

Capítulo II. Marco Teórico

Por décadas, investigadores, practicantes y científicos se han visto intrigados por los componentes del liderazgo que hacen que las personas alcancen niveles de eficiencia y productividad bastante elevados (van Knippenberg y van Knippenberg, 2005). Tan sólo la palabra *leadership* en el buscador más popular de páginas de internet, *Google*, genera más de 160 millones de resultados aproximadamente. De igual manera, la famosa comercializadora virtual de libros en Internet, *Amazon*, arroja cerca de 350,000 libros referentes al tema de liderazgo. En lo que respecta a bases de datos académicas, donde se encuentran organizados casos, documentos y *journals* de actualidad, como por ejemplo *Emerald* arroja 13,764 artículos diferentes que contienen el término líder; por otro lado, la base de artículos *In4mex*, arroja más de 139,441 artículos con el mismo criterio de búsqueda. El tema es y ha sido, sin lugar a dudas, motivo de estudio y reflexión.

Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado en 1992 en el *Southwest Educational Development Laboratory* demuestra que no fue sino hasta 1950 cuando se empezó a realizar una investigación formal respecto al perfil definitorio del líder, así como sus habilidades y su influencia en el medio. Todas las investigaciones y los estudios al respecto, arrojan la misma conclusión: Tanto el liderazgo como el líder en sí mismo, son de igual forma elementos tanto cruciales como complejos de las organizaciones (Méndez-Morse, 1992).

Resulta importante que personas competentes tomen el rol de líder de grupos, por lo menos mientras el grupo a liderar permanezca similar en cuanto a su organización e integración ya que cuando su configuración llegara a cambiar, nuevas características son demandadas del ejercicio de liderazgo; si los antiguos líderes no se actualizan, nuevos liderazgos serán elegidos (Day Zeleny, 1941).

El tema del liderazgo se ha estudiado desde varias perspectivas. Durante las décadas subsecuentes de 1950, el líder se estudió como un individuo con ciertos rasgos de personalidad que lo hacían destacar como líder (Méndez-Morse, 1992). En 1974 Stogdill

identificó seis factores personales asociados con el liderazgo: capacidad, logro de objetivos, responsabilidad, participación, estatus y situación; sin embargo, concluyó que esto no era insuficiente. Para la década de los 70's el enfoque había cambiado y los investigadores pusieron especial énfasis en la situación como determinante del liderazgo. De acuerdo a Hencley, el liderazgo era el resultado, no tanto de rasgos en la personalidad, como de los requerimientos del ambiente social en el que se desarrollaba el individuo. De la misma manera, en 1987 Miskel definió cuatro áreas del liderazgo situacional: (1) Propiedades de la estructura organizacional, (2) Clima organizacional, (3) Roles de los subordinados y (4) Características de los subordinados. Otros autores han llevado la investigación al extremo de decir que no existen líderes en sí mismos, sino el liderazgo es el resultado del conjunto de la organización (Méndez-Morse, 1992).

A través de la historia, los líderes se han sentido atraídos, y de hecho lo han logrado, por utilizar sus roles de liderazgo para lograr puntos de su agenda personal, antes que la agenda compartida del equipo de trabajo o la agenda de la organización misma; y este deseo radica en las características fundamentales del liderazgo, entre ellas, la capacidad de influir, motivar o inclusive utilizar al equipo en la búsqueda de su agenda personal (Kakabadse, 2007).

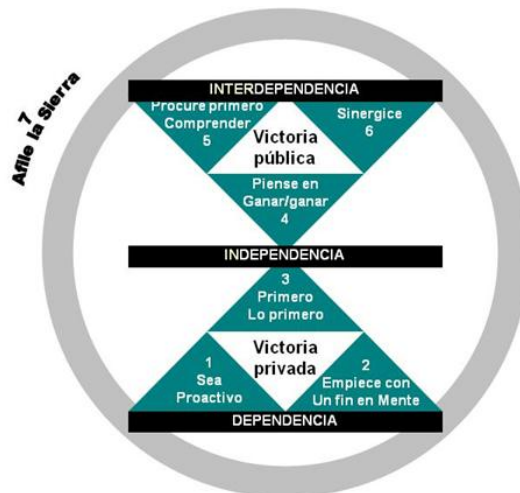
En nuestros días, existe una clara diferencia entre el líder y el *manager*: Los managers son las personas que hacen de manera correcta las tareas, los líderes son las personas que hacen las tareas correctas. Las habilidades de un manager facilitan el trabajo en las organizaciones porque aseguran que es el trabajo que pide la organización de acuerdo a las metas, reglas y estándares. “Los líderes facilitan la identificación de las metas de la Organización y ellos mismos contribuyen y definen la visión de la organización” (Méndez-Morse, 1992, pág. 3). Fue Burns quien en 1978 introdujo el término liderazgo transformacional, no cómo un conjunto de rasgos específicos sino como el proceso de colaboración en el que tanto líder como subordinado alcanzan altos niveles de moralidad y motivación; afirma que los líderes transformacionales son individuos que aspiran a elevadas ideas y valores morales como la justicia y la equidad (Blanchard, 2007).

Como se comentó en un primer momento, el líder sin lugar a dudas es aquél que es seguido por otros; éste es el trabajo del líder, los buenos líderes son aquéllos que logran que los demás los sigan, y esta dinámica es aún mejor, cuando se realiza dentro de un marco de entusiasmo en la búsqueda de un objetivo en común. Sin embargo, no se trata de hacerse seguir por cualquier persona, los buenos líderes son seguidos por los mejores ya que crean el ambiente necesario para todos crezcan y de se desarrollen (Lawrenson, 2008).

Tal y como se ha indicado anteriormente el objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de liderazgo competitivo con valor integrado por once mejores prácticas competitivas que guíe el desarrollo de habilidades y talentos para lograr resultados sobresalientes en cualquier medio que se desarrolle. Utilizando como analogía una de las torres de Hanoi¹, el liderazgo competitivo con valor (LCV) sería como la última de las piezas de la torre misma, sostenida por las anteriores de mayor superficie, es decir, el liderazgo competitivo con valor es el resultado de la práctica y dominio de características de los niveles de liderazgo anteriores.

Tomando como modelo el esquema de los 7 hábitos de Stephen Covey (1997):

Ilustración 1. Esquema de los 7 hábitos de la Gente altamente efectiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Covey (1997)

¹ Las Torres de Hanói es un rompecabezas o juego matemático inventado en 1883 por el matemático francés Édouard Lucas. Consiste en tres varillas verticales y un número indeterminado de discos que determinarán la complejidad de la solución. No hay dos discos iguales, están colocados de mayor a menor en la primera varilla ascendentemente, y no se puede colocar ningún disco mayor sobre uno menor a él en ningún momento (Serrano Mora, 2006).

y el modelo de Liderazgo al más alto nivel, propuesto por Blanchard (2007):

Ilustración 2. Esquema general del liderazgo al más alto nivel



Fuente: Elaboración propia a partir de Blanchard (2007)

Se elaboró el siguiente modelo-esquema de Liderazgo Competitivo con Valor, mismo que se presenta a continuación y que nos ayuda a clarificar el ejemplo:

Ilustración 3. Esquema general del liderazgo competitivo con valor



Fuente. Elaboración propia.

En las siguientes secciones se da una breve descripción de cada “nivel” de liderazgo, así como de los perfiles que lo componen.

2.1 Liderazgo Personal

“El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo y que debo hacer” (Lowney, 2004, pág. 21). Como numerosos investigadores del comportamiento organizacional suponen, el liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja de lado cuando regresa a su casa (Lowney, 2004).

“El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio” (Blanchard, 2007, pág. 328). Aunado a estas afirmaciones, el liderazgo es un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo personal es una actividad permanente.

Stephen Covey, en su libro *“Los 7 hábitos de la Gente Altamente Efectiva”* (1997), supone una superación de vicios y apegos de la persona misma, antes de estar facultada y capacitada para relacionarse correctamente con los demás y dar los resultados esperados, le llama pasar de la Dependencia a la Independencia, es decir, ser líder de uno mismo antes que de los demás, esto es el liderazgo personal.

Para Lowney (2004), cuatro son los pilares sobre los que descansa el liderazgo personal: entender las fortalezas y debilidades de uno mismo, innovación y adaptación, actitud positiva y aspiraciones heroicas.

Para efectos de este trabajo de investigación, respecto del tema del Liderazgo Personal se abordarán tres rasgos característicos, los cuales se comentan a continuación, así como también los diferentes autores que han abordado estas habilidades como materia de estudio:

- Auto-aprendizaje (Conocimiento y Dominio de sí mismo). Donald Clifton (2006), aborda este término desde la óptica de los talentos. Senge aborda el tema desde su propuesta de ciclo de aprendizaje profundo (1995).

- Plan de Vida y Carrera (Visión). Covey (1997) estudia esta habilidad desde su propuesta de primer hábito: “Comenzar con un fin en mente”.
- Administración del Tiempo (Orden). Esta habilidad ha sido materia de estudio en particular de Stephen Covey (1997), desde su propuesta del tercer hábito: “Primero lo primero”.

2.1.1. Auto-aprendizaje

Entendemos el auto-aprendizaje como el conocimiento y dominio de sí mismo. Las personas que no se conocen a sí mismas no pueden dominar sus reacciones, ni explotar sus talentos y habilidades y por ende nunca podrán trabajar en equipo; Covey (1997) le llama “El paradigma de la dependencia”; las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, se puede ser física, intelectual o emocionalmente dependiente. Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran al observar malsanos puntos de debilidad que los descarrilan y al cultivar el hábito de continua reflexión y aprendizaje (Lowney, 2004).

El conocimiento de uno mismo tiene que ver con saber y detectar nuestras debilidades, pero también con conocer nuestros talentos, nuestras fortalezas. Los talentos no sólo nos permiten hacer las cosas bien una vez, sino hacerlas bien muchas veces, son como patrones naturalmente recurrentes, son automáticos, son como respirar (Clifton & González Molina, 2006). El reto está en utilizar herramientas para detectar y conocer nuestros talentos y convertirlos en fortalezas, Donald Clifton, en su libro *Strengths Quest* (2007), define las fortalezas de acuerdo a la siguiente ecuación:

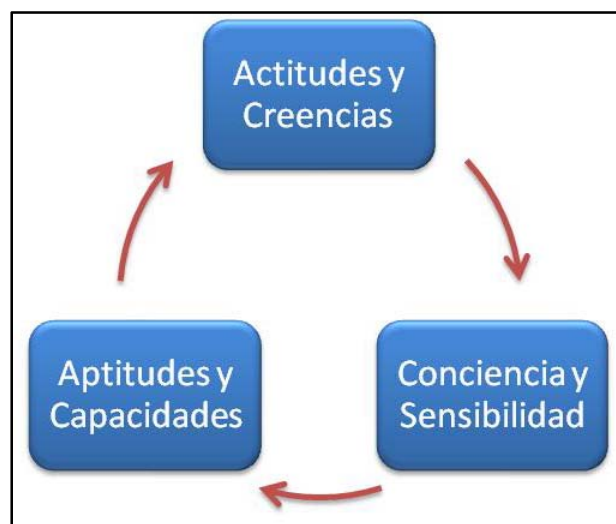
Ilustración 4. Ecuación de las fortalezas personales

FORTALEZAS = TALENTO + CONOCIMIENTO + HABILIDADES

Fuente: Clifton (2007)

A partir de lo anterior el siguiente paso es el aprendizaje profundo y continuo, y éste es permanente. Una persona que se conoce a sí misma y que sabe dedicar tiempo a aprender y siempre a aprender, pone al servicio de la organización todo su potencial. Este ciclo de aprendizaje profundo es la esencia de la organización inteligente: no sólo en el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas (Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995). La siguiente ilustración muestra el ciclo del aprendizaje profundo:

Ilustración 5. Ciclo de aprendizaje profundo



Fuente: Elaboración propia, a partir de Senge et al. (1995)

El último rasgo dentro del conocimiento de sí mismo y el auto-aprendizaje que abordaremos en este trabajo es la aptitud emocional también llamada Inteligencia Emocional (Goleman, 2002). Las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente, las aptitudes que se necesitan para triunfar comienzan con la potencia intelectual, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento.

“Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás, esto es inteligencia emocional” (Goleman, 2002, pág. 17). Estas nuevas normas dan por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñar cualquier trabajo; en cambio,

se concentran en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

2.1.2. Plan de vida y carrera

Lewis Carrol en su famoso libro “Alicia en el país de las maravillas” en el momento en que la protagonista llega a una bifurcación en el camino y no sabe a dónde ir, se aparece un gato que le pregunta - ¿A dónde vas? -, a lo que Alicia responde – No sé – y el gato contesta – Entonces cualquier camino es bueno. La gran conclusión: “Para el que no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno...” y esto es importante para el líder ya que éste no podrá poner al servicio de la organización todo su potencial si el puesto mismo en el que se encuentra no lo satisface ni a nivel personal ni a nivel profesional.

Covey (1997) lo llama “Comenzar con un fin en mente”, y esto significa comenzar con una clara comprensión de nuestro destino, significa saber dónde se está yendo de modo que se pueda comprender mejor dónde se está y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Al respecto Ignacio de Loyola, fundador de la Compañía de Jesús, es conocido, entre otras cosas, por la frase siguiente: “La más grande calamidad del hombre, no es la pobreza, la enfermedad, ni la adversidad, ni las decepciones, ni la muerte; es la desdicha de ignorar para qué vive, sufre y pasa”.

Cuando el individuo sabe que tanto su trabajo como las actividades que derivan de él están insertas en un plan diseñado y evaluado constantemente, se reduce considerablemente el nivel de frustración y aumentan los niveles de eficacia y eficiencia: Es uno mismo el que decide sobre los pasos que da, no los demás, ni siquiera la organización misma.

Bajo el supuesto que el líder no puede improvisar sus acciones ya que esto genera incertidumbre en sus seguidores o subordinados, contar con un plan de vida y carrera

resulta importante ya que permite a éste dar pasos acertados en el cumplimiento de sus metas personales, la imagen que proyectará será de seguridad y confianza.

2.1.3. Administración del tiempo

Este tema está íntimamente relacionado con el orden. Debido a su carisma, los líderes no atienden una sola cosa, la gran mayoría desarrollan la capacidad de sostener varios proyectos y responsabilidades al mismo tiempo: trabajo, familia, deportes, estudios, etc. Cuando escuchamos a personas decir “lo haría si el día tuviera 30 horas”, lo que pasa en realidad es que no saben ordenar su tiempo, y para ello existen muchas herramientas, todas convergen en organizar y ejecutar, según prioridades. Es confrontar el *Cronos* contra el *Kairos* (Covey, 1997), es decir, el tiempo secuencial, tal como lo conocemos y que de hecho no podemos cambiar (*Cronos*), contra el tiempo de calidad (*Kairos*), es decir, dedicar tiempo a prioridades que uno considera importantes, es el *cronos* priorizado y utilizado en contexto. Stephen Covey ha dedicado un par de sus libros más comerciales sobre liderazgo para abordar el tema de administración del tiempo, todo se resume en la siguiente tabla:

Tabla 1. Propuesta de administración del tiempo a partir del cuarto cuadrante

		URGENCIA	
		Urgente	No Urgente
IMPORTANCIA	Importante	I <ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Problemas apremiantes • Proyectos cuyas fechas vencen 	II <ul style="list-style-type: none"> • Prevención • Construir relaciones • Planificación • Recreación
	No Importante	III <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones, • Algunas llamadas • Algunos informes • Cuestiones inmediatas 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Trivialidades • Ajetreo inútil • Vicios • Pérdidas de tiempo

Fuente: Elaboración propia, a partir de Covey (1997)

La propuesta es administrar el tiempo con la mayor parte de actividades del cuadrante II, es decir, Importantes y No Urgentes. La adicción a lo urgente equivale a una conducta autodestructiva que llena de forma temporal el vacío que producen las necesidades insatisfechas: frustración y activismo.

2.2 Liderazgo Formal

Una vez iniciado el camino del liderazgo personal, y dominadas las características más importantes descritas en párrafos anteriores; para que el líder ejerza correctamente su liderazgo es necesario que la autoridad inmediata reconozca dicho liderazgo. El liderazgo formal se basa en el poder que emerge de la autoridad conferida. La fuente de su liderazgo puede ser la jerarquía, la capacidad de otorgar recompensas o inclusive castigar acciones; por otro lado, el liderazgo informal se basa en el poder que emerge de la aceptación del líder por parte de la mayoría de los integrantes de un grupo la fuente de su liderazgo puede ser la experiencia, la capacidad o la referencia por su carisma (Páez, 2001).

Este último estilo de liderazgo (informal) será abordado a profundidad en la siguiente sección. Con el poder formal otorgado por la organización, el líder con base y sustento del liderazgo personal puede llevar su papel formal mucho más allá de lo estrictamente requerido.

Dentro del campo del liderazgo formal, Fayol dividió los deberes del director (líder) en cinco funciones primarias: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control (Fayol, 1916, citado por Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995). Una vez otorgado el poder necesario para ejercer el liderazgo de manera formal, el reto del líder consiste en robustecer el equipo de trabajo, marcando el rumbo y la dirección, para esto hay que desarrollar la habilidad de planear estratégicamente.

Para efectos de este trabajo de investigación, respecto del tema del Liderazgo Formal a continuación se describen cuatro características principales de este tipo de

liderazgo, así como también los diferentes autores que han abordado estas habilidades como materia de estudio:

- Planeación estratégica. Kotler (2001), ha abordado y estudiado esta habilidad en la mayoría de sus artículos y libros, en especial definiéndola e identificando sus componentes
- Autoridad y dirección. Desde los inicios de los estudios de la administración moderna hasta nuestros días, el control en el ejercicio de la autoridad ha sido materia de estudio de muchos investigadores, en este trabajo se analizan las propuestas de Courtois (1981), Zabludovsky (1993) y Ahaus (1994).
- Toma de decisiones. Esta habilidad se analiza desde la perspectiva del modelo de toma de decisiones propuesto por Marcum (2003).
- Satisfacción de todos los *stakeholders*. Se aborda esta habilidad desde los primeros estudios propuestos por Pitman (1984) y Freeman (1999).

2.2.1. Planeación estratégica

Para Kotler (2001, pág. 24) la planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. Una de las herramientas del líder de mayor efectividad en el logro y cumplimiento de objetivos, es la planeación estratégica, que además de flexible, es también adaptable a los retos cambiantes del mundo de hoy.

El término “Planeación Estratégica” puede encontrarse en la literatura asociada también como “proceso estratégico del negocio”, “administración estratégica” o “estrategia corporativa”, todos ellos hacen referencia a lo mismo (Tsiakkios, 2002).

El propósito de la planeación estratégica es modelar el proceso del negocio de manera que se cumplan las expectativas de la alta gerencia. Kotler (2001) identifica los siguientes elementos como prioritarios de toda planeación estratégica:

- **Misión.** Toda Organización existe para algo, su misión suele estar debidamente aclarada cuando se inicia el negocio, una declaración de misión bien pensada proporciona a los empleados un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad (Kotler, 2001). “John F. Kennedy dijo: Cuando se defiende un principio se genera una onda de esperanza” (Marcum, 2003, pág. 11).
- **Visión.** Todos los líderes tienen la capacidad de desarrollar la visión del Equipo de Trabajo, aquella que lleve a los subordinados a nuevos lugares y la habilidad de convertirla en realidad (Méndez-Morse, 1992). El líder debe desarrollar la capacidad de generar una visión compartida, una visión del logro de los objetivos que todo el equipo de trabajo comparte. Muchos líderes de hoy procuran obtener el compromiso y el entusiasmo que generan las visiones auténticamente compartidas, pero lamentablemente muchas personas aún creen que la “visión” es tarea de los de arriba (Senge et al., 1995). Las organizaciones de alto desempeño no dependen del cultivo de un gran líder carismático, sino de la creación de una organización visionaria que perdure más allá del líder (Blanchard, 2007).
- **Objetivos.** Los objetivos sirven de guía en el cumplimiento de la misión y con el alcance de la visión. Deben ser medibles, claros y atómicos (tareas únicas).
- **Estrategias.** Constituyen el plan práctico y operativo para alcanzar las metas u objetivos; son los grandes caminos en cuanto mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración/organización, tecnología, específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura a su vez el logro de la misión. La suma de las estrategias en valor es igual a la misión (Kotler, 2001).

“Porque el liderazgo consiste en ir hacia algún lado, si la organización no sabe hacia dónde va, es decir, no cuenta con un plan estratégico, el liderazgo no importa” (Blanchard, 2007, pág. 25).

2.2.2. Autoridad y dirección

Tradicionalmente la autoridad consiste en la capacidad del jefe para mandar y tomar decisiones. “Lo propio del jefe es ordenar; es decir, poner el orden y la unidad, fijando el puesto de cada uno y precisándole las directivas que le permitirán cumplir su misional servicio del conjunto” (Courtois, 1981, pág. 93).

Uno no se puede sentir a gusto en un clima laboral donde reine la anarquía, donde cada uno hace lo que bien le parece, desorden, ociosidad, capricho, la autoridad del líder es la garantía y el aliento que el equipo necesita para cohesionarse.

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o "esperar" que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma (Zabludovsky, 1993). Mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada. Aquéllos que ejercen la autoridad -especialmente en una gran asociación- muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista quién está en la cúspide. Por ejemplo, un ejército obedece al oficial de más alto rango sin siquiera conocerlo (Bierstedt, 1964, citado por Zabludovsky, 1993). Sin embargo, es necesario para el desempeño integral del líder, contar con la delegación de autoridad desde los altos mandos de la organización.

Las consecuencias de una incorrecta definición de autoridad por parte del líder a nivel explícito (con prácticas, discursos, aclaraciones, etc.) o implícito (con signos, políticas implícitas, etc.) pueden ser catastróficas para la organización. Ahaus (1994) identifica seis

problemas en la organización como resultado de una incorrecta definición de autoridad por parte del líder:

- **Duplicidad de mando.** Esto ocurre cuando dos personas se sienten responsables de la misma tarea, generando confusión en los subordinados ya que no saben a quién obedecer.
- **Confusión de autoridad.** Sucede cuando nadie es autorizado para nada y las cosas no suceden hasta que alguien toma el control sobre la tarea.
- **Proliferación de autoridad.** Al no quedar claras las líneas de autoridad, los subordinados buscan otorgar este poder a quien más les parezca adecuado o se adapte de mejor manera a su *status quo*, todo termina en una lucha de poderes hasta que el más grande gana.
- **Balance incorrecto entre autoridad y responsabilidad.** Un ejemplo es tener una gran responsabilidad sobre una gran tarea y contar con el mínimo de autoridad para realizarla.
- **Autoridad Temporal.** Asignación incorrecta de la autoridad, por ejemplo: autoridad en el turno nocturno cuando en la organización no tiene turno nocturno.
- **Confusión en el patrón de delegación de autoridad.** En qué contexto de la jerarquía se encuentra la delegación de autoridad dada.

2.2.3. Toma de decisiones

La habilidad de dirigir puede ser significativamente incrementada con la correcta toma de decisiones en todas las responsabilidades administrativas, esto debido a que la toma de

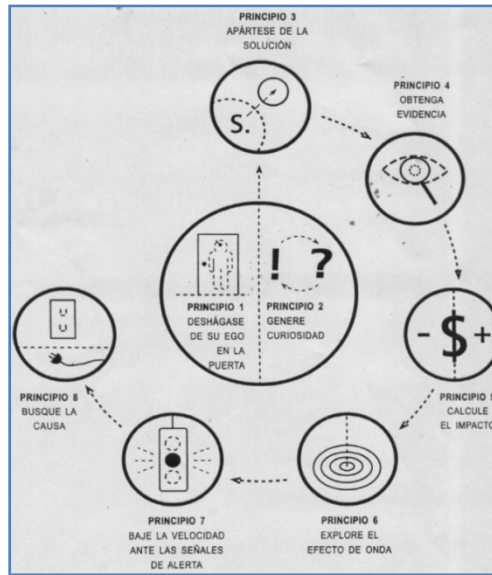
decisiones es el fundamento de la acción (Rausch, 2003). Los fundamentos de la correcta toma de decisiones radican en la teoría de juegos, donde el objetivo es encontrar la mejor decisión y que los actores involucrados se encuentren en su máximo de satisfacción al respecto. Desde 1950, la teoría de toma de decisiones ha encontrado practicidad en diversidad de campos: economía, estadística, psicología, ingeniería y, por supuesto, en la administración y el liderazgo (de Almeida, 1995).

En términos simples, la teoría de toma de decisiones provee al líder de un marco de trabajo lógico para la resolución de problemas, donde el principal objetivo es encontrar la mejor solución que maximice la satisfacción de los involucrados, Smith (1988, citado por de Almeida, 1995) resume los beneficios de la teoría de toma de decisiones de la siguiente manera:

- El mejor cauce que puede tomar la decisión tomada por los responsables o líderes está basada en los objetivos y en el conocimiento del problema.
- El líder cuenta con un marco de trabajo en el que las ideas pueden ser criticadas, complementadas con nueva información y modificadas hasta la completa satisfacción de los involucrados.

Las buenas ideas traducidas en decisiones acertadas son el motor de una buena empresa. Las mejores decisiones se toman cuando la gente mira más allá de su entorno inmediato para abarcar la totalidad de la organización y contemplar el posible impacto sobre la misma (Marcum, 2003). Dave Marcum, propone el siguiente modelo para la correcta toma de decisiones:

Ilustración 6. Modelo de toma de decisiones business think



Fuente: Marcum (2003)

El contar con un sistema o proceso para la correcta toma de decisiones en las empresas es una habilidad que el líder debe buscar implementar y practicar en todo momento, asegurando aprovechar el mayor desempeño de sus subordinados pero con la seguridad de que sus intereses personales no están en juego.

“Aunque se supone que todos deben formar parte del mismo equipo corporativo y tener los mismos objetivos, cuando usted presenta su caso para la empresa, es probable que las personas tomen las decisiones a favor de sus propios intereses pero no necesariamente para favorecer los mejores intereses de la organización” (Marcum, 2003, pág. 257), de aquí la importancia de contar con un sistema que disminuya la subjetividad y de paso a la mejor decisión para todos.

2.2.4. Satisfacción de *stakeholders*

Los *stakeholders* son las personas y/o instituciones que afectan o se ven afectadas por las acciones de la organización (Freeman, 1999, citado por Scholl 2001).

Comúnmente los principales *stakeholders* de las empresas son los proveedores, los clientes, los empleados y los accionistas, pero podríamos agregar también el Gobierno, la comunidad, sindicatos, ONG's, etc. Confrontar y comparar los planes y acciones de la organización con cada uno de los *stakeholders* permitirá una visión compartida así como procedimientos y sistemas adaptados a las necesidades globales de la organización.

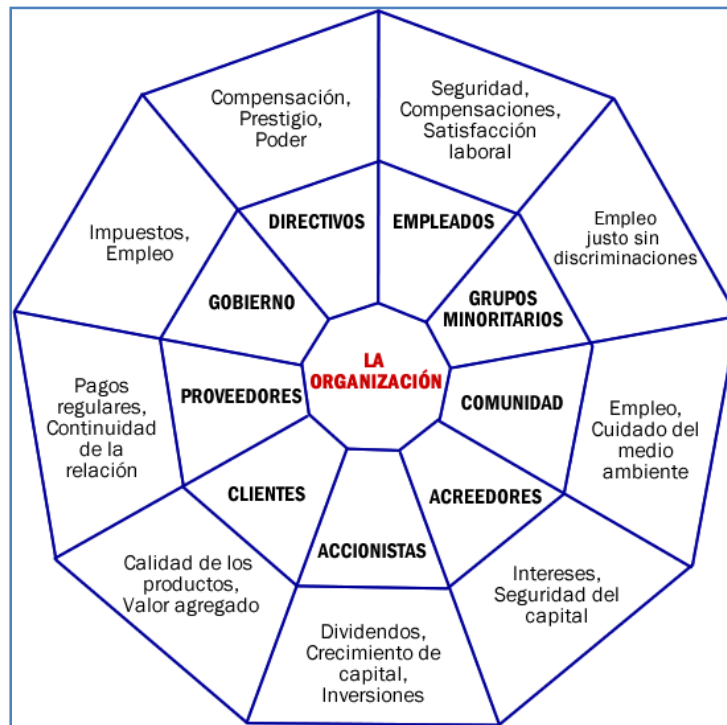
Resulta importante desarrollar mecanismos y procesos que tomen en cuenta los *stakeholders* de la organización ya que como R. E. Freeman en su obra: "Strategic Management: A Stakeholder Approach" comenta: los *stakeholders* deben ser considerados como un elemento esencial en la planeación estratégica de negocios (Pitman, 1984, citado por Correa, 2004).

Peter Doyle, profesor de administración estratégica de la universidad de Warwick ha desarrollado la idea de que el líder debe satisfacer todos los grupos asociados a la actividad de la organización, para ello, el líder debe comprender las expectativas de cada grupo asociado o *stakeholder*, de esta manera podrá conciliar posibles conflictos de intereses entre ellos y así balancear los objetivos corporativos y la estructura organizacional con dichos intereses.

Sin embargo, es importante notar que estos *stakeholders* cuentan con su agenda propia de intereses y pueden o no compartirla con el líder de la organización, para ello el líder requiere desarrollar cierta tolerancia en sus planes y estrategias y así disminuir la frustración que dejaría intentar la completa satisfacción de éstos (Kippenberger, 1996).

La siguiente ilustración es la propuesta de Kippenberger (1996) sobre los temas que atañen a la satisfacción de los diferentes *stakeholders* de una organización:

Ilustración 7. Stakeholders y sus expectativas



Fuente: Elaboración propia a partir de Kippenberger (1996)

2.3 Liderazgo Interpersonal

Con el liderazgo personal y el formal como sustento, el líder está facultado para llevar más allá su práctica de administración y dirección, el siguiente nivel de liderazgo es el Liderazgo Interpersonal, también conocido como liderazgo social, aquél que nos faculta para el trabajo en equipo, nos faculta para relacionarnos con los demás en la búsqueda de los resultados. El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos; las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente independiente (Covey, 1997).

Se abordarán en relación al tema del Liderazgo Interpersonal, principalmente dos características:

- Trabajo en Equipo. Habilidad abordada desde la óptica de Senge (1995), Covey (1997) y Blanchard (2007)
- *Empowerment* o Facultamiento. El principal promotor de esta habilidad ha sido Blanchard, acuñando el término desde sus primeros ensayos en 1996 hasta sus últimas publicaciones en 2007.

2.3.1. Trabajo en equipo

Definimos un equipo como dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables de los resultados.

En los últimos quince años, a medida que las empresas se interesaban en el trabajo en equipo de alta calidad, muchas organizaciones introdujeron cambios significativos en sus niveles directivos. Mientras la prensa y *Wall Street* se concentran en la personalidad heroica del gerente general, estas organizaciones se apartan del modelo de liderazgo del “prócer” para poner énfasis en los equipos de ejecutivos (Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 1995).

“Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar, vivimos en equipo [...] los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, y cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales, tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas” (Blanchard, 2007, pág. 216).

Stephen Covey sugiere los siguientes elementos como punto de partida para la integración de equipos de trabajo: comprender al individuo, prestar atención a los detalles, mantener los acuerdos, aclarar las expectativas y demostrar confianza (Covey, 1997).

Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas. Ken Blanchard propone la siguiente tabla de las diez razones principales por las cuales los equipos fracasan y por ende el cumplimiento de las estrategias de las organizaciones:

Tabla 2. Diez razones principales por las cuales fracasan los equipos

• Falta de un estatuto suficiente que defina el propósito del equipo y la forma como trabajará en conjunto para lograr dicho propósito.
• Incapacidad de decidir lo que constituye el trabajo por el cual sus miembros son interdependientes y mutuamente responsables.
• Falta de responsabilidad mutua.
• Falta de recursos para llevar a cabo el trabajo, incluido el tiempo.
• Falta de liderazgo eficaz y falta de liderazgo compartido.
• Falta de normas que fomenten la creatividad y la excelencia.
• Falta de planeación.
• Falta de apoyo administrativo.
• Incapacidad de hacer frente a los conflictos.
• Falta de capacitación a todos los niveles en habilidades de trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Blanchard (2007)

Como puede apreciarse en la tabla anterior, el trabajo en equipo, pone a prueba diferentes elementos ya mencionados anteriormente sobre liderazgo: planeación, toma de decisiones y manejo de conflictos, liderazgo eficaz y liderazgo efectivo. Por ello vale la pena destacar que el trabajo en equipo sí presenta una fuente importante de crecimiento para las organizaciones y los líderes deben convertirse en catalizadores para su buen funcionamiento ya que como afirma Blanchard (2007, pág. 220): “Los equipos representan una importante inversión de tiempo, dinero y recursos, el costo de permitirles decaer o producir menos de lo que pueden es pasmoso”.

Un elemento sumamente importante dentro del ámbito del trabajo en equipo es la comunicación; Daniel Goleman (2002) explica que las personas dotadas de esta aptitud desarrollan las siguientes características:

- Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como de las buenas.

“La búsqueda de un equipo estupendo representa el moderno grial en la empresa. En el mundo de hoy hay abundante tecnología, abundantes empresarios, mucho dinero, mucho capital a invertir. Lo que escasea son los grandes equipos” (Goleman, 2002, pág. 246). Es responsabilidad del líder encontrar la manera de integrar “esos grandes” equipos de trabajo que logren las metas establecidas.

2.3.2. *Empowerment* (Facultamiento)

Nunca jamás se tendrá un equipo de alto desempeño si no se comparten el liderazgo y el control (Blanchard, 2007).

Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo: facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene suficiente poder, facultar es liberar ese poder (Blanchard, 1996).

Cuando existe verdaderamente una cultura de *empowerment*, el rol del líder cambia, en lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados se dedica a coordinar esfuerzos,

trabajar con los clientes, entrenar al personal y a la planeación estratégica (Blanchard, 1996). De acuerdo al autor anterior, la implantación de un programa de *empowerment* debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Compartir información con todos.** De esta manera los integrantes del equipo ejercen el dominio y el control de la tarea asignada, saben y conocen los riesgos y las recompensas.
- **Crear autonomía mediante fronteras.** Es dar libertad pero dentro de ciertos límites, es libertad y no libertinaje.
- **Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos.** Con toda la información necesaria para el cumplimiento de la meta y con los límites de acción debidamente establecidos, la vieja jerarquía, donde el jefe hace y dirige todo, es reemplazada por equipos de alto desempeño y autodirigidos, el papel del jefe (líder) es entonces de *coaching* y motivador.

¿Funciona el facultamiento en el mundo real?, seguro que sí. Varios investigadores han encontrado que cuando a las personas se les faculta, sus organizaciones en general se benefician. Por ejemplo, Edward Lawler halló que cuando se da a las personas mayor control y responsabilidad sus compañías logran un mayor desempeño en las ventas que las compañías que no hacen partícipes a sus colaboradores (Blanchard, 2007).

2.4 Liderazgo Competitivo con Valor (LCV)

El término Liderazgo Competitivo con Valor (LCV) no es un término que aparezca en la literatura, de hecho es la propuesta misma de este trabajo. Es el culmen del trabajo en los anteriores niveles de liderazgo, es la conclusión, es la aspiración, es el resultado.

Resulta conveniente describir las definiciones operativas tanto de competitividad como de valor, mismas que guían la investigación de este proyecto. Competitividad de acuerdo a al Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO), es la capacidad de atraer y retener inversiones, sin embargo, para los efectos de este trabajo, el Diccionario de la Real Academia Española define competitividad como “la capacidad de competir”, de igual manera define el término competir como: “Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa”; de tal manera que podemos construir la definición de competitividad como la capacidad de aspirar con empeño a ser mejor que los demás.

De manera similar la definición operativa de valor a la que hace referencia este trabajo es la proporcionada por el Diccionario de la Real Academia Española en su vigésima segunda edición: “Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”.

El LCV, es competitivo, primero porque busca en todo momento la superación, la creatividad y el aprendizaje de las competencias necesarias para lograr los objetivos. Es competitivo, también, porque sus acciones en lo pequeño, repercuten en lo grande, es decir, lo que hace o deja de hacer, y cómo lo hace, repercute desde la empresa misma al ámbito regional o global.

La Globalización ha traído beneficio y desarrollo para empresas y consumidores. Sin embargo, el beneficio no ha sido completo, porque sólo un pequeño porcentaje de las empresas de los países en desarrollo ha alcanzado los niveles de competitividad necesarios para participar en el comercio mundial (IMCO, 2006).

Con la globalización, que para algunos investigadores es más una regionalización, el concepto de competitividad ha cambiado de significado y trascendencia. En el pasado, las economías estaban cerradas. Con ello, una empresa era competitiva cuando era mejor con respecto a las demás empresas de su entorno; ésta estaba basada principalmente en temas y procesos internos propios de las mismas.

Con las nuevas circunstancias, las barreras arancelarias se eliminan, los mercados se homogenizan y las empresas tienen posibilidades de acceder a otros mercados. Los países ya no son feudos de las empresas nacionales (IMCO, 2005).

Las variables que entran en el juego de la competitividad de las empresas, de repente, se multiplican. Con dicho panorama, hoy, la competitividad depende de aspectos que las empresas ya no controlan en forma directa; los responsables de la misma ya no son sólo las empresas sino que, en cada vez mayor medida, es la sociedad en general la culpable o no de su propio destino (IMCO, 2005).

De tal manera que la competitividad es fundamental en la vida del líder, al parecer ésta está íntimamente relacionada con el índice de competitividad de la sociedad en que se desarrolla; aún cuando los componentes de dicho índice son de ámbito macroeconómico.

En segundo lugar es competitivo con valor porque una vez dominadas las prácticas supuestas en secciones anteriores, cuenta con el tiempo y aprendizaje necesario para realizar actividades que agregan valor a su actividad. Es con valor, además, porque guía sus actividades a través de una serie de principios, paradigmas o fuertes ideas que lo convierten en una persona sólida de convicciones y leal a los principios que ha desarrollado.

Pero no puede existir lugar para el LCV sin el trabajo constante y perseverante de los anteriores. Mientras que el liderazgo personal está dirigido al interior de la persona, el formal a la relación jefe-subordinado y el interpersonal a la relación con los demás, el LCV es el conjunto de tantas prácticas que agreguen valor al ejercicio del liderazgo y su relación con su entorno social, ambiental, económico, etc.

Para efectos de este trabajo se estudiarán los siguientes elementos dentro del gran compendio del LCV:

- Liderazgo de Servicio. Teniendo como principal impulsor a Greenleaf (1970).
- Responsabilidad Social.

2.4.1. Liderazgo de servicio

Cuando las personas lideran al más alto nivel, hacen del mundo un mejor lugar porque sus metas se concentran en el bienestar mayor; hacer un mundo mejor exige un tipo especial de líder: el líder de servicio (Blanchard, 2007).

Fue Robert Greenleaf quien en 1970 acuñó el término “liderazgo de servicio” y lo definió como una filosofía práctica que supone que las personas escogen primero servir y así liderar como una forma de expandir este servicio a individuos e instituciones (Greenleaf, 1970).

Los líderes servidores, sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, los líderes servidores desean marcar la diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización (Blanchard, 2007).

La barrera más persistente que se opone a ser un líder de servicio es un corazón motivado por el egocentrismo (el ego humano, el falso orgullo); situación superada en el nivel del liderazgo personal. Las personas humildes no niegan su poder; sencillamente reconocen qué pasa a través de ellos, no proviene de ellos (Smith, 1998, citado por Blanchard, 2007).

2.4.2. Responsabilidad social

Resulta importante para el líder ubicar la responsabilidad social de la organización con el entorno que la rodea y de esta manera asegurar valor en el ejercicio de su liderazgo con todos los actores involucrados (*stakeholders*).

La responsabilidad social de las organizaciones comienza con la teoría económica, en particular en el modelo neoclásico conformado por una condición: mercado de competencia perfecta (lo que supone información perfecta, elección racional e individual) y tres supuestos (i) Que no existan rendimientos crecientes, (ii) Que no existan externalidades tecnológicas y (iii) Que no existan costos de transacción.

Sin embargo, en este modelo no hay espacio para la responsabilidad social ya que el único objetivo de las empresas es maximizar ganancias. El objetivo entonces de los economistas ha sido relajar este modelo y confrontarlo con la realidad, encontrando gran cantidad de factores que influyen en la toma de decisiones de las empresas, una de ellas es la Responsabilidad Social.

Ramírez (2006) define la responsabilidad social como la operación de un negocio de forma que exceda las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad normalmente espera; algo más que un conjunto de prácticas discretas, gestiones ocasionales o iniciativas motivadas por el *marketing*. El texto propone las siguientes áreas de la Responsabilidad Social:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. Promoción de la Salud | 6. Estándares Empresariales |
| 2. Derechos Humanos | 7. Participación en la Comunidad |
| 3. Mercado | 8. Ayuda en Derechos Humanos |
| 4. Seguridad y Derechos Laborales | 9. Desarrollo Empresarial y Económico |
| 5. Protección Ambiental | 10. Impulso a la Educación y Liderazgo |

Actualmente, el mundo está atravesando por una crisis moral asociada a la erosión de los valores que por mucho tiempo definieron los fines de la sociedad actual. Así, la ética

y la responsabilidad social se retoman como brújula que pueda esclarecer y llevarnos a rumbo fijo para valorar y reorientar nuestra situación, a la vez, que nos permitan mirar y revisar el horizonte de nuestros fines y los de la organización (Agüera Ibáñez, 2006).

2.5 Conclusión

La mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo se han concentrado en el comportamiento del líder y cómo mejorar su estilo y sus métodos; han intentado cambiar al líder desde fuera. En años recientes, sin embargo, hemos hallado que el liderazgo eficaz es un trabajo interior (Blanchard, 2007); y ésta es la razón fundamental de este trabajo; el éxito del líder no es mera casualidad o aplicación de métodos comerciales de liderazgo, el verdadero éxito nace, y se practica todos los días, desde el liderazgo personal como se analizó en las primeras secciones, pasando por el formal que parece estar íntimamente relacionado con el interpersonal hasta llegar a un grado óptimo de competitividad facultado entonces para realizar prácticas que agreguen valor al ejercicio mismo del líder.

Como pudimos ver, el avance no es necesariamente secuencial, no se exige una regresión obligatoria hasta los niveles más bajos del liderazgo propuesto, parecería ser un esquema de círculos concéntricos a los cuales se les debe dar “mantenimiento” todos los días.