



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Colección: Pensamiento Empresarial

EL LIDERAZGO, CLAVE DEL ÉXITO EN LA EMPRESA

General Álvaro Valencia Tovar.



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

General Álvaro Valencia Tovar

El Liderazgo, clave del éxito en la empresa

Colección: Pensamiento Empresarial

CESA - Colegio de Estudios Superiores de
Administración.

658.4092 / V1521 2016

Valencia Tovar, Álvaro (autor)

El Liderazgo, clave del éxito de la empresa / Álvaro Valencia Tovar
Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Editorial CESA, 2016.

Descriptores:

1. Liderazgo - Aspectos económicos - 2. Aptitud creadora de negocios
3. Éxito en los negocios - 4. Administración de Empresas.

© CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

© General Álvaro Valencia Tovar

ISBN digital: 978-958- 8722-96-2

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Colección: Pensamiento Empresarial

Bogotá, D.C, abril de 2016

Coordinación editorial: Editorial CESA

Corrección de estilo y Diseño : Damaris Martínez

Epub: Hipertexto

Todos los derechos reservados.

Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

ÍNDICE

I PARTE

EL LIDERAZGO, FACTOR FUNDAMENTAL DEL ÉXITO EN LA EMPRESA 7

Introducción	9
Conceptualización del Liderazgo	10
El Arte de Conducir Seres Humanos	11
Liderazgo Empresarial	17
La Naturaleza del Liderazgo	18

II PARTE

EL LIDERAZGO, CLAVE DEL ÉXITO EN LA EMPRESA 23

Introducción	25
Concepto General	26
Los Nueve Pilares del Liderazgo	28
Otras Cualidades de Liderazgo	39

III PARTE

EL LIDERAZGO, FACTOR FUNDAMENTAL DEL ÉXITO EN LA EMPRESA 43

¿Que es Espíritu Empresarial?	45
Atmósfera Psicológica de la Empresa	45
Fundamento de las Actitudes	47

Individuales	47
Evaluación Sobre Estados Anímicos	49
Acciones Remediales	52
Conclusiones	55

IV PARTE

LA TOMA DE DECISIONES	57
-----------------------	----

Concepto de la Decisión Empresarial	59
Niveles de Responsabilidad	61
Sentido de Equipo en la Organización	61
Proceso Ordenado Hacia la Toma Decisiones	63
Recomendaciones o Decisión	68
Concepto de Responsabilidad Primaria	71

SINTESIS FINAL	72
----------------	----

I PARTE
EL LIDERAZGO, FACTOR FUNDAMENTAL DEL
ÉXITO EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

Toda persona investida de autoridad maneja seres humanos. Cada uno de estos constituyen una individualidad. Con cualidades, defectos, problemas, aspiraciones, limitaciones, niveles diversos de capacidad y rendimiento. Entre más amplia sea la base de una organización, más complejo se torna el manejo de ese conjunto y la armonización consecuente de caracteres, temperamentos, mayor o menor capacidad de asociación.

La empresa es un pequeño universo, integrado a su vez por mundos de diversos tamaños. Del grado de integración que se logra de cada uno de esos microorganismos, dependerá la buena marcha del conjunto dentro del cual gravitan.

Una misma empresa puede contener departamentos de variable nivel de rendimiento pero, si se examina con sentido comparativo el por qué de tales fluctuaciones, lo más seguro es que en el fondo se halle el factor humano, difícil de medir porque es intangible y sus condiciones no pueden someterse a mensura física. Y si se penetra aún más en las interioridades del rendimiento de cualquier sector empresarial, se llegará finalmente a la causa primaria del grado de eficiencia adquirida: la personalidad, cualidades y condiciones del jefe responsable.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

Cada quien puede tener una noción de lo que es el liderazgo, pero no siempre la idea imprecisa reviste claridad y alcance suficiente, no tan solo sobre la entraña vocable que abarca tanto y representa aún más, sino en torno a su significado en términos de efectos imponderables.

No interesa definir al líder, sino conocer el concepto de lo que significa serlo. Para algunos será sinónimo de jefe, dirigente, gobernante, comandante militar. La realidad es otra. No es tampoco el caudillo, acompañado de connotaciones guerreras o políticas, un tanto asociadas con el combate, la lucha física, el comando inspirado de seres en disposición de lucha. Aunque la vida es en sí una batalla, el verdadero significado de la palabra **líder** puede suponerse a todo tipo de conductor afortunado, desde un profesor universitario hasta un jefe de departamento de producción de una fábrica.

Liderazgo, por extensión, es la forma como ese conductor exterioriza el conjunto de cualidades que lo llevan a ejercer sobre sus subordinados una influencia dinámica que los induce a ejecutar su voluntad.

En busca de una definición podríamos decir que liderazgo es equivalente a **Don de Mando** en cuanto a que constituye un **conjunto de cualidades intelectivas y efectivas que promueven la obediencia espontánea.**

Se entiende que un **don** es una cualidad innata. Es decir, forma parte de lo que el ser humano es desde su

nacimiento. Por ello el de mando, en su más vigorosa y acabada expresión, no lo posee todas las personas, ni quienes lo tienen disponen de él en la misma medida. Por consiguiente cabría preguntar: ¿si es un don, para qué estudiarlo o tratar de acompañar con él la autoridad de un cargo cualquiera? Se tiene o no se tiene y eso es todo.

De ninguna manera, como cualidad innata debe desarrollarse al igual que cualquier otro atributo de la personalidad. Y si no se tiene puede suplicarse, o robustecerse es demasiado débil por medio de procedimientos adecuados, posibles y aún fáciles de aprender.

En resumen, el líder es quien posee por naturaleza los atributos del mando. El **Don de Mando**. Hay quienes piensan que ésta es una condición militar, propia únicamente del quehacer castrense. Nada más inexacto. Quizá es allí, donde adquiere su significado más auténtico, porque en ningún otro quehacer humano adquiere evidencia comparable. Pero en actividades esencialmente civiles, es tan necesario y vital como allí.

EL ARTE DE CONDUCIR SERES HUMANOS

La autoridad es una condición inherente a cualquier cargo en que se tenga personal subordinado. La persona investida de autoridad la ejerce por derecho y cuenta con el respaldo legal si pertenece al gobierno, estatutaria o reglamentaria en cualquier actividad organizada. En otras palabras, recibe con el cargo la facultad de mandar, dentro de límites y sobre áreas específicas.

Pero el solo hecho de tener autoridad no implica contar con las condiciones para ejercerla de manera positiva, sin despertar antagonismos y obteniendo de cada subordinado el máximo posible de eficacia. Por ello debe hacerse una clara distinción entre **autoridad** concebida como facultad de ordenar, emitir disposiciones y garantizar que se cumplan leyes y reglamentos, y **liderazgo** con el alcance que lo hemos conceptualizado: condiciones humanas para ejercer esa autoridad con el máximo provecho.

Por ello la conducción de hombre es un **arte**. Un pintor, un pianista, un escultor, son artistas. Pueden poseer facultades innatas, pero para alcanzar la plenitud de su expresión requieren un largo aprendizaje, una escuela, una depuración de su estilo. Lo propio ocurre con el mundo o dirección de personas. La práctica prolongada, el estudio de las relaciones favorables o adversas, el examen de sí mismo y el del éxito que se obtenga en lograr que se cumpla la voluntad transmitida mediante órdenes, disposiciones, mandatos, proporcionan bases muy valiosas para mejorar en el arte de conducir personal. Pero no es todo. El liderazgo, como las demás artes, se desarrolla mediante un aprendizaje de técnicas y maneras de ejercerlo.

a. Fundamentos

Toda persona que posea inteligencia normal, deseo de hacer las cosas bien, espíritu inquisitivo y determinación de ascender en la escala de la vida puede llegar a ser un buen conductor, un líder. Lo importante es descartar la soberbia que sue-

le acompañar a ciertas posiciones elevadas, no siempre fruto de aprendizaje o capacitación sino de influencias o maniobras de cualquier género.

Hasta donde se es jefe por naturaleza, es fácil de evidenciar por el tipo de reacción que se obtenga al ejercer la autoridad propia de un cargo. Si surge conflicto, si el rendimiento no es el deseado, si no se logra colaboración entre los subordinados o la aspereza y el desagrado acompañan la gestión directiva, es porque se carece de condiciones innatas o las que puedan poseerse no se han desarrollado en la medida necesaria para un desempeño exitoso de cargos de mando.

Por ello, el primer elemento del liderazgo es el conocimiento de sí mismo, de capacidades y condiciones personales que respondan al ejercicio productivo de la autoridad.

Admitiendo que cada persona es una individualidad, el segundo fundamento es la penetración, **la capacidad para conocer el hombre y hallar en su manera de ser y obrar los medios de conducirlo acertadamente**. Ese conocimiento de los demás, es el que le permite seleccionar adecuadamente subordinados y colaboradores, ubicarlos según aptitudes y habilidades, explotar en cada cual lo que sea susceptible de estímulo o inducirlo al cumplimiento eficaz de funciones y responsabilidades.

El tercer elemento es el **sentido de responsabilidad**. Cuando se ejerce autoridad hay que hacerlo en forma responsable. Debe recordarse que el jefe es el blanco de todas las miradas y del análisis por lo general implacable de sus subalternos. Nadie intuye mejor la personalidad de un superior que quienes de él dependen y el juicio de ello se deriva suele ser más exacto que el de sus mismos superiores, entre otras razones porque el contacto diario es más intenso y permanente, lo que permite penetrar mejor en la personalidad de quien se depende funcionalmente.

b. Presión y Persuasión

El líder hecho para dirigir, o quien logra alcanzar un nivel equiparable a través del estudio, el aprendizaje y el perfeccionamiento continuado, por lo general dispone de una capacidad de transmitir la propia voluntad que se traduce en la ejecución pronta y sin resistencia visible o pasiva a cualquier mandato.

Sin embargo, no es del todo evitable el choque de personalidades, en particular con otros líderes en potencia situados en la obligación de obedecer, o con personas díscolas, indisciplinadas o renuentes por cualquier motivo a cumplir órdenes. La autoridad propia del cargo puede ejercerse entonces a través de métodos coercitivos: prevención, amenaza, sanción disciplinaria, despido.

Lo ideal no es, sin embargo, tener que recurrir a

tales métodos. La presión, o sea el grado de refuerzo que deba darse a una orden de trabajo, puede ser lo suficientemente enérgica como para inducir la obediencia. Su naturaleza es psicológica, pero se traduce en formas visibles: la mirada, la inflexión de la voz, la escogencia adecuada de las palabras. Es un método directo, en el cual se exterioriza la aptitud para mandar y dirigir.

La persuasión, en cambio, es más reflexiva. Supone diálogo sosegado y motivación suficiente sobre el subordinado para hacerle comprender ciertos órdenes de autoridad que quizá sus antecedentes de formación o de trabajo no le han permitido acopiar. Debe emplearse con personas en quienes se advierta escasa asimilación de las órdenes, no necesariamente ligada a indisciplina o rechazo a la autoridad superior. Comprender mejor el porqué de una disposición, que de otra manera podría aparecer como capricho o simple prurito de mandar, puede inducir a la obediencia.

- c. Otros recursos para incrementar el ejercicio de la autoridad.

Aun admitiendo como se ha dicho atrás que hay mejores personas dotadas que otras para dirigir y conducir agrupaciones o individuos, el Arte puede dominarse a través de **suplencias** del Don Mando innato. En ese orden de ideas, se suple o reemplaza lo que no se tiene, con acierto o sin él. Cuando una suplencia es correctamente admi-

nistrada y se aplica con inteligencia, se denomina conducente. Es decir, adecuada para conseguir el propósito envuelto en la orden o disposición que se emite. La suplencia conducente puede habitar de tal manera al jefe inteligente y capaz, que se termina por identificarlo con el dirigente nato.

La suplencia inconducente, en cambio, es el recurso desesperado de quien se empequeñece ante la misión de conducir personas a través de la autoridad bien ejercida. Mal meditados, impropriamente ejercidos, tales recursos divorcian al jefe de sus subordinados, suscitan antagonismos, desmoralizan y, obviamente, disminuyen el rendimiento individual y colectivo.

El jefe irascible, que invoca permanentemente su autoridad para hacerse obedecer, y recurre a la amenaza o a la sanción exagerada y arbitraria, no hace otra cosa que suplir en forma condeciente lo que le falta en dominio del arte de mandar. Estas limitaciones no solo empequeñecen ante sus subordinados la figura de un jefe, sino deterioran el ambiente de trabajo, suscitan nerviosismo, predisponen el coque entre personas por motivos baladíes y terminan por arruinar todo un conjunto humano hasta el extremo de traducirse en índices bajos de rendimiento y aún en resonantes fracasos.

LIDERAZGO EMPRESARIAL

Como extensión de los criterios expuestos, el liderazgo empresarial puede concebirse como el estado de eficacia colectiva a que se llegue, o que se registre en una organización, por mérito de sus dirigentes, y el efecto de que él se obtenga en el espíritu o eficacia de la misma.

El alcance del término depende del nivel que se considere. Podemos hablar de liderazgo empresarial dentro de la nación y así se dice que, por ejemplo, el decenio de los treinta fue la emergencia de ese liderazgo, cuando Colombia puso de un país fundamentalmente agrícola y pastoril a una dinámica acelerada de industrialización.

Aplicado a una empresa en particular, constituye un fenómeno positivo o negativo que, por lo general, emana de quién la dirige en el más alto nivel y desciende con sentido contagioso por todos los estratos de la empresa hasta caracterizar su dinámica humana y reflejarse en índices de productividad.

Puede ocurrir y es fenómeno frecuente, que dentro de empresas muy bien dirigidas se hallen departamentos que no lo estén. Al igual que el caso contrario, donde un jefe de nivel medio comunica a su agrupación un impulso excepcional, reflejo de su propia personalidad y condición de líder. En el primer caso, es responsabilidad de la cabeza directora captar este tipo de situaciones particularizadas y remediarlas. En el segundo, un gerente preocupado o una junta directiva compenetrada con su papel, deben hallar la realidad y estimular en los demás

jefes el afán de superación que eleve el nivel global del organismo.

Por ello hemos hablado del **liderazgo como factor fundamental del éxito en la empresa**. Sin éste, así se trate de una firma prestigiosa, de productos de gran demanda o de servicios indispensables, los rendimientos serán bajos, y el espíritu insuficiente, los resultados de cualquier operación desalentadores.

El liderazgo debe incrementarse por todos los medios y formar parte de los programas de capacitación de personal en cualquier organización. Siendo susceptible de mejoramiento, como arte que es, debe estimularse en términos globales y cada persona investida de autoridad, deberá preocuparse por situarse a la altura de sus responsabilidades, perfeccionando su estilo de mando, cumpliendo análisis introspectivos de su propia responsabilidad para hallar insuficiencias, y procurando conocer a sus subordinados para tocar en cada cual el resorte indicado para impelerlo a superación continua.

LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Aunque existen numerosas teorías al respecto, cosa por demás lógica siendo así que se trata de fuerzas intangibles del espíritu y por tanto imposibles de someter a patrones rígidos, pueden identificarse tres áreas generales que demarcan su naturaleza. Partiendo del principio aceptado de que se trata de un don propio de la personalidad innata de quien lo posee, es decir de una

disposición natural para mandar y dirigir, no siempre halla expresión por diversas razones.

En veces constituye un potencial no demostrado, pero que puede hallarse presto a aparecer ante circunstancias que lo estimule en la medida adecuada.

Dentro de este criterio, las tres áreas que enmarcan la naturaleza del liderazgo serían:

a. El área cualitativa

Consiste en la posesión de cualidades que señalan al líder capaz de brillar y distinguirse bajo las más variadas circunstancias. Quien es dueño de ellas, busca por vocación campos propicios para ejercitarlas, así haya de seguir una escala ascendente, a través de la cual llegue a ocupar posiciones de importancia, en las cuales la autoridad y el mando lo sean inherentes.

b. El área coyuntural o de situación

Está determinada por momentos, hechos, circunstancias, es decir situaciones determinadas, en las cuales el líder surja como consecuencia o respuesta de dicha coyuntura. Un avión que cae en un lugar selvático, por ejemplo, en el cual viajan personas de las más variadas disciplinas que sobreviven al accidente, produce una situación uniforme para todos, de la cuál surgirán líderes en su respectivo campo de acción. Sin descartar la posibilidad de que el grupo entero, termina conducido por quien en el decurso de los aconte-

cimientos demuestre cualidades superiores ante el conjunto de desafíos que crea una situación particular.

c. El área funcional

Se refiere a la mayor capacidad que unas personas demuestran sobre otras en campos específicos de la actividad humana, lo que las lleva gradualmente a posiciones de liderazgo. Obviamente esta superioridad, si no va acompañada de cualidades de mando, no pasará de constituir una eminencia científica, artística, profesional, cuyas capacidades o habilidad en cada campo la colocan como ejemplo o la rodean de prestigio.

Esta compartimentación del liderazgo, conduce de todas maneras a la conclusión de que el **aspecto cualitativo** sigue siendo la esencia de la habilidad para mandar y dirigir. El hecho de que una situación determinada de la oportunidad para que alguien asuma misiones de mando, así en su vida habitual no lo haya ejercido nunca, no varía la calidad intrínseca de quien está equipado por la naturaleza para influir a otros.

Lo propio puede afirmarse del ámbito funcional. Un grupo de operarios dedicados a una misma labor, podrá registrar niveles diversos de rendimiento, dependiendo de la destreza y el talento natural para ese tipo de labores. Pero ello, en sí mismo, no hace de los más hábiles líderes capaces de influencias a los demás.

De allí la importancia que reviste la capacitación para dirigir y mandar. Con aproximaciones científicas al objetivo, pero haciendo del liderazgo un verdadero arte. El arte de manejar seres humanos hasta conseguir su concurso dinámico, su colaboración decidida, su participación plena en el propósito o fin perseguido.

II PARTE
EL LIDERAZGO, CLAVE DEL ÉXITO EN LA
EMPRESA

INTRODUCCIÓN

Se analizó en la primera parte cuanto constituye la esencia del liderazgo como condición y del líder como persona responsable de ejercerlo, concluyendo como concepto medular, que liderazgo o don de mando es el conjunto de cualidades intelectivas y afectivas que promueven obediencia espontánea.

Se afirmó también que si bien es parte de la personalidad innata, puede desarrollarse y aún suplirse con éxito si existe el ánimo, la inteligencia y la voluntad de superación indispensable para el aprendizaje del **arte de mandar**.

Es importante acentuar el hecho de que ese arte está afirmado en condiciones intelectivas y afectivas. Esto significa que su entraña es espiritual en esencia, si bien algunos atributos físicos pueden contribuir al magnetismo de la persona caracterizada por sus condiciones de conductor de hombres.

Se trata ahora de establecer cuáles son aquellas condiciones que hacen de cualquier hombre o persona corriente, un conductor afortunado cuando recibe la autoridad para dirigir a otras.

CONCEPTO GENERAL

Asimilando el liderazgo a una construcción, supongamos que el liderazgo es la cubierta, bajo la cual han de vivir, trabajar o actuar en cualquier forma quienes lo ocupen.

Esa cubierta o techumbre no podrá sostenerse en el aire. Requiere bases o cimientos y columnas o soportes. De otra manera no pasará de ser el ideal o la aspiración de quien desea una cubierta para protegerse y vivir.



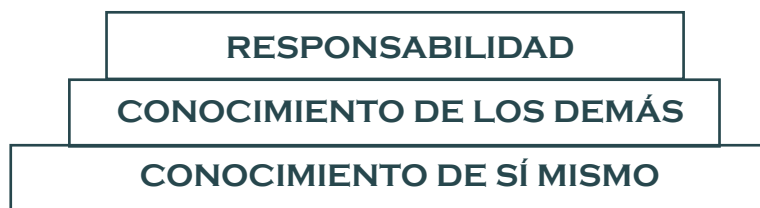
Así mismo el liderazgo constituye una aspiración de quien desea ascender en la empresa. Casi todo ser humano tiene deseo de escalar posiciones mejores y asumir con ellas las responsabilidades que les son propias, dentro de las cuales se hallara indefectiblemente la autoridad.

Si tal autoridad se acepta simplemente como investidura, no tendrá sentido alguno. Se mandará a otros por-

que el cargo confiere esa facultad, pero no en gracia a los atributos indispensables para que ese mando obtenga aceptación y produzca resultados de eficiencia, que no pueden tener realización si no están convenientemente cimentados.

Volviendo a algo ya enunciado en la I parte, se decía allí que el primer fundamento del liderazgo es el **conocimiento de sí mismo**. Es decir, la aceptación modesta de que nuestra condición humana es falible. Solamente el soberbio, el engreído, el pedante, se consideran a sí mismos dechados de perfección, cuando lo cierto es que tales defectos denotan falta de inteligencia y fatuidad.

Coloquemos, pues, el conocimiento de sí mismo como base primaria del edificio que habrá de estructurar la capacidad de liderazgo.



Ahora, sobre esta plataforma superpongamos el conocimiento de los demás y luego la responsabilidad. Estas tres condiciones servirán de basamento a los pilares o columnas sobre los cuales habremos de apoyar, finalmente, el capitel que es nuestra meta.

LOS NUEVE PILARES DEL LIDERAZGO

Cuando se trata de enunciar las cualidades esenciales del liderazgo, son muchas las que se vienen a la mente. En realidad el mando, la autoridad técnica y acertadamente ejercida, se afianza sobre múltiples condiciones, cuya influencia forma ese indefinible efluvio que emana del ser capacitado para conducir a otros y se traduce en la ejecución espontánea de su voluntad.

Entre esa amplia gama de condiciones pueden identificarse algunas que, variado acento según la personalidad de cada jefe, pueden considerarse decisivas en la estructuración del verdadero líder. No se afirma con ello que poseerlas todas sea indispensable para mandar con buen resultado. Pero su ausencia si constituye limitaciones definitivas.

Como puede colegirse, todas son cualidades espirituales y ninguna física, lo que relieves el sentido de la definición de liderazgo que se ha propuesto: “conjunto de cualidades intelectivas y afectivas que inducen a la obediencia espontánea”. El orden de presentación no implica prioridad ni señala mayor importancia a unas sobre otras. Las hemos denominado **pilares del liderazgo**, dentro del símil establecido con una edificación en la cual las bases y columnas soportan finalmente lo que es el gran todo del conductor de hombres.

DECISIÓN - CARÁCTER

Napoleón señaló que es preferible un carácter sin inteligencia que una inteligencia sin carácter, al dar a esta condición humana su real importancia. El carácter es la definición de la personalidad. Implica fortaleza de espíritu, franqueza en la expresión de las ideas y opiniones, fuerza de voluntad para llevar adelante un propósito, entereza para afrontar las consecuencias de los propios actos y valor para hacer frente a las responsabilidades.

La decisión es parte del carácter. Tomar determinaciones oportunas y acertadas es parte esencial de dirigir organizaciones o personas. La capacidad de decidir frente a alternativas diferentes es signo de carácter y condición esencial del jefe, cuya esfera de responsabilidad le confía facultades para tomar decisiones.

Es un carácter, se dice de una persona definida y afirmativa. Excluye el acomodamiento a las circunstancias que tan frecuente es entre quienes proceden según pueda convenirles y no en concordancia con sus principios éticos o con su conciencia individual y social. La falta de carácter en un nivel jerárquico que confiere autoridad, origina verdaderos desastres, crea desconfianza recíproca y deteriora un ambiente de trabajo hasta hacerlo irrespirable.

No debe confundirse el carácter con la terquedad. El primero no excluye en manera alguna la capacidad de rectificar a tiempo naturales equivocaciones. Por el contrario, se reafirma porque a veces es más difícil reconocer valerosamente una equivocación y rectificarla, que persistir obstinadamente en el error para no confesarlo. La terquedad, en cambio, implica falta de inteligencia

y exceso de orgullo, condiciones ambas adversas en el ejercicio de la autoridad.

TACTO - DON DE GENTES

Con frecuencia se confunde la firmeza propia del mando, con las malas maneras, la brusquedad, la impropia manera de dirigirse a los subordinados, condiciones éstas que suelen producir rechazo interior y, por lo tanto, obediencia forzada y tensiones emocionales en quien se siente impropriamente tratado.

Tacto para comunicarse, para emitir ordenes, para manejar personas. **Don de gente** que no es cosa distinta que el manejo de la persona humana con respecto por su dignidad y consideraciones que eviten herir la sensibilidad del subalterno.

Las buenas maneras, la afabilidad, el trato considerado, ganan de inmediato al respecto, la buena voluntad y la adhesión afectiva, promoviendo esa obediencia espontánea de quien se siente bien dirigido y siente la existencia de vehículos invisibles de comunicación con el superior.

Quien manda debe recordar la importancia que reviste una ejecución voluntaria de sus disposiciones. Una orden cualquiera puede y debe ser cumplida con presteza y eficacia. Pero los resultados serán infinitamente superiores si a la ejecución va unido el gusto y la satisfacción derivada de una buena conducción.

EJEMPLO

La conducción por el ejemplo es indispensable para disponer de algo fundamental en el mando: **la autoridad moral**. No se puede exigir lo que no se está dispuesto a hacer. Demandar puntualidad si se llega tarde, cumplimiento si las propias funciones están descuidadas, pulcritud si no se tiene en la propia persona, comportamiento si se cometen abusos.

Quien no es capaz de dar ejemplo, pierde el respeto de sus subordinados y da lugar a críticas tanto más duras como las acompañe la falta de ejemplo en el superior. El perezoso no puede pedir diligencia, ni el desordenado en su oficio, método y ordenamiento.

Todo jefe que se precie de serlo en el sentido moral, debe preocuparse por dar ejemplo de todo aquello que exige en la repartición a su cargo. De no hacerlo, o bien deberá tolerar violaciones que él mismo introduce con sus actos, o imponer lo que desea en palmaria y desmoralizante contradicción con su propia conducta.

LEALTAD

En el ámbito del mando, la lealtad tiene un sentido

esencialmente humano. Comienza por la fidelidad a la empresa, traducida en palabras, actitudes y servicio consagrado y entusiasta. Criticar la empresa a la cual se sirve es deslealtad. En cambio habla bien de una persona, más aún si ocupa niveles jerárquicos importantes, la forma elogiosa como se exprese de la empresa a que pertenece.

Además de este sentido de la lealtad como deber profesional hacia un organismo, existe otra más directamente relacionado con la autoridad y su correcto ejercicio: ser leal hacia el subalterno para demandar en retorno la misma actitud.

Con frecuencia se advierte la tendencia a disculpar los propios errores para descargar la responsabilidad en los subordinados. El error de mecanografía no es de la secretaría sino de quien firma el documento sin reparar en él. La ejecución incorrecta de un mandato recae en quien lo impartió, por no haber supervigilado el cumplimiento en forma que se obtuviese el objetivo propuesto. Atribuir a los demás los propios errores o sus consecuencias, no solamente en deslealtad sino falta de carácter, con lo que se advierte la íntima relación que existe entre estos dos pilares del liderazgo.

Pocas virtudes ganan tanta adhesión de los subordinados como la lealtad, que lleva consigo otras condiciones que le están ligadas íntimamente: franqueza, veracidad, honradez en el trato, sinceridad. Dentro de la lealtad no cabe el engaño ni la mentira, por bien intencionada que sea.

Falla frecuentemente en este campo, es la de atribuir a un jefe superior determinada acción adversa para una persona, que en realidad emana de quien la tiene y de sus órdenes directas. Como no existe contacto fácil entre el empleado de baja categoría y el gerente, el mando medio elude así su propia responsabilidad, lo que en forma alguna debe ocurrir.

JUSTICIA

Toda persona humana lleva dentro de sí un sentido inmanente de la justicia, lo que ocasiona que se subleve en su interior contra toda forma de injusticia. Esta verdad la debe comprender el verdadero jefe para situarse en posición de plena ecuanimidad ante las diversas circunstancias que afectan la convivencia de su organización.

La persona que falla en el cumplimiento de una función determinada, reconoce en su fuero interno que lo ha hecho. La acción correctiva que se adopte no será, por tanto, mal recibida, si se aplica dentro de los parámetros justos que no son, necesariamente, sanciones. Quien la aplica debe pensar más en el efecto de tal acción, que en el sentido de castigo a una falta, para lo cual la base de partida ha de ser ese **conocimiento del hombre** que se ha tomado como plataforma del liderazgo.

La sensibilidad de la persona, su conducta anterior, la reacción a las diversas formas de estímulo que haya demostrado, el grado de voluntariedad o intervención

inocente en la comisión la falta, constituyen factores de apreciación que jamás deben menospreciarse.

Establecer algo así como “tarifa de sanciones” equivales a convertir el castigo en norma y desdeñar la infinita escala de recursos que un buen jefe tiene a su disposición para orientar la marcha de su organización y obtener de sus colaboradores el máximo rendimiento.

La sanción desproporcionada a la falta y su naturaleza, es tan nociva como la lenidad o la falta de carácter para corregir deficiencias cuando se hace necesario. El equilibrio, la ponderación, la imparcialidad, son condiciones fundamentales para una concepción firme pero comprensiva de la justicia.

El favoritismo es tan destructor como la persecución injustificada. Toda forma de preferencia o predilección por una persona suscita de inmediato envidias, antipatías y pérdida o deterioro grave del espíritu de un organismo empresarial o de cualquier clase.

En el esquema final de la estructura que hemos diseñado para sustentar el liderazgo, la justicia aparece en el centro, más sólida y fuerte que los demás pilares. No es tanto porque se suponga más importante en la personalidad de un verdadero jefe, sino porque sin ella las demás condiciones se agrietan de una u otra manera y porque es quizá la condición que de manera más directa influye en el ánimo individual y colectivo de una agrupación humana. Por otra parte, la recta aplicación de justicia es más posible de aprender y perfeccionar que otras cualidades más propias de cada individuo y de su

personalidad.

COMPAÑERISMO

Quizá al enunciar esta condición, alguien pueda pensar que es más propia de un conjunto en el cual todos sus integrantes tengan un mismo nivel, que de una persona investida del carácter de jefe.

No es así. El compañerismo solidifica superiores y subalternos si es adecuadamente administrado. Crea un sentido de responsabilidad compartida, de empeño conjunto, de solidaridad ante los éxitos y las dificultades.

El compañerismo es un lazo esencialmente afectivo que establece vínculos fuertes y durables, a la vez que propende espíritu de entendimiento, convivencia y cordialidad entre asociados en el trabajo, altamente positivo.

No debe confundirse con familiaridad. La escala de jerarquías impone respeto recíproco, lo que no obsta para que exista trato cordial y diferente, que evite de hecho cualquier extralimitación, tanto del jefe como del subalterno, en particular si dentro de la repartición trabajan hombre y mujeres, entre quienes deben mediar afecto, comprensión, amistad, pero también respeto escrupuloso.

ENTUSIASMO

Aplicado el trabajo, el entusiasmo se concibe como el grado de interés sincero, ánimo y mística con que se emprenda la realización de un trabajo. Este, por arduo que sea, puede acometerse con espíritu jovial y alegre, que resulte contagioso para los demás miembros del organismo, particularmente quienes ocupan posiciones subalternas.

Cumplir porque hay que hacerlo, torna ingrata cualquier tarea, particularmente si es difícil o si no compromete tendencias vocacionales. La indiferencia por los deberes y su aceptación como mal inevitable, genera una actitud negativa, que trasciende del jefe y se transmite inconscientemente a los subordinados, por esos vasos comunicantes, invisibles pero existentes, que enlazan los diferentes niveles jerárquicos.

La viveza en la expresión, de las palabras que se escojan para transmitir disposiciones verbales o escritas, el tono de voz en el primer caso, o la forma de redacción en el segundo, pueden despertar interés y suscitar entusiasmo, en la misma medida en que lo disminuyen o convierten en tediosa tarea cualquier esfuerzo en el cual trascienda desgano por parte de quien debe dirigirlo.

El entusiasmo, por otra parte, despierta la imaginación creadora, la recursividad suscita iniciativas, pues el ser humano se hace tanto más productivo cuanto más energías, fe y voluntad consagre a un propósito.

INTELIGENCIA - TALENTO

La inteligencia es una facultad que no todos los seres humanos poseen en la misma medida. Existe toda una escala de coeficientes intelectuales, pero se supone que quien ocupa una posición de autoridad es porque dispone de bases intelectivas suficientes y equilibradas para ejercer mando sobre otros. Por consiguiente, se requiere una buena explotación de esta cualidad, en forma de reflexión continuada sobre las responsabilidades del cargo y aprendizaje de técnicas y procedimientos productivos en la dirección del trabajo de los subordinados.

El talento es la capacidad aplicativa de la inteligencia. Su desarrollo es esencialmente práctico. El hombre de talento se distingue y sobresale por su habilidad en realizar tareas en cualquier campo, adaptando para ello conocimientos adquiridos en áreas diferentes o extrayendo de experiencia diversas, los elementos de análisis y comprensión de un problema para desarrollar soluciones adecuadas.

No siempre el talento acompaña a la inteligencia. Hay cerebros especulativos, aptos para tareas de investigación solitaria o de naturaleza analítica, a quien le falta el talento de realizar cosas y aún de llevar a la práctica sus propias y brillantes concepciones. Estos jamás serán buenos jefes o podrán ocupar posiciones de liderazgo, en tanto darán rendimiento extraordinario si se les ubica donde pueden realizar la actividad de su dominio y se

les estimula para ello. En el caso, por ejemplo, de verdaderos sabios en la posesión de conocimientos, que se empequeñecen frente a una cátedra o resultan pésimos profesores.

Por ello la inteligencia con talento constituye el patrimonio mental más valioso de un líder, naturalmente si va acompañado de las demás condiciones de mando que aquí se han anunciado.

SENTIDO HUMANITARIO

El verdadero jefe debe pensar y desarrollar sensibilidad hacia las situaciones y problemas de quienes laboran a sus órdenes. La imagen del superior inflexible, rígido, exigente hasta el extremo de desconocer las necesidades espirituales y materiales de sus subordinados, no podrá extraer de ellos ese rendimiento superior que se desprende de la comunicación afectiva, o sea lo que hemos venido llamando obediencia espontánea.

Vuelve aquí a cobrar toda su importancia el conocimiento de los demás, considerado fundamental para un buen liderazgo. Hay que aprender a penetrar estados de alma, situaciones depresivas originadas en problemas ajenos al trabajo, causas para que súbitamente disminuya el rendimiento de una persona, en fin, problemas humanos que todo ser experimenta en mayor o menor medida.

El sentimiento humanitario exige posibilidad de comunicación. El jefe inaccesible se aleja de tal forma de quienes se hallan bajo sus órdenes, que no hace posible la comprensión indispensable para que tales situaciones salgan a la luz y encuentren solución.

No debe confundirse esta actitud receptiva con la sensiblería de fondo demagógico, que busca ganar el favor de los subalternos por medio de condescendencia excesiva, disculpa “humanitaria” a fallas que no deberían producirse o abandono de la responsabilidad de exigir lo que cada quien está en capacidad y obligación de rendir.

Así como un buen jefe comprende las necesidades de sus subalternos, un buen empleado no abusará de la comprensión de su superior. Aquí hay necesidad de distinguir entre el vividor dispuesto a prevalerse de cualquier circunstancia favorable en su propio beneficio, y la persona responsable, eficaz y consagrada, que resulta afectada por situaciones deprimentes. No puede establecerse un mismo patrón para manejar a uno u otro, pero aquí, como en el manejo individualizado de las personas, en la perspicacia y acierto en el juicio sobre los demás lo que da al jefe auténtico la habilidad de conducir con éxito personalidades muy diversas.

OTRAS CUALIDADES DE LIDERAZGO

Al identificar los **Nuevos Pilares del Mando**, no se excluyen otras muchas cualidades que pueden adornar al jefe y hacer de él un líder. Lo que ocurre es que, bien ta-

les cualidades resultan tangenciales a las ya enunciadas, o desprenden de éstas.

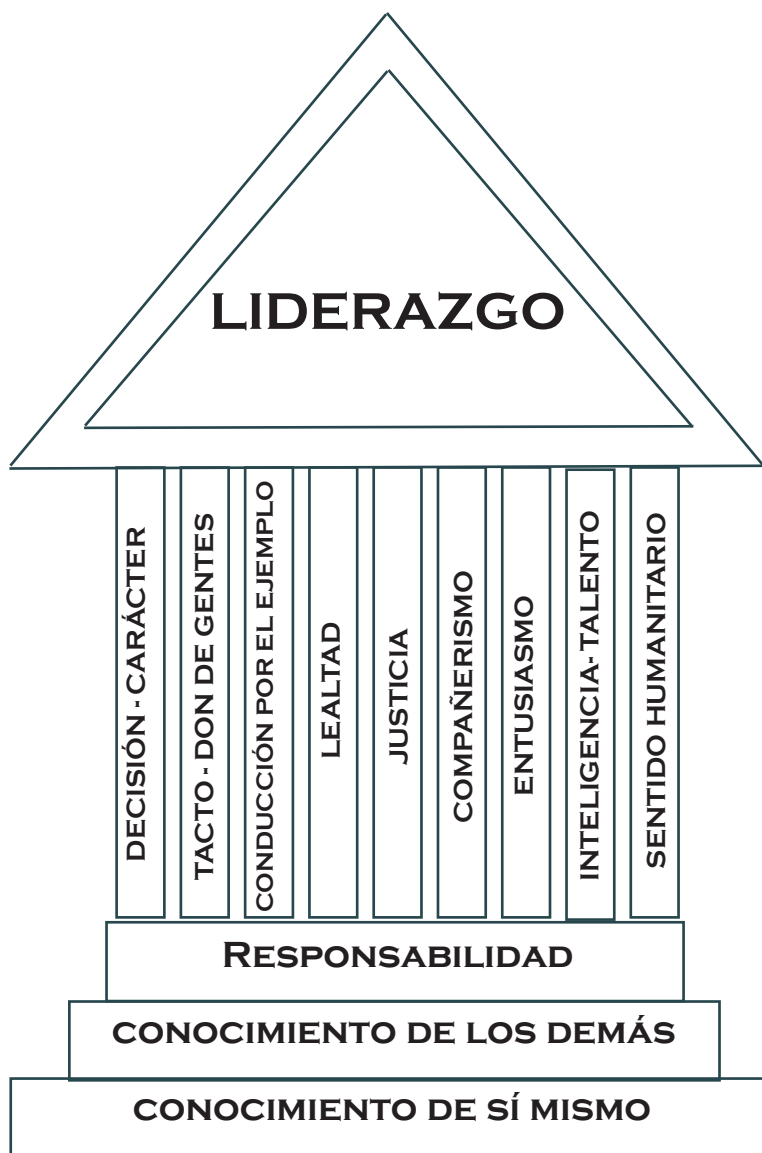
Podrían, entre otras, señalarse las siguientes:

- **Integridad:** rectitud en el proceder, incorruptibilidad, honradez, conciencia insobornable.
- **Conocimientos:** preparación acumulada tanto de áreas específicas como en cultura general que, en el caso del liderazgo empresarial, deberán referirse en esencia a las órdenes gerenciales, administrativos, financieros o ejecutivos en la órbita respectiva.
- **Coraje:** valor moral o físico, en cierta forma desprendido del carácter o parte fundamental de éste. Asumir responsabilidades y afrontar consecuencias de las decisiones tomadas es parte esencial de este atributo.
- **Confianza en sí mismo:** quien conoce su oficio y ha obtenido éxito en sus propósitos desarrolla poderosamente esta condición, hasta hacerla transmisible a los demás, elevando su capacidad de acción hasta superar obstáculos y acometer con optimismo tareas muy difíciles, que de otra manera quedarían sin realizar.
- **Porte:** la apariencia física, el estilo de vestir, el cuidado personal sin exageraciones, produce buena impresión, y contribuye a la influencia de las personas entre sí, con más razón del jefe hacia el subalterno. Es parte del ejemplo de que ya se

habló, pues el desarreglo personal y el desgreño se hacen antipolíticos y producen una incómoda idea de descuido, poco favorable para la imagen de liderazgo que es preciso dibujar cuando ejerce autoridad.

- Juicio: es la capacidad de analizar situaciones, ponderar hechos, evaluar influencias, comparar alternativas, para tomar decisiones acertadas.
- Sentido común: quizá podría definirse como el acierto en obrar de acuerdo con el querer no buscado de la mayoría. Muchas veces al escuchar a una persona nos parece que estuviese expresando nuestro propio pensamiento. Cuando ello ocurre con números considerables de personas, existe sentido común. Las decisiones que logran consenso rápido generalmente provienen de esta cualidad que, si bien parece abundar, no siempre se halla en quien ejerce autoridad. Por ello el aforismo: el sentido común es el menos común de los sentidos.

Hemos, pues, levantado nuestro edificio. Ahora sí podemos sustentar sobre él verdadero liderazgo. Dispone de cimientos sólidos. De columnas estructurales fuertes. De complementos adecuados para hacerlo atractivo. A buen seguro el capital que afianzamos sobre tan bien lograda estructura, habrá de presentar un jefe, un conductor, un líder en la mejor expresión.



III PARTE
EL LIDERAZGO, FACTOR FUNDAMENTAL DEL
ÉXITO EN LA EMPRESA

¿QUE ES ESPÍRITU EMPRESARIAL?

Toda organización humana posee un espíritu que es, en cierta forma, la acumulación de estados de ánimo, condiciones afectivas de aproximación o de rechazo, agrado o desagrado. Estos sentimientos pueden ser resultado de múltiples circunstancias generadoras de todo un ambiente, cuya esencia se traduce en un hecho precisable: el grado de integración anímico del individuo con la organización.

Una empresa consciente del valor que estos elementos no cuantificables adquieren en la satisfacción de sus trabajadores, trata de estimularlos en algo grado, básicamente dentro de consideraciones humanísticas pero con efectos utilitarios: el hombre, la persona, rinde más en cuanto mayor sea el nivel de satisfacción y agrado que halla en su trabajo y en el medio donde esto se desarrolla.

El estímulo y la elevación que con él se consiga del espíritu empresarial, debe ser motivo de orgullo para todo presidente o cabeza gerencial. Bien conducido puede llegar a situaciones de verdadera mística, de la cual se deriva la entrega de toda la capacidad de servicio, consagración y entusiasmo a la tarea que cada cual desempeña.

ATMÓSFERA PSICOLÓGICA DE LA EMPRESA

La empresa no es un cuerpo inerte, sino un organismo vivo, integrado por decenas, centenares, a veces miles

de personas que en ella laboran. Al hablar de los fundamentos del liderazgo, se hacía notar cómo al ser humano hay que individualizarlo, distinguirlo, sacarlo del anonimato al que tiende a colocarlo el ser uno más dentro de un gran conjunto.

El conocimiento e individualización de personas, depende lógicamente del nivel de autoridad. Un presidente conoce o debe conocer a sus gerentes. Un jefe de repartición a sus empleados. Pero si cada persona investida de autoridad realiza el mismo esfuerzo de individualización de quienes se hallan bajo sus órdenes, el resultado será el de **hacer partícipe a cada empleado de la obra común**. De ello se deriva una atmósfera psicológica, cuya calidad interesa fundamentalmente.

No puede esperarse rendimiento elevado de agrupaciones quebrantadas internamente por rencillas, envidias, emulación deslealtad, chismografía, intrigas, animosidades. Y para cada componente humano de una atmósfera determinada por condiciones de tal naturaleza, la vida se torna insoportable.

El trabajo absorbe la mayor parte del tiempo útil del individuo, la jornada de ocho horas laborables, se alarga con el desplazamiento de ida y regreso, las preocupaciones ligadas con el oficio que se cumple, los inevitables comentarios en el hogar. Si se toman ocho horas de sueño, el trabajo envolverá tres veces más tiempo que las actividades independizables del mismo.

Esta consideración revela la importancia de que el trabajo sea placentero en la medida de lo posible. Esto pue-

de lograrse aún en actividades que podrían considerarse ingratas, particularmente en la era industrial que vivimos, dentro de una mecanización cada día más interna.

La atmósfera psicológica positiva debe introducirse a cada repartición, en forma que el gran todo sea la suma acumulada de lo que cada jefe puede lograr en su propio medio. Ocurre, con no poca frecuencia, que dentro de una misma empresa existen reparticiones animadas por condiciones favorables en la actividad de relación. Se respira agrado, cordialidad, alegría, en tanto en otras prolifera el ánimo negativo de quienes no han llegado a entenderse plenamente. **La respuesta al porqué de estas diferencias, se hallará inevitablemente en la calidad del líder que las dirige.**

FUNDAMENTO DE LAS ACTITUDES INDIVIDUALES

Muchos son los factores determinantes de una actividad humana, la cual influye inevitablemente con la del grupo del cual forma parte. Carácter y temperamento, son quizá los distintivos de la personalidad que determinan con mayor fuerza la actitud individual. Sin embargo el ambiente tiene influencia decisiva en la moderación de actitudes desfavorables y estímulo de las positivas.

Queda, por otra parte, el elemento decisivo: la calidad del liderazgo que gobierne una repartición orgánica o una actividad funcional. La acertada conducción del grupo facilita que en el encajen de manera más armó-

nica los caracteres díscolos o insociables. De la misma manera, la conducción débil o desacertada hace aflorar con facilidad defectos y aristas.

A las condiciones temperamentales debe agregarse la tensión creciente de la vida moderna. Las dificultades del transporte masificado. Las incomodidades propias de las ciudades en vertiginoso crecimiento. La estrechez económica que establece desequilibrios notorios sobre aspiraciones y posibilidades de obtener lo que se desea. La falta de tiempo para realizar actividades descongestionantes al cabo de días sobrecargados de presiones irritantes o deprimentes.

Todo ello crea en el individuo una predisposición hacia estados irascibles y aún agresivos, que un jefe consciente de tales circunstancias debe hacer lo posible para aliviar, para lo cual debe comenzar por ejercer un auto-control y desarrollar capacidad de moderarse a sí mismo **“mandar no es un privilegio, dice André Maurois. Es un honor y una carga”. Y él mismo señala: “Los hombres soportan el ser mandados e incluso anhelan serlo, siempre que se les mande bien”.**

Esto es importante. El jefe infatuado que se coloca a distancias inaccesibles de sus subordinados, difícilmente puede comprometerse con ellos, comprender sus actitudes y gobernarlas con acierto.

Dada la correlación individuo-grupo, es inevitable que las situaciones de malestar individual se transmitan al conjunto, máxime si son generalizadas. Existe, claro está, el agitador de inconformidades, que es generalmente un

amargado, cuya situación se exterioriza en una permanente protesta. Un individuo de tales características, si halla ambientes propicios, puede producir resultados nocivos de considerable alcance, en tanto acaba por sufrir el rechazo de sus compañeros de labor, si la atmósfera general es optimista y positiva.

Si toda persona soporta en mayor o menor grado ser conducido, el jefe debe mandar. Sin autoritarismos ni aspavientos, pero sí con serenidad, aplomo y firmeza que hagan sentir, sin necesidad de actitudes teatrales, que su autoridad es incontrastable. Así el espíritu del grupo se conforma con solidez.

EVALUACIÓN SOBRE ESTADOS ANÍMICOS

Un verdadero líder debe de ser tan consciente del estado anímico del conjunto humano bajo su gobierno, que cualquier oscilación sea captada de inmediato. Es preciso disponer de sensibilidad, no enfrascarse en las preocupaciones ni dejarse agobiar por el peso de las responsabilidades funcionales y mantenerse en contacto con la atmósfera reinante en su organización, para captar cualquier cambio desfavorable. Es decir, realiza evaluaciones continuadas sobre el espíritu reinante en su esfera de responsabilidad.

Entre los recursos de que dispones un superior para evaluar la situación anímica del grupo que dirige, los principales son:

a. Percepción directa

El jefe advierte por sí mismo cualquier descenso en el ánimo de quienes de él dependen. El fenómeno suele tomar formas de indisciplina, disgustos, desavenencias, quejas. Puede disminuir el ritmo de producción en una línea industrial o de rendimiento en otras órdenes. Se aumenta el número de ausencias por salud, problemas personales o simples fallas sin razón válida.

b. Informes

Deben recibirse con cierta precaución y mirarse más allá de la letra o de la presentación verbal. El informe puede ser parcializado o tendencioso. Quien lo presenta puede haber captado una parte de la situación pero no toda. El informe, valioso como es, particularmente si quien los recibe no puede desplazarse al sitio del conflicto, debe acompañarse sin embargo de otras verificaciones para no formar criterios apresurados o ser víctima de error inconsciente.

c. Investigación

Situaciones graves o complejas, pueden ameritar investigaciones, adelantadas por una persona o un equipo especializado y suficientemente instruido sobre el propósito de la investigación y la manera de conducirla, para que no produzca resultados opuestos a su finalidad.

Puede ser directa si la conduce el propio jefe, o indirecta si se vale de otra persona o grupo de personas, cuya idoneidad será base para juzgar el mérito de la investigación.

d. Sondeos de opinión

Consistirán en averiguaciones técnicamente adelantadas para determinar el estado de ánimo prevaleciente y las razones para los aspectos positivos y negativos que sean hallados. La “Caja para sugerencias” que usan muchos gerentes norteamericanos en sus empresas, puede ser un buen método, siempre y cuando el espíritu de la organización sea positivo, para que no se convierta en camino para acusaciones anónimas u otros procedimientos repudiables.

Charlas ocasionales que el jefe pueda promover en momentos oportunos, puede ser un buen método de informarse, pero deben ser conducidas con serenidad para que el interlocutor no se prevalga de la ocasión para satisfacer personalismos o animosidades.

Concluida una evaluación, deberá producirse al diagnóstico correspondiente para identificar las causas de cualquier problema colectivo y aplicar las medidas correctivas que aparezcan conducentes.

ACCIONES REMEDIALES

Una vez fijadas las causas de perturbación a través del diagnóstico, se debe proceder sin demora a tratarlas. Así vendrá la mejor expresión del liderazgo capaz. La escogencia de procedimientos es decisiva, pues del acierto que se tenga dependerá el éxito en el tratamiento. Sobre el particular no caben normas rígidas ni procedimientos de formulario, sino la acción inteligente que combine los medios disponibles para su efecto positivo.

Entre los recursos que se recomiendan para mejorar bajos niveles de moral colectiva, pueden enumerarse los siguientes:

a. Conferencias colectivas

Consisten en reuniones para tratar con todo el personal de la repartición, los problemas existentes. Del grado de capacitación de un estado anímico negativo, así como de la seguridad que tenga el jefe en el acierto del diagnóstico, dependerá que se reserve la palabra o que promueva un diálogo que permita descargar tensiones a la vez que conocer mejor las interioridades del problema.

Según el tiempo que puede dedicarse a esta actividad y la extensión o profundidad de los problemas, dependerá la duración de una conferencia o la distribución por temas en reuniones sucesivas.

No se debe exceder del tiempo indispensable y la reunión debe conducirse ordenadamente, con firmeza y disciplina para que no tome rumbos distintos a los que se desea imprimirle.

b. Diálogos personales

Puede aparecer indicado sostener conversaciones individuales con jefes subalternos de la propia repartición, con empleados o trabajadores raso, con líderes sindicales o con personas de influencia dentro del grupo, sea ésta favorable o adversa. Estos diálogos deben tener un propósito predeterminado y conducirse con arreglo a condiciones que permitan realizarlo.

c. Medidas disciplinarias

Cuando se detecten a lo largo del proceso de evaluación, y se confirmen debidamente, actuaciones mal intencionadas de personas interesadas en sembrar discordias o deteriorar el espíritu de la organización, podrá aparecer aconsejable imponer sanciones disciplinarias, dentro de los términos que autoriza la ley laboral. La sanción es un medio delicado de manejar. Para imponerse debe establecerse justificación previa, medirse en su severidad considerando con cuidado para qué se impone y si los efectos van a lograr o no el fin perseguido.

La sanción no puede tener caracteres de venganza o represalia porque pierde todos sus efectos. Es un hecho objetivo, desapasionado e inteligente, que no puede obedecer a razones mezquinas ni producir injusticia porque en tal caso los resultados serán a todas luces contraproducentes, agudizando los estados de tensión que puedan existir.

d. Estímulo

Son todos aquellos recursos verbales, escritos, morales o tangibles, que un jefe utilice para elevar la moral decaída de su organización. Deben ser equilibrados y dirigidos al tratamiento de las causas que ha sido posible detectar y forman parte del diagnóstico.

Recreaciones y otras medidas similares, pueden resultar indicadas. El deporte es un buen recurso para elevar y mantener la moral, así como algún bingo, acto social, paseo campestre, en fin instrumentos todos de promover mayor fraternidad y camaradería entre quienes deben compartir los sinsabores, rutina, aburrimiento, fatiga o depresión de situaciones sostenidas nada fáciles de sobrellevar, sobre todo si no existen compensaciones de ninguna naturaleza.

CONCLUSIONES

El espíritu empresarial como estado de ánimo dentro de la organización y medida de los nexos afectivos entre ésta y quienes la integran, deben ser preocupación y señalarse como meta de esfuerzos coherentes por todo jefe en cualquier nivel.

En buena parte depende de la atmósfera psicológica que pueda promoverse en cada repartición de la empresa, en base a conducción adecuada de las situaciones humanas y liderazgo eficaz.

Debe mantenerse una permanente vigilancia y evaluación de los estados anímicos recientes, con el fin de percibir y diagnosticar en oportunidad de cualquier oscilación.

El juego de recursos o disposición de un Jefe capaz, para promover y mantener altos niveles de moral, debe extremarse cuando quiera se detecten descensos o quebrantamientos anímicos.

El espíritu empresarial es termómetro de eficacia y se traduce en rendimiento y productividad.

IV PARTE
LA TOMA DE DECISIONES

CONCEPTO DE LA DECISIÓN EMPRESARIAL

La decisión es la responsabilidad máxima de un jefe. Todo lo demás en el campo de sus actividades proviene de una o varias decisiones y se encamina hacia otras. Desde decisiones de momento sobre asuntos que podrías considerarse secundarios, hasta actos trascendentales de los cuales puede ir envuelto el éxito o el fracaso de operaciones de gran alcance, la decisión gobernará las acciones de un dirigente, y será en su adopción donde mejor se manifiesta su capacidad de liderazgo.

La decisión empresarial no es otra cosa que la voluntad manifiesta de quien la toma, para enrumbar un curso de acción o para escoger entre alternativas variadas aquella que mejor conduzca hacia determinado objetivo. Como es apenas lógico, la toma de decisión debe ir precedida de un estudio, cuya extensión y profundidad dependerán de la complejidad del problema planteado o de la trascendencia que se derivará de lo que esté sujeto a estudio.

Habrán casos en que la decisión obedece a un rápido proceso mental. Otros en que tomen algún tiempo, horas, días, semanas. Situaciones que requieran estudios previos de considerable alcance, participación de muchas personas, aportes de especialistas, análisis de costos, en fin todo aquella que pueda proporcionar elementos de juicio, suficientes y sólidos, para permitir una decisión acertada.

Fundamentos de la decisión:

Las consecuencias de una decisión solamente afectan a quien la toma. No se puede aducir ni imperfección en los estudios que la apoyan, ni errores de apreciación por parte de entidades subalternas, ni fallas de cualquier clase por parte de nadie que no sea el directo responsable en adoptarla: **el jefe**.

De ahí la importancia del proceso que conduzca a su adopción. Aunque las múltiples variantes de este proceso pueden introducir aproximaciones diversas, que dependerán también de la forma peculiar de conducir una organización por cada persona, de todas maneras debe existir una secuencia, un ordenamiento de las actividades que preceden a la toma de decisiones.

Tal proceso impone:

- a. Identificación clara del problema y del objetivo.
- b. Reflexión analítica.
- c. Enunciado de todos los hechos, circunstancias, antecedentes, obstáculos, factores favorables o adversos que guarden relación con el caso, incluyendo medios disponibles.
- d. Participación de personas, entidades u organismos que tengan injerencia en la situación.
- e. Enunciado de las alternativas.
- f. Estudio comparativo de alternativas.
- g. Conclusiones.

NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Toda repartición empresarial depende de un nivel decisorio, dentro de los límites de su propia esfera de acción. En otras palabras no es el Gerente quien decide en cada caso y no sería indicado llevarle situaciones que un nivel subalterno puede resolver dentro del límite de sus atribuciones. Lo que llega finalmente a la gerencia, es aquello que no tenga solución en niveles más bajos, o cuya importancia sobrepase el nivel decisorio de departamentos o reparticiones inferiores.

Cada jefe de departamento o sección debe conocer con exactitud cuál es el ámbito de su esfera decisoria y asumir responsabilidades tan perjudicial puede ser un jefe indeciso como el que sobrepasa límites establecidos y se arroja facultades que no le competen.

Dentro de este orden de ideas, un jefe de repartición podrá aplicar el proceso de toma de decisiones para su propio ejercicio directivo, o preparar con él bases para que otro nivel superior lo utilice. En el primer caso, el resultado será una **decisión**. En el segundo, una **recomendación** sobre la alternativa más favorable al curso de acción que aparezca más indicado.

SENTIDO DE EQUIPO EN LA ORGANIZACIÓN

Formar sentido de equipo debe ser preocupación primaria de todo jefe, no importa cuál sea el nivel de su responsabilidad. Desde que tenga bajo su mando varias personas cuyas funciones atiendan una misma demanda laboral, ya hay un equipo que es preciso integrar tan-

to en lo funcional como en lo anímico.

Individualidades destacadas, producen a veces resultados inferiores al de personas corrientes pero integradas dentro de un mismo espíritu y con una unidad de propósito que armonice su trabajo hasta obtener de él rendimiento excelente.

La integración de equipos armónicos es efecto de la voluntad y las condiciones de liderazgo de quien dirige una organización. Así existan distancias temperamentales y contrastes de caracteres similares, el jefe capaz constituye con sus subalternos, hombres y mujeres, un todo armónico, identificado en una mística que los lleve a compartir el esfuerzo conjunto para obtener las metas propuestas.

Las condiciones básicas de un buen equipo de trabajo son:

- Conocimiento exacto de las propias funciones.
- Coordinación lateral entre esferas de un mismo nivel.
- Respeto al ámbito funcional ajeno.
- Colaboración desinteresada entre personas.
- Convivencia espiritual, compañerismo, amistad.
- Información oportuna en lo que otros deben conocer.

Para articular convenientemente un equipo, dadas las condiciones anteriores, el jefe deberá definir con toda claridad las esferas funcionales evitando superposiciones o interferencias, establecer los procedimientos de in-

formación mutua y coordinación, estimular la colaboración horizontal y fomentar con su ejemplo y dirección el espíritu de armonía y convivencia entre personas, para lo cual bien vales la pena recordar con frecuencia y poner en práctica los principios de liderazgo ya establecido anteriormente.

PROCESO ORDENADO HACIA LA TOMA DECISIONES

Un problema por resolver puede ser el resultado de una situación confrontada por un nivel subalterno, que sobrepasa sus facultades decisorias, de una directriz gerencial, o de incidencias inopinadas en un proceso empresarial en curso.

Cualquiera sea el origen del problema, deberá ser resuelto a través de una decisión. Comenzar, entonces, por descartar la tendencia natural hacia la improvisación y meditar, así sea brevemente, en el problema aún si no es de mayor envergadura, en lo que éste implica para ahora o para más adelante.

Las decisiones inspiradas, que omiten introducir dentro del análisis factores incidentes, por lo general inducen a error, o si producen aciertos, quizá estos sean apenas parciales o no benefician la empresa en la medida en que lo hubiera conseguido un análisis de mayor profundidad.

A fin de ordenar las actividades que han de conducir a la toma de una decisión, conviene seguir las siguientes etapas:

1. Primera etapa: Enunciado del Problema

Identificar claramente cuál es el problema planteado. Emplear el menos número de palabras en forma de reducirlo a una cuestión simple. Ejemplo: El Gerente General de la empresa ha efectuado un estudio preliminar sobre la posibilidad de sustituir los insumos de producción, manufacturándolos en la propia fábrica. Usted es Jefe de Personal de la Empresa. Cómo enunciaría su problema dentro de la cuestión global? Habría seguramente diversas maneras de concretarlo, pero una bien simple y directa sería:

En caso de ampliar la capacidad de producción, ¿cuál será la demanda de personal para producir el insumo x?

Esta pregunta general no lo resuelve todo. De ella se reprenen otras más particulares:

¿Cuál será la estructura jerárquica? ¿Qué especializaciones serán necesarias? ¿Cuál es la escala de salarios? ¿Cuál el costo total?

Obviamente usted no está en condiciones de responder por sí mismo estas preguntas, pues corresponden a una esfera técnica que no es la suya. Viene entonces el segundo paso o etapa del proceso.

2. Segunda etapa: Acopio de Información

Se trata aquí de reunir todos los datos relacionados con la situación por resolver, una vez el jefe interesado se ha formulado a sí mismo todas las cuestiones que ameritan respuesta. El responsable de obtener tales datos, procu-

rará formar su propio esquema de respuestas tentativas, si su conocimiento del problema por resolver o las analogías con otros similares ya resueltos, le proporcionan bases suficientes.

Para todo aquello que requiera respuesta de otras personas o consulta con fuentes diversas, sean estas de la empresa o ajenas a la misma, conviene preparar una lista pormenorizada de tales fuentes de información y de lo que habrá de obtenerse de cada cual. Enseguida se inicia la labor de búsqueda, que puede hacerse en forma de contactos telefónicos, cartas o contacto personal.

Los datos colectados deben clasificarse con facilidad y permitan el desarrollo metódico del proceso de análisis.

En términos generales, la información indispensable para emprender el estudio y comprendería:

- Antecedentes (ordenes, memorandos, directrices, políticas especiales sobre la materia, disposiciones legales etc.).
- Hechos relacionados con el problema, toda circunstancia que afecta favorable o desfavorablemente en el caso.
- Medios disponibles: Fondos, personal, elementos, materiales, asesorías técnicas, etc.
- Necesidades: Todo aquello que deba obtenerse para llevar a cabo una tarea o dar respuesta a las cuestiones esenciales planteadas dentro del enunciado del problema.

3. Tercera etapa: Identificación de alternativas

Una vez reunida la totalidad de la información requerida, se entrará a formular las diferentes alternativas que permitan dar solución al problema. Es claro que las necesidades iniciales de información pueden requerir complemento posterior, a medida que se avanza en el orden investigativo, o que se reciban requerimientos de otras reparticiones ocupadas en campos paralelos del mismo asunto. Lo importante es que en el momento de formular las alternativas, se haya agotado totalmente el proceso informativo, en forma que permita estructurar las alternativas sobre la información colectada.

Casi con seguridad un problema podrá acometerse con soluciones diversas. Cada propuesta de solución es en sí una alternativa, que aportará ventajas e inconvenientes. Muchas veces una línea de conducta, así sea la mejor, deberá descartarse por factores insuperables: ejemplo su costo excesivo, imposible de absorber. Sin embargo, para conocer su factibilidad es preciso enunciarla al lado de las demás, mientras tenga bases lógicas y no salga de lo racional.

En la misma forma que se indicó al referirse al enunciado del problema, las alternativas deben formularse en términos claros, breves, concisos, evitando toda especulación. Por ejemplo, en el mismo caso planteado para el Jefe de Personal, el de Producción podría enunciar sus alternativas así:

- Construir una nueva instalación, utilizando el espacio libre entre la planta de procesamiento y la zona de estacionamiento.
- Adaptar el depósito de lubricantes y grasas ac-

tual, trasladando éste al almacén de repuestos, introduciendo las reformas de distribución necesarias.

- Aplicar la planta de procesamiento para integrar en un solo conjunto la fabricación del insumo X.

4. Cuarta etapa: Análisis de cada alternativa

Puede apreciarse a primera vista en el ejemplo anterior, que cada alternativa deberá estudiarse tanto a la luz de los costos que representa, como de factores funcionales, orgánicos, de operación, de disponibilidades de espacio y recursos, en fin de todas aquellas condiciones que indican a favor o en contra de cada alternativa.

En muchos casos se hace necesario incorporar en el proceso la proyección al futuro de cada solución. En efecto, una alternativa que hoy aparece recomendable, puede resultar suficiente al cabo de corto tiempo, en cuyo caso pierde valor dentro del juego de conveniencias establecido por los diversos cursos de acción.

5. Quinta etapa: Comparación de alternativas entre sí

Una vez establecidas las ventajas, inconvenientes y hechos físicos o morales que produzca cada alternativa, se comparan entre sí para deducir superioridad o inferioridad de cada una frente a los demás.

Raras veces la superioridad de una alternativa lo será en todos los órdenes. Ya hemos visto como la solución ideal muchas veces no llega a adoptarse por la presen-

cia de algún factor limitante da carácter decisivo. Así, mientras una línea de conducta resulta aconsejable por su bajo costo, otra lo será por razones funcionales, otras por disponibilidades humanas, etc.

Conviene acentuar el hecho de que no solamente intervienen factores físicos en la selección de una alternativa. Los de orden moral se refieren por lo general al componente humano: condiciones de trabajo que resultarán de una u otra alternativa, necesidades del personal contemplado para el ensanche, etc.

Puede ocurrir que exista de antemano un factor limitante, bien sea trazado por un nivel superior en sus directrices, bien derivado de las circunstancias. Por ejemplo el Gerente General ha podido enunciar en sus instrucciones para acometer el estudio: la nueva inversión no podrá ser superior a \$100'000.000. Este tope pondrá fuera de consideración alternativas de gran importancia. O podrá imponer la menos deseable dentro del análisis. También en el curso de un estudio podrá aparecer la imposibilidad de realizar una línea de acción que al comienzo del estudio pareció favorable: ejemplo disponibilidad de espacio.

RECOMENDACIONES O DECISIÓN

Terminado el proceso descrito atrás, el caso se halla listo para la toma de decisión por la autoridad a quien compete hacerlo. Si usted es quien debe presentar el estudio para decisión de su jefe superior, cerciórese de que ha agotado todos los factores de análisis, sin omitir ninguno. No se obsesione con su trabajo pues esto lo llevará a equivocaciones. Consulte. Coordine con otras

reparticiones. Agote los elementos de juicio hasta estar positivamente cierto de que nada nuevo puede incorporarse al estudio y **prepárese de responder en el acto cualquier pregunta que se le pueda formular.**

Si el estudio se presenta a un superior, a la Presidencia de la empresa o a su Junta Directiva, quien lo hace formulará su recomendación debidamente sustentada. El ideal de un buen estudio es que tal recomendación sea convertida en decisión, pero si ello no ocurre no hay porqué incomodarse ni aferrarse tercamente a la propuesta. Naturalmente que ésta debe sustentarse con toda la capacidad argumental que se pasea, si de buena fe se siente que es la mejor solución. Pero si en definitiva los argumentos no bastan para persuadir, prescinda de su propio criterio. Usted ya ha cumplido su parte de responsabilidad y si su concepto no es compartido, despréndase de todo amor propio y participe en la determinación de quien tiene facultad, obligación y responsabilidad de decidir.

Una decisión adversa no debe disminuir en forma alguna la voluntad de participación de quien recomendó algo diferente. Una vez tomada, quienes participaron en el proceso de análisis entran a formar parte del equipo ejecutivo que debe llevarla a la práctica con la misma determinación que si hubiese sido la propia.

Tampoco debe haber lugar ni a recriminaciones ni a lamentaciones: Frases tales como “si me hubieran hecho caso” “si se hubiera hecho lo que yo propuse” no deben tener lugar. El trabajo de participación exige renuncia a la individualidad en favor del equipo.

PLANES

La decisión tomada se convierte en el origen de un nuevo proceso: el planeamiento para llevar a cabo el proyecto. Las bases esenciales de procedimientos – información, coordinación, cooperación, accionar armónico – son aplicables en su totalidad a la planeación cuyo desarrollo obedecerá, como es obvio, a las características propias de todo proyecto.

En términos generales existen tres fases de planeación:

- Bosquejo general
- Anteproyecto
- Proyecto

El bosquejo o boceto es la concepción primaria de quien lo produce, para diseñar su idea general y establecer un acuerdo de principio, bien con quien emitió la decisión, bien con otros departamentos o reparticiones que deban participar en el desarrollo del plan.

Aprobado el boceto por las partes interesadas, o introducidas en él las modificaciones a que haya lugar, se emprende con el anteproyecto, en el cual se introducen ya elementos técnicos propios del plan, según sus características: costos, diseños a escala, tipo de materiales, detalles, accesorios etc. El nuevo resultado, se somete de nuevo a la consideración de quienes tengan intervención en el asunto, se perfecciona con la observación prudente, y se entra a preparar el proyecto en su forma definitiva.

Debe entenderse que estas tres etapas pueden dar lugar, dentro del desarrollo de cada una, a consultas con

niveles equivalentes o con quien tenga capacidad decisoria para interpretar cabalmente la voluntad de éste y obtener puntos de vista de aquellos, que contribuyan a la perfección del trabajo.

CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Interesa conservar, no tan solo dentro del proceso para toma de decisiones sino dentro del trabajo de cualquier organización, un ordenamiento que haga posible la singularización de responsabilidades y evite toda forma de duplicidad o competencia. Esto se logra con la fijación clara de la responsabilidad primaria para cada caso que comprometa más de una repartición.

Un ejemplo sencillo aclara el concepto: capacitación de personal, si se trata de proponer la posible asistencia a un Curso, verbi gracia de Relaciones Humanas, la responsabilidad primaria es de la sección o departamento que tenga a su cargo esta actividad dentro de la empresa. Así se establece todo lo relativo a participación: enseñanza ofrecida, costos, el nivel requerido para los asistentes, duración etc. Con estos requerimientos, el caso pasará el Departamento de Personal, que efectúa la selección humana de aspirantes que satisfagan tales condiciones.

El mejor método en este caso, para asegurar identidad de propósito, en la coordinación personal entre los dos jefes de repartición, en cuyo beneficio deben obrar las condiciones ya estipulada sobre compenetración a nivel directivo.

SINTESIS FINAL

Debe recordarse que entre los nueve pilares del liderazgo propuestos en la I parte de estas conferencias, el primero que se enuncia es **Decisión - Carácter**, con lo cual se integran en un solo principio dos conceptos estrechamente unidos: la decisión, o sea el ánimo, la voluntad, la presteza para definir, y el carácter, reciedumbre espiritual, confianza en sí mismo, determinación.

Una vez enunciado un problema, el proceso natural de pensamiento, reflexión y estudio, debe sistematizarse en forma de etapas sucesivas, en los cuales ese enunciado en el punto de partida indispensable: Acopio de información, identificación de alternativas, análisis de cada alternativa, comparación de las alternativas entre sí y, finalmente, recomendación para un nivel superior, o **DECISIÓN** para el propio.

La decisión engendra un nuevo proceso: planeación, en el cual rigen los mismos conceptos de integración en equipos armónicos y eficientes, plenamente compenetrados en su composición especializada y anímica por una unidad de propósito.

Podíamos agregar, reiterando algo ya dicho anteriormente, que a la función esencial de **decidir**, un jefe de verdad debe agregar otra no menos importante: **super-visor** los procesos a través de inspecciones personales, contacto con los ejecutantes, acción ejecutiva de sus ase-

sores inmediatos y cualquier otro método que resulte indicado dentro de las características del trabajo en curso.

Emitir órdenes es fácil. Asegurar su ejecución es quizá más difícil y ello solamente se subsana con la verificación directa.

USO DE AUTORIDAD POR EL GERENTE	
ÁREA DE LIBERTAD PARA LOS SUBORDINADOS	
El Gerente toma la decisión y la anuncia.	El Gerente permite a los subordinados autonomía dentro de directrices claras y límites amplios pero precisos.
El Gerente "vende" su decisión.	El Gerente define límites de análisis e invita al grupo a tomar decisiones
El Gerente presenta ideas e invita a cuestionarlas.	El Gerente presenta problemas, obtiene sugerencias y toma la decisión.
El Gerente presenta decisiones tentativas sujetas a modificación.	

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración
Este libro se terminó en abril de 2016, en Bogotá D.C.

Se compuso en caracteres Book Antigua de 11,5 pts.
Y se convierte en formato Uflip 2.0