calidad, filosofía de la empresa, análisis de procesos y desarrollo de habilidades administrativas y tecnológicas.
5. **Mejoramiento del clima organizacional.** A partir de los resultados obtenidos en la encuesta sobre el clima organizacional, se deben establecer las condiciones para solucionar las insatisfacciones del grupo e incrementar la calidad de vida en el trabajo. Es aconsejable trabajar individualmente con los subordinados para solucionar los problemas y establecer un clima de comunicación efectiva y así no se presenten obstáculos en el programa. En esta etapa se proporcionan todos los elementos necesarios y el ambiente de confianza, cordialidad y lealtad que se requiere para que las personas se sientan bien.
6. **Definición de la misión y de objetivos compartidos.** Mediante el establecimiento de una meta o misión y de una serie de objetivos que involucren la subordinación en la fijación y obtención de sus objetivos individuales para lograr la meta general del área es posible estimular la unidad y solidaridad del grupo de trabajo. La evaluación periódica del logro de los objetivos realizada entre jefe y subordinado, es una base segura de comunicación, a la vez que proporciona una forma objetiva para la calificación de méritos y de los sistemas de ascensos y de recompensas.

7. **Desarrollo de equipos.** La integración de equipos es trascendental para que los subordinados compartan la responsabilidad y logren la meta general. Los equipos de trabajo (que se estudiarán en el siguiente capítulo) son parte esencial en el logro de la excelencia; es imposible que la calidad y excelencia de un grupo se finquen en un solo hombre.
8. **Administración del cambio.** Una vez que se hayan formado los equipos de trabajo y clarificado la misión y los objetivos generales del área será necesario diseñar e implantar todos aquellos mecanismos que incrementen la productividad y la calidad de todas las operaciones.

Algunas sugerencias para establecer una estructura *ad hoc* y un ambiente que genere excelencia son:

- La descripción, revisión y análisis de todos los procesos y de las actividades que se realizan en los diferentes puestos.
- Crear un sistema de campeones en el que se estimule y reconozca el cumplimiento y la innovación.
- Una comunicación abierta y un clima de aprendizaje y desarrollo continuo en el que los retos y la calidad sean sucesos comunes.
- Propiciar la automotivación y el autocontrol mediante el enriquecimiento de puestos.
- Crear en todos los miembros la conciencia de calidad y servicio.

IV.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS MEXICANAS EN COMPARACIÓN CON EMPRESAS DE OTROS PAÍSES.

El hecho de que nuestro país se incorpore a la globalización de mercados traerá diversas consecuencias en lo que a cambio de valores se refiere, derivado de la interacción con otras culturas, por lo que podemos prever diversas reacciones, entre ellas una resistencia al cambio que puede generar conflicto, y que si no es superado, ello puede restar grandes oportunidades a las empresas nacionales para alcanzar la modernidad que pudiera beneficiarles cuando menos en un sentido comercial.

IV.5.1. En Estructura.

Serralde (1987) publicó en la revista *Management Today*, un análisis de comparación entre las empresas mexicanas y en general las latinoamericanas y las estadounidenses, el estudio señala con respecto a las compañías mexicanas que se dan estructuras verticales, jerárquicas que promueven relaciones autoritarias y/o paternalistas⁶. A diferencia de nuestras organizaciones las organizaciones estadounidenses presentan estructuras verticales achatadas y participativas, que promueven un ambiente democrático (Liderazgo Transformador 9,9 o Sinergista según el Grid o el Ciclo de Vida, respectivamente⁷). Nuestras organizaciones se caracterizan por una formalidad estructural, con mucha importancia hacia la jerarquía, lo cual se relaciona con el estilo de liderazgo. La estructura de las empresas mexicanas en general tiende a ser de muchos niveles jerárquicos, y la tendencia debería ser buscar el achatamiento, ya que muchos niveles provocan burocratismo y consecuentemente ineficiencia en el logro de objetivos.

IV.5.2. En Sistemas de Remuneración y Evaluación del Desempeño.

La evaluación de desempeño refleja la manera en cómo la empresa reconoce y retroalimenta los resultados del personal en su trabajo. En México el sueldo se relaciona con aspectos de antigüedad y de experiencia y casi nunca con eficiencia. En Japón se considera el salario como forma de participación de utilidades, como si fueran socios de la empresa. En Estados Unidos el pago es visto como derecho para comodidades.

En México se encuentra una evaluación sofisticada para ejecutivos y mecánica para empleados, en empresas japonesas tienen un complejo sistema de evaluación del personal, que combina diversos aspectos, y en empresas americanas se evalúa de acuerdo con los objetivos alcanzados.

⁶ Vid. Inciso III.3.1 de la presente tesis.

⁷ Vid. Inciso III.3.1 y III.3.2 de la presente tesis.

En México ya observamos una tendencia a la mejor planeación y control, lo que permite contar ya con parámetros de evaluación del desempeño, aunque todavía se sigue llegando con incrementos del sueldo y observamos que en muchos casos el desarrollo de una persona en la organización que podía desprenderse de su evaluación del desempeño se sigue dando más por las influencias personales y puede ser tan rápido o tan corto como influyan estas relaciones.

IV.5.3. En Estilo de Liderazgo y Dirección.

Al respecto, en el estudio realizado por Serralde (1987) se concluye, con respecto al liderazgo y dirección en las empresas mexicanas que:

1. La dirección de las empresas es comúnmente ejercida por parientes y agrega que el familiarismo es característica de las organizaciones latinoamericanas.
2. Que existe un liderazgo Autocrático que centraliza la autoridad.

Serralde (1987) sobre la base del estudio del estilo gerencial de los ejecutivos mexicanos donde aplicó el test de estilo gerencial Reddin concluye acerca de las características del gerente mexicano:

1. Enérgico cuando está respaldado por jerarquía.
2. Ante la presión se torna errático y poco efectivo.
3. Cuidadoso de los detalles.
4. Torpe en el trabajo participativo.
5. Resistente al cambio que considera una aberración.
6. Busca adaptar el entorno a él y no lo contrario.
7. Efectivo en organizaciones burocráticas.
8. Busca reconocimiento a cómo de lugar.
9. Busca el control.

Sobre la base de este mismo estudio señala las principales debilidades de los ejecutivos mexicanos, que debieran ser consideradas también como áreas de oportunidad y susceptibles a modificarse:

1. Planeación. Escasa planeación por la propia situación de las empresas y por la centralización del poder, normalmente el gerente no planea, ejecuta. No existe evaluación periódica.
2. Manejo de conflictos. No los maneja, los suprime, se impone o se confronta. No los usa para promover mejoras ni para manejar la resistencia al cambio.
3. Trabajo en equipo. El sistema cultural y el empresarial, promueven el individualismo y no el trabajo en grupos.
4. Actitud ante el cambio.
 - Poco interesado.
 - Racionaliza.
 - Apoya el cambio cuando participa en él.
 - Prefiere cambios estructurales fulminantes, que graduales.
 - Es frontal, agresivo y determinante ante la amenaza de sus intereses.

Kras (1991), también realizó una comparación entre el estilo gerencial mexicano y el estadounidense, resumiéndose en la Tabla IV.1. Los puntos seleccionados para la corporación resultan altamente contrastantes en sus resultados, por lo tanto podemos concluir que las características y cultura de las empresas mexicanas con las estadounidenses son en muchos puntos diametralmente diferentes por lo que hay que cuidar esa tendencia a seguir copiando modelos extranjeros sin siquiera estudiarlos o adaptarlos. Al mismo tiempo será un punto clave el modificar los aspectos que sí se consideren viables, lo cual nos puede beneficiar en el cambio que necesitan las organizaciones en México.

IV.5.4. En Relaciones de Poder y Autoridad.

Íntimamente ligado con el punto anterior es como se dan las relaciones de poder y la actitud hacia la autoridad, aspectos que sesgan claramente la cultura de una empresa. En su estudio Serralde (1987), concluye que en México existen grandes diferencias entre grupos de distinto nivel jerárquico, donde a mayor jerarquía mayor poder y autoridad. También concluye que existe en general una gerencia individualista, que antepone necesidades personales de poder e imagen a las necesidades de la organización, lo cual le hacen perder fuerza a la empresa, ya que los esfuerzos se encuentran fragmentados y no dirigidos hacia objetivos en común.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL.

Tabla IV.1. Comparación entre el Estilo Gerencial Mexicano y Estadounidense.

ASPECTO	MEXICANO	ESTADOUNIDENSE
Trabajo y Placer	Trabaja para sobrevivir. La familia es más importante que el trabajo. Combina trabajo y placer. Ambiente familiar en las empresas.	El trabajo es valioso en sí mismo. El trabajo es prioridad (algunas veces la familia es sacrificada por el trabajo). No se mezcla a la familia ni a los amigos con el trabajo.
Enfoque Teórico vs. Práctico	Buen teórico, poco práctico. Dificultad para llevar la teoría a la práctica.	Capacidad analítica muy alta. Orientado a la acción y a la solución de problemas.
Dirección / Supervisión	Tradicionalista. Gran respeto a la autoridad. Servil. No se delega responsabilidad ni autoridad.	Critica y reta a la autoridad. Delegación de autoridad y responsabilidad sobre la base de resultados.
Control	No se acostumbra. Se modifica rápidamente Rudimentario.	Procedimientos de control y verificación altamente desarrollados.
Contratación de Personal	Preferencia por parientes y amigos.	Por capacidad. No se contratan parientes.
Lealtad	Al superior inmediato.	A la empresa.
Desarrollo Ejecutivo	No existen Programas de Promoción. Ascenso basado en servicios al superior.	Existen programas de desarrollo individual. Ascenso basado en capacidades.
Competencia	No la disfruta, la evita. Prefiere ambiente amistoso. Evita el conflicto.	Extremadamente competitivo. Disfruta el conflicto.
Tiempo	Es solo una referencia. Compromiso aproximado y variable en tiempo	De máxima importancia. Compromiso en tiempo, apego absoluto.
Planificación	A corto Plazo Difícil por las condiciones económicas y políticas.	A mediano y largo plazo Existe estabilidad económica.

Fuente: Kras, E. S. *La Administración Mexicana en Transición*. Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1991.

Andrade y Sánchez (1987), hacen una comparación entre las relaciones de poder y autoridad en las empresas mexicanas, americanas y japonesas:

- En las organizaciones mexicanas, sólo el presidente o el director general toman las decisiones de la empresa, como máximas autoridades, lo cual impide la participación del personal y les concede aún más poder para dirigir la empresa. Las reuniones son para oír lo que decidió el

director general o jefe inmediato. A diferencia de nuestras organizaciones, la toma de decisiones en empresas japonesas involucra a todos los niveles y en las americanas los primeros y segundos niveles. En las reuniones de las empresas japonesas se discute la problemática de la organización y en las americanas se discuten problemas de área de trabajo, pero todos participan y aportan ideas.

- En México, la administración de la empresa se orienta a la administración del poder, y de este interés se desprenden el tipo de normas y sistemas de trabajo que lo garantice y fortalezca. En el caso de las organizaciones japonesas la administración se orienta a los recursos humanos y en las americanas al capital.
- En nuestro país, las oficinas difieren según el nivel de autoridad y según el grado de poder, las oficinas son diferentes según jerarquía. A diferencia de las japonesas que se lleva una política de puertas abiertas, donde en ocasiones no existen oficinas especiales para los mandos altos, en las empresas americanas existen oficinas privadas pero sin grandes diferencias según el nivel.

Andrade (1989) anota que en la medida que el poder se concentra en el equipo gerencial o en una sola persona, se impide que se dé el trabajo en equipo que pudiera beneficiar en el compromiso para el logro de objetivos.

Kras (1991) concluye en su análisis de las características de administración de la empresa mexicana actual en cuanto a aspectos de poder y autoridad:

- El director delega responsabilidad a los gerentes pero no autoridad, lo cual favorece a la concentración del poder y a la falta de oportunidad en las respuestas de la compañía, a más de que impide que cada miembro responda por sus resultados.
- Los gerentes y mandos medios repiten este modelo de autoridad con todo el personal, haciendo menos efectiva a la organización.

También este autor hace una comparación entre en estilo gerencial mexicano y el estadounidense, y refiriéndose al manejo del poder y la autoridad concluye que:

- Existe gran respeto hacia la autoridad y por parte de ésta no se delega ni responsabilidad ni autoridad (aquí difiere Serralde que indica que sí se delega responsabilidad pero no autoridad). A diferencia de nuestro estilo, en las empresas estadounidenses plantean que a la autoridad se le critica, se le cuestiona, se le reta y sí se delega la autoridad y la responsabilidad sobre la base de los resultados alcanzados por los subordinados.

IV.5.5. En Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales en las empresas mexicanas son punto primordial y pueden influir más en la toma de decisiones más que cualquier otro elemento. Esta situación y el hecho de que no se cuenten con parámetros objetivos para medición de resultados, hace que el ascenso o movimiento del personal sea más por el tipo de relaciones que se tengan con la autoridad que por otro aspecto.

Serralde (1987) en su estudio habla que en las relaciones verticales, predomina la jerarquía y la autoridad o bien estas relaciones pueden tornarse paternalistas. Las relaciones horizontales en general son de desconfianza ya que se encuentran influidas por las luchas de poder.

Andrade y Sánchez (1987) opinan al respecto que las relaciones interpersonales son de compadrazgo a nivel horizontal, de desconfianza con los demás, y autoritaria en el plano vertical, a diferencia de las organizaciones japonesas que las relaciones son de tipo familiar y las de los estadounidenses se limitan a ser relaciones laborales, sin establecimiento de vínculos personales. Por esta situación se dan también relaciones de compromiso con el jefe a largo plazo más no con la empresa, y existe una identificación con el grupo social de trabajo pero no con la empresa; en cambio en las empresas japonesas se da una relación de trabajo de por vida y sí existe una identificación con la empresa; en las americanas se dan únicamente compromisos a corto plazo entre empresa y empleado.

Al respecto Serralde (1987) coincide en que se da una alta valoración a la lealtad al superior como base de las relaciones interpersonales en el trabajo. También señala que se da un individualismo sobre el trabajo en grupo, sin embargo dado que las relaciones más importantes son de tipo afectivo estas no afectan a la relación, pero sí a la efectividad del grupo.

Kras (1991), opina al respecto, que en muchas empresas mexicanas se percibe un ambiente familiar por el tipo de relaciones de amigos y compadrazgo que se dan, sin embargo esto afecta a los resultados ya que se pasan por alto errores, compromisos y otras situaciones negativas a los resultados; a diferencia de esto en las organizaciones americanas en general no se mezcla la familia y amigos con el trabajo.

Visto desde un ángulo positivo, la importancia que tienen las relaciones interpersonales es que ayudan a que exista una extrema identificación con los compañeros de área o con el jefe (mas no con la empresa) y que se alcancen niveles de motivación y productividad satisfactorios, sin embargo pueden también servir para cubrir ante los demás las conductas no deseables, por lo que un aspecto a reforzar es quizá la identificación del personal con la empresa como una manera de lograr sinergia al sumar esfuerzos individuales o de pequeños grupos hacia los objetivos de la organización.

IV.5.6. En Planeación.

Se refiere al procesado de trazar objetivos a un corto, mediano y largo plazo y en función de esto, organizar el trabajo a realizar con el fin de cubrir la meta planeada. A este respecto, Serralde (1987) señala que por el tipo de liderazgo que se da, la planeación se realiza por parte del nivel superior, los demás niveles se convierten en ejecutores solamente; esto repercutirá en el grado de compromiso y motivación que tengan los miembros de la organización para el logro de objetivos, que seguramente será bajo, al no haber participado en el proceso.

Kras (1991), coincide con Serralde y manifiesta que la planeación es hecha generalmente por el dueño o gerente general; se hace a muy corto plazo, con poca información para la toma de decisiones, la cual no se documenta, en ocasiones no está sistematizada, más bien se plantean metas deseables y no compromisos y en ocasiones sólo se improvisa. Esta situación debe cambiar en el corto plazo si nuestras empresas desean ser competitivas, y la misma autora sugiere que:



- Los objetivos se deben elaborar por el equipo administrativo.
- Se pongan por escrito y se comprometan resultados.
- Se identifiquen prioridades, actividades y responsables.

IV.5.7. En Comunicación.

Los procesos de comunicación son muy poco efectivos, ya que por ejemplo, la información se vuelve importante fuente de poder y es muy celosamente manejada. Al comparar la comunicación de las empresas mexicanas con las norteamericanas se obtiene lo siguiente: las comunicaciones en empresas mexicanas son indirectas y cerradas (la comunicación no fluye), poco transparentes, sin retroalimentación, por el contrario en las americanas son directas y abiertas.

Los aspectos de comunicación son los que más deberían de aplicarse en las organizaciones mexicanas, si es que desean transformarse en empresas participativas, ya que la falta de información limita la participación y motivación de la gente y acaba por crear incertidumbre.

IV.5.8. En Adaptabilidad y/o Flexibilidad.

La adaptabilidad o capacidad de respuesta y/o flexibilidad son aspectos importantes que pueden permitir valorar la capacidad de una organización para el cambio. Serralde (1987), hace referencia al respecto diciendo que las empresas mexicanas son:

- Rígidas y dogmáticas⁸.
- Toman mucho tiempo para la toma de decisiones.
- Estimulan poco y en ocasiones limitan la creatividad de los empleados.
- Presentan pocos cambios en sus estructuras durante largos períodos de tiempo.

⁸ Dogma. Que afirma como verdad irrefutable o como un hecho establecido lo que es discutible. Proclamado como cierto e innegable. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

La falta de adaptabilidad es un aspecto que provoca una falta de oportunidad en la respuesta, punto esencial para la competitividad, y es un aspecto que va a hacer la diferencia entre las empresas, en los próximos años. Existen otros aspectos que aunque no se incluyen en alguna de las categorías revisadas son importantes para determinar las características de las organizaciones mexicanas:

- La Ley Federal del Trabajo en México dificulta acciones en favor de la productividad y de la toma de decisiones con respecto al personal en función a su evaluación del desempeño. Así mismo, el sindicalismo y en el caso de la Industria de la Construcción no se puede pasar por alto a la complicada Ley de Adquisiciones y Obras Publicas.
- El control y seguimiento es muy limitado se delega y no se verifica si se llevó a cabo la acción. Lo ideal es promover el autocontrol, pero esto implica una delegación de responsabilidades mayor y un compromiso muy grande entre empleado y empresa, Kras (1991).
- El nivel educativo en general, es bajo en las organizaciones mexicanas, medio en Estados Unidos y alto en Japón, Andrade y Sánchez (1987).
- En México, la capacitación del personal se considera un gasto innecesario y en general es deficiente (Kras, 1989). Sin embargo es una herramienta estratégica para la competitividad.
- Falta de definición y difusión de la misión y filosofía empresarial, lo que limita la fuerza de la cultura organizacional para guiar el comportamiento de los integrantes.

IV.5.9. Otras

Para concluir se señalan otras variables que sugiere Peón (1987), y que deben ser tomadas en cuenta al planear el cambio cultural y sirven para redondear esta acción donde se caracteriza a la empresa mexicana:

- a) Tamaño de la organización. Una empresa de acuerdo con su tamaño se maneja con un esquema de creencias y valores distinto.
- b) Localización geográfica. En nuestro país se observan diferencias culturales de acuerdo con la zona que abordemos, esto es, la cultura del norte es diferente a la del Sur, que a su vez difiere de la del centro.

- c) Empresa privada, pública o social. Las relaciones interpersonales, el tipo de liderazgo y sobre todo las relaciones de poder diferencian enormemente la cultura entre instituciones y empresas.⁹
- d) Profesión o grado de estudios del director general. Esto determinará en gran medida la rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo con que operará la empresa.
- e) Nacionalidad de la empresa matriz. La tendencia es adaptar ciertos rasgos culturales del país de origen hacia la empresa instalada en otro.
- f) Rama industrial o de servicios a la que pertenece la organización. Se pueden observar diferencias importantes de acuerdo con el giro de la empresa (por ejemplo la empresa bancaria difiere de la empresa constructora que a su vez difiere de la empresa automotriz).
- g) Tecnología utilizada. Este es un punto importante que determina el tipo de relaciones interpersonales que se establecen en la empresa. A mayor tecnología menor número de personal y menor contacto inter-personal y viceversa.
- h) Antigüedad de la organización. A mayor antigüedad mayor arraigo de valores y tradiciones, pero también mayor resistencia al cambio.

IV.6. VALORES DEL MEXICANO.

Tradicionalmente se ha considerado que los valores básicos del mexicano son la familia, la patria y la religión y que como tales determinan el comportamiento del mexicano; sin embargo en los estudios realizados en las últimas décadas muestran que el sistema de valores del mexicano se está modificando. A continuación se hace una breve revisión de los resultados obtenidos en estos estudios.

Alducín (1986), en su estudio "Los Valores de los Mexicanos" tiene como objetivo conocer los valores de la población mexicana y realiza un muestreo con 3543 personas de diferentes zonas geográficas, edad, nivel educativo, sexo, religión, y nivel socioeconómico. Una primera conclusión que se desprende de este estudio es que en México difícilmente puede generalizarse acerca del perfil del mexicano en cuanto sus caracte-

⁹ Cfr. Inciso L6 de la presente tesis.

rísticas y valores, ya que parecería que en nuestro país se viven diferentes realidades determinadas por diferentes variables, como pueden ser la zona geográfica y nivel socioeconómico. Una segunda conclusión es que el mexicano se encuentra en un momento de transición entre los valores que implica la modernidad y los tradicionales. Menciona como valores asociados a la modernidad los que están orientados al logro individual y se menciona: la competencia, productividad, racionalidad¹⁰, cosmopolitismo¹¹, secularización¹², optimismo, progreso, cambio y tecnologización. Los valores enmarcados a lo tradicional se encuentran orientados al bienestar de la comunidad y se mencionan: La cooperación, ineficiencia, emoción, localismo, religión, pesimismo, fanatismo, fatalismo¹³ y la artesanía.

Sin embargo, como se indicó anteriormente, la sociedad mexicana se encuentra en un momento de transición en cuanto a sus valores, y aunque no sabemos exactamente en que punto nos encontramos, el autor concluye que una parte importante de la población mexicana actual refleja un cambio importante en los valores tradicionales, y que resume así:

Activo, extrovertido, agente de cambio, centrado en la familia, ansioso de movilidad social, alto valor a la educación, inteligente, con capacidad de trabajo duro y honrado. Tolerante en lo sexual, solidario con la vejez, orgulloso de su país; en el trabajo valora la creatividad y la eficiencia. No acepta la obediencia ciega pero tampoco la agresividad competitiva.

El mismo autor en otro escrito (1991), resume lo que a su juicio son las grandes tendencias en materia de valores de los mexicanos, corroborado la apreciación de que existe una mezcla entre los valores de tipo tradicional y los de la modernidad:

1. Familia. Se fortalece como centro de la sociedad.
2. Dignidad. Se constituye como un principio de justicia.

¹⁰ Uso de la razón. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

¹¹ Que puede vivir o adaptarse en todos los países. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

¹² Fenómeno cultural caracterizado por el desarrollo de nuevas formas de ver y hacer las cosas. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

¹³ Considera todos los acontecimientos como inevitables por hallarse sujetos a una necesidad absoluta y superior a ellos. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

3. **Ecología.** Ocupa un lugar importante en las preocupaciones del gobierno y de la población en general.
4. **Modernidad.** Entendida, como alcanzar un nivel de vida desarrollado, como los países del primer mundo.
5. **Calidad y productividad.** Indispensables para alcanzar la modernidad y cuyos facilitadores son: El autoaprendizaje, re-educación y adiestramiento, mejoramiento de la capacidad de dirigir, orientación al servicio, creatividad e innovación.
6. **Cultura cívica.** Que implica la auto-organización cada vez mayor de la sociedad civil para resolver problemas.
7. **Democracia.** Que conlleva al respeto hacia los demás y mayor participación en los ámbitos donde se desenvuelve la población.
8. **Solidaridad.** Que implica empatía por la condición ajena e intervenir para mejorarla.
9. **Nacionalismo.** Se incrementa como una defensa para no poder perder identidad ante la globalización, también puede favorecerse el regionalismo¹⁴.

Kras (1991), realiza observaciones acerca del mexicano, basándose primordialmente en comparaciones hechas con la cultura estadounidense y señala dentro de los valores profundos de los mexicanos:

1. **Familia.** Prioridad y base de la sociedad, hay confianza y responsabilidad hacia la familia; se da un sentido de afiliación y da sentido a la vida. En un sentido negativo generalmente implica un padre autoritario, niños protegidos y dependientes, respeto ciego a la autoridad, conformismo.
2. **Religión.** Es la base moral del mexicano, dar consuelo y tranquilidad, da juicio, se mezcla con la actividad laboral.
3. **Relaciones interpersonales.** Es prioritario el individuo sobre las cosas; el mexicano se ve motivado por el reconocimiento y respeto.
4. **Sensibilidad emocional.** Se le hiere con facilidad y toma la crítica laboral como personal. Evita el conflicto.
5. **Etiqueta.** Se le educa para el respeto a mayores y autoridad.
6. **Educación.** Basado en la movilización, promueve el conformismo y desalienta el cuestionamiento.
7. **Nacionalismo.** Reflejado en el orgullo por la historia y tradiciones.

¹⁴ Amor o apego a las cosas características de la propia región. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

8. Sentido estético. Al mexicano se le considera romántico, artístico, musical, místico, ceremonial.

Nuevamente vuelven a coincidir los autores en el hecho de que la familia, las relaciones personales y la patria son aspectos importantes para el mexicano.

Rodríguez y Ramírez (1992) señalan como valores principales del mexicano:

1. Devaluación. Mal entendida como humildad, ya que deposita su yo en otros y los enaltece (como en el caso en que la selección de fútbol nacional gana un juego).
2. Servilismo y cooperativismo. Pero no en el trabajo debido a la desconfianza.
3. Solidaridad. Manifestada solamente en situaciones extremas.
4. Sentido del humor.
5. Familia, patria y religión.
6. Libertad.
7. Ambivalencia hacia la mujer. Sentimientos de respeto y rechazo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y desde el punto de vista de diversos autores, existen algunas coincidencias en cuanto a cuáles son los valores más importantes del mexicano, pero lo que no hay que pasar por alto es que como valores no pueden ser juzgados como buenos o malos, y que lo importante es saber cómo se viven esos valores y como está cambiando esta manera de verlos y de vivirlos hoy en día en nuestra sociedad.

IV.6.1. Valores del mexicano en el ámbito laboral.

El trabajo constituye una de las actividades de mayor importancia en la vida de un hombre, tanto por el tiempo que representa en su vida, como el significado que pueda llegar a tener para cada una de las personas. Por lo tanto, el trabajo puede constituir un valor importante en sí mismo, de ahí que se pueden observar variaciones importantes en el significado que tiene de sociedad en sociedad. En el caso de los mexicanos ha sido particularmente importante, sin embargo esta sufriendo un cambio en su conceptualización en dos sentidos, por una parte toma un nuevo valor como



fueron fuente de satisfacción y realización a un nivel individual y por otra, perdiendo esa mística de amor a la empresa que nos da el trabajo.

IV.6.1.1. Estudio de Hernández y Narro (1987).

Hernández y Narro (1987) en la encuesta "Cómo Somos los Mexicanos", con relación a los factores importantes en el trabajo concluyeron, que en orden de importancia se encuentran:

1. Buenos ingresos	71%
2. Compañeros agradables	58%
3. Seguridad en el empleo	57%
4. Responsabilidad	52%
5. Trabajo útil a la sociedad	51%
6. Trabajo acorde a la capacidad	51%
7. Oportunidades de ascenso	48%
8. Oportunidad de logro	48%
9. Oportunidad de conocer gente	47%
10. Trabajo interesante	44%
11. Buen horario	43%
12. Trabajo bien considerado	38%
13. Con iniciativa personal	33%
14. Trabajo sin presión	27%
15. Vacaciones amplias	

Fuente: Hernández, M. A. y Narro, R. *Como Somos los Mexicanos*.
Centro de Estudios Educativos / CREA. 1987, México.

IV.6.1.2. Estudio de Münch (1992).

Münch realizó un estudio a 3504 empresas; grandes, medianas y pequeñas; del sector público y privado, localizadas en la ciudad de México y área metropolitana. Los estratos a los que aplicó la encuesta fueron: Altos mandos, mandos intermedios y personal obrero. Las personas encuestadas ordenaron los factores que ellos consideraban más importantes para mejorar su desempeño en su trabajo y los resultados fueron los siguientes:

Personal Obrero.

Factores	Puntuación*	
	Empresa Grande	Empresa Mediana y Pequeña
Sueldos	10	10
Prestaciones	9	9
Convivencias	8	7
Relación con el jefe	7	8
Capacitación	6	3
Compañerismo	5	6
Reconocimiento del trabajo	4	4
Clase de trabajo	3	2
Higiene y seguridad	2	5

* La numeración representa la importancia, es decir:

10: Muy importante

1: Nada importante.

Fuente: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, p. 151.

En ambos tipos de empresas el principal incentivo para lograr mayor productividad, es la mejoría de sueldos y prestaciones. Por otro lado, es sorprendente la gran importancia que tienen las fiestas para los trabajadores mexicanos, ya que en ambos casos resultaron ser muy importantes; lo que comprueba la tesis de Samuel Ramos¹⁵ y Octavio Paz¹⁶: quienes sostienen que, a través de las fiestas y las convivencias, el mexicano equilibra sus sentimientos de inseguridad y soledad. También se encontró el interés que tienen los obreros por encontrar un jefe que les entienda y que con él tengan una buena relación.

En cuanto a los mandos intermedios también en este nivel el sueldo ocupa el primer lugar, lo que demuestra que los sueldos pagados a personal obrero y mandos intermedios, en todo tipo de empresa, son insuficientes. Asimismo las fiestas o convivencias son, al igual que en el personal obrero, un aspecto importante.

¹⁵ Samuel, Ramos, *El perfil del Hombre y la Cultura en México*, FCE, México, 1982.

¹⁶ Octavio, Paz, *El Laberinto de la Soledad*, FCE, México, 1989, 17ª. Impresión.



Mandos Intermedios.

Factores	Puntuación*	
	Empresa Grande	Empresa Mediana y Pequeña
Sueldos	10	10
Convivencias	9	9
Reconocimiento del trabajo	8	7
Capacitación	7	5
Compañerismo	6	6
Clase de trabajo	5	4
Relación con el jefe	4	3
Prestaciones	3	8
Higiene y seguridad	2	2

* La numeración representa la importancia, es decir:

10: Muy Importante

1: Nada importante.

Fuente: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, p. 152.

Y por último, en el nivel ejecutivo se manifestó interés hacia el factor afiliación y estima (convivencias, fiestas y/o relaciones públicas), lo que valida el gusto del mexicano por la convivencia social. También se observa que la clase de trabajo es un punto fundamental, es decir, su trabajo debe ser de su interés y agrado para tener buen desempeño.

Altos Mandos.

Factores	Puntuación*	
	Empresa Grande	Empresa Mediana y Pequeña
Convivencias	10	10
Clase de trabajo	9	9
Desarrollo y capacitación	8	7
Autorrealización	7	6
Sueldos y prestaciones	6	8
Políticas de la empresa	5	5

* La numeración representa la importancia, es decir:

10: Muy Importante

1: Nada importante.

Fuente: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, p. 153.

IV.6.1.3. Estudio de Hofstades.

En el estudio realizado por Hofstades (cit. en Valores y Culturas... 1993), el autor analiza las características culturales que son reflejo de ciertos valores y que se manifiestan de manera muy clara en las organizaciones. Las variables a las que se refiere el estudio son:

1. **Distancia al Poder.** Tiene que ver con la aceptación de diferencias y desigualdades de poder entre jefes y subordinados. Entre menor distancia al poder menor centralización, organizaciones más planas, menos supervisores y mayor importancia al trabajo en equipo. Entre mayor distancia sucede exactamente lo contrario. Los resultados en México muestran mucha distancia al poder y poca independencia.
2. **Evasión de la Incertidumbre.** Se refiere al grado de desconocimiento del futuro y la capacidad de manejar la incertidumbre. Un índice bajo implica, actividades menos estructuradas, menos reglas, más generalización, menos profesionalización, un índice alto sugiere lo contrario. Los resultados en México, marcan un alto índice lo cual implica actividades muy estructuradas con muchas normas y menos visión estratégica (visión a muy corto plazo) y escasa capacidad de manejar la incertidumbre. Esta situación quizá se relacione también con la dependencia.
3. **Individualismo.** Se refiere a al grado de dependencia entre individuos y grupos u organizaciones. Cuando se presenta un índice alto, significa una relación fría y calculadora con las organizaciones así como educación pragmática¹⁷. Por el contrario un bajo índice se refiere a una relación cálida en la organización (paternalista o profeta), en donde las relaciones personales están sobre resultados y existe mayor conciencia del grupo. En México se presenta un índice bajo, en donde las políticas se aplican según sea el caso y las organizaciones tienden a ser paternalistas y donde nuevamente las relaciones interpersonales pesan mucho.
4. **Masculinidad.** Se refiere a comportamientos asociados al sexo masculino, en donde un bajo índice se refiere a organizaciones más participativas, donde no se mezcla el trabajo y la vida personal y donde las mujeres se

¹⁷ Se refiere a la educación proporcionada por el estado, el cual evita, recorta ideas o estrategias y manipula los hechos reales, que puedan despertar fuerzas opuestas en las nuevas generaciones a su posición política y como consecuencia originar tensiones en un futuro. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99.*

encuentran bien ubicadas y con buenos salarios, en igualdad o mejores circunstancias que los hombres. Un alto índice por el contrario significa que existe una intervención de la empresa en la vida privada, se presenta un estrés alto y existen pocas mujeres en puestos altos. En el caso de nuestro país se presenta un alto índice, lo que nuevamente refuerza la idea de que el valor de las relaciones interpersonales entra en juego en el ámbito laboral y de manera importante al grado de mezclar lo laboral con el aspecto privado, además refleja que el valor de la mujer todavía se encuentra por debajo del hombre.

La conclusión de este estudio es que los valores del mexicano expresados con mayor fuerza en el aspecto laboral son los relacionados con las relaciones interpersonales y nuevamente los referidos a la sumisión ante la autoridad, lo cual sesga los demás factores además de que resultan ser opuestos a los manejados por los estadounidenses y canadienses, lo cual debe considerarse ahora que las organizaciones de esos países se integran junto con el nuestro, ya que se corre el riesgo de querer imponer sistemas de trabajo que vayan en contraposición de nuestros valores, aunque como se mencionó anteriormente se observa la tendencia al cambio de los valores en nuestra sociedad.

Para conocer cuáles valores deberán ser considerados para la planeación del cambio de cultura organizacional en las empresas, de acuerdo a lo realizado no es posible dar una respuesta al contundente al respecto, ya que partiendo de que nuestro país es un país multas cultural y por lo tanto con valores diferentes, la recomendación es que se realice un diagnóstico cultural, utilizando cualquiera de los modelos propuestos anteriormente, esto para determinar lo referente a la organización, y para exterminar aspectos acción lógicos de los miembros de la misma es importante realizar una recopilación de información con respecto a la población de acuerdo a diversas características como pueden ser:

1. Zona geográfica donde se localiza la organización y de dónde provienen la mayoría de los colaboradores de la organización.
2. Características de la población en cuanto a rango de edad, sexo predominante, nivel escolar promedio, religión, nivel de ingreso, roles que asumen los miembros (en el ámbito familiar y comunitario) y sobre todo aquellos aspectos importantes que incidan para la determina-

ción de la cultura de la población, y por tanto permitan derivar los valores más importantes.

Lo anterior debe tomarse con gran reserva ya que como algunos autores lo han mencionado, los valores parecen estarse modificando sustancialmente en algunos casos y sutilmente en otros, ya que existen poblaciones muy susceptibles de ser influidas, como son los niños y jóvenes de las ciudades, y otras por el contrario que difícilmente se podrán ver afectadas, como son las poblaciones de edad avanzada, del sector rural y de grupos indígenas.

IV.6.2. Características de los mexicanos.

Aunque los mexicanos no seamos ni más ni menos que los japoneses o los estadounidenses, lo cierto es que en otros países existen índices de productividad muy superiores al nuestro. En la Tabla IV.2 podemos observar algunos datos interesantes; pese a que las circunstancias históricas y antigüedad de los otros países son diferentes a las del nuestro, las cifras demuestran que Alemania es un país con una superficie similar a la del estado de Chihuahua y que después de la Segunda Guerra Mundial quedó destruido; Que España tiene una superficie ligeramente mayor a la de Sonora, mientras que México tiene una superficie equivalente a la que ocupan España, Japón, Italia, Francia, Gran Bretaña y Alemania. En dichos países viven más de 420 millones de habitantes, mientras que en el nuestro solo 95 millones de personas; Pese a esto, el ingreso *per capita* de aquellos, es superior al del nuestro.

Lo cierto es que la paradoja de México radica en que somos ricos en recursos y pobres en resultados. Justificar nuestra improductividad en el hecho de que dependamos económicamente de otros países, es absolutamente inútil. Como nación, tenemos el compromiso de reconocer que somos un país mal administrado y que gran parte de la problemática económica de México se deriva no de factores externos, sino de nosotros mismos, y que en la medida que aceptemos la responsabilidad de nuestros actos tendremos la posibilidad de lograr mayor productividad.

Tabla IV.2. Población, PIB, *per capita* y Superficie 1995.

País	Población ¹	Producto Interno Bruto ²	Producto <i>Per Capita</i> ³	Superficie Km ²
Estados Unidos	265.8	6,738.4	25.4	9'809,455
Japón	125.0	4,591.0	36.7	377,750
Alemania	81.8	1,834.0	22.4	356,959
Francia	58.2	1,329.0	22.8	543,965
Gran Bretaña	58.4	1,023.9	17.5	244,110
Italia	57.1	1,017.8	17.8	301,309
Canadá	29.8	549.2	18.4	9,970,610
China	1230.0	508.0	0.4	9,571,300
España	39.7	482.8	12.2	504,782
Brasil	164.0	415.0	2.5	8,547,403
México	95.5	377.7	4.0	1,958,201

¹ Millones de Habitantes

² Miles de Millones de Dólares

³ Dólares por habitante

Fuentes: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, p. 144. Actualización a 1995 mediante la *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation.

Comprender los valores culturales del mexicano, implica comprender los antecedentes históricos y la pluralidad étnica de nuestro país, por lo que nuestro presente no es sino el resultado de nuestro pasado. A raíz de la conquista de México en 1521, la historia de México ha estado marcada por la violencia y por una serie de invasiones (véase la Tabla IV.3).

La mayoría de la población en México, es fruto de la fusión y choque de culturas, lo que ha originado en el mexicano un sentido de ambivalencia, y de esta manera, no existe una identidad nacional, lo que se refleja en la imitación de costumbres extranjeras e indígenas en su propio país. Aunque se postula con orgullo el pasado indígena, nos avergonzamos de su presente. Nuestra cultura tiene una larga tradición de estructuras de poder verticales. Las culturas prehispánicas y española tenían en común sistemas sociales rígidamente estructurados, con monarquías absolutas en la cima. La sociedad, en el virreinato, estaba dividida en un sistema estricto de castas: Los criollos no se mezclaban con los mestizos; éstos no se mezclaban con los indígenas, etc. En esta tradición, todo el poder y responsabilidad descansaba en la casta dominante y se confiaba en su sabiduría y buen juicio.

Tabla IV.3. Periodos históricos de México

Período	Principales Acontecimientos.
Época Prehispánica (1500 a.C.-1520)	- Florecimiento de grandes culturas e imperios como el Olmeca, Maya, Tolteca y Azteca.
La Colonia (1521-1809)	- Conquista de México por los españoles y pasa a ser una colonia de España gobernada por los virreyes españoles. - Imposición cultural española, explotación de indígenas y mestizos.
Independencia (1810-1822)	- Miguel Hidalgo inicia la lucha de Independencia de México frente al dominio español y promulga la abolición de la esclavitud. - Existen condiciones de extrema pobreza en la población.
República (1823-1875)	- Invasión francesa. - La guerra contra Estados Unidos supuso la venta y pérdida del 50% del territorio mexicano.
Porfiriato (1876-1909)	- Continúa el sistema feudal y la explotación del campesino. - La cultura francesa tiene gran influencia en nuestro país.
Revolución (1910-1919)	- Movimiento iniciado por Francisco I. Madero y sustentado por los sectores pobres de la población. - Se distribuye la tierra a campesinos a traves del ejido.
México Contemporáneo (1920-)	- La gran manifestación de estudiantes en contra del sistema de gobierno, es reprimida, causando la muerte de cientos de estudiantes en la llamada "masacre de Tlateloco". - Subdesarrollo provocado por un mal gobierno. - Influencia, en todos los aspectos, de los Estados Unidos. - El gobierno de Carlos Salinas acelera la privatización de empresas estatales. - Se firma el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) entre Estados Unidos, Canadá y México. - Campesinos indígenas denominados Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) se rebeló en el estado de Chiapas en contra de la marginación indígena y la política gubernamental. - Aproximadamente el 60% de la población total de México vive en condiciones de pobreza extrema.

Fuente: Münch, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México, 1992, p. 146. Complemento con la *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft.

Para algunos, poco importan los intereses de México, lo que interesa es el beneficio individual. Muchos mexicanos aun conceptúan a nuestro país como a una colonia a la que hay que explotar, lo que se hace patente en la corrupción en todos los ámbitos, la cual ya es un hecho cotidiano y natural. Basta recordar el enriquecimiento ilícito de algunos funcionarios públicos mediante el uso de los recursos financieros del país a su favor, para comprobar que no existe ningún nacionalismo en nuestro país.

Como ya se mencionó, no todos los mexicanos nos parecemos, el clima, la situación geográfica, la educación y la capacidad económica son factores que influyen en la conducta. Resulta difícil establecer rasgos y características generales a las distintas clases y grupos de población, aún así se intenta plasmar algunas de las características generales que *afectan* a una gran parte de los mexicanos, las cuales son:

- ♦ **Inseguridad y desconfianza.** Las circunstancias históricas, la colonización y explotación han originado recelo, desconfianza y una gran falta de seguridad y confianza hacia los demás, y consecuentemente hacia sí mismo. Esto se manifiesta en el excesivo formalismo y cortesía que prevalece en las comunicaciones. Para protegerse el mexicano utiliza un lenguaje oscuro y formal, que encubre sus emociones y evita el compromiso que implica el uso de un lenguaje llano.
- ♦ **Falta de identidad nacional.** El mestizaje, la colonización y el sentido de ambivalencia en el mexicano, origina que éste sienta una solidaridad mínima hacia la sociedad y su país. La imitación, primero de los españoles, después de los franceses y en la actualidad de los estadounidenses, son rasgos característicos del sentido de inferioridad y denigración del mexicano y de nuestra falta de identidad nacional.
- ♦ **Creencias y culto a la muerte.** La celebración por la muerte, la indiferencia ante la vida, la creencia de que todos los acontecimientos están predeterminados y que al fin y al cabo todo va a morir, forman parte de la mística del mexicano. De la indiferencia del mexicano ante la muerte, surge la indiferencia ante la vida. Esta concepción justifica la indisciplina y el desorden que puedan prevalecer en cualquier ámbito.
- ♦ **Desorden.** Las tres características anteriores originan que la indisciplina y el desorden coexistan en el mexicano, predominando el gusto por improvisar y crear (más que por esforzarse), la impuntualidad, el despilfarro, la susceptibilidad, la insubordinación y anarquía, la fanfarronería, la corrupción, el soborno, el conformismo, la mordida y nepotismo, entre otros.
- ♦ **Dependencia hacia diferentes elementos:**
 - Del Gobierno. Manifestado en conductas de mesianismo sexenal (no recurrimos a la historia y seguimos creyendo que el nuevo candidato del partido de poder a la presidencia, va a ser diferente y va a terminar con la política violenta con la que viven él y su

- partido), centralismo¹⁸ exagerado, presidencialismo¹⁹, servilismo ante poderosos.
- De lo divino o sobrenatural (religiosa y mágica), manifestado a través de conductas como el providencialismo²⁰, devociones, mandas, supersticiones y creencias.
 - De la familia, tipificada por padres sobreprotectores, y dominantes así como familias con una gran influencia de la madre.
 - Del medio ambiente, más condicionado al pasado que al futuro, posturas de resignación y conformismo más que de confrontación activa, el trabajo se obtiene por casualidad, es eventual o esta mal remunerado.
 - De las tradiciones, que se refleja en ritualismos laicos (del pueblo) tales como: las posadas, semana santa, día de muertos, fiestas de comunidades festejando a la santa o santo patrón (Virgen de Guadalupe, Virgen de Zapopan, San Marcos, etc.); que no presenta problemas en caso de un creyente mesurado pero sí cuando se observan conductas de fanatismo y libertinaje.
 - De la naturaleza, sobre todo en zonas en donde la naturaleza es tan rica que los mexicanos viven de ella.
 - Del vecino del norte, reflejada en el malinchismo.

México no es una nación occidental ni oriental, por lo que tiene características y rasgos culturales propios, y para lograr la productividad en las organizaciones requiere diseñar planes acordes con los rasgos culturales de sus habitantes. Es necesario fomentar la conciencia e importancia de los valores para las personas, así como el orgullo y amor por México, para de esta forma, obtener mayor solidaridad y compromiso en nuestro país y en las organizaciones.

¹⁸ Sistema en el que la acción política y administrativa está concentrada en manos de un gobierno único y central, que absorbe las funciones propias de los organismos locales. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*.

¹⁹ Sistema en el que un presidente elegido por sufragio universal no comparte el poder ejecutivo. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*.

²⁰ Tendencia a explicar los hechos como designio de la Providencia divina, prestando poca atención a sus causas inmediatas. *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*.

CAPÍTULO V

EL "EMPOWERMENT"

La Solución para que los empleados trabajen en equipo.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

1. Definir el término *"Empowerment"*.
 2. Explicar los beneficios que genera el *"Empowerment"* a los directivos y como consecuencia a la organización.
 3. Conocer las etapas de desarrollo por las cuales pasan los equipos a medida que se desarrollan hacia la madurez.
 4. Conocer las bases con las que debemos contar, para implantar el *"Empowerment"* en la empresa.
 5. Explicar la ventaja de compartir toda la información de la empresa, con todos los miembros de la misma.
 6. Identificar las barreras que podrían interferir en el proceso de *"Empowerment"* o de *Facultar*.
 7. Describir la manera de identificar los talentos ocultos de las personas, para sean aprovechados en el proceso.
 8. Describir los diferentes problemas que podrían surgir y la forma de mantener el control, en el transcurso del proceso.
 9. Describir los diferentes métodos para premiar al personal de manera que no pierdan interés y motivación en el proceso de *"Empowerment"* o de *Facultar*.
 10. Describir el papel que juega la buena comunicación en el éxito del *"Empowerment"*.
-

En una empresa internacional del ramo industrial, el director general, un extranjero de origen anglosajón con poca experiencia en México, se quejaba amargamente de que, por más de que convocaba sesiones de trabajo en equipo; ofrecía pláticas sobre los estilos de liderazgo modernos y promovía políticas de autoevaluación, cuando se presentaban problemas o situaciones que requerían visión del grupo, sus gerentes preferían no discutirlos con él y, muchas veces, terminaba enterándose de ellos por medios informales. Esto originaba tiempos lentos de respuesta y falta de comunicación entre el equipo de gerencia. El se preguntaba por qué sus gerentes no confiaban en su propuesta de delegar, de aceptar errores y en promover su capacidad individual de toma de decisiones. En pocas palabras, sentía que su equipo no buscaba ni permitía un verdadero ambiente de "Empowerment".

V.1. DEFINICIONES.

Algunos autores traducen "Empowerment" como el proceso de *Facultar*, el cual es un concepto que se refiere a una determinada manera de pensar. A continuación se proporciona una definición de este proceso:

"Empowerment" es el medio laboral en el que se libera de los individuos, y como consecuencia, de los equipos de trabajo, el poder para Tomar Decisiones y la Facultad de recompensar los logros en todos los niveles de la organización. Dicho poder lo posee la gente en cuanto a sus conocimientos y a su motivación. El verdadero "Empowerment" no requiere que todo el personal confíe en la gerencia, sino que la gerencia confíe en el personal y le dé la oportunidad de asumir riesgos o cometer errores.

Facultar proviene de conceder facultades y enseñar a las personas a hacer alguna cosa, de tal forma que dependan menos de nosotros. *Facultar* no es lo mismo que delegar. Delegar significa decidir lo que las

personas deben hacer. *Facultar* significa asumir la responsabilidad de las decisiones y del trabajo. Es una cuestión que viene de arriba y es impulsada por valores tales como: Lealtad, honestidad, honor, integridad, honradez, el deber, respeto, etc. *Facultar* es un proceso que implica cambios paulatinos, no es algo que se dé súbitamente. En las primeras etapas, los avances serán pequeños, pero es importante estar al acecho para detectarlos y celebrarlos. El progreso se mide cuando los que trabajan en una cultura de facultades desarrollan el sentimiento de ser propietarios del negocio.

El gerente cambia su papel tradicional, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, actúa como lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización. Su nueva función como gerente que concede facultades, consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal, etc. Para poder *Facultar* a los empleados, el gerente debe despojarse del poder y, sin embargo, seguir siendo responsable. Todo lo que hace es encaminar a los empleados a ser más eficientes. Ahora el gerente trabaja para ellos en lugar de que ellos trabajen para él. Pasar a una filosofía de *Facultar* exige cambios en la mayor parte de los aspectos de una organización.

Como no es posible tener una organización con personas autónomas que trabajen aisladas unas de otras, necesitamos depender de personas que trabajen juntas en equipo. En un equipo *Facultado*¹ los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás. Pero no referido a la tradicional, en donde la comunicación era en un solo sentido y las decisiones se tomaban en la cumbre y descendían línea abajo. En el mejor de los casos los equipos hacen recomendaciones; la gerencia es la que toma las decisiones.

Se trata de lograr que los equipos hagan lo que antes hacía la gerencia, tomar decisiones y ejecutarlas. Los gerentes no deben enfocar

¹ También llamado por otras personas: equipo en estado de "Empowerment", equipo de Trabajo Autodirigido, equipo Multidisciplinario, equipo Autorregulado, equipo Autogestivo, equipo Funcional, equipo de Alto Rendimiento, etc. Se le puede nombrar de distintas maneras, siempre y cuando se refiera a la misma forma de trabajo en equipo.

su liderazgo en decirles a los empleados lo que deben hacer sino en desarrollar las destrezas que los capacitan para funcionar por su cuenta como equipo, es decir, solo debe actuar como entrenador.

Un equipo *Facultado* es un grupo de empleados que tienen responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin, no se sabe quién es el jefe. Todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el grupo decide cómo. Poseen un alto grado de responsabilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas y que, esencialmente, se maneja a sí mismo.

En un principio, algunos gerentes creen que la idea es dejar solos a los equipos y olvidan su papel de entrenadores, lo que ocasiona que los equipos se atasquen. En esta primer etapa hace falta un liderazgo vigoroso para guiar, dirigir y verificar el progreso de las personas. Lenta y gradualmente se va prescindiendo de usar este estilo de liderazgo, ya que los equipos empiezan a hacer cosas que sólo hacían los gerentes, y a hacerlas mejor. Por lo que los gerentes comienzan a actuar como facilitadores y entrenadores. Algunos se vuelven maestros en el arte de escoger el momento preciso para "quedarse quietos", que se refiere a la destreza crítica para *Facultar* y quiere decir no intervenir para dejar que los equipos puedan actuar. Los gerentes se vuelven expertos en *traspasar* gradualmente más y más responsabilidades a sus equipos, sus temores se irán disipando a medida que descubran que quedan muchas cosas que ellos pueden hacer, como por ejemplo: intervenir más en Planeación Estratégica, trabajar más con los clientes, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados van a necesitar en el futuro, entre otros.

Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Hay todavía demasiados líderes que tienen que quitarse de la cabeza la idea de que la gente se dirige a su trabajo todas las mañanas preguntándose cómo se las

arreglará para trabajar lo menos posible en el día. Debe de haber una creencia real de confianza en la gente. En este proceso se requiere establecer un ambiente de trabajo en donde los participantes se sienten como colegas, como socios de los líderes que dirigen los grupos y que participan en la misma empresa motivados por los mismos fines. La meta es formar una organización de colegas en la cual se utilice el potencial de todos los participantes. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos (Blanchard, 1996).

"Empowerment" ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana que tiene que utilizarse para que las compañías sobrevivan en el mundo cada vez más complejo y dinámico de hoy.

Lo que el gerente, que se mencionó al principio del capítulo, enfrentaba en su organización y que percibía como falta de confianza y de comunicación, no era otra cosa que una característica de la mayoría de las empresas mexicanas: La rigidez estructural y social.

V.2. BENEFICIOS.

Crear una organización con *"Empowerment"* significa construir un equipo altamente comprometido, eficaz, con iniciativa y, sobre todo, no jerárquico. Lograr esto, beneficiará a que:

- Mayor compromiso de los empleados.
- Cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficaz de toma de decisiones.
- Calidad mejorada.
- Costos de operación reducidos.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL

- Se presente mayor competitividad y rentabilidad en la empresa, al lograr que todo el personal se involucre y dé un esfuerzo adicional.
- El personal cumpla con las necesidades del cliente.
- El personal más cercano a los clientes tenga el poder para resolver eficientemente cualquier problema que se presente.
- Se presente un ambiente de trabajo mas participativo, agradable, interesante y responsable, en donde las personas sientan que son importantes para la empresa.
- El personal encuentra sentido a su trabajo, y como consecuencia, tiene una realización plena en el ámbito laboral.
- Se elimine la burocracia que impide que trabajen eficientemente las personas.
- El personal ponga en práctica sus ideas de mejoras en el trabajo, logrando mayor creatividad e innovación.
- La empresa presente una mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que repercute en menor tiempo de respuesta ante cualquier cambio del entorno (externo o interno).

Algunos puntos importantes a ser considerados son los siguientes:

- Los equipos *Facultados* pueden hacer más que individuos *Facultados*.
- Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipo.
- La insatisfacción es un paso natural del proceso.
- Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo.
- El compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre (altos mandos).
- Los equipos con información y destrezas pueden reemplazar la estructura jerárquica.

Muchas de las compañías más progresistas ya están utilizando o experimentando con *ETA*, incluyendo Proctor&Gamble, Hewlett Packard, General Electric, Digital Equipment, AT&T, Boeing, Xerox, Sony, Hitachi, Toyota, NEC, y una variedad de firmas pequeñas y medianas. El número, tanto de empresas manufactureras como de servicios, que se encamina hacia esta dirección crece año con año.

V.3. ETAPAS DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO.

Los equipos pasan por una serie de etapas predecibles a medida que se desarrollan hacia la madurez. Comprender estas fases y ayudar a los equipos a moverse a través de ellas es esencial para hacer equipos completamente funcionales.

V.3.1. Comienzo (formación).

Cuando los equipos se reúnen por primera vez, deben pasar por un período de orientación. Durante este lapso, los miembros se encuentran ansiosos acerca de cómo serán sus equipos. Es posible que se sientan confundidos acerca de lo que está sucediendo y busquen áreas de interés común los unos con los otros. Todos los miembros están preocupados individualmente por la interrogante de cómo encajarán en el equipo y de si serán aceptados por los otros. El equipo completo enfoca los asuntos de objetivos, expectativas y tareas a ser realizadas.

V.3.2. Conflicto (tormentas e insatisfacción).

A medida que los equipos comienzan a desarrollar expectativas comunes, pasan a través de un período de frustración y desacuerdo entre sus miembros. Por lo general, suele haber conflictos significativos acerca del liderazgo, poder, control e influencia. Todos los miembros están luchando con el interrogante de cuánta influencia relativa ejercerán en el equipo, al igual que con la de a quiénes les permitirán ejercer influencia sobre ellos. Puede haber una "*lucha de poder*" entre los miembros dominantes. El equipo debe resolver el asunto de cómo serán distribuidos el poder y el liderazgo. Las funciones y "*esferas de influencia*" deben ser clarificadas.

V.3.3. Trabajo de equipo (normar).

A medida que las funciones se clarifican, los equipos pasan a través de un período en el que una variedad de conflictos y asuntos son resueltos y en el que se establecen normas de comportamiento. Las relaciones

funcionales entre los miembros se desarrollan y los desacuerdos se negocian. Cada integrante del equipo comienza a comprender sus propias fortalezas y debilidades dentro del grupo, permitiendo que todos dirijan y obedezcan cuando sea adecuado. Se comienzan a desarrollar lazos más fuertes entre los miembros y comienzan a ser más interdependientes como grupo.

V.3.4. Logro (desempeño).

A medida que los equipos maduran para convertirse en unidades cohesivas, entran en la etapa en la que pueden enfocarse a los desempeños y resultados. Los miembros son realistas en sus expectativas, los conflictos importantes han sido resueltos, se han clarificado las normas de comportamiento y la atención se enfoca al logro. La productividad y desarrollo constante del equipo son ahora los asuntos principales. Los miembros trabajan juntos en formas constructivas para lograr los objetivos comunes. Los conflictos que surgen son tratados y resueltos de acuerdo con reglas y lineamientos comunes.

V.3.5. Cambio (transformación).

Dependiendo de las circunstancias, es probable que los equipos tengan que pasar por períodos de cambios significativos. Los tipos de cambio que pueden suceder incluyen la pérdida o adición de miembros, la redefinición de la misión primaria del equipo, o una disolución total de equipo. Cualquiera de estos cambios tendrían un impacto importante en el equipo y forzará a sus integrantes a encarar sus expectativas, objetivos, normas y reglas fundamentales. En muchos casos, los equipos "regresarán" a una de las etapas anteriores y tendrán que volver a trabajar su camino de regreso a "Logros".

Por lo general, todos los equipos pasarán por todas las etapas. El desarrollo de equipos es similar al del crecimiento de un individuo que pasa por la niñez, adolescencia, juventud y madurez. La velocidad con la que pasen por estas etapas puede variar, dependiendo de su tamaño, de

la complejidad de sus tareas, de la personalidad de sus miembros y de las circunstancias de la situación. Pueden desarrollarse con más rapidez si se les da la capacitación apropiada, tiempo para tratar los asuntos y apoyo a medida que pasan por las diferentes etapas.

V.4. CLAVES PARA LOGRAR EL PROCESO DE *FACULTAR*.

V.4.1. Preparar bases sólidas.

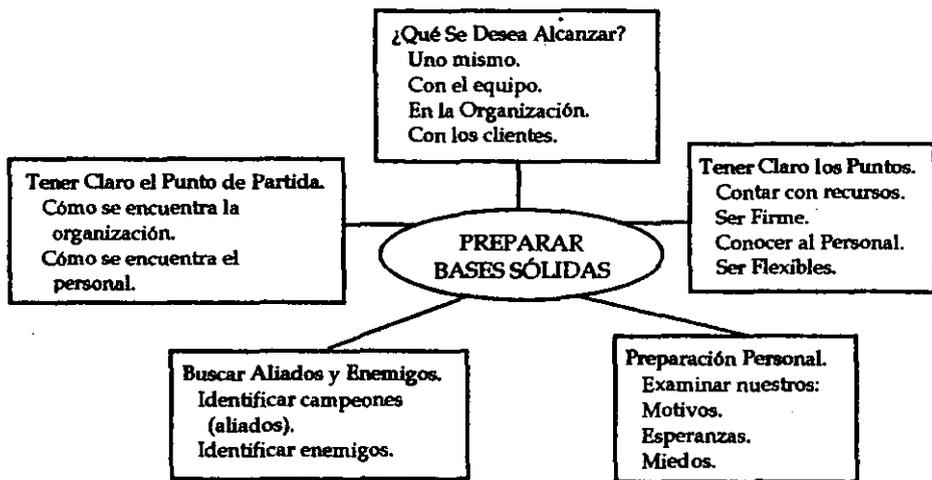


Figura V.1. Elementos para preparar bases sólidas en el proceso de *Facultar*.

1. Tener claro lo que se desea alcanzar. Es necesario elaborar un documento en el cual se respondan a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué desea alcanzar uno mismo?
 - ¿Qué se desea que el equipo logre?
 - ¿Qué se desea lograr en la organización?
 - ¿Qué diferencias se desean observar en los clientes?

2. Tener claros los puntos. Algunos puntos importantes para *Facultar*:

- *Recursos.* Es muy probable que se tenga que contar con recursos para ayudar a *Facultar* a las personas. Es necesario iniciar una campaña ante el jefe para obtener algo de dinero como parte del plan. Algunos recursos que podrían conseguir son:
 - Dinero. Un fondo de contingencia pequeño, o tal vez no tanto. El equipo puede administrar un pequeño fondo durante un lapso determinado.
 - Oportunidades de capacitación. Tal vez el equipo necesite cierta capacitación, como apoyo para asumir más responsabilidades. Será necesario pagarlo y proporcionar apoyos.
 - *Firmeza.* No tiene caso anunciar que se comenzará a *Facultar* si se cambia de opinión en un par de días, o bien si se sigue trabajando del mismo modo que antes.
 - *Conocer al personal.* Es preciso descubrir qué pueden ofrecer y qué les gusta, en que son buenos y después ayudarnos a lanzar sus talentos con los objetivos que se establecen.
 - *Flexibilidad.* *Facultar* funciona cuando se quebrantan las antiguas jerarquías y rutinas².
3. Preparación personal. Es importante examinar con claridad los motivos, esperanzas y miedos propios. Quizá *Facultar* signifique renunciar a algunas cosas que nos gustan, o bien intercambia el trabajo actual por uno ligeramente distinto. Es necesario convertirse más en un facilitador y *Facultador*, ayudando al personal a alcanzar las metas. Es necesario comenzar a obtener una respuesta a los miedos y esperanzas como por ejemplo:
- Temo que *Facultar*:
- Me deje sin trabajo.
 - Me haga parecer débil.
 - Permita que los demás se aprovechen de mí.
 - Sea caótico.
- Espero que *Facultar*:
- Me permita obtener lo mejor de mi persona.
 - Eleve la satisfacción de los clientes.
 - Modifique la forma de trabajar en la empresa.

² Se explicará esta afirmación en el punto 5 siguiente y en el punto V.3.8.

- Permita que las personas piensen por sí mismas.
4. **Buscar aliados y enemigos.** *Facultar* no es algo que se pueda encender o abrir, como un apagador o una llave de agua. Es algo que se debe planear y que quizá haga entrar en conflicto con otras personas. Al *Facultar* a algunas personas quizá se amenace a otras. Por lo anterior es necesario:
- **Identificar a los campeones.** Tratar de reunir una lista de las personas que creemos defenderán la causa. Esta podría incluir al jefe y al jefe de éste. También a otras personas en el equipo. Se requiere obtener una lista de tres o cuatro personas que se piense que de verdad defenderán las ideas y ayudarán al esfuerzo de *Facultar*. Esta actividad puede parecer muy sencilla, pero hay varias trampas y los siguientes son algunos consejos sanos:
 - Es necesario identificar a las personas que se consideren más positivas y abiertas a nuevas ideas.
 - Se necesitan personas que ayuden a convencer a otros compañeros. Tratar de identificar a una persona a quien los demás tengan una alta estima. Si es posible convencer a esta persona, se tendrá una mayor oportunidad de éxito.
 - Se desean, asimismo, personas con los pies en la tierra; no alguien que se emocione rápidamente y después, con la misma rapidez, se frustre y desilusione.
 - No hacerse demasiadas suposiciones respecto a las personas. Con demasiada frecuencia, quienes parecen ser un poco revoltosos o difíciles son los que en realidad hacen funcionar las cosas. En muchos casos los "chicos malos" son personas inteligentes y con mucho talento, que podrían ayudarnos a hacer realidad el *Facultar*.
 - **Identificar a los enemigos.** Ahora preguntarse uno mismo, ¿Quiénes se cree que podrían ser muy negativos respecto a la idea de *Facultar*? No sólo pensar en los miembros del equipo, sino en cualquier ejecutivo u otro integrante de la organización que se piense que podría desalentar a los demás. Una vez hecho esto, se tendrá una idea más clara de las personas con quienes es preciso hablar. Asimismo, se sabrá a qué personas es preciso convencer,

quienes podrían ser muy difíciles de convencer, y quienes quizá sean necesarios hacer a un lado.

5. Tener muy claro el punto de partida. Es fundamental tener una idea clara del punto en el que se encuentra la organización o el equipo en ese momento. Es necesario hacer un análisis de la cultura organizacional (ver capítulo IV). Por ejemplo, si la organización es muy jerárquica y se resiste al cambio, es probable que el trabajo de *Facultar* sea mucho más difícil que si la organización es abierta, se comunica con libertad y permite a las personas expresarse y satisfacer su potencial.

V.4.2. Compartir la información con todos.

El director de una empresa de elementos prefabricados gustaba de mantener en "secreto" la información general sobre el desempeño de la división y el estado general de la empresa. Siempre mantuvo el manejo estricto de la información hasta que un día, uno de sus gerentes entró en la oficina y le preguntó por qué estaba planeando un recorte en uno de sus proyectos, sin consultarlo con él. Sorprendido, el director preguntó de donde había obtenido la información y el gerente, simplemente, dijo: "me lo platicó mi secretaria". Es difícil mantener la información general sobre cambios importantes en la empresa y crea fácilmente una cultura del rumor y desconfianza.

Compartir la información no confidencial como: rendimiento de la empresa, presupuestos de concursos ganados, pérdidas, utilidades, cambios planeados, participación en el mercado, productividad, etc.; hace pensar a las personas, que la empresa es un lugar seguro y confiable para poder pensar y ejercer sus verdaderas capacidades y conocimientos. Cuando la información se retiene, los empleados empiezan hacer conjeturas: "Es que no confían en mí", "creen que haría mal uso de la información", "me creen demasiado tonto para entenderla", y así sucesivamente. No hay mejor manera de demostrarles que se les tiene confianza compartiendo información. Esta información les ayudará a entender realmente el negocio en el que se encuentran y los resultados de su rendimiento; a ser más responsables y conocer el camino de la

confianza. Si los miembros de una organización no sienten que confían en ellos, la toma de decisiones eficientes se paraliza. Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

Compartir la información con todos:

- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
- Es la manera de crear confianza en toda la organización.
- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- Ayuda a los empleados a ser más responsables.
- Estimula a los empleados para actuar como si fueran dueños de la empresa.

Una vez que se comparte la información y empieza a desarrollarse la confianza, se pueden establecer altas normas. Se puede hablar de cerrar las brechas entre lo que está sucediendo hoy desde el punto de vista de costos, utilidades y demás, y lo que es posible mañana.

V.4.3. Barreras al *Facultar*.

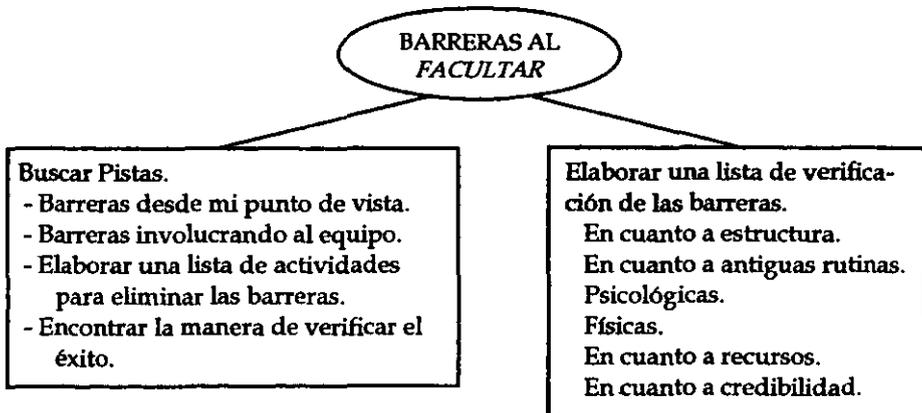


Figura V.2. Proceso para conocer las barreras de Facultar.

Para algunas personas, *Facultar* puede parecer una gran amenaza, de modo que es importante tomar las cosas con calma.

Debido a que *Facultar* significa permitir a las personas asumir la responsabilidad, es necesario pensar con mucho cuidado en las barreras que se encuentran en el camino, de hecho, es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué impide a mi equipo asumir en este momento la responsabilidad?
- ¿Cómo es posible usar el *Facultar* para ofrecer a los clientes un mejor servicio?

1. **Buscar pistas.**

- *Hacerlo personalmente.* Ponerse en el lugar de los demás, o bien buscar las barreras que uno mismo enfrenta. Tal vez se desean hacer las siguientes preguntas fundamentales, las cuales se preguntarán al equipo más adelante.
 - ¿Cuáles creo que son las barreras que impiden que mi personal sea facultado?
 - ¿Sobre cuantas puedo trabajar en este momento?
 - ¿Sobre cuantas puedo hacer algo en el futuro a largo plazo?
- *Encontrar barreras involucrando al equipo.* Es el momento de hacer participar al equipo en este proceso y comenzar a descubrir cosas en ellos, que el personal tome parte. Entonces se les reúne ya sea dentro o fuera del trabajo. Se asigna una hora a este ejercicio, intentando que el personal le requiera todas las barreras que creen enfrentará. Explicar primero el motivo de la reunión y qué se desea obtener de ella. Tener muy claro lo que significan las barreras. Tratar de que sea ameno y no ser demasiado agresivo ni humillar al personal. Es necesario tener acceso a un pizarrón o a un rotafolio. Apuntar todas las barreras que propongan las personas. No descalificar ni eliminar las ideas de nadie, ni tratar de debatir las barreras que se proponen. La idea no es convencernos de que no existen barreras.
- *Desarrollar una lista de actividades para eliminar las barreras.* De todas las barreras obtenidas, elegir aquellas que sean posibles de eliminar inmediatamente. Después hacer otras listas de barreras

que se pueden atacar en el mediano y largo plazo. Pero, es importante pensar también la manera de medir las barreras y saber si las barreras se atacaron con éxito. Quizá también se genere una lista de formas gratuitas de superar las barreras.

- *Encontrar una manera de verificar el éxito.* ¿Cómo se sabrá si las barreras desaparecieron?. Por cada idea, tratar de encontrar dos o tres formas de medir si se tuvo éxito. Una empresa identificó como barrera importante la manera en que los gerentes decían "sí, pero" a cualquier idea del personal. Lo que detuvo la mayor parte de las nuevas ideas. Se propuso la meta de reemplazar el "sí, pero" con "sí", y la forma de verificarlo fue contar cada "sí, pero" que se decía en el departamento. Cuando hubo más "sí" que "sí, pero" supieron que la barrera había desaparecido.

2. Elaborar una lista de verificación de las barreras. A continuación se mencionan algunas barreras que podrían enfrentarse:

- *Estructura.* ¿Cuál es la estructura del departamento y de la organización? Se podría descubrir que, cuando se observan los enlaces de subordinación, existen muchos niveles ejecutivos. Si la estructura es muy burocrática, entonces es mucho más difícil que el personal de línea asuma la responsabilidad. Es poco probable que se pueda modificar la estructura de la organización de la noche a la mañana, pero podría hacerse algo en el propio departamento.
- *Las antiguas rutinas.* Encontrar qué rutinas se han estado desarrollando en el departamento durante los años anteriores y cuantas de ellas actúan como barreras para *Facultar*. Las rutinas pueden ser barreras cuando:
 - Provocan inquietud innecesaria en el personal.
 - Hacen que las personas sientan que deben humillarse para lograr algo.
 - Hacen que las personas se sientan como que no son dignas de confianza.
 - Provocan molestias a todos: en especial a los clientes.

Tratar de encontrar una lista de rutinas ilógicas y burocráticas que pudieran eliminarse de inmediato. Asegurarse de incluir en esto a



todo el personal, ya que de lo contrario quizá se resista. Pero cuidado: existen algunas personas que se sienten cómodas con sus rutinas y por lo tanto quizá sea necesario convencerlas amablemente que las elimine.

- *Psicológica.* Esta Barrera es muy importante, y muchas veces se ignora. Buscar las barreras psicológicas en lugares distintos. Se podría encontrar que:
 - A pesar de todas las buenas palabras e intenciones que los jefes, en realidad no tienen muchos deseos de *Facultar*, en especial si piensan que esto les costará más tiempo o dinero.
 - Los jefes no desean *Facultar* a los subordinados porque piensan que podrían quedarse sin empleo o que eliminarán cosas por las que trabajaron duro.
 - El equipo está nervioso y que tal nerviosismo, o miedo de fracasar, en realidad construye el proceso de *Facultar*. Una de las claves para *Facultar* es que las personas asuman responsabilidades.
 - El equipo está ansioso y se resiste a avanzar, porque teme al cambio. Algunas personas con muchos años de antigüedad, podrían resistirse a hacer las cosas de una manera nueva y quizá presente una resistencia muy activa al impulso de *Facultar*. Se podría encontrar cierto grado de cinismo y deseo de proteger privilegios.
- *Físicas.* Es necesario asegurarse que el departamento está organizado de modo que el personal de línea pueda hacer las cosas de que es capaz. Es necesario hacer un plano del lugar de trabajo. ¿En que lugar se recibe a los clientes?, ¿Cómo podría mejorar?, ¿Qué incomodidades experimentan los clientes?, ¿Qué cuestiones físicas es necesario arreglar inmediatamente?, etc.
- *Recursos.* Una de las principales barreras a *Facultar* puede ser simplemente que no se asignaron recursos para ello. Muchas personas descubren que permitir que el personal maneje un pequeño presupuesto para nuevas ideas innovadoras, por ejemplo, dar reembolsos a los clientes cuando no quedo satisfecho con algo, resulta ser una importante manera de impulsar un proceso de *Facultar*.

- **Credibilidad.** Tal vez las personas no creen que se habla en serio respecto a *Facultar*. Acaso sientan que han escuchado todo antes y que no se tiene ninguna intención verdadera de permitirles asumir la responsabilidad de su trabajo y de hacerlo bien. Con demasiada frecuencia, los gerentes afirman haber facultado al personal, pero esto cambia al primer signo de problemas. Si se es un fanático del control y se es incapaz de confiar en el equipo, entonces *Facultar* no funcionará, sin importar las palabras amables que se usen en el sentido contrario.

V.4.4. Identificar Talentos Ocultos.

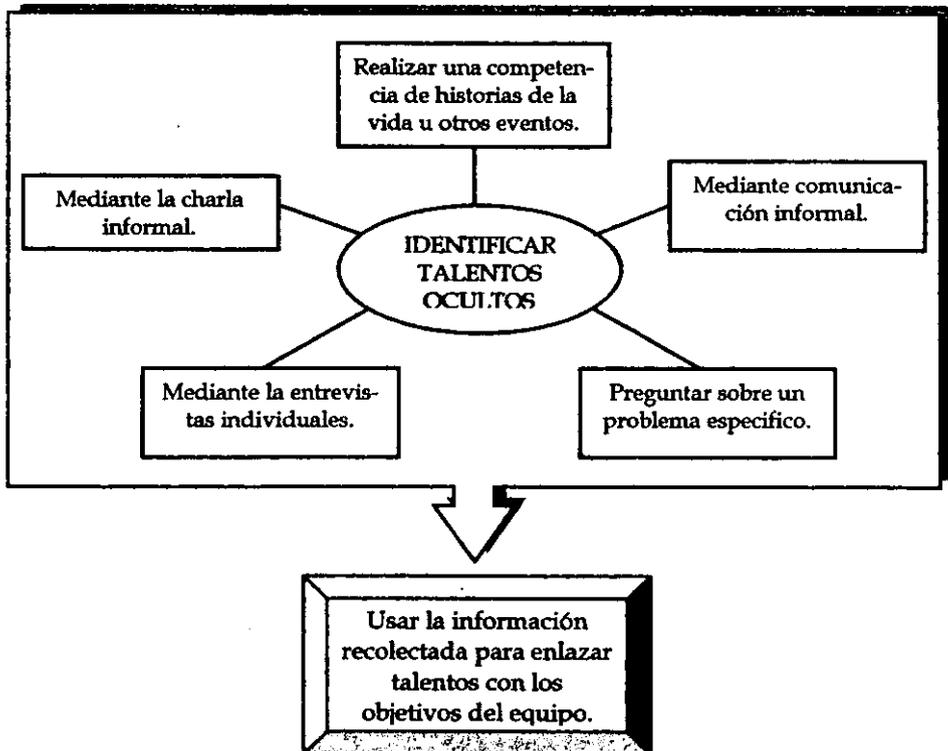


Figura V.3. Proceso para identificar talentos ocultos en el personal.

En este momento ya se tiene una verdadera sensación sobre algunas de las barreras que se interponen en el camino de *Facultar*. Asimismo, se comenzó el proceso de desarrollar algunas estrategias y tácticas para superar tales barreras. Se comienza a aprovechar algunos de los talentos ocultos del equipo. Se concentra de manera positiva en el equipo y después se le permite:

- Aprovechar al máximo las habilidades y experiencias con que cuentan.
- Que se utilicen tales talentos con mayor regularidad y eficacia.

El objetivo es ayudar al equipo a ser más productivo y ofrecer a los clientes un servicio aún mejor. La piedra angular de *Facultar* es que es una forma de liberar los talentos del personal. A continuación se presentan cinco métodos para descubrir el talento del personal.

1. La charla informal. Quizá sea la mejor y más obvia manera de descubrir cosas sobre las personas. Encontrar un momento en el día, después del trabajo para sentarse y escuchar a las personas. Para lo anterior es muy importante evitar los siguientes puntos:

- Sentarse con los brazos cruzados y vagar con la mirada distraída en toda la habitación.
- Realizar un interrogatorio con preguntas agresivas y personales.
- Saltar al escenario y hablar sobre uno mismo.
- No tratar de probar al personal. Más bien se busca una charla tranquila sobre las cosas que les interesan y que quizá aún no se conozcan. Las áreas que tal vez se podrían descubrir son:
 - ¿Cuáles son sus intereses fuera del trabajo?
 - ¿Qué habilidades y talentos ocultos tienen?
 - ¿Qué hacen en su tiempo libre?
 - ¿Cuáles son sus aficiones?
 - ¿Qué calificaciones tienen y que cursos han tomado?

Recordar que se busca escuchar de manera activa a las personas. Si se piensa al respecto, las personas dan una extraordinaria variedad de información sobre sí mismas todos los días si sólo se escucha con el suficiente cuidado. Lo más importante es: ¿Qué les interesa? Una de las principales cosas sobre *Facultar* es que es posible dar a las personas la

oportunidad de trabajar en las áreas que les interesan, pero que nunca antes han tenido la oportunidad de explorar.

2. **Entrevistas individuales.** Quizá en el trabajo se realicen sesiones en las que se sostiene discusiones individuales con el personal sobre la forma en que se va trabajando. Tal vez se encuentre algo de tiempo para preguntar respecto a las áreas en las que consideran que tal vez se les subutiliza. Es muy probable que, al hacérseles esta pregunta, el personal tratará de pensar en todas las cosas que podrían hacer en el trabajo.
3. **Las comunicaciones informales.** Es posible descubrir algo respecto a lo que interesa a estas personas. Pero hacer simples preguntas positivas. No se busca recoger una gran cantidad de chismes. Sin embargo, asegurarse de no descalificar a las personas por lo que se escuchó de ellos. Quizá escuche que alguien es perezoso y no se compromete, pero es posible que se sientan subvaluados o se les ha enseñado que simplemente no tiene caso intentarlo.
4. **Realizar una competencia de historias de la vida u otros eventos similares.** Las personas podrían escribir sobre cosas que han hecho y que les interesa. Esto podría ser una agradable manera de hacerlos hablar más sobre sus propios talentos.
5. **Preguntar sobre un problema específico.** Hacer preguntas al equipo como: busco sugerencias sobre cómo podríamos mejorar x, y o z. Permitirles proponer sugerencias y es muy probable que alcancen una gran motivación. Es muy importante que las personas no se sientan amenazadas por la actividad de desarrollar una lista de talentos. A veces, las personas responden "eso no le interesa". Sin embargo, esto quizá sólo sea una reacción si se sienten interrogados y consideran que se les hacen preguntas capciosas sobre su pasado y habilidades. Uno de los puntos básicos del desarrollo de una lista de talentos es que no debería ser un evento que se realiza una sola vez. Es necesario mantener el impulso, de modo que se escuche no sólo durante la primera semana, sino también las siguientes. De igual manera, es importante que se aclare cuando se habla con las personas, que busca utilizar sus talentos y habilidades en un proyecto que empezará, o aun en esta primera etapa de *Facultar*.

6. Usar la información recolectada. Es muy probable que, una vez realizado el ejercicio, se recolectarán una gran cantidad de documentos e ideas provenientes de los integrantes del equipo. Entonces el siguiente paso es comenzar a enlazar los objetivos existentes con algunos de los talentos que se descubrieron en el personal. Tal vez sea posible utilizar la lista de talentos de varias maneras. Por ejemplo:
- Conjuntar a las personas con los próximos proyectos a los cuales puede contribuir.
 - Identificar a las personas que pueden hacer una mejor contribución al trabajo cotidiano del departamento. ¿Se descubrió, por ejemplo, a un brillante administrador o líder?
 - Desarrollar nuevas áreas para capitalizar las habilidades que se descubrieron.

V.4.5. Mantener el Control.

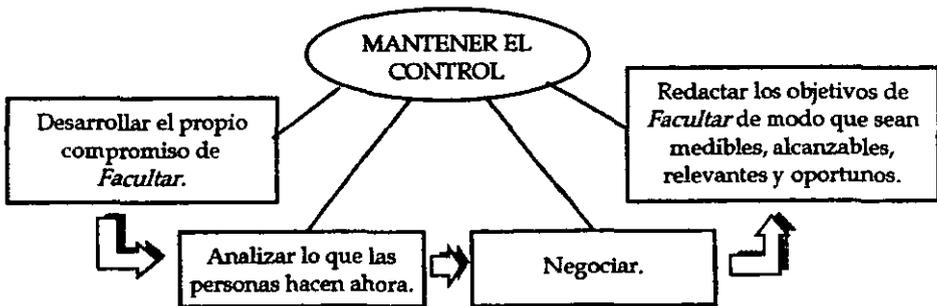


Figura V.4. Recomendaciones para mantener el control en el proceso de *Facultar*.

Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y de trabajar en equipo. Usando una analogía, en los tiempos de los carros de caballos un campesino echaba las riendas sobre el pescuezo del animal y dejaba que éste lo condujera a su casa. Esto resultaba bien porque el caballo conocía el camino. Pero era una cosa que no sé hacia sí emprendía un viaje nuevo. Eso quiere decir que sin normas que sirvan de guía los

empleados vuelven otra vez a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados; vuelven otra vez a lo que les es familiar. Mantener el control tiene la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Es como un río; si se quitan las orillas, ya no sería un río. Su ímpetu y dirección desaparecerían. Por lo que es necesario que la energía de las personas tenga dirección e impacto.

Una de las principales ansiedades que tienen los gerentes respecto a *Facultar* es que:

- Las personas harán lo que quieran y todo se convertirá en una anarquía.
- Las personas se tomarán libertades en el momento en que se les deje solas.
- Será como un tren sin control. Cuándo las personas entiendan la idea de que pueden asumir la responsabilidad, ¿Cómo sabrán hacia dónde vamos?
- Quizá pierda el empleo si se descubre que el equipo funciona bien sin él. ¿Quién necesita a un gerente si el personal toma toda la responsabilidad?

Ciertamente, a las personas les preocupa que responsabilizar a los demás esté muy bien, pero que en último término, es la propia cabeza la que caerá en caso de que el equipo fracase. Es claro que si se faculta con eficacia, ninguna de estas ansiedades se convertirá en una horrible realidad. Sin embargo, el gerente es un ser humano, y es muy probable que este tipo de pensamientos se encuentren en su cabeza.

El siguiente es un enfoque de cuatro pasos para mantener con eficacia el control de la iniciativa de *Facultar*, y negociar un conjunto de objetivos poderosos.

1. Desarrollar el propio compromiso de *Facultar*. Es importante que el gerente establezca algunos objetivos para sí mismo en relación con el *Facultar*, y hacer una declaración clara de sus propios compromisos. Expresar su compromiso y hacer una declaración firme con su personal respecto a lo que hará para ayudarlos a *Facultarse*. No busca una declaración vacía de buenas intenciones. Busca un compromiso firme por su parte. Escribir en una hoja de papel la palabra *haré*.



Luego, pensar cinco compromisos que demostrará al equipo que se les apoyará para ser *Facultados*. Por ejemplo:

- Se eliminará cualesquiera rutinas innecesarias antes de una fecha determinada.
- Se buscará tiempo para celebrar una reunión a fin de analizar las ideas sobre iniciativas nuevas.

La idea es desarrollar un pacto con el personal que demuestre el compromiso de *Facultar*. Lo importante es que los demás sepan que el gerente estableció sus propios objetivos, y que es tan responsable como ellos del éxito o el fracaso del esfuerzo de *Facultar*. Es una forma de demostrar que no se toma el camino fácil y delega todo, responsabilidad y trabajo, en ellos.

2. Realizar un breve análisis de lo que las personas hacen ahora. Consiste en realizar una revisión muy breve de lo que las personas hacen en este momento. Sólo entonces se conocerán las responsabilidades y tareas que el equipo realiza ahora y es posible comenzar a establecer actividades para *Facultar*, que se basan en asumir nuevas responsabilidades, para el futuro. Para lo cual se pide un informe de las principales responsabilidades y tareas que realizan, y usar esto en la primera oportunidad para hablar de algunas posibilidades de *Facultarlos*. Lo que se busca es sólo una idea de las principales partes de su trabajo. Es importante aclararles que no se investiga a las personas ni se trata de detectar a malos elementos.
3. Negociar. *Facultar* acentúa el hecho de que las personas necesitan participar en las decisiones y asumir responsabilidades. De modo que, si el gerente desaparece y se limita a desarrollar objetivos que presenta a las personas, y les dice que los efectúen, socavará el mensaje completo que se propone promover. Lo que necesita hacer es involucrar a las personas y hacerlos redactar sus propios objetivos. Esto no significa darles manos libres para que decidan que hacer, porque negociar es un proceso bilateral. Se desea que las personas se sientan propietarias del proceso completo de *Facultar*. Se desea que tomen responsabilidad. Si sienten que los objetivos son de ellos, es

probable que pretendan convertirlos en realidad. A continuación se muestra una guía para negociar los objetivos con el personal:

- Es necesario tener una imagen clara de las funciones actuales del personal, a fin de negociar con ellos los objetivos para asumir más responsabilidades. Por ejemplo: hacer que escriban diariamente las responsabilidades que llevaron a cabo y las nuevas que asumieron. Pedirles que lean sus escritos y que escriban nuevas responsabilidades que puedan asumir.
- Tener muy claros los objetivos de la organización, es decir que se desea lograr en la organización.
- Es preciso hablar con el personal respecto a lo que buscan, y cómo podrían ellos contribuir más a las metas de *Facultar*. Si los empleados se sienten dueños del proceso de *Facultar*, es mucho más probable que sigan adelante con él y que éste florezca. Hablar mucho con el personal sobre el propósito de los objetivos y las ideas sobre hacia donde se piensa que se dirige la organización. Sin embargo, no aplastar las ideas. Permitirles tener la oportunidad de desarrollar sus propias aportaciones.
- Reservar siempre tiempo suficiente para hablar de los objetivos con el personal. Cuando se negocian algunos objetivos en borrador, dar al personal la oportunidad de salir, reflexionar y pulirlos.
- Reunirse de nuevo y convenir en los objetivos. Firmarlos de manera formal y llevar un registro de lo que se convino, de modo que se pueda regresar en el futuro.

¿Cómo saber si las personas se sienten dueños de los objetivos?
 Buscar signos evidentes como:

- Las personas sugieren soluciones propias a los problemas y retos.
- Las personas ponen varios objetivos nuevos y refinados.
- Si se descubre que las personas hacen algo de esto, entonces es probable que se sientan dueños del proceso de establecer objetivos.

4. Redactar los objetivos de *Facultar*.

- *Señalando*. Los objetivos necesitan ser específicos para la persona y para la tarea con la que se relacionan. Deben ser precisos, de modo que las personas sepan con exactitud qué se espera de ellos. El

punto fundamental es que la persona que redactó los objetivos, pueda evaluar si en realidad se alcanzaron.

- *Medibles.* La principal pregunta respecto a un objetivo es ¿Cómo saber si se alcanzó? Si es posible lograr que sea fácil medir los objetivos, las personas sabrán qué esperar. Las personas necesitan una guía, y la más útil y eficaz es un conjunto de objetivos para *Facultar*, firmes y sólidos. Tales objetivos son los que permiten que las personas sepan lo que se espera de ellos, hacia dónde se dirigen y cómo saber cuando llegaron allí.
- *Alcanzable.* Uno puede caer en dos verdaderas trampas en lo que respecta a los objetivos:
 - Las personas establecen perspectivas muy bajas (lo hacen por temor a fracasar).
 - Establecen objetivos que nunca alcanzarán.

La idea es generar objetivos que supongan un reto, pero que sea alcanzable. No hay nada más motivador que esforzarse y lograr algo. Sin embargo, si alguien se propone objetivos inalcanzables, es probable que se desvanezca el proceso de *Facultar*.

- *Relevantes.* Se desea establecer objetivos relevantes para la organización y para las propias personas. Se podría llegar a alguna negociación con las personas, porque a veces las metas personales de éstas no coinciden con las de la organización.
- *Oportuno.* Asegurarse que todos los objetivos tienen un límite de tiempo. Es decir, que sea posible medir y ver hasta dónde se llegó. Se debe recordar que aún se deberán establecer objetivos asimismo para el mediano y largo plazo.

V.4.6. Las "Victorias Fáciles".

Tal vez los empleados se sientan escépticos, cínicos o bien simplemente inseguros respecto al proceso en su totalidad. Podría haber personas, a veces de mucha edad, que sólo esperan poder decir, "les dije que no funcionaría".

Es importante apuntarse ciertas victorias desde el principio. Es necesario demostrar que *Facultar* sirve, y en realidad funciona, y que puede ser el camino a seguir en la organización. Las "victorias fáciles" son algo susceptibles de lograrse de inmediato y revisten mucho prestigio.

No se podrá alcanzar de inmediato ninguno de los objetivos grandes y a largo plazo, pero quizá en los primeros días podrán constituir una diferencia visible. La meta es hacer que las personas se pongan de pie y comiencen a observar y darse cuenta que las cosas se hacen en forma diferente, y mejor.

- *No subestimar el poder de las recompensas.* El día de las "victorias fáciles", permite al personal hacer algunas cosas que desean hacer. Si alguien ha pedido más responsabilidad, se tiene la oportunidad de otorgársela. Si alguien reveló un talento oculto, se tiene la oportunidad de utilizarlo. El mensaje es: salir y recompensar al personal. Se busca la manera de dar ciertas recompensas. No obstante, recordar que éstas tienen muchas formas y figuras:
 - Lo que para una persona es una recompensa, para otra quizá parezca un virtual castigo.
 - Algunas personas podrán motivarse por recompensas tan sencillas como que se les ofrezca un prestigioso curso de capacitación. Otras quizá sean atraídas por recompensas más sencillas como un "bien hecho".

Se debe asegurar de dar la recompensa correcta a la persona adecuada. Una forma de decidir recompensas, que muchas veces se ignora, consiste en preguntar a las personas lo que buscan. No suponer las recompensas qué alguien busca. Es demasiado sencillo dar recompensas que a alguien le gustan, pero en las que el personal quizá no tenga interés. Por ejemplo:

"En una organización, un alto funcionario decidió recompensar a uno de sus gerentes por un desempeño muy bueno. Lo llamó a su oficina y le dijo lo bien que lo había hecho. Después anunció que,

como recompensa, iría a un curso ejecutivo residencial de dos semanas. Esta persona lució triste, porque la recompensa que en realidad deseaba era un aumento salarial, o bien un día libre para pasarlo con su familia”.

También el elogio puede ser una recompensa muy poderosa. Se debe tener cuidado para ser claro y elogiar a las personas cuando lo merecen y no por algún motivo instantáneo o una cosa insignificante. Los integrantes del equipo no son tontos. El exceso de elogios devalúa la totalidad del proceso.

Si el equipo sabe que el *Facultar* y asumir mayores responsabilidades ayudará a obtener una promoción, muchos de ellos se convencerán de inmediato.

- *Aumentar la intensidad poco a poco.* Es necesario aumentar la intensidad de manera gradual, en otras palabras, el objetivo es exhortar gradualmente a las personas para que asuman más y más responsabilidades, hasta que actúen y se sientan del todo facultados. Quizá esto requiera varios meses, pero entre más pronto se inicie, mejor.

V.4.6.1. Una guía para victorias fáciles.

Es posible elegir alguna o todas las sugerencias para *Facultar* por medio de victorias fáciles:

- *Aprender a decir “sí”.* Una de las cosas que confunde a cualquier proceso de *Facultar* es lo que se llama el síndrome de “sí, pero”, que se mencionó anteriormente. Se podría realizar un conteo de las ocasiones que se dice: “sí, pero” (o de alguna otra frase negativa que se repita frecuentemente entre el personal), y la persona que más lo utilice invitará a almorzar al resto del equipo. Esto actuará como un estimulante y enfocará la mente para ser más positiva respecto a las ideas del personal.
- *Obtener y después utilizar un fondo de contingencias.* El dinero no lo es todo y es posible realizar un día de “victorias fáciles” sin pagar un solo peso; se podría trabajar en mejorar el estilo de liderazgo o en

realizar cambios gratuitos. Lo importante, si se tiene un pequeño fondo de contingencias, es comprometer parte de él en este momento en un proyecto que demuestre que se habla en serio respecto a *Facultar*. Se desea algo visible. Al igual que utilizar un pequeño fondo de contingencias, ahora podrá haber una oportunidad para desarrollar cierta responsabilidad presupuestal para el equipo. Preguntarse uno mismo si es posible dar al personal algo de control sobre dicho fondo. Por ejemplo se podría:

- Dar el poder discrecional de ofrecer pequeños reembolsos si el servicio molesta a un cliente.
- Dar un fondo que se pueda utilizar para instrumentar ideas para mejorar en el servicio.
- *Identificar mejoras gratuitas y sólidas.* Una buena "victoria fácil" es asegurarse de detectar algo que el personal hace bien. Cuando se observa una buena conducta facultada, se debe tomar nota de ella y asegurarse de decir que se hacen bien las cosas. Es muy importante salir de la oficina y estar entre el personal, observarlos y escuchar lo que dicen. Muy pronto se comenzará a detectar ejemplos de prácticas positivas. Tal vez, por ejemplo, podría ser que alguien asuma la responsabilidad plena de servir al cliente. O bien alguien propone una idea y de inmediato la pone en acción. Cada vez que se observa esto, asegurarse de elogiar a las personas. Cuidando de hacer esto de una manera eficaz, como anteriormente se ha comentado.
- *Cuestionar las rutinas.* Las rutinas antiguas y no cuestionadas son los verdaderos enemigos de *Facultar*, ya que:
 - Apagan la motivación e innovación.
 - Refuerzan los patrones antiguos.
 - Muchas veces apoyan las formas burocráticas de hacer algo.
 Existen rutinas que pudieran modificarse de manera simple y rápida, para demostrar que las cosas están por cambiar.
- *Realizar una sesión de tormenta de ideas*³. Se debe convocar a una reunión de "ideas". Encontrar un lugar tranquilo y realizar una

³ La tormenta de ideas es una herramienta administrativa cuyo objetivo es generar ideas y discutir libremente en grupo, con base en un objetivo y reglas comunes. El problema u objetivo debe estar claramente establecido, con el propósito de no terminar en una simple plática o debate y no llegar a conclusiones. Se debe nombrar a un moderador o líder de la sesión o puede ser el mismo directivo, que coordine todo el proceso, sus funciones son:

tormenta de ideas con el equipo respecto a cuantas ideas de mejora se les ocurre para ese día. Después de veinte minutos, toma las cinco ideas principales, analizarlas y buscar aquellas que:

- Se puedan realizar simplemente haciendo algo.
- Que el equipo pueda realizar de inmediato.

Después salir y hacer que ocurra lo que se ha determinado.

- *Cambiar de estilo.* Es necesario que las personas cambien su estilo de liderazgo al Sinergista (ver capítulo III). Si bien es una de las formas más obvias y asimismo exitosas, muchas veces los gerentes se resisten a intentarlo. Es el momento de dar el salto y atreverse a cambiar. Es momento de hacer preguntas al personal como: ¿Qué crees que deberíamos hacer?, ¿Cómo ves este problema?, etc. Surge una gran cantidad de ideas y se logra el acceso a parte del potencial oculto. Las siguientes respuestas podrían utilizarse durante el proceso de *Facultar* para que las personas piensen sobre lo que podrían hacer en forma diferente:

- No estoy seguro sobre la respuesta a eso. ¿Qué piensas que podríamos hacer?
- Escribe algunas ideas y regresa con una respuesta que consideres adecuada.
- Estoy un poco atorado. ¿Se te ocurre algo para resolver este problema?
- Intenté algunas cosas, pero creo que tal vez podríamos mejorar algunas ideas. ¿Tú qué opinas?
- Ya hablé con mi jefe. Me gustaría que asistieras a la reunión del grupo de dirección y que regresará con algunas ideas que pudiéramos utilizar en este departamento.

-
- Dar a todos la oportunidad de hablar
 - Restringir la participación de las personas que hablan mucho
 - Evitar discusiones
 - Llegar a una conclusión.

Se nombra a un secretario cuya función es llevar el registro de las ideas, en un pizarrón o rotafolio, a la vista de todos. El tamaño ideal del grupo es de 10 personas, todos deben participar, es recomendable pedir que hablen de uno en uno, la persona que no tenga aportación simplemente se pasa.

La generación de ideas es como una reacción en cadena y no se deben juzgar las ideas de otros, discutir u oponerse. Cuando sea posible, que los miembros del equipo apoyen, construyan o combinen las ideas de los demás. Por último, se revisan las ideas y se les da seguimiento iniciando un proceso de planeación y acción.

Al *Facultar*, se propone, mediante el estilo y las acciones, sacar a las personas del papel de hijo y colocarlas en el lugar del padre; que asuman responsabilidad plena de sus actos. Esto no se hace de inmediato, a fin de no cargar todas las preocupaciones sobre los hombros de las personas y que cada quien tome las de su propio trabajo.

- *Realizar una ceremonia propia de premiación.* Al final del día, reservar quince minutos para realizar una ceremonia de premiación improvisada y divertida para el equipo. Sorprenderlos antes de que se vayan a casa. Explicarles que quedó impresionado con el trabajo duro, alegría y energía con que se desempeñaron. Otorgar un premio simpático a la persona más facultada del día.
- *Entregar: no arrojar.* El *Facultar* no es arrojar al personal todos los trabajos que no son agradables y mantener todas las cosas buenas para sí mismo. Es muy importante evitar seguir la siguiente guía:
 - Detesto ese trabajo, no me importa delegarlo.
 - No hay dinero para hacer bien esto, entonces que ellos luchan con él.
 - Es su error cuando sale mal.
 - No me molesten durante la próxima semana, tengo que presentar un informe.
 - No puedo darles la razón de mi decisión. Sólo háganlo y bien.
 - Quiero todo el trabajo interesante.
 - Quiero todo el trabajo que recibe elogios, lo demás lo delego.
 - En realidad, me alegro de que hayan realizado todo ese trabajo adicional. Ahora mi jefe pensará que yo soy maravilloso.

V.4.7. Implantar canales adecuados de comunicación.

Una de las principales razones por las que los procesos de "Empowerment" no fructifican son porque la gente expresa sus opiniones de manera poco organizada y por canales inapropiados, por lo que no son escuchadas o tomadas en cuenta.



La comunicación es el verdadero flujo vital del *Facultar*, ya que las personas necesitan saber:

- Que se espera de ellas y si lo hacen bien.
- La forma para transmitir ideas de mejora.
- Que se les toma en cuenta, si las personas sienten que sus ideas no se toman en consideración, pronto se desconectarán y decidirán qué *Facultar* es simplemente una moda.

En cuanto a la forma en que el equipo propone ideas para la mejora, a veces el equipo generará la totalidad de estas. Es necesario establecer algún tipo de foro en el que el equipo pueda explorar las nuevas ideas y enfoques, y después utilizar esto para comenzar a cuestionar la forma en que trabajan en conjunto. Ésta es una forma importante para comenzar el proceso de que el equipo asuma la responsabilidad. Cada vez que proponen una idea de mejora, demuestran que tomaron la titularidad del servicio que proporciona. Se involucra de manera personal.

¿Cómo se hará público el éxito?. Parte del proceso de *Facultar* consiste en celebrar los éxitos. Es necesario comunicar lo que se hace al jefe, al jefe de éste y a los compañeros de la organización, por qué se hace y que tan bien funciona. Es muy importante establecer y utilizar juntas, boletines internos, foros u otros medios de comunicación para difundir información sobre el desempeño de cada área y para que el personal comparta ideas, problemas y posibles soluciones con la menor injerencia posible de la gerencia. Permitir que la gente conozca la realidad sobre el desempeño del negocio. Esto le mostrará al equipo que se confía en ellos y se sentirán responsables y partícipes del futuro de la organización.

Necesitará vender de manera constante la idea de *Facultar* al personal. Es probable que, con el paso del tiempo, esto sea cada vez menos necesario. Pero al menos durante las primeras semanas, se necesita describir, de manera constante, los beneficios, resaltando ejemplos y afirmando por qué se dedica todo este tiempo y problemas a la iniciativa. No preocuparse si parece "disco rallado".

Los objetivos siguen siendo una de las maneras más importantes de comunicación con el personal. Refrescar la memoria respecto a los que se establecieron, incluyendo los que se determinaron para sí mismo.

Es necesario aprender desde el principio cómo escuchar al personal y cómo después actuar. Las personas están acostumbradas a que se les diga que hicieron mal las cosas, y pueden ver como una verdadera sacudida el que se les diga que las hicieron bien.

Al principio del día, es buena idea convocar a una reunión del equipo por cinco minutos. Entonces:

- Felicitarles por lo que lograron hasta ahora en la semana.
- Explicarles lo que uno mismo ha hecho: reuniones con otras personas en la organización, cualquier cosa que se haya hecho para impulsar el *Facultar*.
- Elegir algún ejemplo específico de buena práctica que hubiera surgido hasta ese momento.
- Reiterar cualesquiera metas que se hayan establecido.
- Exhortar al equipo a seguir el buen trabajo y acentuar que si necesitan hablar, se estará disponible. Al menos en las primeras semanas, mientras las personas se acostumbran a la idea y a la realidad de *Facultar*, se necesitará estar disponible y deberá esperar emplear gran parte del tiempo hablando y escuchando al personal.

El enfoque principal es que es necesario asegurarse que las personas del equipo, pueden comunicar todas las ideas de mejora a medida que ocurre y que sienten la confianza de que algo ocurrirá como resultado.

Proponer un grupo de *Facultar* que se reúna de manera informal y se discutan maneras de alcanzar una organización más facultada, más enfocada hacia los clientes y más eficaz. Una propuesta a la manera de establecer y dirigir una reunión de este tipo será:

- Pedir a todo el equipo que asista. Explicar que todos tienen una parte vital en el esfuerzo y que se escucharán todas las perspectivas.

- Explicar el propósito a aquellos que toman parte de manera informal. Es decir: explorar ideas y sugerencias para hacer funcionar el *Facultar* y para dar, como resultado, un mejor servicio a los clientes.
- Reservar un momento y un lugar para la reunión quizá una hora, y en un lugar tranquilo de ser posible.
- Reunirse.
- Entregar la dirección de la reunión a un miembro del equipo para establecer un signo visible de que no se dirigirá nada. Quizá se desee ser el anotador, listo para anotar las ideas que surgen. No se desea una agenda; más bien se buscan ideas y formas de avanzar.
- Al final de cada sesión obtener una lista de las ideas de mejora que se hayan sugerido, y algunas formas de avanzar.

Es necesario asegurar de manera continua, los logros del equipo hacia la organización; esto significa que es necesario conducirlo de manera política, siempre buscando la manera de anotar puntos para el equipo y para uno mismo. Asimismo, identificar a las personas que puedan obstaculizar el proceso y trabajar con ellos. Recuérdese que la reputación personal está en juego.

En este momento ya se identificaron a las personas ajenas al departamento que se consideran que podrían ayudarnos. Se les debe proporcionar una evaluación breve y realista, pero optimista, de los logros del equipo. Hablar con las personas de mayor nivel sobre el trabajo del equipo y observar que las ondas comienzan a expandirse. Las comunicaciones son el centro de *Facultar* y necesitan revisarse y afinarse de manera constante.

V.4.8. Remplazar la jerarquía con equipos *Facultados*.

No todas las organizaciones están diseñadas para promover una cultura de "*Empowerment*". Si se ha creado un organigrama tradicional en el que cada área está rígidamente definida y separada, y en cada área los puestos estaban escalonados con las jerarquías claramente establecidas, probablemente se tiene que iniciar a implantar un estado de "*Empowerment*". Para lograr una transición a un estilo más flexible de

interacción, cambie a una estructura lo más plana y horizontal posible. Aquí es importante aclarar la diferencia entre una estructura plana y una horizontal. El término plano se refiere al número de capas organizacionales que existen en la empresa: mientras menos niveles existan entre el director y el personal de intendencia, más plana es la organización. El término horizontal sentir refiere a la interacción que existe entre las áreas para atacar problemas o llevar a cabo tareas en conjunto. En otras palabras, si el gerente administrativo se "lava las manos" de un problema que, aparentemente es de ventas, pero en cuya solución hubiera podido participar, entonces no se tiene una organización horizontal, aún cuando sólo existan cuatro niveles en el organigrama.

V.4.8.1. Áreas potenciales de responsabilidad.

Las *responsabilidades* varían pero pueden estar enfocadas a:

- *La Producción.* realizar o entregar el producto o servicio.
- *La Programación.* Planificar y coordinar la producción.
- *El Control y Aseguramiento de la Calidad.* Inspeccionar y asegurar la calidad del producto.
- *El Mantenimiento.* Limpieza y trabajos preventivos y correctivos de mantenimiento.
- *Materiales.* Obtener materias primas, herramientas, partes y suministros.
- *Seguridad.* Asegurar las prácticas de seguridad y documentar los problemas.
- *Resolución de problemas.* Diagnosticar e investigar problemas para darles solución.

- *Capacitación.* Dirigir la capacitación cruzada y todas las actividades de capacitación.
- *Registro de desempeño.* Llevar registros de producción, calidad, seguridad, costos, problemas con sus soluciones, utilización de la maquinaria, utilización de las labores, entregas, etc.
- *Costos.* Desarrollar y monitorear los costos.
- *Asuntos personales.* Llevar registros de la asistencia, puntualidad, antigüedad, programación de vacaciones, etc., del personal de la empresa.
- *Desempeño del empleado.* Dirigir la selección, evaluación de desempeño, disciplina, suspensión y despido.
- *Compensación.* Determinar los niveles de pago y coordinar los aumentos, reparto de utilidades, reconocimientos y recompensas.
- *Relaciones externas.* Tratar directamente con proveedores, clientes u otras personas externas para conocer sus opiniones y poder así mejorar día a día.

La mejora continua sólo tiene sentido cuando los empleados tienen información y se confía en que van a poner en juego sus destrezas y habilidades. Cuando se comete un error en una organización que es lo primero que se pregunta, "¿qué podemos aprender?" o "¿quién es el culpable?", casi siempre la respuesta es "¿quién es el culpable?". Echar la culpa mata el espíritu de la creatividad e innovación. Las personas no pueden innovar mientras están ocupadas de protegerse. Por otra parte el permiso para correr riesgos, para cometer errores y cuestionar la manera como se han venido haciendo las cosas en el pasado, da a los empleados libertad para aprender y para utilizar su talento. Cambiar la definición de un error a una oportunidad para aprender, estimula a las personas para pensar y controlar su propio desempeño. En otras palabras las facultas para reconocer que para seguir mejorando tienen que cometerse errores.



Quien encuentra más difícil el proceso de *FACULTAR* es la alta gerencia. Al implantar una cultura de "*Empowerment*" se delega mucho del poder en la toma de decisiones y se debe aceptar la retroalimentación por parte de todo el personal. La buena noticia es que también se delega una parte importante de la responsabilidad y se cuenta con mayor apoyo.

CONCLUSIONES

- En la mayoría de las empresas constructoras de México no existe una misión ni una filosofía definidas y claras y mucho menos difundidas para el personal, lo que impide que la gente conozca claramente la razón de ser de la organización. Debido a lo anterior, la imagen de la empresa para los colaboradores suele ser débil, y sólo se le valora en tanto genere los recursos económicos. También se da una gran diferenciación del personal de acuerdo a la jerarquía, es decir, a mayor jerarquía mayor poder. Generalmente son estructuras de varios niveles, lo que en ocasiones provoca que la comunicación sea poco efectiva y que la responsabilidad se diluya; las diferencias se manifiestan desde el aspecto físico (oficinas). El tipo de estructura de las organizaciones mexicanas se encuentra al servicio del liderazgo en decadencia (Administrador, Burócrata o Aristócrata) que en general impera.
- En las empresas mexicanas, incluyendo a las constructoras, las promociones se dan en función de la antigüedad o por criterios de orden o categoría, en lugar de utilizar un criterio de desempeño de acuerdo a objetivos propuestos. La situación anterior favorece a una cultura ineficiente y por el contrario impide el fortalecimiento de la empresa, al no contar con integrantes efectivos sino más bien experimentados y con cierto grado de eficacia.
- Las instalaciones son un claro reflejo de la cultura de la organización: funcionales, elitistas, austeras, descuidadas, anticuadas, pueden tener una correspondencia importante con el tipo de cultura. Durante la aplicación de la Encuesta se observó que las instalaciones, en muchos casos eran descuidadas, principalmente en empresas Pequeñas y Micros.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL.

- La excelencia individual se logra a través del ejercicio cotidiano de los valores, y el éxito de la organización sólo es posible si se cuenta con individuos de excelencia. Los valores permiten sustentar actitudes que coadyuvan al propósito de lograr productos y servicios de la más alta calidad y al menor costo, flexibilidad, adaptabilidad al medio ambiente, la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de la clientela.
- El líder es indispensable en la empresa moderna, incluyendo a la empresa constructora. Los retos actuales a los que ésta se enfrenta, sólo se superan si en la organización se tienen gran motivación y capacidad de innovación en los miembros de la misma.
- El directivo de la empresa constructora en México, en general, no conoce o simplemente no aplica las nuevas formas de administrar una empresa, esto se concluye de la encuesta realizada sobre estilos de liderazgo presentada en el Anexo 2.
- En la investigación realizada, se obtuvo que el 43% de las empresas tienen problemas de liderazgo lo cual repercute directamente en el buen funcionamiento de las mismas, dando como consecuencia un sinfín de problemas.
- El cambio en la empresa constructora debe responder a necesidades reales de crecimiento de las mismas siendo oportuno a la propia empresa. Además de buscar mantener una consistencia con la tradición de la organización, deberá involucrar a todo el personal, partiendo de la convicción del mismo líder en la realización del cambio. Dicho cambio como proceso planeado debe partir de un diagnóstico y de una visión de hacia dónde se quiere llevar a la organización, en que plazo y la estrategia a seguir para traducido en acciones concretas.
- El saber aprovechar los valores que nos han distinguido como pueblo fuerte y grandioso será una de las virtudes de los líderes de las organizaciones. Así como introducir o modificar aquellos valores que interfieren en el camino del cambio cultural en la organización.

- La mayoría de los estudios del mexicano tienden a apuntar sólo los aspectos negativos y expresarlos de una manera peyorativa y exagerada y reconocen menos aspectos positivos en la manera de ser del mexicano.
- La mayoría de las concepciones que se han hecho sobre el carácter y valores del mexicano son desde una perspectiva filosófica y literaria, por lo que son afectadas por el punto de vista muy particular del autor y no es factible hacer generalizaciones
- En México existen diferentes tipos de culturas, y por lo tanto diferentes tipos de mexicanos. Algunos autores tratan de imponer la idea de que existe una cultura general o nacional y además estática. En lugar de esto se debe considerar que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas. La cultura se transmite, se recibe y también se cambia, sólo las teorías racistas conllevan la idea de que la cultura es estática. Por lo tanto pudieran no poder resultar del todo válido los estudios que han tratado de encasillar al mexicano en un estereotipo que presupone la existencia de una sola manera de ser o de un solo tipo de cultura.
- De acuerdo con los estudios realizados los valores que más consistentemente manejan los autores tienen que ver con la familia, las relaciones interpersonales, la patria y la religión.
- Con relación a los valores, existe una tendencia general donde se observa que los mexicanos en su afán de modernidad, están modificando los valores tradicionales hacia los representativos de la modernidad, lo cual no garantiza un desarrollo mayor en lo económico, ya que como lo ha demostrado Japón, se puede alcanzar un nivel óptimo de desarrollo económico sin perder la esencia de lo tradicional.
- En las empresas constructoras del Distrito Federal no se practica el trabajo mediante Equipos Autodirigidos o Facultados "*Empowerment*".

Aunque en algunas empresas se afirma lo contrario, se observa que existen equipos pero que no tienen poder en las decisiones, ni grandes responsabilidades. En el mejor de los casos los equipos hacen recomendaciones, pero finalmente la gerencia es la que toma las decisiones.

- Es recomendable que se tome la presente Tesis como una guía, la cual se podrá leer frecuentemente para no olvidar los elementos y habilidades necesarios para trabajar y administrar eficientemente una empresa, ya que comúnmente se olvidan o se dejan de practicar y se regresa a malas rutinas, por ejemplo, dejar de practicar algunos valores o regresar al antiguo estilo de liderazgo en decadencia.

RECOMENDACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.

Los directivos deben conocer el Estilo de Liderazgo según el Ciclo de Vida y tratar de seguir el dicho ciclo en la etapa de auge y evitar que su empresa y ellos mismos entren al ciclo de decadencia, permaneciendo en el Estilo de Liderazgo Sinergista.

En cuanto a la Investigación, durante la aplicación de las encuestas, se observó, en muchos casos, que el comportamiento y símbolos de los directivos y de la empresa no correspondían al resultado de la encuesta (ver Anexo 2). Al realizar esta observación se decidió aplicar la encuesta al directivo y a un empleado que quisiera contribuir a la investigación. A este último se le dieron instrucciones para que respondiera según su apreciación, la forma de actuar de su jefe para las suposiciones de la encuesta. En muchos casos contrastaron las respuestas del jefe y del empleado, y las observaciones que realizamos correspondieron siempre con las del empleado, por lo cual se recomienda que para investigaciones posteriores sobre Estilo de Liderazgo, las encuestas se apliquen a los empleados para que evalúen a los directivos.

Partiendo de la gran responsabilidad del directivo, ya mencionada, y la trascendencia de su puesto como pilar de la empresa que dirige, se considera importante que se continúe con investigaciones relacionadas con la forma en que se dirigen las empresas constructoras. Investigar, por ejemplo:

- El Estilo de Liderazgo predominante en las empresas constructoras exitosas. Para ello es necesario diseñar una muestra que incluya a un cierto número de empresas exitosas y, para cada una de estas, realizar entrevistas y encuestas a personal en todos los niveles, para evaluar la forma en que se dirige la empresa.
- En la investigación presentada en el Anexo 2, sólo se llevó a cabo en el D.F. y Área Metropolitana. Por lo anterior, es recomendable llevar a cabo una investigación similar en los demás estados, ya sea en uno en específico o, en caso que se cuente con los suficientes recursos, en todo el País.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alducín, A. E. (1986). *Los Valores de los Mexicanos, (México, entre la tradición y la Modernidad)*. Tomo I, México: Fomento Cultural BANAMEX.
- Alducín, A. E. (1991). *Los Valores de los Mexicanos, (México en Tiempos de Cambio)*. Tomo II, Fomento Cultural BANAMEX, México.
- Andrade, H. (1989). *El Reto de los Noventa para las Organizaciones Mexicanas*. Management Today en Español, 9-23.
- Andrade, H. (1992). *El Proceso del Cambio Cultural en la Organización*. Management Today en Español. Marzo, 17-26.
- Andrade, H. y Sánchez, S. (1987). *Memorias del 6º Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional*. México.
- Blake, R. Robert y McCause, A. Anne (1992). *Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo*, Ed. Diana, México.
- Blanchard, Ken (1996). *"Empowerment": 3 Claves Para Lograr que el Proceso de Facultar Funcione en su Empresa*. Ed. Norma. E.U.
- Buchowitz, B. (1990). *Cultural Transition and Attitude Change*. Journal of General Management, Vol. 15 No. 4 summer, 44-55.
- Certo, Samuel (1997). *Modern Management*, Prentice Hall, U.S.A.
- Crosby, B. Philip (1996). *Los Principios Absolutos del Liderazgo*, Prentice Hall, E.U.
- Deal, T. E. Y Kennedy, A. (1986). *Culturas Corporativas (Ritos y Rituales de la Vida Organizacional)*. SITESA. México.
- García-Jurado, A. (1998). *"Empowerment": La Solución Para que los Empleados Trabajen en Equipo*. Revista Entrepreneur, Vol. 6, No. 9, Septiembre, México.
- Greiner, L. (1975). *Fascículos 25 y 90*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. México.
- Hernández S. E. (1987). *Curso de Formación de Especialistas en Desarrollo Organizacional*. Sociedad de Psicología Aplicada A. C. México.
- Hernández, M. A. y Narro, R (1987). *Como Somos los Mexicanos*. Centro de Estudios Educativos / CREA. México.
- Hernández, S. R., Fernández, C.C. y Baptista, L.P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, México.

- Kelly, Mark (1994). *Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autodirigido*. Ed. Panorama. México
- Kish, Leslie (1965). *Survey Sampling*. John Wiley & Sons, New York, U.S.A.
- Kras, E. S. (1990). *Cultura Gerencial, México - E.U.A.* Grupo Editorial Iberoamericano. México.
- Kras, E. S. (1991). *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Martín, F. Y Leal, A. (1989). *¿Cómo Cambiar la Cultura Organizacional?*, No. 147, 93-105. Madrid.
- Martínez, S. Angel y Lapaz, C. José Antonio (1994). *Economía*. Colección de Textos Docentes. Prensas Universitarias de Zaragoza, España.
- Miller, M. Laurence (1991). *De Bárbaros a Burócratas: Estrategias para el Ciclo Vital de las Empresas*, Ed. Grijalbo, México.
- Morris, S. y Willcocks (1998). *"Empowerment" Eficaz en Una Semana*. Institute of Management. Ed. Panorama. E.U.
- Münch, Lourdes (1992). *Más Allá de la Excelencia y la Calidad Total*, Ed. Trillas, México.
- Peón, J. (1987). *Notas sobre el VI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en México, Cambio Organizacional*. Año VII/3. México
- Peters, Tom (1994). *The Tom Peters seminar: Crazy Times Call For Crazy Organizations*, Vintage Original, Editorial Negocios.
- Rodríguez, E. M. y Ramírez, B. P. (1992). *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Schein, E. (1991). *What is the Culture?* In Frost (1991) *Reforming Organizational Culture*. Sage Publications Inc. C.A.
- Serralde, A. (1987). *El Estilo Mexicano de Dirigir*. Management Today en Español, Enero, p. 5 - 20.
- Torres, Valdés B. (1994). *Planeación del Cambio de Cultura Organizacional y Valores del Mexicano*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Valores y Culturas Entrelazadas (1993). *Debate Publicado en: Este País*, Julio, 7-28.

ANEXOS.

ANEXO 1

LOS 104 DIRECTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO¹

EMPRESA	DIRECTIVO
1. ACER COMPUTEC LATINOAMÉRICA	Juan M. Rojas Gutiérrez *
2. AEROVÍAS DE MÉXICO	Alfonso Pasquel Bárcenas
3. ALESTRA	Jorge Escalona
4. ALFA	Dionisio Garza Medina *
5. ALPEK	José de Jesús Valdez S.
6. AMERICAN EXPRESS CO.	Edmundo Pérez de Cobos
7. APASCO	Pierre A. Froidevaux
8. AT&T	Rodrigo Guerra Botello
9. AVANTEL	Manuel Sánchez Lugo
10. AVON COSMETICS	Fernando Lezama Robles
11. BACARDÍ	Isaac Chertorivski S.
12. BASF MEXICANA	Dietz Kaminski
13. BAYER	Georg Braunleder G.
14. BMW	Franz J. Baumgartner
15. BOMBARDIER-CONCARRIL	Francisco Javier Rión
16. BUFETE INDUSTRIAL	José Mendoza Fernández *
17. CELANESE	Thomas Mohr
18. CEMEX	Lorenzo Zambrano *
19. CHRYSLER DE MÉXICO	Theodore R. Cunningham
20. CIGATAM	Maximiliano Becker A.
21. COCA-COLA MÉXICO	José O. Reyes Lagunes
22. COMERCIAL MEXICANA	Javier Cantú Charles
23. CONSORCIO G - DINA	Rafael Gómez Flores
24. CORPORACIÓN ARGOS	Miguel A. Fernández
25. CORPORACIÓN GEO	Luis Orvañanos Lascuráin *
26. CYDSA	Tomás González Sada
27. DESC	Fernando Senderos Mestre *
28. DU PONT	Raúl Muñoz Leos

¹ Revista Expansión. Los cien ejecutivos más importantes de México, Vol. XXIX, no. 713, Abril 9, 1997.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL

EMPRESA	DIRECTIVO
29. FARMACIAS BENAVIDES	Luis F. Salas Benavides
30. FARMACIAS GUADALAJARA	Francisco Arroyo Chávez
31. FORD MOTOR COMPANY	José Manuel Machado
32. GENERAL ELECTRIC	Kirk Hachigian
33. GENERAL MOTORS	Gary L. Cowger
34. GRUPO ALPURA	Víctor Gavito Marco
35. GRUPO CANEL'S	Roberto García Navarro
36. GRUPO CARSO	Carlos Slim Helú
37. GRUPO COPAMEX	Juan B. Maldonado Quiroga *
38. GRUPO ELECTRA	Pedro Padilla Longoria
39. GRUPO ERICSSON	Gerhard Skladal
40. GRUPO FINANCIERO BANACCI	Manuel Medina Mora
41. GRUPO FINANCIERO BANCOMER	Ricardo Guajardo Touché
42. GRUPO FINANCIERO BBV-PROBURSA	Miguel Navas Moreno
43. GRUPO FINANCIERO BITAL	Antonio del Valle Ruiz *
44. GRUPO FINANCIERO INBURSA	Fernando G. Chico Pardo
45. GRUPO FINANCIERO SANTANDER	Miguel Alvarez del Río
46. GRUPO FINANCIERO SERFIN	Adolfo Lagos Espinoza
47. GRUPO ICA	Bernardo Quintana Isaac *
48. GRUPO IDESA	Fernando Gutiérrez Saldívar *
49. GRUPO IMSA	Eugenio Clariond Reyes-Retana *
50. GRUPO INDUSTRIAL BIMBO	Roberto Servitje Sendra
51. GRUPO INDUSTRIAL LALA	Cristóbal Jaime Jaquez
52. GRUPO INDUSTRIAL MINERA MÉXICO	Héctor Calva Ruiz
53. GRUPO MASECA	Eduardo Livas Cantú
54. GRUPO MEDCOM	Clemente Serna Alvear
55. GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO	Manuel Gómez Daza Rangel
56. GRUPO MINSA	Juan Gargallo Costa
57. GRUPO MODELO	Antonio Fernández *
58. GRUPO MVS COMUNICACIONES	Joaquín Vargas Guajardo
59. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	Clemente Cabello Pinchetti
60. GRUPO PEÑOLES	Jaime Lomelín Guillén
61. GRUPO POSADAS	Gastón Azcárraga Andrade *
62. GRUPO PRIMEX	Eduardo Prieto Sánchez M.
63. GRUPO RADIO BEEP	Gustavo de la Garza
64. GRUPO SIDEK	Luis Rebollar Corona
65. GRUPO TELEVISIA	Emilio Azcárraga Jean *
66. HEWLETT-PACKARD DE MÉXICO	Rafael Piccolo
67. HONDA DE MÉXICO	Hideo Kimura Okumo
68. HYLAMEX	Alejandro Elizondo Barragán
69. IBM DE MÉXICO	Alfredo A. Capote Sánchez

ANEXO 1: LOS 104 DIRECTIVOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO.

EMPRESA	DIRECTIVO
70. INDUSTRIAS JOHN DEERE	Luis Sada González
71. INDUSTRIAS VINÍCOLAS PEDRO DOMECQ	Jaime Costa Lavín
72. ING SEGUROS	Luis Felipe Barros y Villa
73. INTERCERAMIC	Alberto Sandoval Granados
74. KIMBERLY CLARCK	Claudio X. González Laporte *
75. KODAK DE MÉXICO	Charles N. Griffin
76. MASTERCARD INTERNACIONAL	Juan Piña M.
77. MC DONALD'S	Bill Johnson
78. MEXICANA DE AVIACIÓN	Fernando Flores Pérez
79. MEXICANA DE LUBRIFICANTES	Salvador Martínez Garza
80. MOTOROLA DE MÉXICO	Héctor Meza Curiel
81. NADRO	Pablo Escandón Cusi *
82. NAVISTAR MÉXICO	José Manuel Cañal
83. NCR MÉXICO	Eduardo Morali Baz
84. NORTEL DE MÉXICO	Gian Carlo Pichioni
85. NORVARTIS CORPORATIVO	Peter Reinartz Pless
86. PROCTER & GAMBLE	Fernando Aguirre
87. PROEZA AUTOMOTRIZ	Antonio René Zárate Negrón
88. QUÍMICA PENNWALT	Juan Antonio García
89. RECKITT & COLMAN	William R. C. Van Klaveren
90. SANLUIS CORPORACIÓN	Antonio Madero Bracho *
91. SEARS ROEBUCK DE MÉXICO	Robert F. Moran
92. SEGUROS GÉNESIS	Luis Huerta Rosas
93. SIEMENS	Hans Georg D. Pauli
94. SIGMA ALIMENTOS	Armando Garza Sada
95. SUN MICROSYSTEMS DE MÉXICO	José Gómez Obregón Fernández
96. TAESA	Alberto Abed Schecaiban
97. TAMSA	Martín Alberto Berardi Just
98. TELÉFONOS DE MÉXICO	Jaime Chico Pardo
99. TELEVISIÓN AZTECA	Ricardo Salinas Pliego *
100. UNILEVER DE MÉXICO	Ole Van Der Straaten
101. VISA INTERNACIONAL DE MÉXICO	Eduardo Eraña
102. VITRO	Federico Sada González
103. VOLKSWAGEN	Bernd Leissner
104. XEROX MEXICANA	Rafael Flores

* Directivos que continúan en el puesto, aunque en la nueva selección realizada por la revista Expansión², no se encuentran las mismas empresas.

² Revista Expansión. *Los cien empresarios más importantes de México*, no. 766, Mayo 26, 1999.



ANEXO 2.

INVESTIGACIÓN:

ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS SITUADAS EN EL DISTRITO FEDERAL
Y ÁREA METROPOLITANA.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
SECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN

Ing. Juan Carlos Escobar Ontiveros

Julio, 1999

INDICE DEL REPORTE DE INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	169
1.1. Problema a Investigar.....	169
1.2. Importancia y justificación de la investigación.....	169
1.3. Objetivos de la Investigación.....	169
1.4. Problemas y limitaciones.	170
2. MARCO TEÓRICO.....	170
3. MÉTODO.....	172
3.1. Hipótesis.....	172
3.2. Especificación de Variables.....	172
3.3. Diseño Utilizado.....	172
3.4. Procedimientos.....	173
3.4.1. Selección de la Muestra.....	173
3.4.2. Recolección de Datos.....	176
3.4.3. Análisis de Datos.....	178
4. RESULTADOS.....	182
4.1. Estilo de liderazgo en las Empresas Constructoras del D.F. y Area Metropolitana.....	183
4.2. Estilo de liderazgo en Función del Tamaño de la Empresa.....	184
4.3. Estilo de liderazgo en Función de la Edad de la Empresa.....	187
4.4. Estilo de liderazgo en Función de la Edad del Directivo.....	192
5. CONCLUSIONES.....	196

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Problema a Investigar

Se ha observado que el éxito de las empresas, independientemente de su giro, depende de la forma en la cual los directivos las encaminan y por tanto de su estilo de liderazgo. En la industria de la construcción existe un gran número de empresas que actualmente desaparecen o tienen un sin fin de problemas para mantenerse en la competencia o inclusive para crecer, por lo que el problema a investigar es si el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de las empresas constructoras es el adecuado para guiar a sus empresas hacia el éxito.

1.2. Importancia y justificación de la investigación

Partiendo de la gran responsabilidad, antes mencionada, del directivo y la trascendencia de su puesto como pilar de la empresa que dirige, se considera importante que los directivos conozcan el estilo de liderazgo predominante en las empresas constructoras del Distrito Federal y Área Metropolitana, y sean conscientes del estilo de liderazgo que ellos mismos deben ejercer en función de la situación en que su empresa se encuentra, tratando de asimilar dicho estilo mediante el conocimiento y aplicación de las cualidades y características mencionadas en el Capítulo III de la presente Tesis.

1.3. Objetivos de la Investigación

- Conocer el Estilo de Liderazgo predominante en los directivos de las empresas constructoras localizadas en el Distrito Federal y Área Metropolitana.
- Determinar si la edad del directivo, de la organización o si el tamaño de la organización, tienen relación con el Estilo de Liderazgo que se practica en la empresa.

1.4. Problemas y limitaciones.

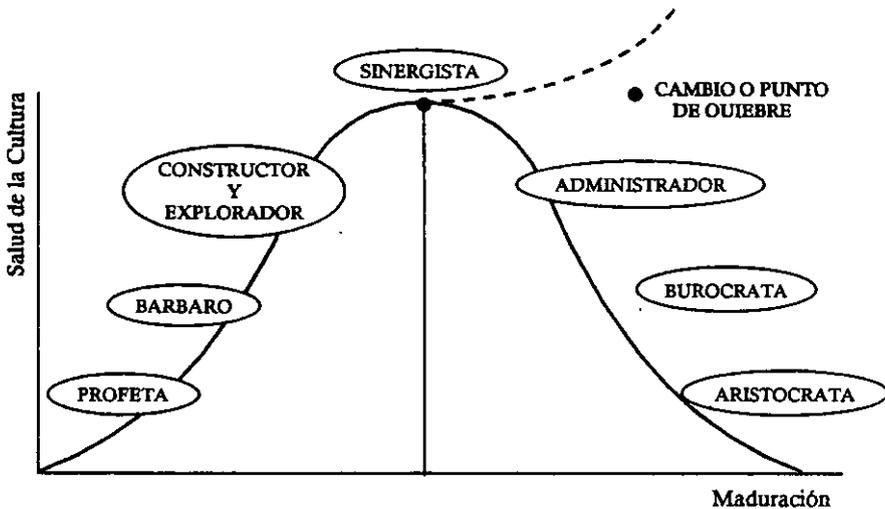
Debido a los costos y tiempo limitado de investigación, la encuesta se efectuó en empresas constructoras que se localizan en el Distrito Federal y Área Metropolitana y se aplicó a los directivos, ya que como se mencionó anteriormente, de su Estilo de Liderazgo depende el éxito de la empresa a su cargo. Por lo que se aplicó la encuesta a un directivo por cada empresa constructora seleccionada.

El primer problema fue conseguir el directorio de las empresas, por lo que se resolvió acudiendo a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, que mediante una carta expedida por la Sección de Construcción de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería de la U.N.A.M. fue posible obtener dicha información.

Otro problema que se presentó fue que algunos directivos, dada su importancia y ocupación, tenían un sin fin de tareas a realizar y era difícil de concertar una cita o convencerlos para que contribuyeran a la investigación, en estos casos se acordaba aplicar la encuesta a su inmediato inferior el cual contestaba la encuesta evaluando la manera en que su jefe actúa para cada proposición, que fue el caso de algunas empresas Gigantes y Grandes. Aunque se presentaron casos en que no fue posible realizar la encuesta, en general fue mayoritario el apoyo a la presente investigación.

2. MARCO TEÓRICO.

Como hemos visto en el Capítulo III en la parte referente al Estilo de Liderazgo Según el Ciclo de Vida, dicho ciclo de vida depende de la edad de la organización y de las personas que en ella trabajan, por lo que es necesario conocer en que etapa o estilo de liderazgo nos encontramos y poder realizar así, los cambios necesarios para mantener una tendencia hacia el estilo Sinergista de Liderazgo y romper la tendencia de decadencia, que esta representada por los estilos Administrador, Burócrata y Aristócrata (ver figura A2-1); tanto las personas como las organizaciones.



Fuente: Miller, M. Laurence. *De Bárbaros a Burócratas: Estrategias para el Ciclo Vital de las Empresas*, Ed. Grijalbo, México, pág. 18.

Figura A2-1. Liderazgo y Ciclo Vital.

Como se mencionó en el Capítulo IV, se realizaron algunos estudios referentes al Estilo de Liderazgo predominante en las empresas mexicanas. Uno de los cuales lo llevo a cabo Serralde (1987) en la revista *Management Today*, donde se concluye que en las empresas en México se practica un Estilo de Liderazgo Autocrático o Bárbaro, punto en el cual también coincide Serralde (1987) y Kras (1991). Aunque no se ha realizado un estudio semejante solo en empresas constructoras se asume que también se practica dicho estilo de Liderazgo en estas, ya que los estudios antes mencionados se aplicaron a todo tipo de empresas.

Por otro lado, Alducin (1986), concluye que el mexicano se encuentra en un momento de transición entre los valores que implica la modernidad y los tradicionales, por lo que necesariamente el Estilo de Liderazgo también cambia, ya que los directivos se enfocan más a la competencia, productividad, calidad, eficiencia organizacional, trabajo en equipo, etc. Que cada vez se ve más influenciado por las diferentes culturas y formas administrativas con que empresas extranjeras incursionan en el mercado mexicano.

3. MÉTODO.

3.1. Hipótesis.

- El Estilo de Liderazgo depende de la edad del directivo y de la edad de la organización, es decir, a edad joven se practican los estilos de Liderazgo Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y a edad madura se practican estilos de Liderazgo en decadencia que son el Administrador, Burócrata y Aristócrata (ver figura A2-1).
- El Estilo de Liderazgo depende del tamaño de la organización (Micro, Pequeña, Mediana, Grande o Gigante), conforme la empresa va madurando va aumentando su tamaño y va siguiendo el patrón del Ciclo de Vida, para empresas Micros se practica los estilos iniciales y las empresas Gigantes los estilos de decadencia.
- La expectativa del Estilo de Liderazgo, es que el estilo Autócrata o Bárbaro ha cambiado y que en general no se practica.
- El estilo de Liderazgo predominante es decadente (Administrador, Burócrata o Aristócrata), debido a una cultura organizacional tradicionalista y jerárquica.

3.2. Especificación de Variables.

Las variables que se pretenden describir, tanto individual como colectivamente (estableciendo sus relaciones), se desprenden del problema y objetivos de investigación, las cuales son:

- Estilo de Liderazgo del directivo.
- Edad del directivo
- Edad de la organización.
- Tamaño de la organización

3.3. Diseño Utilizado.

El Tipo de investigación puede categorizarse como una encuesta descriptiva (Hernández, Fernández y Baptista; 1998, p.60) y el diseño

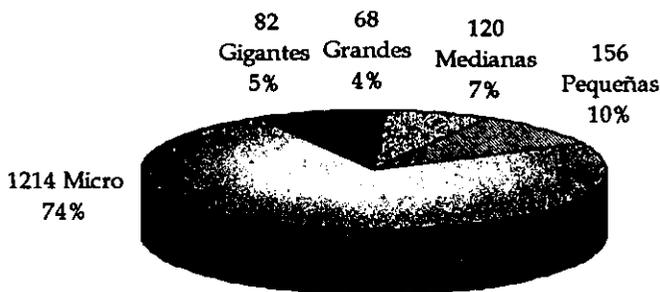
apropiado es: No experimento - Transeccional - Correlacional (*ibid.*, p. 184-191), ya que se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

3.4. Procedimientos.

3.4.1. Selección de la Muestra.

La investigación comprendió una muestra de empresas constructoras ubicadas en el Distrito Federal y Área Metropolitana. El tamaño de la población es de 1640 empresas repartidas de la siguiente manera según su tamaño (figura A2-2):

EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL DISTRITO FEDERAL Y ÁREA METROPOLITANA, CLASIFICADAS SEGÚN SU TAMAÑO.



Fuente: Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
Directorio de Socios del Distrito Federal. 1998.

Figura A2-2.

El tamaño de la muestra se determinó estadísticamente, de acuerdo con la siguiente fórmula (Hernández, Fernández y Baptista; 1998, p. 211):

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} \quad (1)$$

de donde:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \quad (2)$$

$$V^2 = Se^2 \quad (3)$$

Donde:

- N Tamaño de la Población.
- n' Tamaño de la muestra sin ajustar.
- n Tamaño de la muestra.
- Se Desviación estándar = 0.03, determinado por nosotros.
- V² Varianza de la Población.
- S² Varianza de la muestra.
- \bar{y} Valor promedio de una variable=1, un directivo por empresa.
- p Probabilidad de ocurrencia de \bar{y} , determinado por nosotros.

Sustituyendo los valores tenemos que:

$$S^2 = p(1 - p) = 0.9(1 - 0.9) = 0.09$$

$$V = Se^2 = (0.03)^2 = 0.0009$$

Sustituyendo S² y V en la ecuación (2) tenemos:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{0.09}{0.0009} = 100$$

Ahora sustituimos los valores de N y n' en la ecuación (1):

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \frac{100}{1 + (100/1640)} = 95$$

Dado que las empresas están estratificadas por tamaño, es más preciso que realicemos un tamaño de muestra para cada estrato, esto para aumentar la precisión y a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Kish, 1965). Por lo que la muestra n será igual a la suma de los elementos muestrales, esto es:

$$kSh = \frac{n}{N}$$

La muestra que necesitaremos para cada estrato estará en función de este parámetro Kish que es el siguiente:

$$kSh = \frac{95}{1640} = 0.0579$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por este parámetro a fin de obtener el tamaño de muestra para cada estrato:

CODIGO	TAMAÑO	TOTAL DE LA POBLACIÓN (a)	MUESTRA KSh x (a)
1	Gigante	82	5
2	Grande	68	4
3	Mediana	120	7
4	Pequeña	156	9
5	Micro	1214	70
		N=1640	n=95

Es decir, para esta investigación se requerirá una muestra de 95 directivos. La elección de los elementos muestrales se llevo a cabo utilizando la Base de Datos proporcionada por la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, la cual se elaboró en Microsoft Excel y esta subdividida en función del tamaño de empresa, nombre de empresa, nombre del Director General, Domicilio, Teléfono y Fax. Para obtener dichos elementos muestrales, por ejemplo para la empresa Gigante, se ejecutó la función “=ENTERO(ALEATORIO()*82)” en cinco celdas de Microsoft Excel, lo cual arroja cinco números aleatorios enteros entre 1 y 82 (número de empresas Gigantes). Estos números se deben imprimir, ya que la función se ejecuta cada vez que se realiza alguna acción o modificación. Lo anterior se realiza para los demás tamaños de empresa. Posteriormente, recurrimos a lista de empresas previamente numeradas y se contacta a cada una de ellas.

3.4.2. Recolección de Datos

Para obtener la información se elaboró un cuestionario, el cual consta de 40 suposiciones cuidadosamente estudiadas (5 suposiciones para cada estilo de Liderazgo), de las cuales cada directivo debía elegir 10 y el estilo de Liderazgo predominante fue el que reunió el mayor número de suposiciones elegidas. El Cuestionario se presenta a continuación.

DIAGNÓSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO.

- * Empresa: _____
- * Edad de la Empresa: _____
- * Cargo dentro de la Empresa: _____
- * Mi edad es: _____
- * Evalúe con la mayor honestidad posible su personalidad de trabajo al momento de considerar cada punto, tomando en cuenta tanto su propia percepción como lo que usted cree que los demás opinan de su desempeño en este aspecto.
- * Identifique con una X las proposiciones en las que esté de acuerdo conforme a su estilo de liderazgo, elija solamente diez respuestas.

1. Los demás me consideran como alguien que actúa de manera distinta.	
2. Me gusta que se mida el resultado de lo que hago.	
3. Aprecio la diversidad: promuevo y respaldo los puntos de vista distintos.	
4. Para mí, la sobrevivencia de las cosas es lo primero.	
5. Me considero un experto en lo que hago.	
6. Pienso que se necesita vigilancia y controles más estrictos para resolver los problemas.	
7. Prefiero atender a las personas de más alto nivel jerárquico que a las de menor nivel.	
8. Me gusta crear la unidad social y nivelar las fuerzas.	
9. No pierdo el tiempo soñando acerca del futuro.	
10. No soy muy organizado. Me fastidian los detalles.	
11. Pienso que el líder debe tener mejores apoyos y recursos, conforme aumenta su responsabilidad.	
12. Estoy convencido de que somos pocos los que comprendemos verdaderamente lo que pasa.	
13. Me describo como un comunicador convincente y entusiasta.	
14. Siempre pregunto a los clientes su opinión sobre la forma en que trabaja la Empresa.	
15. Mis prioridades más importantes son el orden, la coherencia y una actuación armoniosa.	

ANEXO 2: ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS...

16. Pienso que las personas deberían dedicar un esfuerzo mayor para su crecimiento.	
17. Me interesa lo que dicen los expertos.	
18. Me desagrada el exceso de papeleo y trámites.	
19. Me gusta asistir a reuniones en las que se analiza lo que está ocurriendo más que pensar en el futuro.	
20. Acostumbro aislarme bastante tiempo para dedicarme a perfeccionar mis ideas.	
21. Prefiero comandar y coordinar en vez de controlar.	
22. Estoy dispuesto a sacrificar tiempo y energía con tal de ver triunfar mis ideas.	
23. Me siento a gusto y con plena autoridad cuando tomo decisiones, aunque no consulte a nadie.	
24. Mi principal preocupación es que estoy trabajando para otros, quisiera emprender mi propio negocio.	
25. Defiendo mis convicciones, si otras personas se oponen, trato de probar porque están equivocadas.	
26. Confío en los demás y me gusta colaborar con otros.	
27. No me gusta perder el tiempo sentado y hablando.	
28. Considero que tengo una visión clara y urgente a realizar en la organización.	
29. Prefiero la acción: me desespera planificar y administrar.	
30. Prefiero las ideas visionarias y de largo alcance.	
31. El desarrollo de un nuevo producto o servicio no va conmigo; prefiero lo probado y seguro.	
32. Prefiero dedicar mi tiempo a asuntos económicos, a la planeación y a reestructurar las cosas.	
33. Me gusta el protocolo social y me importa cuidar la buena imagen.	
34. Me gusta tomar decisiones rápidas, actuar y ver los resultados.	
35. Me gusta fomentar la creatividad, es decir, buscar nuevas formas de hacer las cosas.	
36. Hay decisiones que se tienen que tomar desde arriba; rara vez los de abajo están capacitados para ello.	
37. Mi misión fundamental es optimizar los recursos materiales y económicos.	
38. Creo en los servicios, en los productos y en los medios que utilizamos.	
39. Para mí es muy importante maximizar la eficiencia de las estructuras y de los sistemas.	
40. Considero muy importante la gestión económica y de los recursos, así como los controles eficaces.	

- * El presente cuestionario fue diseñado con ayuda del Maestro Gerardo de la Sierra Cuspinera, profesor de la asignatura Seminario de Desarrollo Organizacional, la cual imparte en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.



El cuestionario se diseñó para ser contestado en no más de 15 minutos, debido al poco tiempo con que disponen los directivos y se aplicó en forma autoadministrada (Hernández, Fernández y Baptista; 1998, p. 291), es decir, se proporciona directamente a los directivos, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Pero en algunos casos no fue posible concertar una cita para aplicar el cuestionario de esta manera, por lo que fue enviado por correo postal, fax o correo electrónico.

Para lograr lo anterior, se contacto a cada directivo vía telefónica, explicando el motivo de la encuesta, y proporcionando toda la información que solicitasen, haciendo hincapié en que la información proporcionada sería absolutamente confidencial, para fines académicos y que la encuesta no llevaría más de 15 minutos en elaborarse. En caso de que no concertar una cita para realizar la encuesta personalmente por causas de fuerza mayor, se acordaba enviarla por los medios mencionados en el párrafo anterior, proporcionando los datos para que la encuesta fuese enviada de regreso.

Una vez elaboradas las 95 encuestas el siguiente paso fue transferir todos los datos a una matriz de resultados la cual se presenta a continuación en forma ordenada (Tabla A2-1).

3.4.3. Análisis de Datos

Una vez que los datos se transfirieron a la matriz de resultados se procede a analizarlos, para que de esta forma encontremos la relación entre las variables consideradas. En la Tabla A2-2 se describe estadísticamente la distribución de frecuencias, así como el porcentaje que representan para cada variable.

ANEXO 2: ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS...

TABLA A2-1. Matriz de resultados

EMPRESA			DIRECTIVO										Estilo Predominante
No.	Tamaño	Edad	Tiempo en la Empresa*	Edad	Estilo de Liderazgo								
					Prof.	Bárb.	Const.	Explor.	Sinerg.	Admin.	Burócr.	Arist.	
1	Gigante	52	20	43	0	1	1	2	1	1	3	1	Burócrata
2	Gigante	37	37	63	1	0	1	1	2	3	1	1	Administrador
3	Gigante	33	18	52	0	2	1	2	2	1	2	3	Aristócrata
4	Gigante	18	18	65	0	1	1	1	1	3	2	1	Administrador
5	Gigante	15	42	67	0	2	1	3	2	1	1	0	Explorador
6	Grande	18	18	42	0	0	1	1	2	3	2	1	Administrador
7	Grande	15	15	50	0	0	2	3	2	1	1	1	Explorador
8	Grande	15	15	38	2	1	1	0	3	2	1	0	Sinergista
9	Grande	6	6	40	0	1	1	1	3	1	2	1	Sinergista
10	Mediana	24	24	53	1	0	0	2	2	1	3	1	Burócrata
11	Mediana	24	16	35	1	1	1	2	1	3	1	0	Administrador
12	Mediana	19	10	36	0	1	3	1	2	2	0	1	Constructor
13	Mediana	15	15	69	0	0	0	2	3	4	1	0	Administrador
14	Mediana	14	14	55	0	0	1	2	1	3	2	1	Administrador
15	Mediana	13	12	43	1	0	2	1	3	1	1	1	Sinergista
16	Mediana	12	12	38	2	1	1	1	3	1	1	0	Sinergista
17	Pequeña	18	18	63	2	0	2	3	1	0	1	1	Explorador
18	Pequeña	18	18	60	1	1	1	1	0	3	1	2	Administrador
19	Pequeña	15	15	52	1	3	3	1	0	2	0	0	Bárbaro
20	Pequeña	13	3	33	1	0	1	3	2	1	1	1	Explorador
21	Pequeña	13	13	13	1	0	1	2	1	0	3	2	Burócrata
22	Pequeña	12	12	61	2	1	0	1	3	1	0	2	Sinergista
23	Pequeña	10	10	46	0	1	2	0	1	3	1	2	Administrador
24	Pequeña	9	9	65	0	1	2	3	2	1	1	0	Explorador
25	Pequeña	8	8	66	0	1	2	2	3	1	1	0	Sinergista
26	Micro	40	16	43	0	1	0	1	1	2	3	2	Burócrata
27	Micro	33	33	59	0	0	1	2	0	3	2	2	Administrador
28	Micro	32	32	69	0	0	2	2	2	0	3	1	Burócrata
29	Micro	32	32	64	1	0	1	1	2	1	2	3	Aristócrata
30	Micro	30	17	41	0	0	2	3	1	2	1	1	Explorador
31	Micro	29	29	54	1	1	1	2	1	3	1	1	Administrador
32	Micro	24	24	66	0	1	1	2	2	3	1	0	Administrador
33	Micro	24	20	54	1	1	3	1	1	2	1	0	Constructor
34	Micro	23	20	55	1	2	1	0	1	3	1	2	Administrador
35	Micro	22	22	66	0	2	1	0	1	2	3	1	Burócrata
36	Micro	22	15	44	1	0	1	1	2	3	1	1	Administrador
37	Micro	21	21	60	1	0	1	2	1	2	3	0	Burócrata
38	Micro	19	19	67	0	0	2	1	1	2	3	1	Burócrata
39	Micro	19	19	57	0	1	2	3	1	3	0	0	Explorador
40	Micro	18	18	52	0	1	0	1	1	2	3	2	Burócrata
41	Micro	18	18	49	0	0	1	2	2	3	1	2	Administrador
42	Micro	18	15	45	1	2	1	0	1	3	1	1	Administrador
43	Micro	17	17	63	0	1	1	1	1	3	2	1	Administrador
44	Micro	17	17	62	0	0	2	2	1	3	1	1	Administrador
45	Micro	17	17	49	1	0	2	1	3	2	0	1	Sinergista
46	Micro	16	16	48	0	1	1	2	1	3	2	0	Administrador
47	Micro	16	16	42	0	1	1	1	2	3	2	1	Administrador
48	Micro	16	16	42	0	1	2	3	3	0	0	1	Explorador
49	Micro	16	16	40	1	1	2	1	2	2	1	0	Constructor
50	Micro	15	15	64	0	2	3	1	0	2	1	1	Constructor

* En años



EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL

TABLA A2-1. Matriz de resultados (continuación).

EMPRESA			DIRECTIVO										Estilo Pre-dominante
No.	Tamaño	Edad	Tiempo en la Empresa*	Edad	Estilo de Liderazgo								
					Prof.	Bárb.	Const.	Explor.	Sinerg.	Admin.	Burócr.	Arist.	
51	Micro	15	15	61	0	2	1	1	1	4	2	0	Administrador
52	Micro	15	15	59	0	1	1	2	1	3	2	1	Administrador
53	Micro	15	15	57	0	0	2	2	3	1	1	1	Sinergista
54	Micro	15	15	53	0	1	2	1	2	3	1	0	Administrador
55	Micro	15	15	46	1	1	1	0	2	3	2	0	Administrador
56	Micro	15	15	45	1	1	1	2	2	1	1	1	Explorador
57	Micro	15	2	29	0	2	1	3	1	1	0	2	Explorador
58	Micro	15	1	25	1	0	2	3	2	0	2	1	Explorador
59	Micro	14	14	50	1	0	0	4	1	1	2	1	Explorador
60	Micro	14	12	42	1	0	1	1	1	3	2	1	Administrador
61	Micro	14	1	31	3	0	0	2	2	2	1	0	Profeta
62	Micro	13	13	48	1	0	2	3	2	2	1	0	Explorador
63	Micro	13	13	47	0	1	1	3	2	1	2	0	Explorador
64	Micro	13	13	47	2	1	3	1	2	0	1	0	Constructor
65	Micro	12	1	65	0	0	1	3	2	2	1	1	Explorador
66	Micro	12	12	59	0	0	1	2	1	3	2	1	Administrador
67	Micro	12	12	54	0	0	1	2	4	1	2	0	Sinergista
68	Micro	12	12	47	0	0	2	2	3	1	2	0	Sinergista
69	Micro	11	11	58	0	0	1	2	2	3	2	0	Administrador
70	Micro	11	11	56	0	1	0	1	4	3	2	0	Sinergista
71	Micro	11	11	56	0	1	2	1	1	3	1	1	Administrador
72	Micro	11	11	42	0	0	1	1	3	2	1	1	Sinergista
73	Micro	11	11	41	0	1	2	3	2	1	1	0	Explorador
74	Micro	11	11	28	3	0	0	2	2	1	2	1	Profeta
75	Micro	10	10	44	0	0	2	1	2	1	3	1	Burócrata
76	Micro	10	1	30	3	1	2	2	1	1	0	0	Profeta
77	Micro	9	9	39	1	0	2	1	4	0	1	1	Sinergista
78	Micro	8	8	35	2	1	3	2	1	1	0	0	Constructor
79	Micro	8	8	32	1	1	2	1	3	1	1	0	Sinergista
80	Micro	8	5	31	1	0	3	1	1	2	1	1	Constructor
81	Micro	7	7	43	3	2	2	2	0	0	1	0	Profeta
82	Micro	6	6	40	1	1	2	3	1	1	0	1	Explorador
83	Micro	6	6	38	1	0	3	2	2	1	1	0	Constructor
84	Micro	6	6	38	0	1	2	3	2	1	0	1	Explorador
85	Micro	5	5	45	0	1	1	2	1	3	2	2	Administrador
86	Micro	5	5	43	1	1	3	1	2	1	0	1	Constructor
87	Micro	5	5	41	2	0	1	2	3	1	0	1	Sinergista
88	Micro	5	5	35	1	1	2	1	3	2	0	0	Sinergista
89	Micro	5	5	32	0	1	1	0	2	2	3	1	Burócrata
90	Micro	4	4	50	0	0	2	1	4	0	1	2	Sinergista
91	Micro	4	4	44	0	1	3	2	0	2	1	1	Constructor
92	Micro	4	4	37	0	1	1	3	1	2	1	1	Explorador
93	Micro	4	4	28	1	0	3	2	2	1	0	1	Constructor
94	Micro	3	3	28	1	3	2	1	2	1	0	0	Bárbaro
95	Micro	1	2	31	1	1	3	2	0	1	1	1	Constructor

* En años

Tabla A2-2. Análisis de los datos obtenidos en la Tabla A2-1 para Determinar el Estilo de Liderazgo en Las Empresas Constructoras del D.F. y Area Metropolitana.

VARIABLE	ESTILO DE LIDERAZGO																TOTALES	
	Profeta		Bárbaro		Constructor		Explorador		Sinergista		Administrador		Burócrata		Aristócrata		Σf	% (T)
	f	%(p)	f	%(p)	f	%(p)	f	%(p)	f	%(p)	f	%(p)	f	%(p)				
TOTAL DE EMPRESAS	4	4.2	2	2.1	12	12.6	19	20.0	17	17.9	28	29.5	11	11.6	2	2.1	95	100
TAMAÑO DE EMPRESA																		
Gigante	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	0	0.0	2	40.0	1	20.0	1	20.0	5	5.3
Grande	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	2	50.0	1	25.0	0	0.0	0	0.0	4	4.2
Mediana	0	0.0	0	0.0	1	14.3	0	0.0	2	28.6	3	42.9	1	14.3	0	0.0	7	7.4
Pequeña	0	0.0	1	11.1	0	0.0	3	33.3	2	22.2	2	22.2	1	11.1	0	0.0	9	9.5
Micro	4	5.7	1	1.4	11	15.7	14	20.0	11	15.7	20	28.6	8	11.4	1	1.4	70	73.7
EDAD DE LA EMPRESA*																		
$E_E \leq 10$	2	8.0	1	4.0	7	28.0	4	16.0	7	28.0	2	8.0	2	8.0	0	0.0	25	26.3
$10 < E_E \leq 20$	2	3.8	1	1.9	4	7.5	14	26.4	10	18.9	19	35.8	3	5.7	0	0.0	53	55.8
$20 < E_E \leq 30$	0	0.0	0	0.0	1	10.0	1	10.0	0	0.0	5	50.0	3	30.0	0	0.0	10	10.5
$30 < E_E \leq 40$	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	33.3	2	33.3	2	33.3	6	6.3
$E_E > 40$	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	1	1.1
EDAD DEL DIRECTIVO*																		
$E_D \leq 30$	2	28.6	1	14.3	1	14.3	2	28.6	0	0.0	0	0.0	1	14.3	0	0.0	7	7.4
$30 < E_D \leq 40$	1	5.3	0	0.0	6	31.6	4	21.1	6	31.6	1	5.3	1	5.3	0	0.0	19	20.0
$40 < E_D \leq 50$	1	3.2	0	0.0	3	9.7	8	25.8	6	19.4	10	32.3	3	9.7	0	0.0	31	32.6
$50 < E_D \leq 60$	0	0.0	1	5.0	1	5.0	1	5.0	3	15.0	10	50.0	3	15.0	1	5.0	20	21.1
$E_D > 60$	0	0.0	0	0.0	1	5.6	4	22.2	2	11.1	7	38.9	3	16.7	1	5.6	18	18.9

Nota: * Años

%(p) Se refiere el porcentaje Parcial, por ejemplo, para el Tamaño de Empresa Gigante, Estilo Explorador, tenemos que 1 es el 20% de 5 que es el total de empresas Gigantes.

%(T) Se refiere el porcentaje Total, por ejemplo, para el Tamaño de Empresa Gigante, tenemos que 5 es el 5.3% de 95 empresas.

4. RESULTADOS.

Para entender mejor los datos contenidos en la tabla A2-2, a continuación se realiza el análisis de cada variable presentando los resultados gráficamente para su mejor entendimiento. Para determinar los parámetros estadísticos como son el rango, la media, la mediana, la desviación estándar, la moda, el máximo y el mínimo; se asignó a cada estilo de liderazgo un valor entero iniciando con el número 1 para el estilo Profeta y así sucesivamente hasta llegar al número 8 que corresponde al estilo Aristócrata siguiendo el orden establecido por la figura A2-1. Para la edad de la empresa y del directivo, se siguió un procedimiento similar asignando un número entero a cada rango de edad.

4.1. Estilo de liderazgo en las Empresas Constructoras del D.F. y Area Metropolitana.

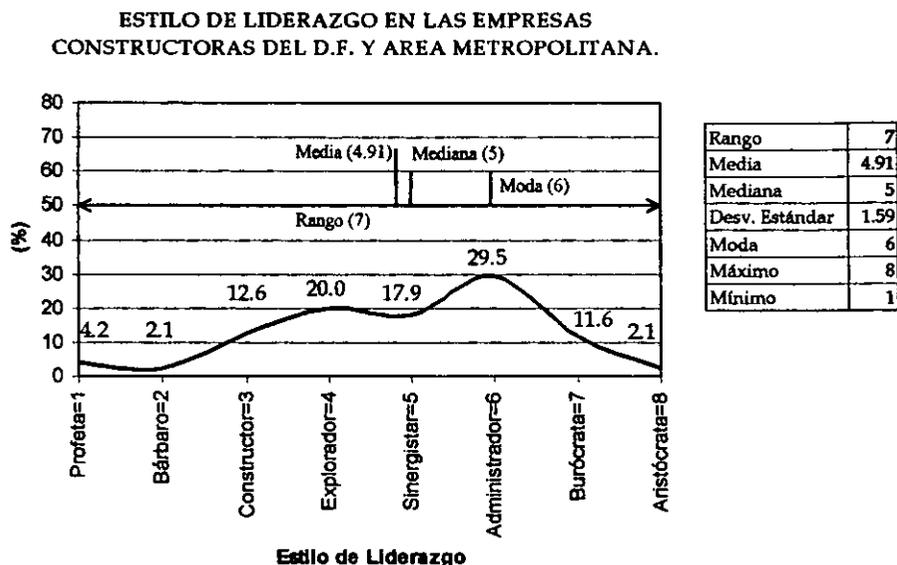
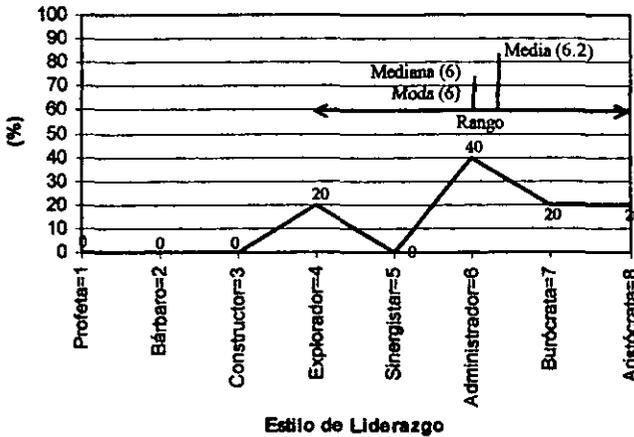


Figura A2-3.

El estilo de liderazgo que más se repitió fue el Administrador (Estilo desfavorable). El 50% de los directivos se encuentra por encima del Estilo Sinergista (mediana=5) y el restante 50% se sitúa por debajo de este estilo. En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Explorador y Sinergista, con mayor tendencia hacia el segundo (favorable). Asimismo, se desvían de 4.91, en promedio, 1.59 unidades de la escala. Gran parte de los directivos (43.2%) practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, los cuales se consideran desfavorables para una empresa.

4.2. Estilo de liderazgo en Función del Tamaño de la Empresa.

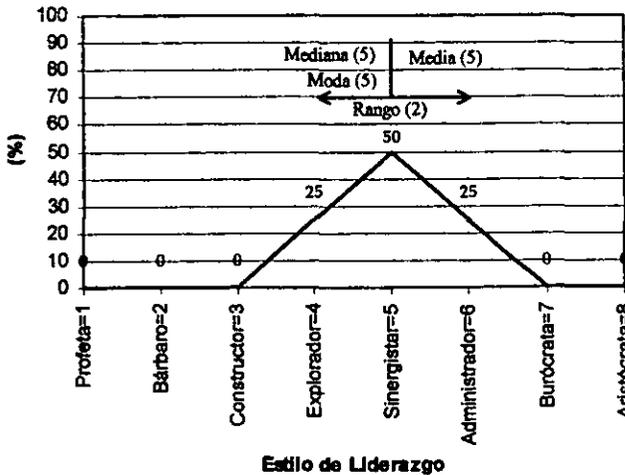
ESTILO DE LIDERAZGO PARA EMPRESAS GIGANTES



Rango	4
Media	6.20
Mediana	6
Desv. Estándar	1.48
Moda	6
Máximo	8
Mínimo	4

Figura A2-4.

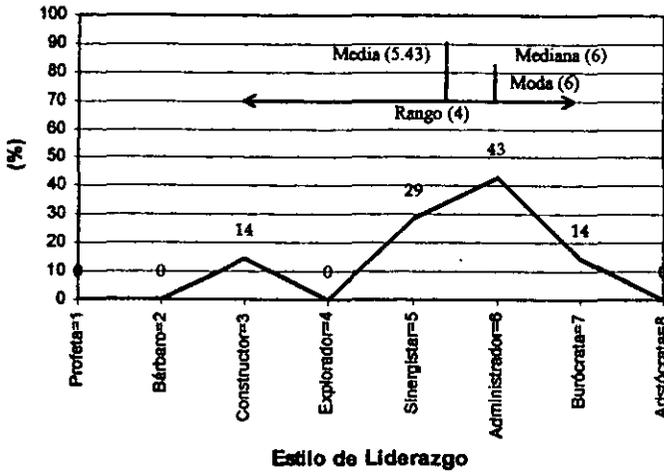
ESTILO DE LIDERAZGO PARA EMPRESAS GRANDES



Rango	2
Media	5.00
Mediana	5
Desv. Estándar	0.82
Moda	5
Máximo	6
Mínimo	4

Figura A2-5.

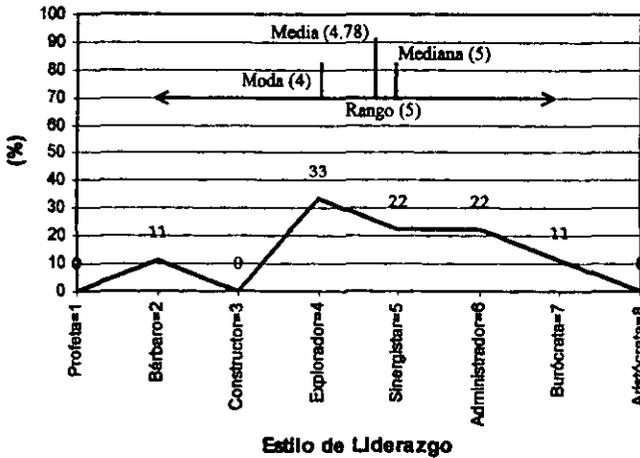
ESTILO DE LIDERAZGO PARA
EMPRESAS MEDIANAS



Rango	4
Media	5.43
Mediana	6
Desv. Estándar	1.27
Moda	6
Máximo	7
Mínimo	3

Figura A2-6.

ESTILO DE LIDERAZGO PARA
EMPRESAS PEQUEÑAS



Rango	5
Media	4.78
Mediana	5
Desv. Estándar	1.48
Moda	4
Máximo	7
Mínimo	2

Figura A2-7.

ESTILO DE LIDERAZGO PARA EMPRESAS MICROS

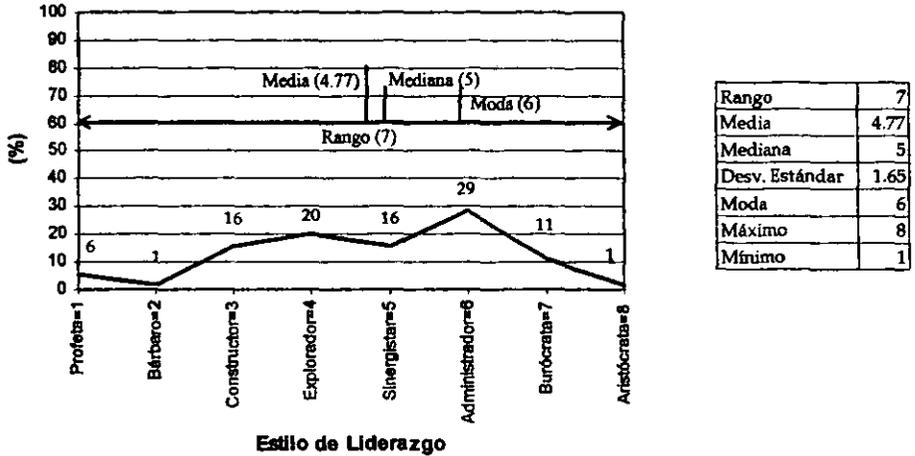


Figura A2-8.

Para el Tamaño de empresa Gigante, el estilo de liderazgo que más se repitió fue el Administrador (Estilo desfavorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Administrador y Burócrata, con tendencia hacia el primero (desfavorable). Gran parte de los directivos (80%) practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, los cuales se consideran desfavorables para el buen funcionamiento de la empresa.

Para las empresas Grandes el estilo de Liderazgo que más se repitió fue el Sinergista (favorable). En promedio, los directivos se ubican en este estilo (favorable).

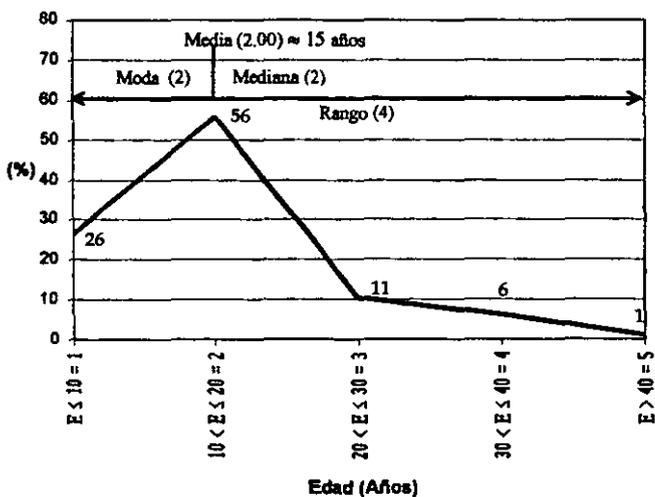
Con respecto a las empresas Medianas el estilo de liderazgo que más se repitió fue el Administrador (Estilo desfavorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos Sinergista y Administrador (desfavorable). Gran parte de los directivos (57%) practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, los cuales se consideran desfavorables para el buen funcionamiento de la empresa.

Para las empresas Pequeñas el Estilo de Liderazgo que más se practica es el Explorador (favorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Explorador y Sinergista, con tendencia hacia el segundo (favorable). Gran parte de los directivos (66%) practican los Estilos de Liderazgo Bárbaro, Constructor, Explorador y Sinergista, los cuales se consideran favorables para el buen funcionamiento de la empresa.

Por último, para las Micro empresas, el estilo de liderazgo predominante fue el Administrador (Estilo desfavorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Explorador y Sinergista, con tendencia hacia el segundo (favorable). Mas de la mitad de los directivos (59%) practican los Estilos de Liderazgo Profeta, Bárbaro, Constructor, Explorador y Sinergista, los cuales se consideran favorables para el funcionamiento de la empresa.

4.3. Estilo de liderazgo en Función de la Edad de la Empresa.

EDAD DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA EN EL D.F. Y AREA METROPOLITANA.

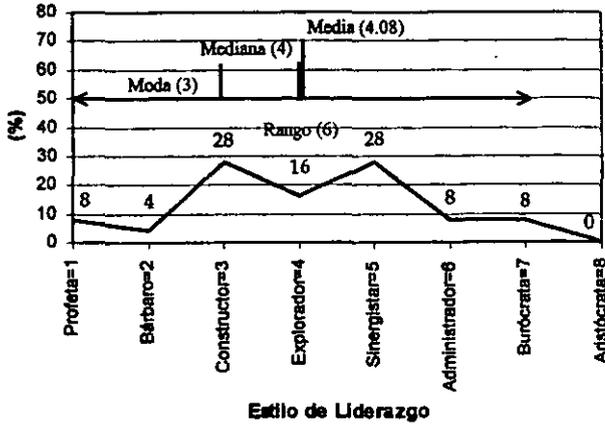


Rango	4
Media	2.00
Mediana	2
Desv. Estándar	0.85
Moda	2
Máximo	5
Mínimo	1

Figura A2-9.

EL PERFIL DEL DIRECTIVO ANTE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EMPRESARIAL.

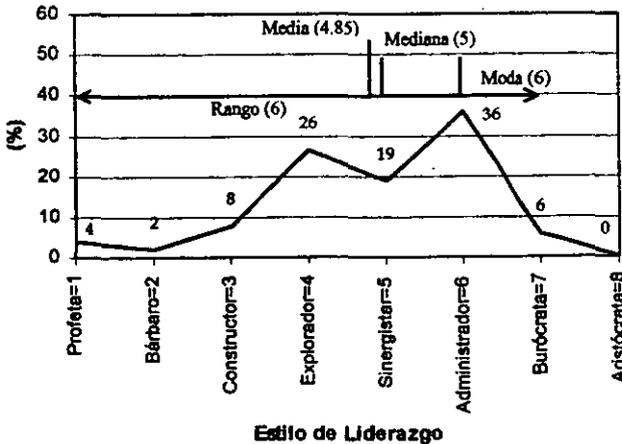
EDAD DE LA EMPRESA
 $E_B \leq 10$ AÑOS (26.3% DEL TOTAL)



Rango	6
Media	4.08
Mediana	4
Desv. Estándar	1.61
Moda	3
Máximo	7
Mínimo	1

Figura A2-10.

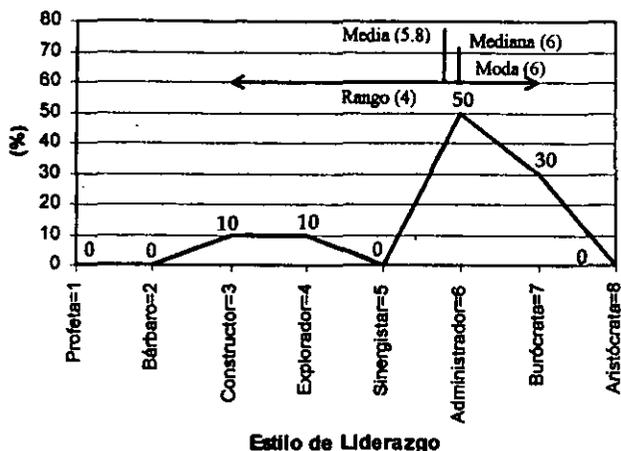
EDAD DE LA EMPRESA
 $10 < E_B \leq 20$ AÑOS (55.8% DEL TOTAL)



Rango	6
Media	4.85
Mediana	5
Desv. Estándar	1.39
Moda	6
Máximo	7
Mínimo	1

Figura A2-11.

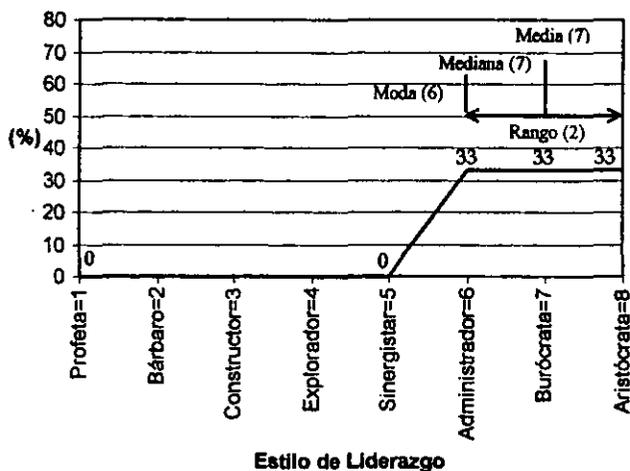
EDAD DE LA EMPRESA
 $20 < E_E \leq 30$ AÑOS (10.5% DEL TOTAL).



Rango	4
Media	5.80
Mediana	6
Desv. Estándar	1.32
Moda	6
Máximo	7
Mínimo	3

Figura A2-12

EDAD DE LA EMPRESA
 $30 < E_E \leq 40$ AÑOS (6.3% DEL TOTAL).



Rango	2
Media	7.00
Mediana	7
Desv. Estándar	0.89
Moda	6
Máximo	8
Mínimo	6

Figura A2-13.

**EDAD DE LA EMPRESA
E_E > 40 AÑOS (1.1% DEL TOTAL)**

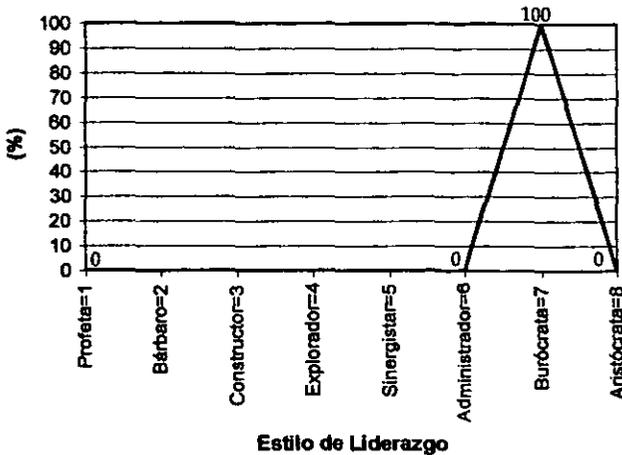


Figura A2-14.

Observamos que la mayoría de las empresas constructoras del Distrito Federal y Area Metropolitana (82%), son jóvenes, es decir, tienen menos de 20 años de edad, en promedio tienen 15 años de edad (determinado de la tabla A2-1), pocas son maduras (18%), es importante comentar que solo el 1% sobrepasa la edad de 40 años.

Para las empresas que cuentan con una edad de 10 años o menos, los dos estilos que más se repitieron son el Constructor y el Sinergista, ambos favorables. En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Explorador y Sinergista, con mayor tendencia hacia el primero (favorable). Gran parte de los directivos (84%) practican los Estilos de Liderazgo Profeta, Bárbaro, Constructor, Explorador y Sinergista, los cuales son favorables para una empresa.

Para las empresas con menos de 20 años de edad pero más de 10, el Estilo de Liderazgo que más se practica es el Administrador (desfavorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Explorador y Sinergista, con tendencia hacia el segundo (favorable). La

mayor parte de los directivos (59%) practican los Estilos de Liderazgo Bárbaro, Constructor, Explorador y Sinergista, los cuales se consideran favorables para el correcto funcionamiento de la empresa.

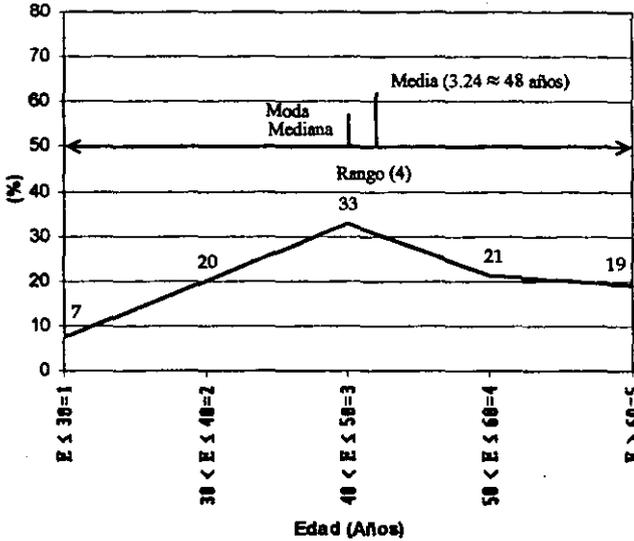
Para empresas con menos de 30 años de edad pero más de 20, el Estilo de Liderazgo que más se practica es el Administrador (desfavorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Sinergista y Administrador, con tendencia hacia el segundo (desfavorable). La mayor parte de los directivos (80%) practican los Estilos de Liderazgo Administrador y Burócrata, los cuales se consideran desfavorables para el correcto funcionamiento de la empresa.

Para empresas con menos de 40 años de edad pero más de 30, los Estilos de Liderazgo que más se practican son el Administrador, Burócrata y Aristócrata (desfavorable). En promedio, los directivos se ubican en el Estilo de Liderazgo Burócrata (desfavorable). El 100% de los directivos practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, lo cual es desfavorable para la empresa.

Para empresas con más de 40 años de edad, el Estilo de Liderazgo que más se practica es el Burócrata, lo cual es desfavorable. El 100% de los directivos encuestados practican dicho Estilo de Liderazgo lo que es desfavorable para la empresa.

4.4. Estilo de liderazgo en Función de la Edad del Directivo.

EDAD DEL DIRECTIVO.

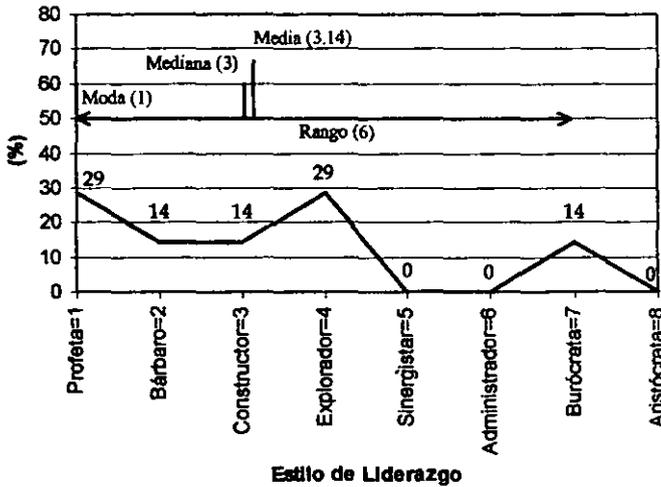


Rango	4
Media	3.24
Mediana	3
Desv. Estándar	1.19
Moda	3
Máximo	5
Mínimo	1

Figura A2-15.

EDAD DEL DIRECTIVO.

$E_D \leq 30$ Años.

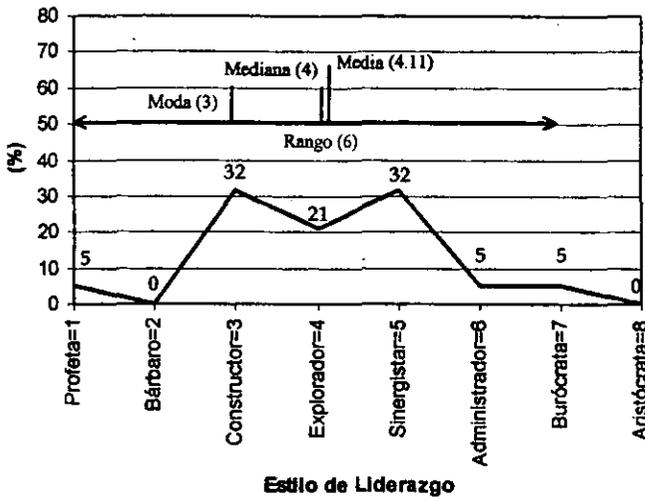


Rango	6
Media	3.14
Mediana	3
Desv. Estándar	2.12
Moda	1
Máximo	7
Mínimo	1

Figura A2-16.

EDAD DEL DIRECTIVO.

$30 < E_D \leq 40$ Años.

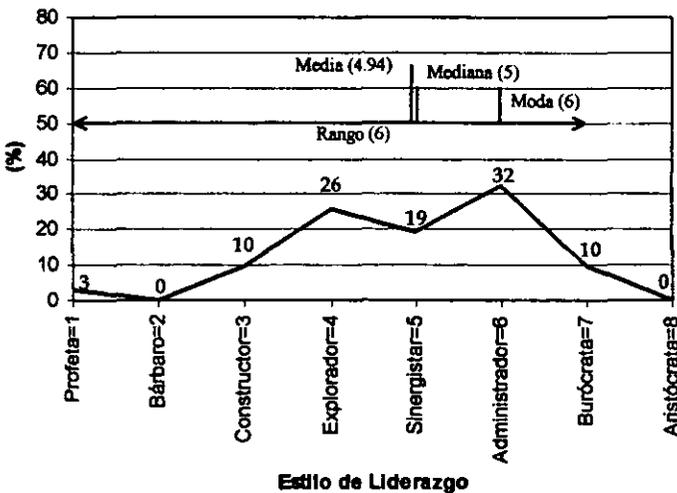


Rango	6
Media	4.11
Mediana	4
Desv. Estándar	1.37
Moda	3
Máximo	7
Mínimo	1

Figura A2-17.

EDAD DEL DIRECTIVO.

$40 < E_D \leq 50$ Años.

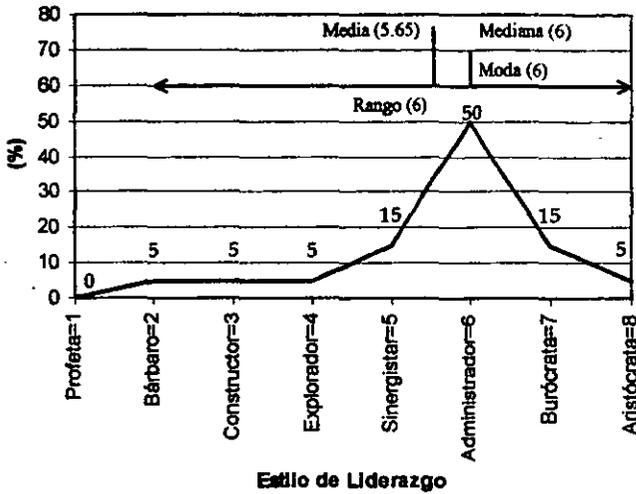


Rango	6
Media	4.94
Mediana	5
Desv. Estándar	1.39
Moda	6
Máximo	7
Mínimo	1

Figura A2-18.

EDAD DEL DIRECTIVO.

$50 < E_D \leq 60$ Años.

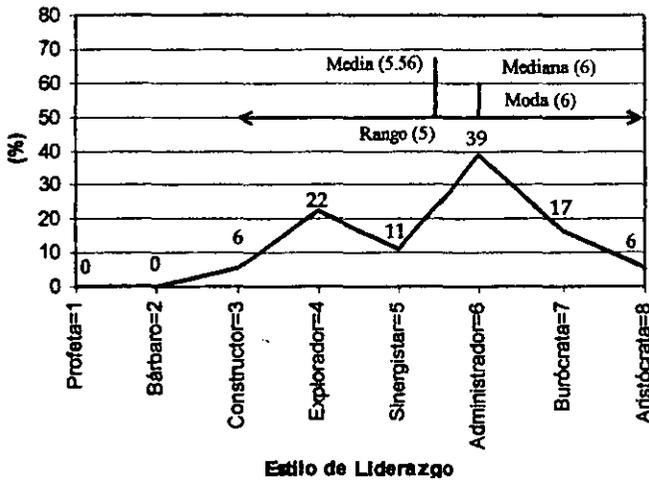


Rango	6
Media	5.65
Mediana	6
Desv. Estándar	1.39
Moda	6
Máximo	8
Mínimo	2

Figura A2-19.

EDAD DEL DIRECTIVO.

$E_D > 60$ AÑOS.



Rango	5
Media	5.56
Mediana	6
Desv. Estándar	1.34
Moda	6
Máximo	8
Mínimo	3

Figura A2-20.

La mayoría (73%) de los directivos de empresas constructoras del D.F. y Área Metropolitana son mayores de 40 años. La edad promedio es de 48 años (determinado de la tabla A2-1).

Para los directivos con 30 años o menos de Edad, los estilos de liderazgo más frecuentes son el Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador con un 86% en total (favorable). En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos de Liderazgo Constructor y Explorador, con mayor tendencia hacia el primero (favorable).

Para los directivos de 31 a 40 años de Edad, los estilos de liderazgo con mayor frecuencia fueron el Constructor y Sinergista con 32% ambos (favorable). En promedio, los directivos se ubican entre los estilos Explorador y Sinergista, con una tendencia hacia el primero (favorable). La mayor parte de los directivos (90%) practican los Estilos de Liderazgo Profeta, Constructor, Explorador y Sinergista (favorable).

Para los directivos de 41 a 50 años de Edad, el estilo de liderazgo con mayor frecuencia fue el Administrador (32%), estilo desfavorable. En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos Explorador y Sinergista (favorable). El 42% de los directivos, practican los Estilos de Liderazgo Administrador y Burócrata, los cuales se consideran desfavorables para el buen funcionamiento de la empresa.

Para los directivos de 51 a 60 años de Edad, el estilo de liderazgo con mayor frecuencia fue el Administrador (50%), estilo desfavorable. En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos Sinergista y Administrador, con mayor tendencia hacia el segundo (desfavorable). El 80% de los directivos, practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, los cuales se consideran desfavorables.

Para los directivos con más de 60 años de Edad, el Estilo de Liderazgo que más se practica es el Administrador (39%), desfavorable. En promedio, los directivos se ubican entre los Estilos Sinergista y Administrador, con mayor tendencia hacia el segundo (desfavorable). Gran parte de los directivos (62%) practican los Estilos de Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata (desfavorable).

5. CONCLUSIONES.

1. El Estilo de Liderazgo promedio en las empresas constructoras del D.F. y Área Metropolitana, es el Explorador con fuerte tendencia al Sinergista. Lo cual es un resultado satisfactorio, pero también importante resaltar que el 43.2% de las empresas tienen un Liderazgo Administrador, Burócrata y Aristócrata, lo cual es una característica desfavorable para que las empresas funcionen correctamente y como consecuencia, se encuentren en problemas.
2. El Estilo de Liderazgo es distinto para cada tamaño de empresa y se tiene que en promedio:

Tamaño	Estilo de Liderazgo Promedio	Liderazgo en Prevalencia
Gigante	Administrador con tendencia a Burócrata	80%
Grande	Sinergista	25%
Mediana	Sinergista con tendencia a Administrador	57%
Pequeña	Explorador con tendencia a Sinergista	33%
Micro	Explorador con tendencia a Sinergista	41%

3. El estilo de Liderazgo depende también de la Edad de la empresa y se tiene que:

Edad	Estilo de Liderazgo Promedio	Liderazgo en Prevalencia
$E \leq 10$	Explorador	16%
$10 < E \leq 20$	Explorador con tendencia a Sinergista	42%
$20 < E \leq 30$	Administrador	80%
$30 < E \leq 40$	Burócrata	100%
$E > 40$	Burócrata	100%

De los resultados anteriores concluimos que las empresas con menos de 20 años de edad no presentan problemas de Liderazgo, pero aquellas mayores a esta edad, practican los estilos de Liderazgo

representativos de la decadencia de las empresas, cumpliéndose la hipótesis.

4. El Estilo de Liderazgo en función de la Edad del directivo fue el siguiente:

Edad del Directivo (E)	Estilo de Liderazgo Promedio	Liderazgo en Decadencia
$E \leq 30$	Constructor con tendencia a Explorador	14%
$30 < E \leq 40$	Explorador con tendencia a Sinergista	10%
$40 < E \leq 50$	Explorador con tendencia a Sinergista	42%
$50 < E \leq 60$	Sinergista con tendencia a Administrador	70%
$E > 60$	Sinergista con tendencia a Administrador	62%

La edad en la cual un gran porcentaje de los directivos comienzan a practicar los estilos de liderazgo en decadencia (Administrador, Burócrata y Aristócrata), es cuando son mayores de los 40 años (ver figuras A2-18, 19 y 20).

