



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

"BASES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL"

TANIA MORALES CRUZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jalisco, Noviembre de 1996.



46258



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

"BASES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL"

TANIA MORALES CRUZ

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Finanzas con Reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 81691 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jalisco. Noviembre de 1996.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Tania Morales Cruz

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa de investigación y campo titulado: "BASES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL" presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar siete ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente

Dr. Raúl Morales Oseguera
Presidente de la Comisión

Zapopan, Jal. a 25 de noviembre de 1996



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

Noviembre 25 de 1996

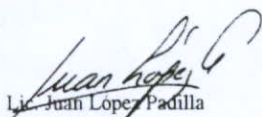
COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Muy señores nuestros:

Les comunico que Tania Morales Cruz ha desarrollado el programa encaminado a la elaboración de su proyecto de Tesis titulada: "BASES DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL" Programa para el cual fui asignado como asesor de tesis.

La elaboración del proyecto de tesis mencionado ha terminado, lo que comunico a ustedes como constancia y para que se sigan los pasos necesarios para la conclusión del trabajo de Tesis.

Atentamente


Lic. Juan López Padilla
Asesor

INDICE

Página

INTRODUCCION

I.	ORIENTACION DEL PERSONAL HACIA EL LIDERAZGO.	
I.1.	El personal, máximo valor de una organización.....	6
I.2.	Los sentimientos, parte de la realidad organizacional.....	7
I.3.	Los principios, base para la eficacia organizacional.....	9
I.3.1.	Integridad= honradez, rectitud, entereza.....	14
I.3.2.	Madurez= determinación y consideración.....	20
I.3.3.	Mentalidad de abundancia= confianza.....	22
II.	ORIENTACION DE LA DIRECCION HACIA EL LIDERAZGO.	
II.1.	Declaración de una misión compartida.....	26
II.2.	Establecimiento de metas y objetivos.....	32
II.2.1.	Importancia de jerarquizar las metas.....	33
II.3.	Creación de un plan estratégico.....	34
III.	ORIENTACION DE LA ESTRUCTURA HACIA EL LIDERAZGO.	
III.1.	Proceso de simplificación organizacional.....	40
III.2.	Aspectos estructurales de una empresa.....	44
III.3.	Formas y funciones estructurales.....	47
III.4.	Estructuración condicionada por variables.....	51
IV.	ORIENTACION DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES AL LIDERAZGO.	
IV.1.	Estilo de liderazgo.....	58
IV.2.	Estilo de comunicación.....	59
IV.2.1.	Capacidad para escuchar y organizar.....	63
IV.2.2.	Proporcionar información clara/obtener información.....	66
IV.3.	Estilo de supervisión.....	70
IV.3.1.	Enfoque de la delegación efectiva.....	75
IV.3.2.	Identificación y solución de problemas en sinergia.....	78

IV.4. Estilo de administración.....	80
IV.4.1. Diseño del trabajo.....	80
IV.4.2. Planeación y programación del trabajo.....	83
IV.4.3. Decisión por consenso.....	83
IV.4.4. Administrar a través de equipos.....	86
IV.5. Aprendizaje y mejora continua.....	88
IV.5.1. Liderazgo por significado=compromiso.....	89
IV.5.2. Facultar=dar oportunidad.....	91
IV.5.3. Aprender=conducir.....	93
CONCLUSIONES.....	95
BIBLIOGRAFIA.....	99

INTRODUCCION

En todas partes, el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Sin embargo, así como por un lado se acepta el liderazgo como cura a las enfermedades de las empresas, por otro no se ha llegado a conocer bien su significado.

Así pues, aunque la idea popular que más ampliamente se comparte sostiene que el liderazgo es algo bueno para las empresas, existen muchas definiciones así como puntos de vista distintos que pueden provocar confusiones en cuanto a lo que éste concepto realmente quiere decir.

Se tiene pues que la concepción más común es aquella en la que al hablar de liderazgo se hace referencia a la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere, sin embargo, éste concepto es muy pobre por omitir gran parte del arte del liderazgo, esto es, sus valores, visiones, así como la interrelación del liderazgo. Otra definición común hace referencia a la capacidad de los líderes para motivar a sus seguidores; ésta concepción a semejanza de la anterior tampoco incluye la idea de valor y de propósito. Un tercer concepto también común establece que los líderes

proveen de visión, sin embargo pese al hecho de que ésta definición si habla de significado, propósito y misión, no toma en cuenta el hecho de compartir éstos elementos con los seguidores. Otra concepción más, consiste en ver al liderazgo como un proceso participativo y democrático en el que se ayuda a los seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino, sin embargo, dado que el líder no consigue lo que él quiere, sino que sólo faculta y capacita a la gente se tiende a ver a los líderes en éste concepto como veletas sin dirección.

Por lo tanto, resulta fácil deducir que todas éstas concepciones y otras más tienen sólo parte de verdad en lo que ha liderazgo se refiere. Es por esto que no se quiere tratar aquí de dar una nueva definición de liderazgo, ya que se sabe de antemano que cualquier intento por hacerlo quedaría corto dada la dimensión del término. Digo esto, porque sólo una justificación filosófica del concepto aportaría lo elementos esenciales para poder definirlo, propósito que supera la temática de mi tesis.

Por otro lado, lograr el liderazgo empresarial hoy, requiere sobretodo de mucho arte e ingenio para responder a los retos, ambigüedades y paradojas que se presentan continuamente, así como también de la flexibilidad necesaria para ir siempre en busca de nuevos patrones e ideas que guíen los pensamientos y acciones cotidianas de las empresas.

De aquí que lo que se propone en ésta tesis, no debe ser visto como una receta única para lograr el liderazgo, sino más bien debe ser una pauta a seguir, ya que el liderazgo radica precisamente en la versatilidad que se tenga para enfrentar las distintas situaciones.

Así pues, se tiene que los directores y gerentes para orientar a sus empresas a el liderazgo organizacional deben -entre otras cosas-: a) buscar formas para mantener la integridad y la misión sin hacer intratables y rígidas las organizaciones, b) saber lo que quieren y porque están allí y a la vez comunicar a su personal su visión con claridad, c) saber el grado de flexibilidad y de rigidez que se requiere para alcanzar resultados, sin coartar la iniciativa y la energía de los que allí laboran, d) reconocer la importancia del conocimiento y de la información sin menospreciar el valor del personal, e) diseñar estrategias flexibles pero a la vez crear sistemas que las promuevan, f) mantener la dirección entendiendo y respondiendo siempre al conjunto complejo de fuerzas que empujan y presionan a las empresas a que cambien de rumbo... éste es el verdadero arte del liderazgo que da forma y sentido a la acción empresarial y que corresponde precisamente a grandes rasgos a los temas que se abordarán en cada uno de los capítulos desarrollados a lo largo de este trabajo de tesis que tiene como base una investigación fundamentalmente documental.

Por lo tanto, pese a las muchas hojas escritas sobre éste tema, el objetivo de ésta tesis es reflexionar -para efectos gerenciales- sobre una serie de bases, posibilidades y recursos que existen *dentro* de la empresa para guiar hacia el *liderazgo organizacional* con una mayor eficacia, a través de una visión integral del concepto que comprende el análisis de cuatro elementos claves: el personal, la dirección, las estructuras y los sistemas organizacionales. Todo ello teniendo como base de un sistema económico, el núcleo ético y religioso de la persona humana.

CAPITULO I

ORIENTACION DEL PERSONAL HACIA EL LIDERAZGO

“El desafío que afronta el liderazgo es obtener de cada empleado su compromiso más profundo, su lealtad permanente, lo mejor de su creatividad, una excelente productividad que sea consistente y sea también su máxima contribución potencial para el logro de la misión de la organización”.

Stephen R. Covey.

I.1. EL PERSONAL, MÁXIMO VALOR DE UNA ORGANIZACIÓN

Como consecuencia de un mayor énfasis hacia la administración que hacia el liderazgo, se piensa más en términos de eficiencia, es decir, en la cosas que en las personas, siendo que éstas últimas tienen una mayor relevancia, pues pueden por una parte ser la solución de los problemas organizacionales, como también pueden ser las generadoras de los mismos.

Debido a que son también las personas las creadoras de las estrategias, estructuras, sistemas y estilos gerenciales que dirigen y dan vida a una empresa, resulta claro que son un elemento clave para el logro del liderazgo organizacional.

En este orden, todo proceso de renovación empresarial debe seguir un enfoque de adentro hacia afuera, que inicie a nivel persona para extenderse después a los niveles interpersonal, gerencial y organizacional, pues sólo comenzando con la persona en su parte más interior, se podrán obtener posteriormente a través de ella cambios significativos que permitan un crecimiento y progreso real de tal manera que se llegue a una empresa de calidad a través de la calidad de su gente.

En palabras de Covey, para crear una organización de calidad, rentable, avanzada, capacitada técnicamente, productiva y coopectativa, se tiene que comenzar

por valorar a las personas, tanto como a las ganancias¹, ya que no es posible que exista una mejora organizacional, cuando no existe una mejora en la gente que la forma.

I.2. LOS SENTIMIENTOS, PARTE DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

“El carácter es la condición principal de las personas que quieren hacer algo de si mismas y de su vida; su ausencia es la piedra en donde se deshacen los más altos proyectos de la existencia. Cuando nos referimos a la posibilidad de hacerse persona, no hablamos más que de sabiduría. El sabio persigue la armoniosa relación entre inteligencia, voluntad y sentimiento, porque sabe que bajo su piel se esconde el universo entero”.

Carlos LLano.

El personal constituye el máximo valor de una organización. Sin embargo, así como las personas son el recurso más importante de todos los que componen un negocio, también son el recurso más variable, inestable e impredecible, por tratarse de seres emocionales sujetos a condicionamientos.

En palabras de Drucker, “las organizaciones y sus líderes tienen que tratar, inevitablemente, con la naturaleza del hombre, razón por la cual los valores, los compromisos, las convicciones y hasta las pasiones son elementos básicos de toda

¹ Cfr. COVEY, Stephen. “El liderazgo centrado en principios”. Pág. 231.

organización. Como quiera que los líderes tratan con personas y no con cosas, el liderazgo sin valores, sin compromiso y sin convicción no puede ser sino inhumano y perjudicial”².

Así pues, la presencia de los sentimientos en los individuos es una verdad que no se puede negar, pues provienen de lo más profundo de la personalidad humana, y constituyen “una particular combinación de talentos, capacidades y sensibilidad; resistencias y preferencias; compasión y necesidad”³.

Al mismo tiempo, los sentimientos y pasiones son parte de la realidad organizacional, ya que la gestión laboral de una persona depende en gran medida de su estado de ánimo, del comportamiento de la gente que la rodea y de las condiciones del ambiente en el que se desenvuelve.

Por tanto, los sentimientos tienen una fuerte influencia sobre el desempeño del personal provocando diferencias significativas en la labor de un día a otro⁴. A la vez, son capaces de afectar el comportamiento, así como también a todo tipo de relaciones que puedan existir dentro de una empresa. Es por esto se debe reconocer que la

² BENNIS, Warren. “Cómo llegar a ser líder”. Pág. 136.

³ GONZALEZ Y GONZALEZ, Felipe. “Condiciones para el liderazgo”. Itsmo. Pág. 5.

⁴ Cfr. COVEY, Stephen. “El liderazgo centrado en principios”. Pág. 368.

presencia casi inadvertida de éstos en apariencia “datos humanos débiles”⁵, puede ser en realidad de gran relevancia para la empresa.

Debido a que para las personas, los sentimientos son hechos, parece ser que “primero sienten y luego entienden”. No obstante, la inteligencia y la voluntad están muy por encima de los sentimientos, por lo que es posible llegar a aprender a controlar las pasiones, haciendo racionales hasta cierto punto las emociones a través de los principios.

I.3. LOS PRINCIPIOS, BASE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

“En el centro de cada persona hay un conjunto de valores y sentimientos que configuran el verdadero yo, un sentido de valor intrínseco que es independiente de cómo nos traten los demás. Se trata de nuestro yo inviolable, de nuestra identidad”.

Stephen R. Covey

No existen dos personas iguales, cada persona tiene su propia *visión* así como una serie de *valores* que dirigen su vida. La *visión* es el estado futuro al que una persona desea llegar y que se convertirá en su *misión* en la medida que tenga un compromiso de acción para alcanzarla.

⁵ Ibidem. Pág. 309.

Así, la visión permite a las personas tener un claro sentido de dirección, mientras que la misión crea en las personas un firme compromiso, pues en ella se definen con claridad las directrices y criterios que se seguirán para llegar al propósito que se han forjado.

Finalmente, la misión se basa en los valores de los individuos, que son mapas subjetivos e internos que difieren de una persona a otra y que podrán coincidir sólo si éstos están basados en *principios*.

A diferencia de los valores, “los principios son objetivos y externos, y funcionan independientemente de las condiciones”⁶, es decir, brindan la fuerza, el equilibrio y la integridad necesarios para *hacer las cosas*, pese el estado emocional que se tenga y las condiciones y circunstancias prevalecientes en el medio. Por tanto, una persona con principios podrá subordinar sus sentimientos, impulsos y estados de ánimo a sus valores, y en esa medida lograr hacer de su visión una realidad.

Consecuentemente, una organización basada en principios es una organización con poder, por ser los principios una guía así como una fuente de consistencia y seguridad por cuyo conducto las personas son capaces de “estar verdaderamente en lo

⁶ Ibidem. Pág. 20.

que hacen y hacer lo que deben”, realizando tareas aún desagradables, por el sólo hecho de ser necesarias para la realización de su visión y la de la organización.

Así, los principios permiten que el comportamiento y el desempeño de las personas, así como su interacción con los demás, no dependa de sus caprichos emocionales ni de la conducta de los otros, sino que quede en función de su compromiso con principios estables e inmutables⁷.

En base a lo anterior, ahora sí puede resultar claro que los principios son la pauta para “racionalizar” las emociones, a la vez que la base para tener un desempeño más eficaz por realizar lo que se debe y no lo que se quiere en un determinado momento, ya que sólo a través de ellos, las personas podrán ser producto de sus decisiones, metas y planes y no de su estado de ánimo u otras influencias. De esta manera, mediante los principios se logra manejar más sabiamente las emociones ó sentimientos expresándolos en una forma constructiva y madura.

Sin embargo, debe quedar claro que los principios guiarán a una organización a la eficacia en la medida que la voluntad y el sistema de valores de cada integrante de la compañía estén alineados con los principios correctos.

⁷ Ibidem. Pág. 369.

Por lo tanto, para lograr que los valores del personal y los de la organización coincidan, se requiere *en primer lugar*, *identificar* cuáles son los *principios correctos* que deben guiar la conducta del hombre así como la de las empresas. Debido a que existe “una creencia universal en la justicia, la bondad, la dignidad, la caridad, la integridad, la honestidad, la calidad, el servicio y la paciencia”⁸, no hay mayor problema en reconocer a éstos como tales principios. *En segundo lugar* se requiere la adopción de un *compromiso real* tanto de la gerencia como del personal para con esos principios, para que puedan ser llevados al actuar diario, ya que sólo el compromiso es capaz de producir cambios.

Se dice que “la gente eficaz dirige su vida y conduce sus relaciones basándose en principios”⁹, consecuentemente se podrá afirmar que los principios tienen la capacidad de influir sobre la eficacia de las organizaciones en mayor medida que cualquier otro esfuerzo dirigido a cambiar actitudes y comportamientos. Así, Johnson & Johnson hizo un estudio en donde se muestra claramente el efecto tan significativo que tiene sobre las utilidades a largo plazo para los accionistas el hecho de que las compañías tengan “credos” que expresen altas normas éticas¹⁰.

⁸ *Ibidem*, Pág. 123.

⁹ *Ibidem*, Pág. 63.

¹⁰ Cfr. ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. “El liderazgo y la lucha por la integridad”. Pág. 102

De esta manera, una organización que busca el liderazgo debe estar basada fundamentalmente en tres principios: *integridad* para poder cumplir con compromisos propios y ajenos, *madurez* para poder expresar los sentimientos y convicciones propias y respetar las de los demás y *abundancia* para valorar tanto los logros personales como los ajenos.

Por la importancia que tienen éstos tres principios en la orientación de las organizaciones al liderazgo, se ha considerado conveniente darles un espacio especial para analizarlos con la profundidad que merecen, ya que se cree que el estudio de los mismos engloba en forma general la gran mayoría de los principios que pueden incidir sobre el desempeño organizacional.

Antes de proceder a este análisis, se quiere aclarar que en lo sucesivo, pese a la diferenciación hecha, las palabras principios y valores se utilizarán como sinónimo, con el fin de evitar confusiones en el texto.

I.3.1. INTEGRIDAD= HONRADEZ , RECTITUD, ENTEREZA

“La integridad se basa en honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios y entereza fundamental”.

Warren Bennis.

La integridad en los ejecutivos y en el personal es el soporte fundamental para orientar a una organización al liderazgo, ya que es “el meollo mismo de lo que es el liderazgo”¹¹. En palabras de Drucker “los actos del líder y las creencias que profesa tienen que ser congruentes, o, por lo menos compatibles. El liderazgo eficaz no se basa en ser listo; se basa principalmente en ser consecuente”¹².

La integridad crea la base para la confianza, y es una “cualidad que no se puede adquirir sino que tiene que ganarse”¹³. En forma literal, integridad significa *totalidad personal*, ser de una sola pieza o indivisible. Así lo expresó una vez Mahatma Gandhi “Las personas no pueden estar bien en un área de su vida y mal en la otra. La vida es un todo indivisible”. Por tanto, la palabra misma sugiere entereza y coherencia, así como rectitud y sentido de lo moral¹⁴. Además, en lo que a esta cualidad se refiere o se es íntegro o no, no hay grados de integridad.

¹¹ Ibidem, Pág. 100.

¹² DRUCKER, Peter. “Gerencia para el futuro”. Pág. 120.

¹³ BENNIS, Warren Op.cit Pág. 32.

¹⁴ Cfr. ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph Op.Cit Pág. 100.

Por otro lado, la integridad se relaciona con distintos valores, especialmente con la verdad. Sin embargo, existe una diferencia entre estos dos términos, ya que mientras “la veracidad consiste en adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuar la realidad a nuestras palabras; en otras palabras, mantener las promesas y satisfacer las expectativas”¹⁵.

Warren Bennis hace una analogía del significado de integridad: “un arquitecto que diseña un cajón de vidrio estilo Bauhaus con una cúpula victoriana carece de integridad profesional, lo mismo que una persona que recorte sus principios o incluso sus ideas por darles gusto a los demás”¹⁶.

En este sentido, los dirigentes de las organizaciones no pueden transigir en cuestiones que afecten ni a sus valores ni a los de la empresa a la cual pertenecen, ya que la inconsecuencia y la vacilación que puede surgir de forma inevitable en las transacciones y negociaciones que realizan, tiene el potencial de perjudicar en gran medida la capacidad de los dirigentes para hacer que otros tomen con la seriedad necesaria los valores de la compañía como se verá más adelante.

¹⁵ COVEY, Stephen. “Los 7 hábitos de la gente eficaz”. Pág. 248.

¹⁶ BENNIS, Warren. “Op.cit”. Pág. 32.

Pese a lo anterior, es un hecho la falta de integridad en las instituciones, lo cual se muestra a través de muchos comportamientos tales como mentir o falsear la verdad, quedarse callado ante lo que se sabe que es incorrecto, autorizar erogaciones improcedentes, abusar de la autoridad o del poder, buscar alcanzar los objetivos personales por encima de los de la empresa, no dar el mayor esfuerzo y dedicación a la empresa que nos paga, aceptar puestos sabiendo que no se tiene la capacidad para cumplir con los requerimientos, ofrecer gratificaciones para manejar los problemas que se presentan, en fin son muchas las acciones que denotan falta de integridad tanto de los dirigentes como del personal de las empresas.

Así, los hechos se han encargado de demostrar que la falta de integridad repercute desfavorablemente sobre las personas, impidiéndoles obtener plenitud, bienestar y plena expresión, aunque en apariencia y en el corto plazo parezca que se obtienen grandes beneficios. Los resultados negativos creados por la falta de integridad, por efecto lógico también se dejan ver sobre las empresas.

Sin embargo, aunque no fue difícil precisar cuándo existe falta de integridad, si resulta complicado explicar cuándo se dice que hay integridad. Hay una frase de Covey que define con gran precisión este concepto: “existe integridad cuando los

hábitos encajan con los valores, las palabras con los hechos y las expresiones con los sentimientos”¹⁷.

Los hábitos encajan con los valores, cuando el comportamiento cotidiano de una persona refleja en forma consistente su compromiso para con los principios que le son propios. Por tanto, habrá integridad mientras exista equilibrio entre lo que una persona valora en su ser más profundo y su actuar diario, lo cual significa que no debe haber vacíos entre las creencias y la vida que se lleva.

De esta manera, hay integridad cuando existe conformidad de creencias y valores personales, así como conformidad de conducta diaria en el trabajo y miras organizacionales¹⁸.

Por tanto, en la medida que una persona responda a su sistema de valores en su quehacer cotidiano, estará actuando íntegramente. Sin embargo, debido a que muchas veces es más fácil no vivir conforme a los valores, los hábitos son los que guían las acciones y no los valores. Así, lo expresa Lillian Hellman, “el líder no puede recortar su conciencia para acomodarse a la moda de este año”¹⁹.

¹⁷ COVEY, Stephen. “El liderazgo centrado en principios”. Pág. 268.

¹⁸ Cfr. ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. *Op.Cit.* Pág. 101.

¹⁹ BENNIS, Warren. *Op.cit.* Pág. 32.

Las *palabras encajan con los hechos*, cuando lo que se predica se pone en acción, esto es, cuando se es capaz de cumplir lo que se dice hoy, en el futuro mediato o inmediato. Por tanto, una persona es íntegra en la medida que cumple sus compromisos y sus promesas. Sin embargo para poder cumplir en lo grande, se debe empezar por cumplir en lo pequeño, ya que ésto fortalece gradualmente el sentido de honor personal. Desarrollar la capacidad de hacer y cumplir promesas permite que el honor personal sea más fuerte que estado de ánimo.

Así pues, se dice que “las acciones hablan más fuerte que las palabras”, ya que *decir y decir* no basta, se requiere *decir y hacer* para que exista integridad. Como dijo Ralph Waldo Emerson una vez: “Lo que usted hace es tan ruidoso, que no puedo escuchar lo que dice”²⁰, ya que lo que se manifiesta con hechos, comunica mucho más elocuentemente lo que somos que cualquier cosa que podamos decir. De esta manera, se es íntegro en la medida que lo que se dice esté respaldado por lo que se hace.

Las *expresiones encajan con los sentimientos*, cuando existe correspondencia entre lo que sienten realmente las personas en su interior y lo que manifiestan no sólo a través de las palabras, sino también con su expresión facial, postura y gesticulaciones.

²⁰ THORNTON, Paul. “Lecciones gerenciales”. Pág. 142.

Así, la forma en que actúen los dirigentes de las empresas en cuestiones tanto grandes como pequeñas, determina el grado en que los demás crean en una compañía, en los principios clave que ésta sostiene, así como que sus dirigentes realmente personifican esos principios.

Dicho en otras palabras, dado que los subalternos ven la convicción de los que dirigen las empresas reflejada en las cosas que ellos valoran, éstos deben hacer todo lo posible por evitar ser inconsecuentes o actuar en formas que indiquen falta de sinceridad, ya que esto significaría la muerte para los valores institucionalizados, ya que “la integridad es fundamentalmente un asunto de coherencia y consecuencia entre miras organizacionales, valores y creencias personales, y conducta individual”²¹.

Así, se puede ver como la integridad de los individuos incide en forma directa sobre una empresa, bien se dice que las personas son capaces de “hacer una diferencia, positiva o negativa, en la organización para la que trabajan y esta diferencia proviene de sus actitudes y de la integridad de su palabra y de sus acciones”²².

De esta forma, así como cuando existe armonía entre *hábitos, hechos y expresiones con valores, palabras y sentimientos* se genera un clima de credibilidad,

²¹ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. *Op.Cit.* Pág.99

²² RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. “Efectividad organizacional”. Pág. 127.

cuando los miembros de una empresa exhiben una *realidad distinta* a la guardan en su interior, prevalece la desconfianza ya que las personas tienden a sentirse engañadas, manipuladas y hasta controladas.

Así, el concepto de integridad es “un conjunto de ideas y de guías características del liderazgo en los negocios”²³, ya que brinda la entereza y rectitud necesarias para actuar en forma congruente con lo que se valora, dice y expresa, en forma independiente del estado de ánimo y condiciones prevalecientes, generándose de esta forma un clima de confiabilidad entre los integrantes de una organización.

Finalmente, es importante recalcar que dado que la integridad es fuente fundamental de la confianza y la lealtad en una organización, ésta es capaz de llevar a las compañías a un rendimiento sobresaliente.

I.3.2. MADUREZ = DETERMINACIÓN Y CONSIDERACIÓN

Si no se puede actuar conforme a lo que se valora, dice y expresa, menos aún se podrá actuar supeditando el beneficio propio por el de los demás, por lo tanto no se puede ser maduro sin antes ser íntegro.

²³ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág.98.

Una persona es madura cuando busca obtener resultados en el corto plazo, tomando en cuenta el bienestar a largo plazo de las personas que tienen intereses en la empresa, esto es cuando es capaz de equilibrar la determinación con la consideración.

Así, por ejemplo, cuando una persona trata de extraer fuerza de un título, posición, antigüedad ó cargo para lograr beneficiarse en forma personal se tiene una actitud inmadura, ya que está actuando únicamente con determinación y con una nula consideración hacia los demás.

Debido a que la misión básica para administrar la madurez es aumentar el nivel y calidad de vida de todas las personas, y no la de una sólo, se sigue que una actitud madura implica tener una gran fortaleza para pensar en lo que conviene en forma personal, después de haber considerado lo que favorece a los demás.

De esta manera, existe madurez, cuando en forma responsable se dirige la propia conducta en función de lo que es mejor para los demás.

I.3.3. MENTALIDAD DE ABUNDANCIA= CONFIANZA.

La integridad y la madurez son precondiciones para que exista un sistema de creencia de abundancia en los miembros de una empresa.

Tener una mentalidad de abundancia significa por un lado reconocer que se puede ganar ayudando a que otro gane, y por otro, comprender que se puede tener una mayor ganancia en la cooperación que en la competencia²⁴.

Desafortunadamente, resulta evidente que la realidad difiere mucho de ésta concepción, ya que las personas se encuentran centradas en sí mismas, en su mundo único y privado, siempre a la defensiva, compitiendo y sintiéndose constantemente atacadas en su búsqueda por ser siempre el número uno.

Así pues, debe quedar claro que una mentalidad de abundancia se contrapone totalmente a las actitudes de competencia, autodefensa, lucha y amenaza que prevalecen actualmente tanto en las organizaciones como en la sociedad en general.

De esta manera, lo que se busca es pasar de una mentalidad de “yo gano/tú pierdes” a un esquema en el que todos puedan ganar, reorientando las tendencias

²⁴ Cfr. GONZALEZ Y GONZALEZ, Felipe. Op.Cit. Pág. 6.

humanas existentes a acciones de ofrecer, servir, escuchar, compartir, e intercambiar para así poder visualizar los éxitos de los demás como “aportes a la propia vida” y no como un robo a la persona²⁵. Sin embargo, esto sólo puede ser resultado de una seguridad interior proveniente de los principios, ya que éstos hacen a la persona capaz de compartir el mérito, el reconocimiento, el poder y los beneficios.

Por tanto, dado que las actitudes de abundancia dan como resultado reconocimiento, beneficios y responsabilidad compartida, constituyen el último paso necesario para generar un clima de apertura, confianza y generosidad en las empresas, abriendo nuevas opciones y alternativas que permitirán una interacción más sana, así como la evolución y el desarrollo organizacional debido a que “la mentalidad de abundancia produce más ganancias, poder y reconocimiento para todo el mundo”²⁶.

Dado que la confianza no es un ingrediente de liderazgo, sino un producto de éste, se puede deducir que se ha dado el primer paso para lograr el liderazgo a nivel gerencial y organizacional que son temas que se abordarán en los siguientes capítulos.

²⁵ Cfr. COVEY, Stephen. “Liderazgo centrado en principios”. Pág. 213.

²⁶ Ibidem. Pág. 53.

CAPITULO II

ORIENTACION DE LA DIRECCION HACIA EL LIDERAZGO

“Liderar significa moldear una organización de manera tal que sus valores, normas e ideales tengan un gran atractivo para todos sus miembros, a la vez que hacen de la compañía una fuerte competidora. Cuando esto se logra, el rendimiento sobresaliente viene por añadidura”.

Richard R. Ellsworth.

Una organización sin una identidad y sin una misión que la impulse, no es capaz de alcanzar con eficacia resultados, pues el personal que la compone no tiene bien claro lo que se requiere hacer y sobretodo lo que como empresa se desea ser. Así, a la manera de Walter Wriston: "El liderazgo es en gran parte cuestión de expresar uno su sistema de valores y hacia donde va, en formas que la gente entienda. Yo dedico mucho tiempo a tratar de exponerle al personal los conceptos de excelencia, honradez e integridad"¹.

En la medida que una organización tenga una finalidad definida, a la vez que una visión y unos principios compartidos que identifiquen su razón de ser, y lo que la empresa valora, se tendrá una mayor capacidad para enfrentar cualquier situación que se presente, ya que "cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte"².

¹ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. *Op.cit.* Pág. 78.

² BENNIS, Warren. NANUS, Burt. "Líderes". Pág. 62.

II.1. DECLARACION DE UNA MISION COMPARTIDA

“La corporación es una reunión de individuos, y si uno no tiene puntos de referencia no sabe para dónde va. Lo único que unifica nuestras diversas culturas es nuestro sistema común de valores”.

Walter Wriston.

La declaración de una misión engloba tanto los valores como la visión compartida de todos los niveles que integran una organización, de ahí que es la misión lo que brinda significado, dirección y coherencia a una empresa.

Así, una visión compartida del futuro ó finalidad, ayuda a que los miembros distinguan lo que es bueno de lo que es malo para la empresa y lo que vale la pena alcanzar. De ésta manera, se beneficia ampliamente la toma de decisiones, ya que las personas pueden decidir sin tener que recurrir a niveles altos de la organización, pues saben con antelación los resultados y los fines que se desean. De aquí que Covey dice que “el común denominador del éxito es la existencia de una finalidad poderosa que dé poder, guíe, inspire y eleve el nivel de productividad”³.

Es así como los valores unidos a una visión competitiva proporciona una brújula poderosa que permite a los que dirigen una empresa mantener a sus compañías con

³ COVEY, Stephen. “Liderazgo centrado en principios”. Pág. 347.

rumbo firme, diferenciando los asuntos importantes de los que no los son, así como el poder evaluar de una forma más fácil las consecuencias potenciales secundarias de sus actos, ya que saben de una forma clara la clase de organización que su compañía debe ser y también cómo lograr ese objetivo.

Una misión es eficaz cuando ha sido comunicada a toda la organización e institucionalizada en ella con éxito como un principio rector. Es por esto que se requiere de un proceso de creación de misión, en el que a través de un análisis y de un cuestionamiento profundo y cuidadoso se puedan encontrar las finalidades de una empresa.

Este proceso implica en primer lugar *paciencia*, pues lleva tiempo recoger, analizar y sintetizar las opiniones de todo el personal. También requiere de *una perspectiva de largo plazo* que brinde continuidad de acción, lo cual se constituye como un beneficio a plazo para la gerencia y el personal, ya que da orientación y finalidad. Además de una *participación significativa*, ya que la misión debe ser fruto del esfuerzo y de la contribución de todos los miembros de una empresa. Se dice que "las mejores redacciones de misión surgen de la reunión de la gente en un espíritu de respeto mutuo, donde se expresen diferentes opiniones, y se trabaje en forma conjunta

en la elaboración de algo superior a lo que hubiese podido hacer un individuo aislado”⁴.

De esta manera, “ identificar un propósito amplio y significativo para la compañía es a la vez un acto creativo y filosófico que requiere amplitud de visión para captar los fines más amplios que la compañía puede servir”⁵.

Por otro lado, el compromiso que se tenga hacia una misión es directamente proporcional a la participación de la gente en su elaboración, ya que las personas trabajarán unidas para alcanzar fines comunes. En este sentido, es necesario enfatizar que para la persona comprometida, la organización se transforma, ya que de ser un instrumento gastable se convierte en una valiosa fuente de satisfacción personal⁶.

También es importante considerar en la redacción de una misión, que entusiasme al personal de una empresa y que esté bien definida. Para lograr el primer punto, es decir, que la misión motive, es necesario tomar en cuenta los valores tanto de la organización como de lo individuos, así, “la tarea del líder, al encarnar el propósito, es acomodar los fines de la organización a los intereses espontáneos de los grupos que la integran, y a la inversa, vincular el egoísmo parroquial de grupo a más amplias

⁴ Ibidem. Pág. 404.

⁵ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Op.cit. Pág. 77.

⁶ Ibidem. Pág. 69.

lealtades y aspiraciones”⁷, de esta manera los distintos propósitos tenderán a relacionarse entre sí y finalmente a fusionarse a través de la misión.

Y por otro lado, para que un enunciado de misión esté bien definido y sea útil debe ser *breve*, de manera que se pueda memorizar e interiorizar fácilmente , a la vez que *genérico*, esto es, capaz de incorporar los valores básicos de la compañía, definiendo la contribución distintiva que ella quiere hacerles a sus propietarios, empleados, clientes, comunidades en que se tienen los negocios e incluso a su país⁸. Así pues, como dice Covey “la base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible”⁹.

De esta forma, para que una declaración de misión sea eficaz deben incluirse en ella las cuatro necesidades humanas básicas, éstas son:

1. La económica ó de dinero, que debe ser incluida dado que las empresas se crean primordialmente con miras económicas. Sin embargo, no hay que olvidar que el dinero no constituye lo único por lo que una persona trabaja, sin que es sólo un medio extrínseco que debe servir para alcanzar fines más elevados y profundos que son

⁷ Idem.

⁸ Ibidem, Pág. 77.

⁹ DRUCKER, Peter. Op.cit. Pág. 118.

intrínsecos a la tarea. Dicho ésto, se deduce la importancia de que la misión incluya otros elementos además de el económico.

2. La social ó de relación, por tener las personas la necesidad de pertenecer, ser aceptadas y de unirse con otros en la realización de tareas comunes.

3. La psicológica ó de crecimiento, pues las personas gustan de crecer y evolucionar, de sentirse útiles y capaces, así como de ser reconocidas y valoradas.

4. La espiritual ó de contribución, ya que las personas también necesitan tener una finalidad y un significado, esto es sentir que la tarea que realizan es satisfactoria en y por sí misma y que a través de ella se está aportando algo que es valioso para la organización¹⁰.

Así se tiene que la misión debe satisfacer las necesidades básicas y las aspiraciones humanas que no sólo se reducen a tener seguridad económica y bienestar material, sino también al deseo de trabajar por fines meritorios, ya que las personas buscan encontrar el significado de las cosas, gustan de sentir que están haciendo algo importante, que contribuyen en el cumplimiento de objetivos valiosos, que forman parte de una misión y que dando lo máximo de sí mismas contribuyen a la realización

¹⁰ Cfr. COVEY, Stephen. "Liderazgo centrado en principios". Pág.222.

de la misma. Bien se dice que “no sólo de pan vive el hombre a menos que eso sea lo único que tenga para vivir”.

Finalmente, es preciso aclarar que un estatuto de misión no puede ser algo permanente, sino que se debe de ir probando, actualizando y puliendo de manera periódica para cambiar de dirección, de significado o de énfasis ante circunstancias nuevas, de manera que siempre la misión contribuya a mejorar la organización y sus frases no sean obsoletas y vacías. Así, el líder de nuestros días debe “entenderse eficazmente con el presente anticipándose al futuro y preparándose para él. Esto significa expresar incesantemente la misión de la organización, explicarla, ampliarla, expandirla y revisarla cuando sea necesario”¹¹.

Es así, como la misión da la energía, la creatividad y el compromiso necesario para lograr un mejor desempeño, por el hecho de estar basada en valores que elevan a niveles más altos de motivación y moralidad.

¹¹ BENNIS, Warren. *Op.cit.* Pág. 136.

II.2. ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

“ El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene”.

Peter Drucker.

Una vez que se ha definido cual es la finalidad fundamental de una compañía, se podrán formular las metas y objetivos que asegurarán su cumplimiento. Así, los objetivos y metas quedan supeditados a la misión, siendo éstos medios para alcanzar la finalidad de una empresa. Dicho en otras palabras, el propósito de una empresa debe traducirse en objetivos y metas particulares.

Así pues, el personal de una organización orientada hacia el liderazgo debe tener un sentimiento hondamente compartido de las metas y propósitos de la compañía, ya que la clara comprensión de las metas de una empresa, de la estrategia en que se sustentan y de los papeles individuales que contribuyen a dichas metas, permite al personal concentrar sus esfuerzos en lo verdaderamente importante, avanzando en un mismo sentido sin desviarse, ya que al conocer los fines, se evita perderse en los medios y en la urgencia de las cosas diarias.

Por otro lado, es importante que los objetivos sean claros, concisos, específicos a la vez que mensurables, desafiantes pero alcanzables y ligados a un plazo determinado para que éstos sean capaces de estimular el compromiso y el esfuerzo.

En forma adicional, aunque ya se había mencionado, no se debe olvidar que los objetivos también deben ser compartidos por la organización y el personal para que sean efectivos, ya que sólo reuniendo todas estas características los objetivos podrán aportar un sentido de dirección y fijar normas de realización.

II.2.1. IMPORTANCIA DE JERARQUIZAR LAS METAS

Las empresas tienen muchas necesidades y metas tanto cuantitativas como cualitativas, sin embargo éstas deben definirse en términos que incluyan y trasciendan lo económico.

De esta forma, para lograr el liderazgo organizacional, los objetivos financieros deben constituir sólo un medio para lograr finalidades más altas y fundamentales para una compañía, ya que “los valores más amplios no se pueden reemplazar por valores económicos más estrechos”¹².

¹² ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Op.cit. Pág. 78.

Así pues, lo que se pretende aquí, es hacer ver que la excelencia en una organización de negocios *no* se logra solamente buscando oportunidades económicas de corto plazo, que le permitan alcanzar mejoras en las utilidades por acción, en el rendimiento sobre el capital o en la participación de mercado, sino más bien a través de la dirección constante hacia sus valores institucionales¹³.

Bajo la premisa de que los valores básicos de una compañía no pueden ser reemplazados por metas económicas, se ha demostrado que al incorporar la esencia cualitativa de los valores a las metas y objetivos se pueden alcanzar mejor los objetivos económicos, ya que éstos serán mejor aceptados por los empleados, que aquellas metas que sólo ven por los intereses financieros de los accionistas.

II.3. CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO

La realización de un plan estratégico, no es un gasto innecesario de tiempo, sino una inversión imprescindible que permitirá obtener mejores resultados. Cabe mencionar que el propósito de una visión se transforma en acción sólo a través de un plan estratégico.

¹³ Ibidem. Pág. 77.

Salir de los problemas diarios para planear mejores formas de alcanzar las metas y objetivos es una tarea de suma importancia para la gerencia que debe aprender a ‘realizar altos en el camino para analizar, evaluar y, en su caso, reorientar las tendencias de la organización’;¹⁴ ya que como dice Peter Drucker ‘la tarea no es predecir el futuro, sino darle a nuestro negocio dirección y metas, y la estrategia para alcanzar esas metas’¹⁵.

Así pues, se tiene que *planear* implica tener metas bien definidas para luego a partir de la situación presente determinar la forma de llegar a ellas. Por lo tanto, un plan, es el conjunto de pasos ó etapas que permitirán cumplir con los objetivos dando dirección al negocio a través de un patrón a seguir. Por otro lado, se tiene que una estrategia empresarial es también ‘un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada’¹⁶.

De esta manera, es fácil darse cuenta cómo el concepto de estrategia y de planeación se encuentran estrechamente ligados, ya que tanto uno como otro ‘designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar

¹⁴ RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. *Op.cit.* Pág. 91.

¹⁵ DRUCKER, Peter. *Op.cit.* Pág. 100.

¹⁶ SALLENAVE, Jean Paul. ‘Gerencia y planeación estratégica’. Pág. 41.

uno o varios objetivos”¹⁷, dicho en otras palabras, planeación estratégica es “el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo”¹⁸.

Así, “el papel del verdadero director, es el de un estratega, el de localizar métodos, ideas o planes para lograr mejor los propósitos finales de la Organización”¹⁹, así como también el detectar oportunidades, problemas potenciales futuros y la creación de resultados a plazo.

Sin embargo, aunque la planeación estratégica es un papel a nivel directivo y gerencial, las empresas de nuestros días deben permitir que a partir esa planeación realizada en los niveles altos de la organización puedan los empleados de niveles inferiores fijar sus propios planes basándose en el programa ó proyecto global de la empresa. Esta manera de proceder, favorecerá la ejecución de la estrategia de la compañía.

Desarrollar una estrategia que permita visualizar hacia donde irá una compañía y, eventualmente, ajustar su rumbo, implica crear los medios que nos permitirán alcanzar los fines organizacionales. Esto es, para que una estrategia se pueda implementar, es necesaria una cultura adecuada dentro de la empresa, así como la

¹⁷ Ibidem. Pág. 42.

¹⁸ Idem.

¹⁹ RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. Op.cit. Pág. 117.

existencia de mecanismos para que ésta sea llevada por toda la estructura de la organización.

Por lo tanto, lo que se busca que quede claro es que estrategia-estructura y cultura se interrelacionan mutuamente, por lo que se puede afirmar categóricamente que ‘ho se puede pensar estratégicamente si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización’²⁰.

Por lo tanto, aunque el liderazgo se basa en infundir a la empresa propósito y valores con los que el personal se pueda identificar, no habrá liderazgo sino se crea un ambiente en el cual se estimule al personal para que enfrente los problemas con creatividad y con profunda dedicación. Para el logro de este ambiente, se han formulado los siguientes dos capítulos.

²⁰ SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. “Re-estructurando empresas”. Pág. 136.

CAPITULO III

ORIENTACION DE LA ESTRUCTURA HACIA EL LIDERAZGO

“Una organización, por definición, debe funcionar orgánicamente, lo cual significa que su propósito debe determinar su estructura, y no al contrario; y que debe funcionar como una comunidad más bien que como una jerarquía, y darles a sus miembros la autonomía, junto con pruebas, oportunidades y recompensas porque, al fin y al cabo, una organización sólo es un medio, no un fin”.

Bennis Warren.

Hasta hace unos años, se buscaba resolver la complejidad generada por los problemas empresariales haciendo a las organizaciones cada vez más complejas, de tal manera que para cada problema que se presentaba se necesitaba en apariencia un departamento, nivel o tramo organizacional distinto.

En la actualidad esto ya no funciona y los negocios hoy por hoy siguen una clara tendencia a buscar la simplicidad en sus estructuras. Quizás fueron Peters y Waterman los pioneros en promover las organizaciones sencillas como medio para lograr la excelencia, ya que en su libro "En busca de la excelencia" expresan con claridad el gran abismo que existe entre las organizaciones complejas y las excelentes¹.

Por otro lado, los hechos se han encargado de confirmar que la causa de los avances y retrocesos de las compañías no son precisamente consecuencias de los elementos *duros* de las organizaciones como lo son la tecnología, la estrategia, los sistemas, las estructuras, etc., esto es, el hardware organizacional, sino más bien de los elementos *blandos* de las mismas que incluyen los aspectos psicológicos, axiológicos, antropológicos, que en forma general constituyen los elementos culturales de una organización, es decir, su software², por lo tanto, podría parecer que las estructuras son

¹ Cfr. LLANO CIFUENTES, Carlos. "Los diez puntos neurálgicos del management contemporáneo". Pág. 29.

² Ibidem Pág. 21.

un elemento secundario que influye muy poco en la orientación de las organizaciones hacia el liderazgo.

Sin embargo, la importancia de las estructuras radica precisamente en el hecho de que éstas tienen el potencial o bien para reforzar los valores claves de una empresa o bien para erosionarlos. Adicionalmente, el tipo de estructura que se adopte tiene la capacidad de facilitar o bien de entorpecer lo que la organización sea capaz de lograr.

El objetivo de éste capítulo es pues mostrar en forma general la importancia que tienen las estructuras en el logro del liderazgo. No se pretende ahondar en modelos de estructuración, sino sólo sentar las bases sobre las cuáles las empresas deben organizarse para lograr resultados.

III.1. PROCESO DE SIMPLIFICACION ORGANIZACIONAL

Los patrones gerenciales que se han venido presentando, siguen una dirección opuesta en la búsqueda de la simplificación organizacional, esto es, hacen primero los cambios necesarios en la estructura, para después diseñar las relaciones interpersonales y los procesos de decisión, dejando como último paso la inducción del personal a un cambio de actitudes. Sin embargo, dado que son los cambios culturales los que tienen

mayor relevancia en una organización, la manera adecuada de proceder debe ser exactamente a la inversa³.

Así pues, los cambios estructurales que son los más costosos e impopulares, se vuelven inútiles si no se llevan a cabo las transformaciones de relación y de proceso que se requieren. Finalmente, éstas son también innecesarias, si a su vez no se realizan los cambios de actitud y mentalidad que son los que consumen más tiempo. En palabras de Llano, "la primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo"⁴.

Adicionalmente, resulta particularmente importante recalcar que una simplificación organizacional no debe jamás dañar los valores existentes, sino por el contrario, promoverlos de una manera más eficaz que como estaban antes de llevarse a cabo los cambios implicados.

De esta manera, cualquier cambio estructural que se haga, tal como la supresión de un nivel organizacional, no debe ser visto únicamente como un beneficio meramente económico para la empresa por el simple hecho de implicar un ahorro efectivo en salarios, pues en contrapartida, un cambio de esta naturaleza tiene la

³ Ibidem. Pág.31.

⁴ Ibidem. Pág.32.

capacidad de provocar al mismo tiempo efectos no deseados, como grandes inseguridades en el resto del personal y graves dispersiones en el trabajo, que implicarán después una serie de ajustes que equivalen o su superan en gasto al ahorro inicial obtenido por el nivel suprimido.

Es por esto que, al mismo tiempo que se piensa en hacer una simplificación de los niveles de mando, debe también pensarse en generar los valores y sentimientos de cohesión necesarios para lograr así neutralizar los posibles efectos de suprimir niveles. De esta manera, ahora sí puede resultar claro que así como 'no pueden manejarse las complejidades axiológicas creando estructuras más complejas, así tampoco las complicaciones en el orden de la conducta y de los valores se simplifican con el expediente de hacer más sencilla la organización'⁵.

Es así que, la simplificación organizacional no debe buscar en forma prioritaria la cercanía de unos niveles a otros por la supresión de capas intermedias o por el adelgazamiento general de la organización, sino mas bien debe dirigirse ante todo a el logro de una vecindad psicológica, ya que es este el primer paso para lograr simplificaciones administrativas y organizacionales exitosas sobre bases sólidas. Dicho en otras palabras, no debe procederse a una simplificación de las estructuras sin tener en forma complementaria una cohesión axiológica y psicológica que permita el cambio.

⁵ Ibidem. Pág.30.

Confirmando lo anterior, Bartlett y Ghoshal autores de "Matrix Management", coinciden también en que se requiere una previa estructuración mental antes que una estructuración de las organizaciones, lo cual no significa otra cosa que primero se deben promover nuevos valores y actitudes para así poder después diseñar una nueva organización o unos nuevos sistemas⁶.

Por lo tanto, si en un proceso de simplificación no se procede primero a realizar los cambios psicológicos que hagan falta, serán innecesarios y muy costosos todos los demás esfuerzos que se realicen, pues sólo con cambios de actitud y mentalidad, serán útiles los cambios estructurales que se lleven a cabo.

Así pues, los cambios de actitud y mentalidad deben ser el primer paso y por lo tanto la esencia para lograr que las simplificaciones organizacionales se lleven a cabo con éxito. Esta nueva actitud y mentalidad, implica una serie de aspectos que se precisan en forma resumida en la siguiente frase : "la simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo; la simplicidad obliga también a la consistencia: poder decirles no todo a todos, pero sí a todos lo mismo. De no hacerlo así los cambios estructurales resultarían epidérmicos, confusos y centrífugos, foco de dispersión y aislamiento"⁷.

⁶ Ibidem. Pág.30.

⁷ Ibidem. Pág.31.

Finalmente, simplificar una organización hoy, implica dejar atrás los esquemas tradicionales de administración, buscando estructuras dinámicas y flexibles que permitan que las funciones se traslapen entre sí a través de la disposición del trabajo en equipo. Así lo dice Carlos Llano: “la verdadera simplificación administrativa no se consigue con la expeditiva supresión de niveles de mando. Se realiza gracias al trabajo asociado, y éste es un problema psicológico, no estructural”⁸.

III.2. ASPECTOS ESTRUCTURALES DE UNA EMPRESA

Las estructuras rígidas que podían ser cabalmente representadas en organigramas son parte de las organizaciones del pasado. En nuestros días, las empresas deben ser flexibles para poder ser capaces de responder al mundo actual.

Es importante remarcar que cuanto más flexible sea una organización, mayor heterogeneidad habrá en el sistema, y estará mejor orientada hacia el liderazgo. Y, cuanto mayor rigidez haya, habrá mayor predictibilidad, pero una menor eficacia, así como una menor capacidad de respuesta empresarial.

⁸ Ibidem, Pág. 32.

Hoy por hoy, al hablar de estructura no sólo se hace referencia a las relaciones formales que existen en una organización, sino también a la comunicación, la influencia, la información y el control que exista en la misma. Así pues, ahora se afirma que “la estructura de una empresa no es su organigrama. Y los aspectos estructurales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento de una empresa”⁹. Por tanto, la estructura de una organización está compuesta tanto de un *organigrama*, como de *sistemas* que constituyen la parte flexible de una empresa y que se analizarán por cuestiones de manejo en forma separada en el capítulo siguiente.

Sin embargo, debe quedar claro que ambas partes son esenciales. Así, se requiere por un lado de lo que constituye *la parte rígida* de las estructuras por ayudar a crear razón y orden en las organizaciones. Esta parte, también asegura que la gente se dedique a cumplir con su trabajo y no a hacer lo que les plazca. Por otro lado, también se necesita de *la parte flexible*, que permite la interdependencia en el personal, lo cual ayuda a que se logren interacciones de mayor calidad dentro de las empresas.

En este sentido, también es importante hacer ver a las empresas que tanto el organigrama como los sistemas organizacionales determinan el grado en que los empleados satisfacen una serie de importantes necesidades personales. De aquí la

⁹ SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. *Op.cit.* Pág.27.

importancia de éstos elementos, ya que pueden facilitar o bien impedir el logro de los resultados.

Por lo tanto, dentro de las estructuras existentes en las organizaciones, se deben buscar mecanismos que ayuden a un mejor manejo, lo cual se puede lograr a través de pocos niveles jerárquicos, así como con técnicas y estilos gerenciales que propicien la integración entre áreas funcionales y la cohesión cultural, de manera que se pueda evitar la fragmentación de intereses, actividades y objetivos ó la existencia de "sub-culturas" dentro de una misma empresa.

Así pues, las estructuras piramidales de gran magnitud que existen todavía en muchas organizaciones, crean fenómenos que impiden el logro de la eficacia, ya que las empresas organizadas de esta manera constituyen "la antítesis no sólo de la comunicación, sino también de las acciones participativas, de la simplificación de sistemas y del aprovechamiento de recursos"¹⁰.

De esta manera, resulta clara la importancia de buscar nuevos enfoques de estructuración que busquen promover la comunicación, la participación, el aprovechamiento de recursos y sobretodo una operación integral, fluida y efectiva dentro de las empresas, tales como las ya conocidas estructuras de redes, que no sólo

¹⁰ RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. *Op.cit.* Pág. 111.

están dirigidas a el logro de resultados en áreas específicas, sino que también promueven el desarrollo de interrelaciones, logrando una mejor coordinación y una efectividad que genera resultados a nivel global.

III.3. FORMAS Y FUNCIONES ESTRUCTURALES

Todas las empresas tienen metas, estrategias, ambiente, gente, niveles de autoridad, sistemas de comunicación, mecanismos coordinadores y procedimientos distintivos. Así también, los perfiles estructurales varían sustancialmente entre los diferentes tipos de organizaciones, bien se trate de un banco, una iglesia, un hospital, etc¹¹. Es por esto que al diseñar y aplicar una estructura a una empresa no existe un modelo único, sino que se debe pensar en crear el diseño que satisfaga de la mejor manera las circunstancias y necesidades particulares de la compañía.

De esta manera, uno de los aspectos más relevantes y complejos que debe enfrentar una organización es el cómo estructurarse, ya que la estructura como ya se había dicho es algo más que un conjunto de líneas y cuadros jerárquicos ordenados en un organigrama¹².

¹¹ Cfr. BOLMAN, Lee. "Organización y liderazgo". Pág. 44.

¹² Idem.

Dicho lo anterior puede resultar claro que el estructurar una compañía no es nada fácil, pues se trata de un proceso que consiste en definir tanto el patrón de actividades deseado, como las expectativas y el intercambio entre los ejecutivos, gerentes y empleados, lo cual significa diseñar las estructuras formales de roles e interrelaciones existentes.

Así pues, son dos las tareas fundamentales de la gerencia al estructurar una empresa: la primera consiste en encontrar la mejor manera de *dividir el trabajo*, y la segunda en buscar formas de *coordinar el trabajo* de las distintas personas y unidades una vez que éste se ha dividido¹³.

Buscando profundizar más en la idea anterior, se tiene que como ya se mencionó que el primer paso al estructurar es dividir el trabajo o las responsabilidades en una gran variedad de roles, puestos gerenciales, funciones y unidades, lo cual suele conocerse administrativamente hablando como *diferenciación*. Esta primera parte, constituye en forma errónea la totalidad del proceso de estructuración para muchas de las organizaciones en la actualidad.

Sin embargo, existe una segunda parte en el proceso de estructuración que es la más importante y la que se procede una vez que la organización ha definido sus

¹³ Ibidem. Pág. 49.

puestos, funciones y unidades, y ésta se refiere a la agrupación de todos éstos elementos. En otras palabras, el segundo paso al estructurar, consiste en saber cómo integrar los diferentes roles dentro de la organización, lo cual suele llamarse *coordinación*. Es en ésta parte donde las empresas deben desarrollar métodos confiables para unir los esfuerzos individuales con los del grupo como un todo.

El logro del liderazgo organizacional demanda dar a la segunda parte del proceso la importancia que merece, ya que es precisamente en ésta fase donde se emplean una gran variedad de mecanismos que permiten integrar los esfuerzos particulares y grupales en la consecución de las metas perseguidas, y dado que “cuanto más dependan las actividades de un individuo o grupo de las realizadas por otros, tanto más importante será la coordinación para lograr el éxito”¹⁴, se puede inferir lo decisivo de ésta parte para alcanzar resultados organizacionales.

Es así que se puede afirmar con seguridad que aunque la definición de puestos como su agrupación son necesarios al estructurar, lo más importante está en que todas las partes trabajen en armonía, ya que de lo contrario, las metas más específicas de los individuos y unidades podrían apartarse de las metas colectivas, provocándose problemas en los resultados organizacionales.

¹⁴ Ibidem. Pág.55.

Tomando en cuenta éste proceso al organizar cualquier empresa, la forma más adecuada de estructura organizacional que se adopte dependerá del tamaño de la empresa, de su actividad central, del entorno en el cual ésta opera, de su estrategia y objetivos, así como de la naturaleza de su fuerza de trabajo, esto es, su personal. Por lo tanto, como se dijo al inicio de éste tema, no hay una forma de organizarse que sea la única o la mejor.

Sin embargo, dado el ambiente cambiante e incierto que predomina en la actualidad surge la necesidad de formas flexibles y sencillas de estructuras para poder tener una mejor capacidad de adaptación y de respuesta ante el entorno que se enfrenta. Por lo tanto, existe una clara tendencia por parte de los negocios a seguir con formas de estructuras menos burocráticas y más descentralizadas que permitan lograr la mayor flexibilidad que se requiere.

Una observación final a considerar al crear estructuras es que éstas operen en favor y no en contra del trabajo de la gente y el logro de los objetivos institucionales. Ya anteriormente se había dicho que del tipo de estructura que se adopte, dependerá en gran medida lo que una empresa será capaz de realizar.

También resulta preciso tomar conciencia de que muchos de los problemas organizacionales existentes suelen originarse por estructuras o sistemas inadecuados

que obstaculizan en mucho el desarrollo y la evolución de variables que determinan una posición de liderazgo organizacional.

III.4. ESTRUCTURACION CONDICIONADA POR VARIABLES

Roberto Serra y Eduardo Kastika mencionan en su libro de "Re-estructurando empresas" que existen tres variables que deben promover las estructuras por su incidencia sobre el nivel de innovación ó creatividad empresarial. Dado que éstos últimos elementos son de gran importancia para el logro de una posición de liderazgo empresarial se procederá al análisis de las variables que son las siguientes:¹⁵

1. *La fluidez.* Se dice que existe fluidez cuando hay la posibilidad de dar varias respuestas distintas a un problema específico.

Dado que "las estructuras altamente escalonadas y armadas verticalmente suelen ser el peor enemigo para la fluidez de las ideas¹⁶", éste tipo de estructuración no puede seguir operando en la actualidad, ya que cada nivel existente actúa como un control ante el cuál se enfrentan las ideas, por lo que al ir escalando niveles, el caudal de ideas se reduce en forma significativa.

¹⁵ SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. Op.cit. Pág.199.

¹⁶ Ibidem. Pág.200.

Por lo tanto, hoy por hoy debe ser requisito al organizar una empresa el hecho de que las estructuras realmente apoyen la fluidez , ya que ésta al “generar la mayor cantidad de ideas posibles dentro de la empresa, ayuda a que la estrategia pueda ir formándose en función de una multiplicidad de visiones”¹⁷, permitiendo de una forma más efectiva alcanzar mejores soluciones en los acontecimientos diarios.

2. *La flexibilidad.* Se dice que existe flexibilidad cuando se dan diferentes tipos de respuesta ante los problemas, esto es, cuando las ideas provienen de las distintas áreas de una empresa.

Así se tiene que “las estructuras altamente subdivididas en términos funcionales, son la mayor amenaza para el logro de flexibilidad en la empresa”¹⁸, ya que cuando las estructuras favorecen la existencia de grandes divisiones entre las áreas, se dificulta la aplicación de ideas con distintos enfoques, ya que cada área propone soluciones según sus propios intereses, por existir en éste tipo de organización una clara falta de interacción entre las ideas de todos los departamentos que conforman la empresa. En este tipo de organizaciones, la existencia de rivalidades provoca que se desechen las ideas por el sólo hecho de provenir de otras áreas.

¹⁷ Ibidem. Pág.202.

¹⁸ Idem.

Por lo tanto, este tipo de organización en las empresas resulta inadecuado en la actualidad, ya que como anteriormente se había dicho, las estructuras deben promover la integración de los esfuerzos particulares y grupales en la consecución de las metas globales.

3. *La originalidad.* Se dice que existe originalidad cuando se proponen ideas de calidad distintas de las existentes.

Así, las estructuras promoverán la originalidad en la medida que otorguen poder para aplicar las ideas en el lugar justo y en el momento adecuado, esto es, cuando la gente sienta que “puede actuar interactuando, decidir intercambiando ideas, emprender proyectos intercalando acciones de diferentes áreas”¹⁹.

Entonces, “la fluidez se buscará a partir de ir diluyendo los reinos formados por los niveles jerárquicos que dificultan que las ideas puedan fluir de arriba hacia abajo; la flexibilidad se buscará a partir de ir diluyendo las barreras interfuncionales que dificultan que en las decisiones participen criterios diversos; y la originalidad se buscará a partir de que la idea de estructura se solidifique en la organización de manera

¹⁹ SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. *Op.cit.* Pág.204.

tal que se pueda, en tiempo y forma, encarar y llevar a la práctica proyectos nuevos y diferenciados”²⁰.

Si las estructuras no operan en favor de éstas variables, están trabajando en contra de la creatividad e innovación para la implementación de nuevos proyectos, y por ende en contra de una mejor posición de liderazgo organizacional, ya que hoy por hoy, los problemas deben ser “multidisciplinarios”, es decir, no reducidos únicamente a un solo tema sino resultado de varios temas a la vez, las acciones deben ser “multitareas”, esto es, llevadas a la práctica por varias área a la vez, y los gerentes deben ser “multipolares”, lo cual significa que tengan la posibilidad de enfocar su pensamiento en varias direcciones al mismo tiempo²¹.

Sin embargo, para que lo anterior se lleve a cabo es necesario recurrir al análisis de lo aspectos estructurales que no se ven en un organigrama, esto es, a la parte flexible de la empresa, que constituye el último paso para lograr el liderazgo organizacional.

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

CAPITULO IV

ORIENTACION DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES AL LIDERAZGO

“Empresa implica liderazgo; éste requiere entendimiento, coraje, unidad de propósitos, empuje y habilidad de persuadir y conducir a otros. Para asumir el cambio, a menudo se necesita cambiar a los gerentes... particularmente a los gerentes que no involucran a su gente para asegurar su compromiso total”.

Sir Michael Edwardes.

Gerente es “la persona responsable del desempeño de todas las personas de las cuales depende su propio desempeño”¹, sin embargo existen diferentes formas de lograr un buen desempeño de los subalternos y a través de ellos, y a esto se llama estilo gerencial.

En una organización pueden existir muchos estilos gerenciales diferentes, que pueden aportar grandes beneficios a la compañía a través de una sana interacción. Sin embargo, se debe recalcar que el estilo que se ejerza debe estar basado en los principios básicos que rigen la empresa.

La contribución de un gerente a una organización es muy significativa, ya que “un dirigente realmente convencido de lograr mayor efectividad organizacional es capaz de hacer cambiar, favorablemente, a todos y cada uno de los miembros que integran la compañía bajo su mando y lograr, de esta forma, proporcionar a muchos un mejor estado de las cosas”².

De esta manera, es preciso que los gerentes tomen conciencia de la importancia tanto de su actitud y comportamiento, así como de su estilo administrativo, pues éstos

¹ DRUCKER, Peter Op.cit. Pág. 162.

² RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. Op.cit. Pág. 89.

elementos tienen la potencialidad de lograr grandes cambios en las formas de pensar, ser y hacer del personal.

Así, se procederá al desarrollo de lo que como ya se había dicho equivale a la parte flexible de las estructuras, esto es, la administración de los sistemas que son a fin de cuentas los que determinan el grado de desarrollo de la competencia gerencial, esto es, la efectividad de los estilos gerenciales para crear un ambiente en el que todo esté dispuesto para que se puedan lograr los objetivos.

Sin embargo, en este sentido, es importante enfatizar nuevamente lo que tanto se ha venido diciendo a través de los capítulos anteriores, refiriéndonos ahora claro está a los sistemas y es que “las organizaciones regulan la conducta de sus miembros no sólo por medio de sistemas de remuneración, relaciones de dependencia e intereses de las sub-unidades, sino también por medio de normas, valores, lealtades, aspiraciones y reglas no escritas. Los valores compartidos dan los supuestos básicos que determinan cómo ven los empleados los problemas, cómo buscan soluciones alternativas y toman decisiones”³.

³ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág. 78.

IV.1 ESTILO DE LIDERAZGO

“Un requisito final del conductor es que sepa ganarse la confianza de los demás; de lo contrario, no habrá seguidores, y la única definición de un líder es una persona que tiene seguidores”.

Peter Drucker.

Douglas McGregor desarrolló dos teorías en función a la relación de mando que prevalece en las organizaciones entre los gerentes y sus empleados, las cuales son conocidas como teoría Y y teoría X.

Más recientemente, el campo del análisis transaccional introdujo una nueva terminología, relacionada con tres estados que presentan las personas en su trato con los demás, los cuales pueden ser útiles para explicar los conceptos del estilo gerencial. Estos estados son: un estilo paternalista en el cual prevalece el “yo estoy bien/tú no estás bien”, una postura de niño que implica un “yo no estoy bien - tu estás bien” y una actitud de adulto que es “yo estoy bien- tu estás bien”.

La relación que tiene la gerencia con sus empleados como padre e hijo equivale a la teoría X y la de adulto-adulto es equivalente a la teoría Y.

Cuando se adopta una conducta padre-hijo como estilo gerencial, se deterioran las relaciones en el trabajo, ya que la conducta paternalista tiende ó a proteger a los empleados, lo cual provoca que éstos se sientan dependientes ó por otro lado, a verlos como flojos, incompetentes e incapaces de dar más en el trabajo si no se les motiva mediante incentivos.

En cambio, cuando las personas se conducen bajo una actitud de adulto a adulto, hay mayor efectividad en las transacciones laborales, pues se crea un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Por lo tanto, el estilo ideal de liderazgo que se propone es aquél que opera desde un punto de vista adulto y no paternalista como se ha venido dando en la mayoría de los negocios.

IV.2. ESTILO DE COMUNICACION

“La organización es sólo la mitad de sí misma; la otra mitad es su expresión”.

Emerson.

La institución del liderazgo en una organización requiere de maximizar la claridad, la comprensión y la eficacia de la comunicación en todos los niveles

jerárquicos. Ya que “El manejo de la significación, el dominio de la comunicación, es inseparable de un liderazgo eficaz”⁴.

La comunicación permite que se compartan significados entre el personal, de esta forma se logra la alineación de cualquier grupo de la empresa a los objetivos fundamentales de la misma, así como una coordinación mejor de la acción.

Una forma idónea de lograr resultados en el personal es estructurando organizaciones que promuevan una comunicación en todos los sentidos, ya que “la comunicación adecuada es la que produce acción”⁵.

Sin embargo, debido a que “se gasta más tiempo en comunicar cosas poco trascendentes, que en comunicar lo que es importante y fundamental para las organizaciones”⁶, muchas comunicaciones producen errores ó fallas ó no surten los resultados que se esperaban, por lo que se tiende a pensar que dedicar tiempo a la comunicación no es una buena inversión. De aquí la importancia de “aprender a comunicar para producir resultados”⁷.

⁴BENNIS, Warren. Op.cit. Pág. 24.

⁵RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. Op.cit. Pág. 107.

⁶Ibidem. Pág. 61.

⁷Ibidem. Pág. 110.

Por tanto, es importante tener conciencia al momento de negociar con los demás del poder que tiene la comunicación para obtener una respuesta favorable ó desfavorable, y de que el estilo que se ejerza al comunicar puede tener un impacto positivo ó negativo en los demás. De esta manera, es preciso desarrollar formas de comunicación más efectivas.

Existen varios estilos de comunicación de los cuáles sólo se profundizará en el crítico y el empático que constituyen las posiciones extremas al comunicarse.

La *comunicación es crítica* cuando la gerencia tiene una actitud de evaluación o de juicio sobre el subordinado al estar dialogando con él, lo cuál provoca que éste último se sienta rechazado, retraído por no sentir la confianza para poder expresar sus sentimientos y emociones o incluso que se cierre por completo.

Una gerencia con una postura crítica tiene un marco de referencia con valores e ideas preconcebidas que provoca que ésta manipule a su forma la información al ser obtenida.

La ineficacia de éste estilo es evidente, pues por un lado la gerencia no escucha con objetividad el significado de la comunicación al hacer conjeturas falsas ó

prematuras y por el otro, los subordinados no se expresan cabalmente por percibir éste estilo como amenazante.

La *comunicación es empática*, cuando se logra a través de ella no sólo una comprensión total de las palabras, las ideas y la información sino también de las emociones, sentimientos y necesidades ajenas.

La empatía es importante para identificar, promover y defender los valores organizacionales a los empleados, que son necesarios para estimular esfuerzos excepcionales y crear ventajas competitivas.

Para que exista empatía, es necesario que se tenga una actitud abierta, esto es, un diálogo sincero y preciso, en el que los implicados tengan una comprensión total de lo que se quiere, porqué se quiere, los beneficios que se alcanzarán, las responsabilidades y oportunidades que se tendrán. Este estilo se concentra en el mutuo respeto, la comprensión y la confianza y permite que la información llegue al lugar donde se necesita, hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización.

Una actitud abierta permite una mayor informalidad en los contactos personales, lo cual constituye una oportunidad para recordar a otros la visión de la compañía, así como para infundir los valores y evaluar el grado en que los valores claves influyen en

realidad en las decisiones y en el pensamiento de los demás. Además, los valores informales también ofrecen oportunidades de poner a prueba la dedicación de otros a los valores de la organización, mediante preguntas relativas a los valores, lo mismo que a cuestiones económicas.

De esta manera, el estilo empático es considerado como el ideal pues es capaz de producir más y mejores resultados organizacionales.

Finalmente es importante mencionar que vale la pena aprender a comunicar con efectividad, ya que ésta sola actividad reporta grandes beneficios a una organización.

IV.2.1. CAPACIDAD PARA ESCUCHAR Y ORGANIZAR

Escuchar es una habilidad que requiere de comprender, organizar y analizar lo que se oye para poder dar una respuesta.

Un estudio realizado por la *Academy of Certified Administrative Managers*, reveló que dentro de las veinte destrezas gerenciales más importantes, la más valiosa es la de escuchar efectivamente⁸. Así lo precisó una vez John Marshall : “Escuchar bien

⁸ Cfr. THORNTON, Paul. Op.cit. Pág. 1.

es un medio tan poderoso de comunicación e influencia, como hablar bien”⁹ lo cuál significa que no sólo es importante hablar efectivamente, sino también escuchar efectivamente.

Debido a que los gerentes ocupan el lugar de receptores en muchas de las comunicaciones empresariales, tienen que desarrollar la capacidad de escuchar y entender con precisión los mensajes que reciben, lo cuál no es una tarea fácil, pues implica atención, concentración y hasta motivación para poder entender lo que se quiere decir. Es por esto que se dice que escuchar efectivamente no es un proceso pasivo, sino activo, a través del cuál se puede captar información valiosa para la organización. De aquí, que ésta destreza la deben poseer lo gerentes de todo nivel empresarial.

Es importante enfatizar que aunque son las palabras las que contienen la parte intelectual del mensaje, se debe prestar mucha atención también al tono de voz y al lenguaje corporal, pues éstos elementos reflejan la parte emocional del emisor, y son determinantes para entender un mensaje en su totalidad. Así, Albert Mehrabian, experto en comunicaciones dice que el 7% del significado de un mensaje proviene de las palabras, 38% del tono de voz y 55% del lenguaje corporal¹⁰. Entonces, debido a

⁹ Ibidem Pág. 11.

¹⁰ Ibidem Pág. 12.

que escuchar es una tarea compleja que implica a la vez observar, se debe procurar verificar periódicamente el mensaje con el emisor para ver si se está interpretando correctamente.

La verificación del mensaje crea armonía entre las partes, pues por una parte el receptor tiene la certeza de que está interpretando bien el mensaje y por otra parte el emisor siente que lo están escuchando y que se está entendiendo lo que quiere decir. Esto crea relaciones constructivas que permiten que se compartan sentimientos, ideas ó pensamientos adicionales.

Así, la comunicación efectiva requiere de un cambio de actitud en los individuos que conforman una organización, de manera que puedan por un lado expresar puntos de vista e ideas relevantes de un modo claro y concreto, y por otro lado tengan la capacidad de escuchar con atención. Es por esto que se debe “aprender a estimular la comunicación de otros, aprender a escuchar con verdadera intención y aprender a no hablar más de lo necesario”¹¹.

Lamentablemente, sucede que “los superiores jerárquicos, en un alto porcentaje de casos, tienden a no escuchar con verdadera atención y cuidado, lo que les dicen sus colaboradores. Cometan el error, al no escuchar con verdadera apertura, de aferrarse a

¹¹ RODRIGUEZ SALAZAR, Manuel. Op.cit. Pág.109.

sus enfoques y criterios y, por tanto, a no aceptar planteamientos que no coincidan con los suyos personales”¹².

IV.2.2. PROPORCIONAR INFORMACION CLARA/OBTENER INFORMACIÓN

La información es la base para el funcionamiento de una empresa. Las personas requieren de información concisa, completa y clara para poder planear, organizar y ejecutar su labor.

Así, la falta de eficacia en las comunicaciones impacta negativamente a las empresas, ya que por un lado, la información que los jefes obtienen de los subordinados tiende a ser limitada y hasta distorsionada y por otro lado, la información que ellos proporcionan a los empleados ó a los de su mismo nivel jerárquico en poco contribuye a una mejora organizacional.

- *Proporcionando información clara:* Los ejecutivos dedican entre un 30 y 40% del día en proporcionar información, utilizando *las palabras* para comunicar sus metas, objetivos y estándares de desempeño.

¹² Ibidem Pág. 63.

Lo realmente fundamental en este punto es considerar que muchas de las palabras que se utilizan en los negocios son ambiguas y fáciles de interpretar erróneamente, por lo que es necesario que los gerentes *definan claramente los términos* empleados al momento de comunicarse con los demás. De esta manera se logrará que tanto el receptor como el emisor estén en una misma frecuencia y que el significado del mensaje sea claro.

Los gerentes además de definir los términos, deberán dar en las ocasiones que así lo ameriten, una explicación complementaria con ejemplos concretos ó ilustraciones que aclaren de una forma más tangible sus ideas, que por ser abstractas se pueden malinterpretar y producir resultados diferentes a los esperados.

Otro punto a ser considerado por la gerencia al proporcionar información es la comprobación periódica de la información, esto es, que el receptor explique el mensaje recibido para ver si la comunicación fue satisfactoria. Llevar a cabo ésta sencilla técnica asegura que el mensaje se haya interpretado como se quería, ya que en cierto sentido es más relevante lo que oye e interpreta el receptor, que lo que constituye el contenido y la emisión del mensaje de un ejecutivo. Además probar la transmisión, ayuda también a que la gente escuche más detenidamente, ponga más atención y se concentre más pues sabe que se le puede pedir que diga cómo entendió el mensaje.

El considerar éstas pautas al proporcionar información, puede marcar una diferencia crucial entre claridad y confusión y por tanto en los resultados finales.

- *Obteniendo información específica:* La calidad de las decisiones que toma la gerencia, la estrategia y los objetivos que fija la misma y las acciones que se llevan a cabo, dependen de la calidad de la información que ésta obtenga de los demás.

Desafortunadamente, la retroalimentación que los gerentes reciben sobre la empresa ó los departamentos de la misma es imprecisa e incompleta. Esto se debe a los sentimientos de temor e inseguridad que prevalecen en los subordinados al reportar sus impresiones sobre el trabajo y también a que la información se filtra y manipula a medida que va pasando por los distintos niveles de la empresa como ya se había dicho en el capítulo anterior.

Así pues, hay dos elementos básicos que se deben considerar en el proceso de obtención de información. Por un lado, la existencia de un clima de confianza para que la información que los subordinados proporcionen a la gerencia sea completa y no limitada, objetiva y no tendenciosa.

Y por otro lado, la habilidad por parte de la gerencia para utilizar preguntas, indagaciones y técnicas de entrevista con el personal, que le permitan obtener una

menor distorsión de los reportes que reciba ó inclusive hasta tener conocimiento de información oculta.

En este sentido, es muy importante que la gerencia le haga sentir a los empleados el valor que para la empresa representa obtener con su ayuda una retroalimentación honesta para lograr mejoras reales en el futuro de la empresa. Así, el personal se sentirá parte de un equipo en el que tanto sus ideas como su trabajo tienen significado. Adicionalmente, es conveniente que los gerentes aprendan a reconocer en las comunicaciones orales que tengan con sus subordinados, los significados no sólo manifiestos sino latentes que puedan existir.

Es así que los ejecutivos deben procurar utilizar cuestionamientos efectivos con el personal, que les permitan una retroalimentación directa y sin filtros para poder allegarse de información valiosa necesaria para la toma de decisiones y la definición e implantación de la estrategia a seguir.

IV.3. ESTILO DE SUPERVISIÓN

“La esencia del liderazgo es el desempeño”

Peter Drucker.

Un estilo gerencial centrado en el control se da cuando existe una cultura de poca confianza, en la que los superiores creen que sus subordinados carecen de integridad ó de capacidad para realizar su labor, por lo que sienten la necesidad de controlarlos. Sin embargo, éste estilo tiene un ámbito de control muy reducido, ya que sólo se podrá ejercer efectivamente sobre una determinada cantidad de personas y nada más.

Aunque es evidente que la administración no debe prescindir del control, éste se debe ejercer sólo en dosis moderadas, ya que el control por si sólo no contribuye a la eficacia empresarial.

Así pues, una organización orientada al liderazgo requiere en forma adicional de un estilo gerencial que busque otorgar poder a través de convenios que aporten beneficios bidireccionales, tanto para la gerencia como para el personal, para así generar innovación, iniciativa y compromiso.

En este sentido es importante remarcar que el dotar con poder a las personas sin celebrar un convenio, podría tener un precio muy alto por la impredecibilidad del comportamiento que se obtendría. Por lo tanto, es necesario que existan convenios en los que los gerentes incluyan cinco elementos indispensables promovidos por Covey¹³:

1) *Definir claramente los resultados que se esperan* tanto en cantidad como en calidad.

2) *Recomendar posibles cursos de acción*, esto es, indicar las políticas y procedimientos básicos a seguir para lograr resultados favorables en la empresa, sin que por esto se merme la flexibilidad para obrar y para ejercer la propia iniciativa. Así, el antiguo filósofo chino Lao-tse solía decir: "Para dirigir a la gente, marcha detrás de ella. Los mejores conductores son aquéllos cuya existencia la gente no nota. Cuando queda terminado el trabajo del mejor líder, la gente dice: ¡Nosotros mismos lo hicimos!"¹⁴

3) *Clarificar los recursos de los que dispone la compañía* tanto financieros, como humanos, técnicos y organizacionales para alcanzar los resultados.

¹³ Cfr. COVEY, Stephen "Liderazgo centrado en principios". Pág. 290.

¹⁴ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág.93.

4) *Definir qué parámetros se utilizarán para evaluar el desempeño*, clarificando cuándo y cómo se informará sobre los resultados obtenidos. En este punto la gerencia deberá establecer un plazo para asegurar que los resultados que busca se cumplan en un tiempo predeterminado a la vez que definir cuáles son los criterios sobre los que se evaluará la gestión del personal. Los gerentes deben hacer participar a los empleados en la concreción de los estándares de evaluación.

Los beneficios que se generan al llevar a cabo esta última práctica son significativos, ya que por un lado crea confianza y seguridad en el personal, debido a que existe una total comprensión de lo que la gerencia requiere y por otro, crea compromiso, pues los implicados colaboraron en definir lo que para ellos era una gestión aceptable.

Es en este punto donde se puede decir que la empresa ejerce el control, ya que sobre los parámetros aquí acordados el personal rendirá cuentas a la organización sobre el desempeño de su labor.

5) *Definir las consecuencias*. Tanto para un esquema positivo como para uno negativo en los resultados de la gestión, se deberán especificar las consecuencias que se tendrán. Así pues, "las consecuencias positivas deben incluir recompensas financieras y psíquicas como el reconocimiento, la valoración, el ascenso, las nuevas tareas, la

capacitación, el horario flexible, la posibilidad de faltar, la ampliación de la esfera de responsabilidad, el estímulo y la promoción. Las negativas pueden ir desde una reprimenda hasta el despido, pasando por el readiestramiento”¹⁵.

La aplicación de todos éstos elementos variará según las circunstancias que se presenten. Así por ejemplo, si no existe la motivación necesaria para llevar a cabo una tarea, será necesario que se definan mejor los cursos de acción a seguir, así como poner a disposición del personal más y mejores recursos, llevar a cabo una evaluación de desempeño más frecuente y estricta, y hacer sentir las consecuencias de la gestión en una forma más inmediata. En una situación contraria en la que la tarea resulte estimulante para el personal que la ejecute, se brindará una mayor flexibilidad y libertad en los procedimientos que se utilicen, no se evaluará el desempeño en forma habitual y se buscará recompensar de la manera que corresponda.

Para lograr que lo establecido en un convenio sea motivante y propicie la máxima productividad es necesario determinar cuáles son las necesidades y metas en las que tanto el individuo como la organización coinciden.

Todo lo anterior, aunado a un clima de confianza, crea las bases necesarias para que se dé la autosupervisión, ya que los empleados poseen una comprensión total y

¹⁵ Ibidem. Pág. 263.

clara de los resultados que de ellos se esperan, así como de los parámetros que se emplean para valorar su gestión. De esta manera, las personas se encuentran más facultadas tanto para alcanzar los objetivos, como para evaluarse a sí mismas en su labor.

Así pues, la autonomía es una cuestión de confianza y respeto mutuos en forma fundamental, ya que está basada en la convicción de que sin supervisión directa otra persona tomará las decisiones pertinentes en la forma deseada, por lo tanto supone que aquéllos a quienes se concede autonomía son honrados, francos y abiertos. Bien lo dice Walter Wriston "si uno tiene una cultura que es clara en cuanto a los principios del sistema de valores -integridad, equidad, honradez, etcétera- entonces la forma en que un individuo administre es cuestión suya, mientras no se viole la cultura"¹⁶.

Por otro lado, dado que la autonomía combate las tendencias burocráticas minimizando los pasos en las decisiones, los niveles organizacionales y el número de personas que intervienen en cada decisión, se logra a través de ella ahorrar tiempo y dinero que con anterioridad se dedicaba a controlar con muy pocos resultados. Además, la autonomía hace que los empleados tengan un sentimiento de propiedad que les hace aumentar su compromiso para con la compañía.

¹⁶ Ibidem. Pág. 67.

Finalmente, es necesario remarcar que el desempeño de la gente no se debe evaluarse en base al esfuerzo, sino según los resultados que se logren. Esto es, la gerencia debe centrarse en el cumplimiento de las metas y no en el número de actividades realizadas por sus subordinados.

IV.3.1. ENFOQUE DE LA DELEGACION EFECTIVA

“La delegación efectiva es quizás el mejor indicador de una gerencia efectiva, sencillamente porque es fundamental para el desarrollo del personal y de la organización”.

Stephen R. Covey.

En la actualidad y como ya se había mencionado al iniciar el capítulo, “hacer las cosas a través de otros” es considerado como un aspecto esencial del proceso de la gerencia. Pese a esto, asombra ver que muchos gerentes no pueden aún comprender que el hecho de aprender a delegar mejor puede ser la solución para muchos de sus problemas diarios.

Dado que las presiones y las exigencias actuales en los negocios son cada vez mayores, a la vez que el trabajo debe realizarse con menos personas, es imperativo para los gerentes de hoy eliminar todas las tareas y actividades innecesarias que puedan ser

llevadas a cabo por sus subordinados, ya que los gerentes requieren de su tiempo para planear, organizar, dirigir y controlar.

Es por esto que la gerencia para ser efectiva debe aprender a revisar en forma periódica su carga de trabajo con el fin de descartar aquellas actividades que alguien más puede realizar. Sólo de esta manera se podrá incrementar el tiempo del que disponen los gerentes y emplearlo en actividades de mayor prioridad.

El proceso de delegación por ser un medio de obtener resultados facultando y estimulando a otros para que realicen actividades implica de inversión de tiempo en su fase inicial. Es por esto que en ocasiones los gerentes piensan que es más fácil realizar el trabajo ellos mismos sin pasar por todas las etapas de la delegación, esto es, explicar, capacitar y comprometer al personal con las tareas asignadas. Sin embargo, al no delegar los gerentes tendrían que hacer las tareas una y otra vez, por lo tanto, es un hecho que a largo plazo la delegación constituye un máximo ahorro de tiempo para la gerencia.

Por lo tanto, el tiempo que lleva el desarrollar a las personas es recuperable y muy valioso después de un periodo, ya que el poder transferir responsabilidad en personas aptas y adiestradas permite dedicar las energías de la gerencia a otras

actividades. Así pues, se dice que "si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de eficiencia. Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de efectividad"¹⁷.

Otro punto importante a considerar al delegar es la necesidad de celebrar convenios para minimizar riesgos y obtener resultados predecibles. Esto implica, ponerse de acuerdo con respecto a lo que se necesita hacer, los resultados que se esperan obtener, la forma en que se evaluará el desempeño, la cronología que se seguirá y los recursos así como el grado de autoridad que se brindará para llevar a cabo las actividades. Es así que delegar no significa renunciar a las responsabilidades personales, por el contrario, delegar eficazmente constituye una gran responsabilidad para el gerente.

Por lo tanto, enfatizando lo anteriormente dicho, es necesario que los gerentes liberen cierta autoridad y otorguen poder a sus empleados para hacer que las cosas ocurran, pues no se pueden dar responsabilidades sin otorgar autoridad, por lo que es fundamental la confianza en el personal para poder delegar, así, es preciso delegar y luego confiar.

Finalmente, la habilidad para delegar eficazmente incide no sólo sobre la gerencia, sino también sobre los subalternos, el departamento y hasta la organización,

¹⁷ COVEY, Stephen. "Los siete hábitos de la gente eficaz". Pág. 218.

ya que la delegación da por un lado a los subordinados la oportunidad de crecer y de dar a conocer sus habilidades en la medida que se les asignan nuevos cometidos y por otro lado a la gerencia la oportunidad de lograr un mejor desempeño. Es por esto que se dice que en la actualidad no es posible progresar sin recurrir a la delegación. Siguiendo a Covey, "la delegación significa desarrollo, tanto para los individuos como para las organizaciones"¹⁸.

IV.3.2 IDENTIFICACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS EN SINERGIA

"Definir y resolver problemas reales conduce al progreso y mejoramiento reales. Manejar síntomas sólo hace perder tiempo, esfuerzo y dinero".

Paul Thornton.

El conflicto es una realidad inevitable por existir diversos intereses entre las personas y las unidades dentro de la compañía misma, así como también por la existencia de competencia y desacuerdo entre el personal.

Dado que el conflicto es un problema que interfiere en el cumplimiento de los propósitos organizacionales, es preciso que los gerentes en su gestión tengan la capacidad de identificar los conflictos que afectan a los valores y a las normas vitales

¹⁸ Idem.

de la empresa, ya que son éste tipo de irregularidades las que pueden afectar en mayor medida el logro del liderazgo empresarial.

Así pues éste tema se refiere a la habilidad de la gerencia para identificar obstáculos que impidan alcanzar las metas y objetivos, y aplicar una serie de procedimientos para eliminar sus causas. Sin embargo, no por esto se debe creer que los gerentes son los responsables de dar respuesta a todos los problemas ó preguntas de los subordinados. Al contrario, se debe aprender a dar solución en sinergia, esto es, a través de la participación del personal para lograr así más y mejores aportaciones a la vez que una mejor ejecución ya que por lo general la gente tiende a apoyar y comprometerse más con las soluciones en las que haya intervenido.

Por otro lado, con frecuencia uno de los mayores obstáculos para hallar la solución de un problema es el hecho de que el gerente mismo es el "dueño" del problema, ya que el simple hecho de estar involucrado directamente en el problema impide percibirlo con la objetividad que se requiere. También en éstas circunstancias, solucionar los problemas en colaboración puede traer grandes beneficios, ya que por el simple hecho de que los subalternos están fuera del problema, pueden aportar ideas diversas que conduzcan a la mejor solución.

Así, involucrar al personal en el manejo de problemas crea responsabilidad, ya que induce a los empleados a analizar las problemáticas que se presenten, plantear distintas alternativas de solución con sus posibles consecuencias y recomendar la que a su juicio sea la mejor. Esto crea desarrollo en el personal, ya que éste aprende a pensar por sí mismo.

Finalmente puede inferirse que llevar a cabo ésta práctica, constituye un ahorro real de tiempo para la gerencia, pues su carga de responsabilidades se reduce al sólo tener que aceptar ó no las recomendaciones del personal.

IV.4. ESTILO ADMINISTRATIVO

IV.4.1. DISEÑO DEL TRABAJO

Cuando se tiene una amplia visión de la persona, se da una marcada importancia a hacer que el trabajo sea estimulante y satisfactorio, en vez de que éste sea visto como una serie de tareas aburridas, rutinarias y repetitivas.

Al diseñar el trabajo se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1) Definir claramente lo que hay que lograr. En este sentido, la gerencia debe especificar los resultados a los que se deben llegar y no las actividades que se deben desarrollar, pues se podrían cumplir todas y cada una de las actividades establecidas, sin alcanzar los resultados que se persiguen. De esta manera, es importante brindar autonomía al personal, para que puedan determinar los métodos y actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados.

2) Se debe llegar a un convenio de gestión, en el que tanto la gerencia como el personal clarifiquen sus expectativas, ya que para lograr un compromiso real, siempre se requerirá la participación de los implicados, así pues, se dice que "las relaciones de un común acuerdo satisfacen profundas necesidades y permiten que el trabajo tenga significado y sea gratificador"¹⁹.

Aunque existan partes no negociables en un convenio, se debe procurar que éstas sean minoritarias, ya que entre mayor apertura se tenga al celebrar un convenio, mayores y mejores serán los resultados bidireccionales que se obtengan. Cabe mencionar nuevamente la necesidad de la existencia de un alto nivel de confianza y de

¹⁹ BENNIS, Warren. *Op.cit.* Pág. 135.

una comunicación horizontal, es decir como iguales, como precondition para lo aquí referido.

3) Es importante que se enfatice al diseñar el trabajo, la relación que existe entre la tarea encomendada y la misión de conjunto de la empresa, así como la contribución personal que se brindará a la misma.

4) Especificar claramente los recursos y sistemas de apoyo con los que el personal contará para realizar el trabajo y la retroalimentación que se llevará a cabo.

La consideración de éstos elementos por la gerencia al diseñar el trabajo, permiten una conceptualización distinta del trabajo por parte de su personal, lo cual es muy importante para alcanzar el liderazgo institucional, ya que como escribe Eric Fromm, "el trabajo no es una necesidad inexorable para el hombre. Es también su libertador de la naturaleza, su creador como ser social e independiente... en el proceso de trabajar se separa de la naturaleza, de la unidad original con ella, pero al mismo tiempo se une nuevamente con ella con su amo y constructor. Cuanto más se desarrolle su trabajo, más se desarrolla su individualidad. Al moldear la naturaleza y re-crearla, aprende a hacer uso de sus poderes y aumenta su habilidad y su creatividad".

IV.4.2. PLANEACION Y PROGRAMACION DEL TRABAJO

Una planeación adecuada del trabajo asegura la continuidad operativa de la empresa durante la ausencia temporal o permanente de un integrante del personal. De esta manera, los empleados deben estar preparados para desempeñarse en distintas tareas para así poder llenar posibles vacantes ó ser promovidos según las necesidades existentes en la organización.

Por otro lado, la gerencia debe revisar periódicamente las actividades que realiza ó realizan sus subordinados, con el fin de detectar aquéllas tareas innecesarias que en nada contribuyen al logro de un mejor desempeño. Este hábito gerencial permite que no se realicen esfuerzos redundantes que entorpezcan el flujo de trabajo, ya que el objetivo que se persigue es siempre el de simplificar la operación de la gerencia.

IV.4.3. DECISION POR CONSENSO

Una de las responsabilidades de la gerencia es tomar decisiones y ejecutarlas. Sin embargo, es importante remarcar que el estilo que se tenga al tomar una decisión

incidirá tanto en la calidad de la misma como en la eficiencia y eficacia que se obtenga al ejecutarla.

Un estilo que busca centralizar la toma de decisiones y no otorgar poder, obliga a los ejecutivos a revisar y a aprobar una gran cantidad de asuntos que sobresaturan su desempeño.

Así pues, se tiene que como efecto de éste estilo, el nivel gerencial se convierta en un cuello de botella que no permite que las decisiones se tomen lo más cerca de donde se necesitan, provocándose de ésta manera, una significativa pérdida de tiempo de los que en espera de soluciones dependen de lo que decidan sus superiores. Puede inferirse ahora la ineficacia de éste tipo de estilo para la toma de decisiones.

Es por esto que, resulta necesario que la gerencia libere cierta autoridad al personal, para que éste participe en la resolución de una parte de los asuntos de la empresa, de manera que se logre descongestionar la carga de trabajo de los gerentes a la vez que desarrollar una capacidad de respuesta organizacional más rápida. Sin embargo, cabe mencionar que habrán otros asuntos cuya revisión y aprobación siga dependiendo de lo que la gerencia decida.

Finalmente, se quiere aclarar que aunque no existe un estilo único de toma de decisiones adecuado para todas las circunstancias, es muy probable que un estilo participativo pueda producir decisiones de mejor calidad que puedan ejecutarse con más éxito, pues bien se dice que sólo vía participación se pueden obtener dos ingredientes básicos para lograr la eficacia, éstos son, la calidad de las decisiones y un mayor compromiso con las mismas. Así lo dice Covey, “una decisión eficaz tiene dos dimensiones: la calidad y el compromiso. Midiéndolas y multiplicándolas podemos determinar el factor eficacia”²⁰.

Sin embargo, el grado de éxito de una decisión dependerá finalmente de si a través de ella se alcanzaron los resultados deseados, dicho en otras palabras, de si fue ejecutada de una manera eficaz.

²⁰ COVEY, Stephen. “Liderazgo centrado en principios”. Pág. 297.

IV.4.4. ADMINISTRAR A TRAVES DE EQUIPOS

“ Cuando los individuos buscan lo mejor de si mismos y de la organización aparece la verdadera sinergia, que es el proceso que nos ayuda a valorar las diferencias y a buscar la mejor solución posible”.

Stephen R. Covey.

En nuestros días trabajar en una organización equivale a trabajar en grupos. Para hacer que las cosas sucedan, el gerente debe reconocer la necesidad de trabajar a través de grupos ó dentro de los mismos.

La complejidad de la actividad organizacional es la principal causa por la que se requiere trabajar en grupos, ya que los individuos pueden a través de equipos unir sus conocimientos y habilidades para enfrentar satisfactoriamente problemas y decisiones que individualmente dificilmente podrían abordar.

Así pues, erradicar la competencia y fomentar la sinergia son prerequisites para orientar a una organización al liderazgo, ya que a través del trabajo en equipo y la cooperación se evitan en gran medida los conflictos interpersonales y las malas relaciones interdepartamentales, dando como resultado grandes beneficios para una organización. Sin embargo, lograr lo anteriormente dicho no es fácil, ya que implica

tomar una nueva postura en la que los demás sean vistos como socios potenciales y no como posibles competidores.

Una consideración importante al constituir un equipo, es que dentro del proceso de negociación se clarifiquen las expectativas de los miembros en cuanto a sus metas y los papeles que los mismos desempeñarán. Así, será necesario nombrar a un líder de proyecto, que sea el responsable de las acciones y decisiones que se tomen y de los resultados a los que se lleguen, de manera que se eviten posibles confusiones: “todos estaban seguros de que alguien lo haría, pero nadie lo hizo”. A través del líder de proyecto la gerencia dará a conocer al equipo nuevos objetivos y obtendrá retroalimentación de los resultados grupales alcanzados.

A manera de conclusión se afirma que “el sentido de comunidad no sólo aumenta la cohesión y la probabilidad de que todos compartan una visión sino que también fomenta un ambiente en que se acepta el reto de altas normas para alcanzarla”²¹.

²¹ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág.105.

IV.5. APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA

“Un organización con poder es aquella en donde los individuos poseen el conocimiento, la técnica, el deseo y la oportunidad para triunfar personalmente de una forma que conduzca al éxito organizacional colectivo”.

Stephen R. Covey.

Entre más cambios existan en el entorno, más se requerirá que los líderes formen líderes, pues el aprendizaje y la mejora continua son ahora requisitos para sobrevivir. La educación constante nos hace capaces de producir más y mejor y evita que nos volvamos obsoletos.

Así, “la organización debe proporcionarles a sus empleados experiencias que les permitan aprender y finalmente guiar”²². En este sentido, tener una actitud abierta tanto para el éxito como para el fracaso es indispensable, pues sólo se podrá progresar y hacer mejor las cosas en la medida que se aprenda de los errores y no se vuelvan a cometer, para lo cual es importante documentar lo que ha y no funcionado para todas las actividades que se llevan a cabo.

²² BENNIS, Warren. Op.cit. Pág. 152.

IV.5.1. LIDERAZGO POR SIGNIFICADO= COMPROMISO

“La gente no quiere actuar por una causa poco significativa, quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar a lo máximo de sí misma”.

Stephen R. Covey.

El escrito *Well made in America* dice que “las acciones fundamentales para hacer resurgir una empresa en los nuevos tiempos se resumen en el arte de involucrarse a sí misma”, lo cual significa que las personas deben sentir que a través de su trabajo están haciendo una diferencia en la empresa para la cual laboran y que su participación es importante para lograr mejoras, pues sólo en la medida que los trabajadores se sientan involucrados con la “mística” de su empresa, pondrán un mayor entusiasmo y energía en sus tareas y por lógica, producirán mejores resultados.

Por ser los empleados algo más que meros seres económicos, buscan satisfacer mediante el trabajo necesidades que van más allá de las recompensas monetarias, la seguridad, la posición y la perspectiva de progreso²³. Así, el personal valora y se siente comprometido con aquél trabajo que le permite contribuir a un fin meritorio, aquél trabajo a través del cual pone a prueba su creatividad y que le da sentido de orgullo y

²³ COVEY, Stephen. “El liderazgo centrado en principios”. Pág. 240.

realización, ya que los empleados por ser personas gustan dejar su sello en lo que hacen y sentir que sus esfuerzos contribuyen y han sido decisivos para la empresa para la que laboran.

De esta forma, los hechos han demostrado que trabajar por el concepto puramente transaccional del trabajo puede llevar al aburrimiento, la insatisfacción y la apatía. En cambio, trabajar creativamente por un fin meritorio que dé significado al trabajo, permite a las personas desarrollar su potencial y dar sentido a su vida.

Es por esto, que una organización que busca el liderazgo debe tener la firme creencia de que las personas necesitan encontrar un significado en la vida por medio del trabajo así como de poner su creatividad al servicio de fines meritorios, ya que: “crear algo de valor es la más alta expresión de la individualidad”²⁴.

²⁴ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág. 98.

IV.5.2. FACULTAR= DAR OPORTUNIDAD

“La liberación y el empleo total del potencial del individuo es la verdadera tarea de la organización, ésta debe atender al crecimiento y al desarrollo de sus miembros y debe encontrar la manera de ofrecerles oportunidades para el crecimiento y el desarrollo”.

Warren Bennis.

Sigue en pie la definición tradicional de la administración de lograr a través de otros. De aquí se sigue que una función principal de la alta administración es la de facultar a los integrantes de la empresa para poder así aprovechar al máximo su capacidad. De esta manera, facultar es habilitar a los demás para que éstos sean capaces de convertir sus intenciones en realidades.

Goethe dijo una vez, “si se trata a un hombre como lo que es, seguirá siendo como es; si se trata a un hombre como él puede y debe ser, llegará a ser lo que puede y debe ser”²⁵, pues las personas tienden a responder según las expectativas depositadas en ellas. Es por esto que al facultar, los gerentes deben aprender a afirmar el valor y el potencial de las personas, esto es, tener fe firme en la buena voluntad y en la capacidad latente de los demás, ya que en palabras de Maslow: “lo que el hombre puede ser, debe ser”.

²⁵ COVEY, Stephen. “El liderazgo centrado en principios”. Pág. 72.

Para lograr el liderazgo, es requisito que la gerencia tenga un personal capaz, independiente y seguro de sí mismo, pues aún siendo cierto que las personas con una mayor capacidad tienen al mismo tiempo mayores aspiraciones, es preferible ésta situación a “ser servido por mediocridades” como dice Drucker.

De aquí que, lejos de ver a los subalternos fuertes como una amenaza, los buenos gerentes los ven como una necesidad, ya que “un buen líder busca colaboradores fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos. Como él se considera responsable final de los errores que ellos pueden cometer, también ve los triunfos de ellos como triunfos propios, no como amenazas”²⁶. En palabras de James F. Lincon, fundador de Lincoln Electric Company, “Un líder fuerte sabe que si desarrolla a sus asociados, él será más fuerte aún”²⁷.

El liderazgo implica facultar, y facultar es sinónimo de otorgar poder. Así pues, la gerencia al habilitar crea mayores oportunidades de poder, pero al mismo tiempo recolecta grandes beneficios. Es por esto, que se dice que, “los líderes eficientes recolectarán la cosecha humana de sus esfuerzos, simplemente por la acción del recíproco del poder: la habilitación”²⁸.

²⁶ DRUCKER, Peter. Op.cit. Pág.119.

²⁷ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág.91.

²⁸ BENNIS, Warren. Op.cit. Pág. 55.

IV.5.3. APRENDER= CONDUCIR

“Un líder eficiente sabe que la tarea última del liderazgo es crear energías humanas y visión humana”.

Peter Drucker.

Peter Drucker anticipó en 1973 que la administración del futuro iba a ser una administración de conocimientos, lo cual ya es un hecho en nuestros tiempos. De igual manera, Geoge Gilder ha concientizando sobre el hecho de que los materiales van perdiendo su valor en forma progresiva, y los conocimientos en cambio se van progresivamente revalorizando²⁹

Así pues, orientar a las empresas al liderazgo implica buscar que los conocimientos promovidos, adquiridos y manejados en las organizaciones sean una “síntesis entre la vertiente humana de la empresa y la vertiente tecnocrática”³⁰, lo cual significa que las personas deben ser desarrolladas en dos campos de conocimiento: el de la cultura y el de la tecnología, ya que un requisito indispensable para obtener resultados sobresalientes en las empresas radica precisamente en desarrollar y promover a personas que tengan tanto habilidades interpersonales como capacidades intelectuales de primera, pues las personas constituyen “la fuente original de la creatividad y la capacidad innovadora de una empresa”³¹.

²⁹ Cfr. LLANO CIFUENTES, Carlos. Op.cit. Pág.13.

³⁰ Idem.

³¹ ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. Op.Cit. Pág.104.

Así lo manifestaba Alexander d'Arbeloff: 'Sin talento, por más cosas que uno haga, no hay esperanza. Hay que tener un sistema que identifique, atraiga y desarrolle el talento. Pero el problema va más allá de la idoneidad técnica. Es cuestión de actitud, de deseo de sobresalir, de encajar en nuestra cultura'³².

Por tanto, un buen gerente debe ser un buen maestro que sepa dirigir y entrenar a sus subordinados para mejorar las habilidades que ya poseen y desarrollar en ellos destrezas nuevas. Bien se dice que 'la vida de gerencia es la más amplia, la más exigente y, sin duda, la más comprensiva y la más sutil de todas las actividades humanas. Y la más crucial... el deber del gerente es conducir y mover y extraer las capacidades latentes - y los ideales- de otros seres humanos'³³.

Se han analizado pues, las principales áreas sobre las cuáles los gerentes pueden obtener correctos y significativos resultados que les permitan mejorar su desempeño funcional así como el desempeño de la compañía para la cual laboran. Así pues, se espera que este capítulo -que constituye el último paso para el logro del liderazgo organizacional- haya contribuido a mejorar lo medios empresariales con los que cuentan los gerentes y al mismo tiempo aportado nuevas prácticas a seguir por la gerencia.

³² Idem.

³³ Ibidem. Pág 67.

CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas en la actualidad saben lo importante que es ser líderes empresariales para poder enfrentarse a las inevitables barreras del cambio. Sin embargo, no saben cómo desarrollar su capacidad para ejercitar el liderazgo.

De esta manera, mediante el trabajo de tesis realizado se ha llegado a concluir que son los valores la pieza clave que conduce a las empresas al liderazgo. En efecto, los valores humanos han mostrado ser a través de éstas hojas fuente efectiva y eficaz de progreso en todos los sentidos, ya que sólo mediante su conducto se pueden orientar a las personas, la dirección, las estructuras y los sistemas al liderazgo.

Es así que el primer paso que conduce al liderazgo de las empresas es tener un personal -gerentes y empleados- comprometido con valores fundamentales, ya que éstos son causa de consistencia, seguridad, determinación, empuje e iniciativa en la acción cotidiana de las personas.

Por tanto, dado que el personal es a través de los valores producto de sus decisiones, metas y planes y no de las condiciones prevalecientes, se ha llegado ha

resolver que promover en las organizaciones valores tales como la justicia, la integridad, la honestidad, el respeto, la calidad, el servicio, la paciencia, etcétera, es la respuesta para mejorar no sólo los comportamientos y el desempeño, sino también las relaciones con los demás.

Así pues, la existencia de valores en el personal permite que existan relaciones armónicas y productivas no sólo entre los individuos, sino también entre las personas y la organización y entre los subordinados y superiores, lo cual es de suma importancia en la tarea de alcanzar el liderazgo.

Por todo esto se puede expresar con seguridad que los valores son agentes de cambio de una cultura organizacional, pues sólo a través de ellos se pueden cambiar las actitudes de autodefensa, lucha y amenaza tan comunes en las empresas, por acciones que busquen compartir, ofrecer, servir, escuchar e intercambiar, pasando de esta manera de una cultura basada en la competencia a una basada en la cooperación, lo cual es esencial para crear el clima de confianza, apertura y generosidad necesario para que funcionen las mejores estrategias, estructuras, sistemas y estilos gerenciales.

Ahora bien, un paso más que lleva al liderazgo, es hacer que los valores y los fines tanto del personal como de la empresa coincidan y se conviertan en la misión organizacional que brinda significado, dirección y coherencia a la acción empresarial.

Así se tiene que mediante un sentimiento hondamente compartido por los integrantes de una empresa para con la misión, así como también para con los objetivos y estrategias que la sustentan, se tendrá la energía, la motivación y el compromiso necesario para avanzar con dirección hacia el liderazgo.

Finalmente, hacer que los valores sean la norma que regula las relaciones formales así como los sistemas existentes en las empresas es fundamental para avanzar hacia la meta, ya que de nada vale tener el mejor personal así como una misión organizacional eficaz que dé finalidad, si las estructuras -no haciendo suya la misma filosofía-, obstaculizan el logro de los resultados deseados.

De esta manera, se ha mostrado a lo largo de la tesis que cuando existen valores compartidos en las empresas se logra mejorar la calidad de las comunicaciones y de la información que se maneja, la eficacia del trabajo en equipo y de los procesos de delegación, la integridad en la toma de decisiones así como también tener un personal

autónomo. Además, los valores auxilian en la tarea de resolver problemas, trabajar juntos y lograr metas mejores para todos.

De aquí que se puede afirmar con seguridad que una organización que funciona con y a través de valores, es una organización rentable, de calidad, productiva..., en suma una organización líder.

Por tanto, en forma contraria a lo que suponen muchos esquemas ideológicos se ha llegado a concluir que *invertir en valores humanos* es una propuesta rentable, viable, eficaz y oportuna. *Rentable* porque como se ha visto, los valores son capaces de generar tanto riqueza humana como económica, *viable* porque está en manos de los directivos promoverlos en sus empresas, *eficaz* porque producen resultados y *oportuna* porque constituyen una oportunidad para aquellas empresas con problemas, ya que en el fondo, la crisis que estamos viviendo es una crisis de valores.

46258

BIBLIOGRAFIA

- ABRAVANEL. Et.al. Cultura Organizacional, Colombia, Ed.Legis, 1992. 202 Págs.
- BENNIS, Warren. NANUS, Burt. Líderes, Colombia, Ed. Norma, 1985. 158 Págs.
- BENNIS, Warren. Cómo llegar a ser líder, Colombia, Ed. Norma, 1990. 181 Págs.
- BOLMAN, Lee. DEAL, Terrence. Organización y liderazgo. Estados Unidos, Ed.Addison Wesley, 1995. 444 Págs.
- COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la gente eficaz, México, Ed.Paidós Mexicana, 1989. 435 Págs.
- COVEY, Stephen. El liderazgo centrado en principios, México, Ed.Paidós Mexicana, 1995. 448 Págs.
- DRUCKER, Peter. Gerencia para el futuro, Colombia, Ed. Norma, 1993. 348 Págs.
- ELLSWORTH, Richard. BADARACCO, Joseph. El liderazgo y la lucha por la integridad, Colombia, Ed.Norma, 1994. 215 Págs.
- GONZALEZ Y GONZALEZ, Felipe. Condiciones para el liderazgo, Itsmo 225, México, Ed. Centros Culturales de México, jul-ago 1996.
- HICKMAN, Craig. Mente de gerente, alma de líder, México, Ed.Lasser Press, 1992. 299 Págs.

- JARILLO, José Carlos. Dirección estratégica, 2a.ed.; España, Ed.Mc.Graw Hill, 1992. 204 Págs.
- LLANO, Cifuentes Carlos. Los diez puntos neurálgicos del management contemporáneo, México. 32 Págs.
- RODRIGUEZ, Salazar Manuel. Efectividad organizacional: obstáculos e impulsores, 2a.ed.; México, Ed.EDAMEX, 1987. 126 Págs.
- SERRA, Roberto. KASTIKA, Eduardo. Re-estructurando empresas. Argentina, Ed.Macchi, 1994. 267 Págs.
- THORNTON, Paul. Lecciones gerenciales. Colombia,Ed.Legis,1991. 150 Págs.

ACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE
PRECISION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

TENEMOS SUCURSALES

TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 13
(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**
613-61-42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS TUS TESIS
EN MAQUINA IBM



copi • offset
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)