

LIDERAZGO DE SINCRONICIDAD: PIEDRA ANGULAR DE UNA NUEVA GERENCIA*

Ma. Estela Dillanes Cisneros
César Medina Salgado

Profesores investigadores del Depto. de Administración de la UAM-A

Introducción

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto del próximo siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. Las demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativos son cada vez mayores. Mientras se pone en tela de juicio la validez y oportunidad de la administración clásica, la administración actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocrático-normativos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas (Kliksberg, 1991; Giral, 1991).

La visión más clara –o por lo menos más evidente– acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto que

enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales del mañana. Esto es, el conocimiento teórico que debe construir los andamiajes necesarios y suficientes para explicar e intelegir la realidad; y así, en el terreno de la praxis, sirva para reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones, consolidando de esta forma acciones organizacionales que conduzcan al éxito de las organizaciones. Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal, y cuyas condiciones lo obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y –sobre todo– tener una visión holística sustentada en la ética.

Se ha dicho que el *Management* (Viedna, 1992; Hickman, 1992) ha evolucionado sobre un camino de búsqueda de principios que en su momento han hecho efectiva la dirección de las empresas. En ese camino se han dado diversos enfoques, se han hecho diversas contribuciones y se han delineado diversos perfiles ejecutivos, de corte normativo, cuantitativo, conductista, sistémico, etc., todos ellos muy racionalistas.

Muchos de los autores que han contribuido al desarrollo de la teoría administrativa han sido gerentes o

* Entendemos por gerencia, un sustantivo y un proceso. Esto es, como aquellos sujetos que dirigen al trabajo de otros hacia objetivos predeterminados. Asimismo, como un conjunto de principios y funciones claves: la coordinación de recursos, el proceso de toma de decisiones, el ejercicio del mando, la definición de la misión y estrategia de la empresa.

directores (con gran experiencia práctica), consultores o asesores de gestión o profesores-investigadores y han delineado principios y diseñado sus teorías basándose en sus estudios y en su experiencia práctica. Entre todos ellos, se puede reconocer a Frederick W. Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo, Herbert Simon, Chester Barnard, Alfred Sloan, Harold Koontz, Cyrill O'Donnell y otros tantos.

Actualmente –parece ser–, el empirismo es la corriente administrativa más prolífica, sobresalen –desde esta óptica– los estudios sobre empresas exitosas, que en situaciones críticas y adversas han logrado no sólo sobrevivir sino además crecer. En gran parte de estas investigaciones, la organización se desarrolla a partir de las vivencias de sus gerentes y directivos principales, más que del análisis racionalista de la información disponible sobre sus niveles de productividad, rentabilidad, posicionamiento en el mercado, etc. Hombres y mujeres de este tipo llegan a ser leyendas en sus organizaciones y en algunos casos su fama no tiene fronteras. Seguramente se podría hacer una larga lista de obras de esta naturaleza, en donde la evidencia del éxito es la mejor carta de presentación, y en la cual no podrían faltar los nombres de Lee Iacocca y Akio Morita, entre otros.

En este trabajo se parte de la premisa de que, la búsqueda de una nueva gerencia, además de sustentarse en técnicas gerenciales complejas en una dirección supratécnica, es decir, en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad –competitividad, innovación, excelencia–, con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo. No obstante, caracterizar y establecer un nuevo estilo de gerenciar, pasa por la recuperación de los conocimientos administrativos pasados y presentes a la luz de un nuevo y amplio marco de referencia que dé respuestas a los problemas principales de las organizaciones modernas, y cuya pieza principal es, hoy más que nunca, ese personaje organizacional que cuenta con su propia filosofía y perspectiva del desempeño: un gerente “gurú”.

Ahora bien, se reconoce que en el campo de la Administración, las diversas teorías y enfoques pueden agruparse en dos grandes corrientes: la del diseño y la de la conducción. Nosotros hemos decidido –en este trabajo– explorar esta última.

Nuestro trabajo se desarrolla en cuatro apartados. El primero, trata de recuperar –desde los diferentes campos del conocimiento– los elementos que hacen

a algunos sujetos “actores conductores” de los procesos sociales; que los hacen aparecer como líderes e innovadores y que, de alguna manera, pueden caracterizar un perfil gerencial moderno. En el segundo apartado, se aborda la escena empresaria actual, el contexto turbulento y complejo que enfrentan las organizaciones y con ellas sus ejecutivos y gerentes. Se plantea la necesidad de una nueva visión acerca del liderazgo y de la acción gerencial. El tercer apartado, hace un recorrido de las diferentes etapas del conocimiento administrativo identificando las preocupaciones gerenciales a las cuales trataron de dar respuesta, para ubicarnos –en la última década del siglo– frente a la importancia y necesidad de un liderazgo nuevo: el liderazgo de sincronidad. El último apartado ha de presentar sólo algunas reflexiones de carácter preliminar.

Caracterizando la figura del líder

Explicar cómo es que se caracteriza la figura de “el líder”, pasa por la tarea de recuperar algunos planteamientos hechos ya desde diversos ángulos: político, sociológico, filosófico, económico y militar. Se trata de encontrar en ellos, algunos de los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna.

La perspectiva política

Desde el campo de la ciencia política, se puede plantear la idea de la acción gerencial, como un acto de gobierno y luego como un ejercicio del poder. En este ámbito, citar la obra de Maquiavelo, *El Príncipe*, es ineludible.

Maquiavelo y su obra *El Príncipe* (1513), escrita en el clímax del Renacimiento Florentino es concebida como un texto clásico sobre el liderazgo y el uso del poder. La personalidad y las acciones de gobierno por parte de el príncipe, son vitales para Maquiavelo.

La interpretación que de esta obra hace Antony Jay en su libro *Management and Machiavelli* en 1967, deja ver que la ciencia moderna de la dirección de empresas es en realidad un arte muy antiguo: el arte de gobernar.

De acuerdo con Jay, Maquiavelo expone una serie de consejos y observaciones muy agudas que bien pueden aprovechar los altos dirigentes de grandes corporaciones públicas y privadas de todo el mundo. Así, en el contexto de las organizaciones de gran

tamaño, encuentra dos métodos básicos de dirección (*centralización o descentralización*), que permiten la incorporación de una nueva empresa a la corporación, y que posibilitan que dicha empresa sea capaz de funcionar con las mismas bases y efectividad, pero sobre todo, digna de llevarse una parte del propio prestigio corporativo (Jay, 1972, p. 15).

Al respecto, lo que Maquiavelo señala en su obra es que, los principados están gobernados bajo uno de estos dos diferentes modos: 1) por un príncipe, con un equipo de servidores que le ayudan a gobernar el reino como ministros con su favor y permiso (*centralización*); o 2) por un príncipe y barones que tienen esa dignidad por la antigüedad de la sangre y no por concesión del príncipe. Esos barones poseen estados y súbditos propios que los reconocen como señores suyos y les tienen un afecto natural (*descentralización*).

Por otra parte, cuando Maquiavelo se refiere a los Estados que han sido conquistados y que ya vivían con sus leyes y en libertad señala que éstos sólo admiten tres posibilidades para su conservación; la primera, arruinarlos; la segunda, ir a vivir personalmente en ellos; y la tercera, dejarlos vivir con sus leyes obligándolos a pagar un tributo y establecer un gobierno compuesto por un corto número de personas, para que se encargen de velar por la conquista. Pues, siendo dicho gobierno creado por el príncipe, sabe que no puede subsistir sin su amistad y dominación, y hará todo lo posible por mantenerlo. Porque nada hay mejor para conservar una ciudad (si se la quiere conservar) acostumbrada a vivir libre que hacerla gobernar por sus mismos ciudadanos.

Asimismo, con respecto a la aplicación de una regla en un determinado Estado, el nuevo gobernante debe determinar las penas que impondrá a los infractores. La determinación de las sanciones debe ser para todos y cada uno de los delitos e infractores. En esa forma, él estará en posibilidad de entender los pensamientos de los hombres y ganar la lealtad de éstos, cuando les confiera beneficios.

Pero, Antony Jay reconoce que su obra citada, más que basarse en los razonamientos de Maquiavelo, se basa en el método que éste utilizó. Es decir, el método de tomar un problema corriente y examinarlo de un modo práctico a la luz de experiencias de otros que han tenido que enfrentarse con algún problema similar en el pasado (en términos modernos aprovechar la curva de experiencia). Según Jay, las grandes empresas del siglo XX tienen los mismos problemas que el Estado y ambos pueden ser definidos exactamente en los

mismos términos: *instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes (accionistas) y proporcionarles seguridad y prosperidad a sus ciudadanos (empleados)* (Jay, 1972, p. 20). De ahí, que la historia política le resulte una fuente de explicación mucho más rica que la historia misma de casos empresariales.

Compartimos la idea de Jay, de que Maquiavelo tituló a su libro *El Príncipe* y no algo así como "El arte de gobernar" porque vio que el (buen) éxito de cualquier empresa procede directamente de las cualidades de sus jefes. Esto es, lo particularmente relevante para nosotros. No cabe duda de que las técnicas de la dirección de empresas son esenciales (algo que es esencial puede no importar), pero lo que importa es el mando supremo en ellas.

Jay afirma que en los últimos años, la palabra "jefatura" ha caído en descrédito, sobre todo debido al viejo concepto victoriano del mando como algo que cualquier chico inglés de clase media podía aprender en diez años de colegio antes de que lo enviaran a mandar a los de "condición inferior" (Jay, 1972, p. 33). En efecto, ésta era una cualidad que no precisaba de conocimiento especializado alguno y que, por su naturaleza misma, se oponía a cuanto fuese originalidad, imaginación e inconformismo.

Ahora es ya admisible la idea de que no es inevitable que el mando sea obstaculizado por los profundos conocimientos ni por una experiencia de toda la vida en la rama de que se trate, aunque todavía no se ha ganado la batalla para imponer la imaginación como requisito previo de la alta jefatura. Pero ahora también, se corre el peligro de aprobar la herejía contraria; convencernos de que el buen éxito en la industria puede lograrse no sólo por las excelentes cualidades de mando sino por la ciencia de la dirección de empresas sin necesidad de que a la cabeza de la empresa esté un hombre de valor, clara visión y experiencia para decirles a los científicos de la dirección lo que deben estudiar y para qué fines (Jay, 1972, p. 34).

También es menester señalar las consideraciones que hace Maquiavelo en torno a las virtudes del Príncipe, que bien podemos pretender encontrar en un líder.

"Quiero referirme a aquellos que no se convirtieron en príncipes por el azar, sino por sus virtudes (talento o suerte), por sus méritos, acompañados también por el momento propicio que permite que estos hombres realicen felizmente sus designios. Este es el innovador" (Maquiavelo, 1971, p. 9).

Para Maquiavelo, el Príncipe que es innovador, se transforma en enemigo de todos los que resultaban beneficiados con las leyes antiguas, y se granjea sólo la tibia amistad de los que se beneficiarán con las nuevas. Dicha tibieza radica por un lado, en el temor de perder lo que tienen en la legislación antigua, y por el otro, el escepticismo de los hombres, que nunca confían en las cosas nuevas hasta que pueden palpar sus frutos. De ahí que, cada vez que los que son enemigos tienen oportunidad para atacar, lo hacen enérgicamente, y aquellos otros, que se supone son amigos, asumen la defensa con relativa tibieza, de modo que el Príncipe se expone a caer con ellos.

Por consiguiente, continúa Maquiavelo, es preciso ver si esos innovadores lo son por sí mismos, o si dependen de otros; es decir, si necesitan recurrir a la súplica para realizar su obra, o si pueden imponerla por la fuerza. En el primer caso, fracasan siempre, y nada queda de sus intenciones; pero cuando sólo dependen de sí mismos y pueden actuar con la ayuda de la fuerza, entonces rara vez dejan de conseguir sus "propósitos" (Maquiavelo, 1971, p. 9).

Pero también hay principados que se adquieren con armas o fortuna de otros. "Los que sólo por la suerte se convierten en príncipes poco esfuerzo necesitan para llegar a serlo, pero no se mantienen, sino con muchísimo. Las dificultades no surgen en su camino, porque tales hombres vuelan, pero se presentan una vez instalados. Me refiero a los que compran un Estado o a los que lo obtienen como regalo. Estos príncipes no se sostienen sino por la voluntad y la fortuna –cosas ambas mudables e inseguras– de quienes los elevaron; y no saben ni pueden conservar, aquella dignidad. No saben, porque no son hombres de talento y virtudes superiores, no es presumible que conozcan el arte del mando, ya que han vivido siempre como simples ciudadanos; y no pueden porque carecen de fuerzas que puedan serles adictas y fieles" (Maquiavelo, 1971, p. 11).

Para Maquiavelo, el Príncipe nuevo debe tener claro que para mantenerse como tal deberá:

"defenderse de enemigos, conquistar amigos, vencer por la fuerza o por el fraude, hacerse amar o temer de los habitantes, respetar y obedecer por los soldados, matar a los que puedan perjudicarlo, reemplazar con nuevas las leyes antiguas, ser severo y amable, magnánimo y liberal, disolver las milicias infieles, crear nuevas, conservar la amistad de reyes y príncipes de modo que lo favorezcan de buen grado o lo ataquen con recelos" (Maquiavelo, 1971, p. 1).

En suma, para Maquiavelo, el Príncipe tiene más posibilidades de mantener su reino, si lo obtiene por méritos propios, si es capaz de imponer la forma de gobierno más conveniente y su propio estilo de mando, y si sabe utilizar –sin vacilación– los sentimientos más encontrados: la amistad y la rivalidad, el amor y el odio, la severidad y la benevolencia.

La perspectiva filosófica

Retrocediendo en los antecedentes históricos de la humanidad y ubicándonos en una perspectiva filosófica, en la antigua Grecia, las respuestas humanas básicas hacia la responsabilidad y el trabajo fueron acuñadas por Platón y Aristóteles, en sus distintas visiones del hombre. Platón cree en la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan, dicha creencia, se funda en la teoría política de Pitágoras, edificada sobre principios aristocráticos. Pitágoras pensaba: "el hombre tiene necesidad de un amo y debe someterse a un orden. La anarquía es el peor mal para la sociedad humana, por lo que es preciso subordinarse a los que gobiernan, respetar las leyes, a los progenitores y a los gobernantes." (Pokrovski, S.V., y otros, 1966, p. 47).

Así, estos individuos constituyen el sector superior de la humanidad, son los mejores hombres, por sus cualidades morales e intelectuales, los mejores por su valor, fuerza e inteligencia. De aquí, surge la gran importancia de la educación.

Para Platón, en *La República*, el hombre que conoce –el filósofo, el sabio o el hombre de ciencia– debe tener un poder decisivo en el gobierno y sólo su conocimiento es el que le da derecho a ese poder. Asimismo, la asociación del hombre con el hombre en sociedad se basa en necesidades recíprocas y en el intercambio de mercancías y servicios resultantes de ellas. Esto lleva a la división de tareas y por consiguiente a la especialización de funciones –que es la raíz de la sociedad–, dos elementos son la base de este proceso: la aptitud natural y la educación. Si bien, la sociedad se concibe como un sistema de servicios en el que todo hombre aporta algo y recibe algo, lo que el individuo posee es, en primer término y de modo principal, un status dentro del cual tiene el privilegio de actuar, y la libertad que el Estado le asegura no es tanto para el ejercicio de su libre voluntad como para la práctica de su vocación (*Ibid*, pp. 38-74).

Por otra parte, para Aristóteles, el hombre es un ser social o un "animal político" que requiere un sentido

de participación en su propio destino. El principio que sirve de base a su estudio *La Política* se resume en la idea de que es preciso –necesariamente– que todos los ciudadanos participen en común, de todo o de nada (evidentemente esto es imposible, pues la sociedad política es una especie de comunidad). Forzosamente debe ser así entre hombres libres e iguales, como no es posible que todos ejerzan la autoridad al mismo tiempo, no pueden ejercerla más que por un determinado tiempo y de este modo sucede que llegan todos al mando (Aristóteles, p. 39). Estos serían los primeros antecedentes de la gestión democrática, que posteriormente serán recuperados en los trabajos de George Elton Mayo y con mayor difusión en los de Douglas McGregor, condensados específicamente en su teoría “Y” donde se tipifica un particular comportamiento del individuo en la organización.

Es evidente, como en la cultura griega, que el hombre tiene un carácter decisivo en la labor de conducción social; aunque para Platón, sólo unos cuantos sujetos han de tener ese don o esa vocación, mientras que para Aristóteles cualquiera puede tener esos dotes.

La perspectiva sociológica

En el campo de la sociología, no podemos dejar de citar los aportes de Max Weber. En su obra *Economía y Sociedad*, publicada en 1922, presenta un apartado –por demás interesante– en torno a la dominación y el liderazgo.

Por dominación –dice Weber– se debe entender “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)”. No es, toda especie de probabilidad de ejercer “poder” “influjo” sobre otros hombres, es más bien, el descansar en los más diversos motivos de sumisión, desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines, un determinado límite de voluntad de obediencia, o sea de interés (interno o externo) en obedecer. Esto es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

No toda dominación se sirve del medio económico, ni tiene –toda dominación– fines económicos; pero, toda dominación, sobre una pluralidad de hombres, requiere –normalmente–, un cuadro administrativo (un cuerpo organizado de hombres capaces). Esto quiere decir que, la probabilidad en la que se puede confiar, que se dará una actividad dirigida a la ejecu-

ción de las ordenaciones generales y mandatos concretos, descansa en un grupo de hombres cuya obediencia se espera. Este cuadro administrativo puede estar ligado a la obediencia de su señor (o señores) por la costumbre, de un modo puramente afectivo, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores). La naturaleza de estos motivos determina en gran medida el tipo de dominación. Motivos puramente materiales, racionales y con arreglo a fines, implican una relación relativamente frágil. Asimismo, se le añaden otros motivos: afectivos o racionales con arreglo a valores, que inclusive pueden llegar a ser los decisivos.

En lo cotidiano domina la costumbre y con ella intereses materiales, utilitarios. Pero la costumbre y la situación de intereses no pueden, no menos que los motivos puramente afectivos y de valor (racionales con arreglo a valores), representar los fundamentos en que la dominación confía. Normalmente se les añade otro factor: la creencia en la legitimidad. Todas las formas de dominación procuran despertar y fomentar la creencia en su “legitimidad”. Según sea la clase de legitimidad pretendida es, fundamentalmente, diferente tanto el tipo de la obediencia como el cuadro administrativo destinado a garantizarla, así como el carácter que toma el ejercicio de la dominación (Weber, 1984, p. 170).

Para Weber existen tres tipos puros de dominación legítima cuyo fundamento primario de tal legitimidad puede ser:

1. De carácter racional: que descansa en la creencia de legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados, por esas ordenaciones, a ejercer la autoridad (autoridad legal).
2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los individuos señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplificación de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).

En el caso de la autoridad legal, se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente estatuidas y las personas por ellas designadas, en apego

a la legalidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de su competencia. En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona del señor llamado por la tradición, en el ámbito de lo que es consuetudinario. En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado, por razones de confianza personal, revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez (*Ibid*, p. 172).

Por las características que presenta este último tipo de dominación, se profundizará en su estudio. Por carisma ha de entenderse la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o como enviados del Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder (*Ibid*, p. 193).

El carisma de un "poseoso" (cuyos frenesíes se atribuían, al parecer sin razón, al uso de determinadas drogas) de un "chaman" (magos, en cuyos éxtasis, en el caso puro, se daba la posibilidad de ataques epileptoides como condición previa), la del fundador de los mormones o la de un literato entregado a sus éxtasis demagógicos, todos ellos se consideran por la sociología —exenta de valoraciones— en el mismo plano que el carisma de los que, según apreciación corriente, son grandes Héroes, Profetas y Salvadores (*Ibid*, p. 194).

Sobre la validez del carisma, su reconocimiento es otorgado por los dominados —nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe—; y su reconocimiento se mantiene por "corroboración" de las supuestas cualidades carismáticas. Ahora bien, el reconocimiento en el carisma genuino no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado por su Dios, y sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad carismática se disipe.

La dominación carismática supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los dominadores carismáticos no es ninguna "burocracia", y menos que nada una burocracia

profesional, se le elige también por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos; al príncipe de la guerra el séquito; al jefe —en general— los "hombres de confianza". No hay ninguna "colocación" ni "destitución", ninguna "carrera" ni "ascenso", sino sólo llamamiento por el señor según su propia inspiración fundada en la calificación carismática del seleccionado (*Ibid*, p. 194).

El carisma puro es específicamente extraño al ámbito económico. Constituye —donde aparece— una vocación en el sentido enfático del término: como "misión" o como "tarea" íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones gratuitos como fuente de ingresos —lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho (*Ibid*, p. 196).

De las aportaciones hechas por Weber al estudio del poder social, los conceptos vertidos sobre la dominación carismática resultan, por demás, interesantes para poder comprender el liderazgo actual, esto es, la confianza personal, la corroboración de las cualidades (del jefe) por parte de los subordinados, el carácter emotivo (más que burocrático) del proceso de comunicación y la lealtad, son elementos que bien quisiéramos encontrar en nuestros gerentes de hoy.

La perspectiva económica

Desde la perspectiva de la teoría económica también se ha creado un perfil con respecto al sujeto económico, visto éste como agente motriz del sistema capitalista. Adam Smith, filósofo y economista escocés nacido en 1723, es considerado el padre del liberalismo económico, en su obra fundamental "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (1776) trata el gran suceso que se da en la vida de Europa que es el capitalismo, interpretándolo tal cual se mostraba sin tratar de dar una justificación de sus métodos. En él, deduce las leyes orgánicas y funcionales del capitalismo. Para él, la esencia del fenómeno económico es que sus leyes son "naturales", existen por sí mismas y se desarrollan por razón de su propia dinámica.

Dos valores son esenciales en el liberalismo: el individualismo y la competencia.

El individualismo se refleja en el interés egoísta que, traducido en apetito de lucro, mueve a la iniciativa privada. Frente a la demanda de los artículos que la sociedad requiere para satisfacer sus necesidades, el individuo busca y crea, en ejercicio de la libertad de

empresa, la forma –más remunerativa– de satisfacer esa demanda; produce aquellas mercancías que los demás desean adquirir y las pone a la venta. Produce tanto como puede, incitado por el impulso egoísta de acrecentar sus utilidades. Naturalmente, si el productor fuese uno sólo, estaría en condiciones de elevar esas utilidades sin medida, pero aquí interviene el segundo elemento del mecanismo: la competencia.

Todo individuo trata de emplear su capital de tal forma que su producto tenga el mayor valor posible. Generalmente, ni trata de promover el interés público ni sabe cuanto lo está promoviendo. Lo único que busca es su propia seguridad, sólo su propia ganancia. Y al hacer esto una “mano invisible” le lleva a promover un fin que no estaba en sus intenciones. Así al buscar su propio interés, a menudo promueve también el de la sociedad más eficazmente que si realmente pretendiese promoverlo.

Sin embargo, el ejercicio totalmente libre e individual de la iniciativa privada y del incentivo de lucro han quedado sustituidos por la acción de organismos amorfos, sociedades, literalmente, anónimas en las cuales, el “espíritu de empresa” del antiguo “capitán de la industria”, el famoso *entrepreneur* –mitad genio financiero y mitad pirata– está suplantado por la habilidad fría, impersonal y tecnificada de gerentes o profesionales que ni siquiera son propietarios de la empresa.

El concepto *entrepreneur*, propuesto por el economista francés Jean Baptiste Say en 1800, se entiende como aquel sujeto que “cambia los recursos desde zonas de baja productividad a zonas de alta productividad y mayor rendimiento económico”. Concepto que posteriormente sería retomado por Schumpeter bajo la idea de que son los sujetos los que con su acción individual promueven el desarrollo cíclico de la economía.

También cabe destacar, que para estos autores la innovación es un elemento clave para el progreso y el desarrollo económico. “La innovación es el instrumento específico del empresario innovador...consiste en la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza” (Medina y Espinosa, 1994, p. 56).

La perspectiva militar

Por otra parte, en la literatura militar también se encuentran elementos que podrían dibujar un perfil gerencial. Aquí habría que citar las obras de Sun Tzu, “El Arte de la Guerra”, guerrero chino del 500 A.C., lo

mismo que al general austriaco Carl Von Clausewitz y su obra “De la Guerra”.

Para ellos, la “visión estratégica” es lo determinante a la hora de “ganar la guerra”. El General (el estratega) es un sujeto que logra ubicar perfectamente al enemigo, movilizar coordinadamente sus tropas, identificar los puntos neurálgicos de su oponente y por último, atacar sorpresivamente con rapidez y efectividad.

Estas ideas no parecen muy alejadas de la realidad actual, en donde los gerentes de manera explícita o implícitamente ejercen a diario los principios y consejos militares, en sus respectivos campos de batalla, que bien pueden ser, los mercados, las organizaciones y en general, el contexto competitivo en el cual se desenvuelven.

Con estos antecedentes se han tratado de señalar los posibles orígenes de los atributos que bien podrían observarse en los sujetos modernos encargados de conducir los destinos de una organización actualmente exitosa.

El actual escenario empresarial

Sobre la escena empresarial actual, numerosos investigadores (Burgelman y Sales, 1988; Abernathy y otros, 1983) convergen en la hipótesis de que las organizaciones empresariales de hoy han llegado a una encrucijada importante, sin embargo, sus orientaciones son diversas y perciben sólo cambios aislados “desde-hacia”, sin llegar a poder elaborar una perspectiva global que esclarezca este fenómeno y sobre todo, que sea útil para la acción gerencial. Algunas de tales orientaciones aparecen en el Cuadro 1.

Nuestra acostumbrada forma de pensar con base en dos opciones capitalismo vs. socialismo, occidente vs. oriente, teoría vs. práctica, ganar vs. perder, lo físico vs. lo espiritual, lo urgente vs. lo importante, etc., parece no ser suficiente a la hora de comprender los fenómenos sociales.

Es necesario un cambio de pensamiento, tener una visión de la vida como un todo integral, complejo y multipolar; de alguna manera ello ha de implicar partir de un nuevo paradigma humano, readecuando los valores básicos de la sociedad y elaborando nuevas propuestas para la interpretación de la realidad.

Precisamente, en este intento, Craig Hickman y Michael Silva (1992) proponen un nuevo rumbo de análisis, que llaman “perspectiva ecológica”, a partir del cual tratan de dar una visión global e integradora de los diversos enfoques antes mencionados.

CUADRO 1
Orientaciones del Escenario Empresarial Actual

| Observadores Primarios | Desde | Hacia |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Peter Drucker | Una sociedad gerencial | Una sociedad empresarial |
| Warren Bennis | Gerencia | Liderazgo |
| John Naisbitt | Sociedad industrial | Sociedad de la Información |
| John Kotter | Autoridad formal oficial | Poder e influencia no oficiales |
| Tom Peters | Sistemas gerenciales complejos y burocráticos | Fundamentos empresariales simples, volver a lo básico |
| Kenichi Omahe | Numerosas economías extranjeras | Una economía mundial única |
| Ray Miles | Organizaciones multidivisionales | Redes dinámicas |
| Rosabeth Moss Kanter | Compañías segmentaristas | Compañías integradoras |
| Fred Gluck | Planeamiento estratégico | Gerencia estratégica |
| Quinn Mills | Mantenimiento organizacional | Adaptación organizacional |
| James Botkin, Dan Dimancescu y Ray Stata | Innovación Empresarial | Innovación Institucional |
| Edgar Schein | Diseñar y controlar estructuras y procesos | Crear y administrar culturas |
| Robert Kelley | Poder de la mano de obra | Poder de la mente |
| Donald Clifford y Richard Cavanagh | Implementar tradiciones exitosas | Crear nuevas tradiciones |

Fuente: Hickman C. y M. Silva (1992), p. 29-30

La ecología, entendida como el estudio de las relaciones de los organismos vivientes entre sí y con su medio ambiente, parece representar uno de los enfoques más amplios posibles, porque incluye tanto las relaciones actuales como las pasadas y las futuras.

Las organizaciones son consideradas ecosistemas, porque incorporan todos los niveles de organización, desde el nivel personal o individual o de microorganismo, que puede ser un empleado, una secretaria,

etc., hasta el nivel macro, como puede ser la propia economía global; además, en ellas interactúan toda una variedad de elementos vivientes e inanimados, desde los faxes y computadoras con su fría eficiencia hasta las conductas y culturas más entusiastas y vigorosas.

Se trata entonces de reemplazar las dicotomías "desde-hacia", por un enfoque como el de "combinado con" a partir del cual se pudiese dar una transformación total de las organizaciones, pero lo más importante de ello es que para tal proceso se requiere de "una mano sincronizadora" y esa mano se llama liderazgo gerencial.

"Creemos que esa transformación depende de sumar a la mano invisible del mercado (Adam Smith) no sólo la mano visible de la gerencia (Alfred Chandler), sino también la 'mano sincronizadora' del liderazgo" (Hickman y Silva, 1992, p. 31).

Quizás una perspectiva ecológica permita tal sincronización. Se trata entonces, de consumir una transformación organizacional y pasar a una nueva etapa de desarrollo, por ello, los gerentes deben aprender a vivir y a manejar la complejidad, transformando las paradojas en ventajas. Se entiende que en la gerencia contemporánea abundan las contradicciones y ellas tienden a confundirnos toda vez que intentamos aplicarles esquemas de decisión del tipo "o esto o lo otro" o "desde-hacia". No obstante, se trata de que el liderazgo gerencial logre combinar los elementos aparentemente contradictorios y con ello pueda lograr resultados organizacionales más comprensibles. Un ejemplo muy ilustrativo es, la paradoja que viven las grandes corporaciones de que si bien el tamaño otorga poder, también puede llegar a refrenar el espíritu empresario e innovador.

Estas reflexiones sólo pueden partir de un contexto gerencial caracterizado por los siguientes fenómenos:

- a) Una globalización de los negocios, que exige una comercialización a escala mundial y estrategias empresarias flexibles, en un mundo de heterogeneidad y multi-especialización crecientes.
- b) La conformación de alianzas gubernamentales-empresarias.
- c) La colaboración y coordinación competitiva entre empresas, sin llegar a comprometer la libre empresa (Alianzas estratégicas).
- d) Las relaciones innovadoras entre el inversor y la

empresa que reduzcan las manipulaciones financieras de corto plazo y fortalezcan y den seguridad a los mercados tanto financieros como de bienes y servicios.

- e) El liderazgo ético y social, responsable de generar un nivel más elevado de valores y prácticas empresarias.
- f) Los nuevos ambientes organizacionales dinámicos (e hiperturbulentos).
- g) Las subculturas integradoras, que se constituyen en la base del éxito de las organizaciones.
- h) Los procesos de regulación-desregulación, que implican el enfrentamiento y adecuación de códigos y prácticas legales distintos entre los países del orbe.

En este marco, las organizaciones exitosas sólo podrán ser aquéllas en las que sus ejecutivos y gerentes logren entrelazar las diversas lecciones y aportaciones del *know how* administrativo. Se trata de adoptar una nueva forma de pensamiento que pueda gobernar todas sus decisiones y esfuerzos en la resolución de problemas en distintos niveles, desde los globales hasta los particulares.

Frente a esta panorámica, la transformación organizacional (el gran reto actual) requiere también de una nueva teoría: "la gerencia de complejidad". Al igual que el concepto de liderazgo ha sido el complemento de la antigua noción del *management* (los líderes hacen algo más que administrar). La gerencia eficaz de la complejidad puede ser el complemento ideal del liderazgo (los gerentes de complejidad hacen algo más que liderar y administrar).

La gerencia de complejidad representa un intento de concebir una nueva forma de la acción gerencial. Se trata de agudizar las prácticas gerenciales pasadas dentro de un contexto ecológico más amplio y holístico. Se trata de redefinir el mundo de la gerencia y de las organizaciones, para incluir no solamente las acciones de las personas y sus resultados, sino también los deseos y los puntos de vista de todos los tomadores de riesgo dentro del ecosistema empresarial.¹

Finalmente, el liderazgo gerencial de complejidad sólo podrá ser desempeñado por un sujeto que ha de trascender sus propios prejuicios y puntos de vista personales respetando las perspectivas diferentes de los demás; que refrenará su inclinación de control y vigilancia garantizando a los individuos la máxima libertad para actuar y crecer; y ligarán sus propios intereses a los de todos los que entren en contacto con sus organizaciones.

Desarrollo del Know-How en Administración

En este apartado, se exponen las preocupaciones gerenciales que a lo largo de la historia del *management* se han identificado y que en la actualidad persisten y persistirán, porque son inherentes al desarrollo de las organizaciones, aunque ahora bajo el nuevo signo de la modernidad: la turbulencia.²

CUADRO 2
Etapas del Conocimiento Administrativo

| Periodo | Inquietudes de los Ejecutivos | Respuesta Organizacional |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1910-1935 | Sus preocupaciones son entorno al buen funcionamiento de las organizaciones con unidades múltiples y jerarquía gerencial | Refinar, potenciar y perfeccionar la estructura organizacional, en la búsqueda de la eficiencia |
| 1935-1955 | Maximizar la producción, el resultado y la eficiencia de las operaciones | Refuerzo de la productividad a partir del reconocimiento del grupo como un sistema de colaboración |
| 1955-1970 | Mayor control gerencial sobre todas las variables empresariales | Diseño de sistemas de información para la toma de decisiones |
| 1970-1980 | Posicionamiento competitivo exitoso en el mercado | Planeamiento de la estrategia y el reconocimiento del impacto contextual |
| 1980-1985 | Desempeño y ejecución superiores, para lograr la excelencia a través del mejoramiento de la calidad | Identificación y desarrollo de una cultura en las organizaciones, que permita la identificación de los valores individuales con los de la organización |
| 1980-1990 | Adaptación al aumento y a la aceleración del cambio | Innovación gerencial |
| 1990- | Renovación de las organizaciones que involucre sincronizar las responsabilidades y prácticas gerenciales, aparentemente conflictivas | Liderazgo de sincronidad, el surgimiento del empoderment y las redes de trabajo en la "supercarretera" de la información |

Fuente: Adaptado de Hickman y Silva (1992), pp. 41, 42 y 93.

De una manera simplificada, el conocimiento administrativo, en una visión cronológica, se puede observar en el Cuadro 2.

En la primera etapa de la historia del *management*, los gerentes daban un trato racional, científico y cuantitativo a sus acciones. Así, aprovechando los conocimientos sobre estructura organizacional, la jerarquía administrativa, el análisis cuantitativo, la eficiencia operacional y el control gerencial, la administración de las empresas norteamericanas (orientada hacia el mercado siguiendo la ley de Say "Toda oferta crea su propia demanda") logró grandes márgenes de utilidad y una ventaja competitiva durante casi seis décadas.

No obstante, para los años setenta, la gran capacidad productiva y las ventajas competitivas comenzaron a generalizarse entre los competidores nacionales e internacionales. Disminuyeron las ventajas tecnológicas de ciertos procesos, sistemas y productos abriendo paso simultáneamente a las innovaciones. Con esta disminución, también se diluyeron las estructuras gerenciales y los sistemas de control sofisticados que caracterizaban distintivamente a la empresa exitosa. Asimismo, los niveles de servicio y calidad mejoraron paralelamente en tantas industrias que dejaron de ejercer el poder de superioridad que alguna vez tuvieron sus empresas. Se advirtió entonces, la necesidad de construir otra clase de ventajas y éstas habrían de ubicarse más bien en la dimensión del capital humano.

Con estos hechos, se abre paso a un tipo gerencia cualitativa y humanística, en donde la estrategia, la cultura y la innovación serán los elementos sustanciales. Si bien al principio la gerencia enfocó el planeamiento estratégico desde una óptica racional-científica, a medida que se fue generalizando su uso, el énfasis se orientó cada vez más hacia las cuestiones humanísticas de su instrumentación. Porque una organización no sólo requería de una buena estrategia, sino de las personas y las habilidades adecuadas para instrumentarla, se requería una cultura organizacional. Así, para la época de los ochenta, el continuo cambio acelerado de las condiciones ambientales, plantea la necesidad de institucionalizar la innovación en las organizaciones y la flexibilización de sus estructuras.

En el escenario actual de los negocios, la complejidad, el cambio acelerado y la inestabilidad del medio ambiente, son una constante y las variables del éxito son múltiples y de diversa índole: la estructura, la productividad, la estrategia, la cultura y la innovación, además de otras variables como las macroeconómicas y las políticas.

Hoy se demanda, más que una gerencia, un lideraz-

go que coordine constantemente todas las variables del éxito. No hemos olvidado que en los estudios sobre cultura organizacional e innovación, ya se había resalado la necesidad de contar con perfiles gerenciales que rebasaran la gestión racional y científica de las estructuras, la productividad y los sistemas. Se vislumbraba –desde entonces– que liderazgo y gerencia podrían ser parámetros distintos de la acción empresarial. Aquí, se ha tratado de poner la atención académica en los conceptos empresarios acerca del liderazgo, porque se reconoce que de ello parte el éxito de las organizaciones actuales.

Conclusión

A manera de reflexión final, podemos decir que últimamente se debaten en el ámbito académico dos enfoques acerca del liderazgo, el primero se refiere a la teoría gerencial de la integración y el segundo, a la teoría del atributo del liderazgo.

La teoría gerencial de la integración, sugiere que las organizaciones sólidas (diseños) saludables requieren, en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). Deben acomodar todas esas piezas en un conjunto dinámico y entrelazado. La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo, el aumento del tamaño y la sofisticación de las organizaciones, la madurez y la nivelación de las capacidades gerenciales, la fácil disponibilidad de información, el desarrollo explosivo de la tecnología y la escasez de los recursos son factores que obligan a los empresarios a administrar mejor todas las variables de manera simultánea.



Foto: Archivo PAN

La teoría del atributo del liderazgo, sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones. La idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de las empresas. Aun los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso y subjetivo de "liderazgo" es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar, y realmente marca, una gran diferencia en las organizaciones.

Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que mientras, para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores para que entren en acción; para otros es, dar un buen ejemplo; y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan. Para nosotros aquí, el término "liderazgo" es una actitud que demuestra una perspectiva heurística y visionaria, obtenida mediante un sentido integrado de la historia, que permite saber lo que va a dar resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia apasionada por estimular a las personas hacia la búsqueda de su máximo desempeño que potencie el bienestar individual y colectivo.

Los líderes más exitosos hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos.

El centro de esta definición es la sincronía, la integración armoniosa de los seis conjuntos de prácticas gerenciales (veáse Cuadro 2) que los ejecutivos han adquirido y refinado desde principios del siglo XX.

Notas

¹ Según Hickman y Silva, la efectividad de la "gerencia de complejidad" reside en tres conceptos básicos:

a) *La gerencia de perspectiva*: que armoniza los diversos deseos y puntos de vista de los tomadores de riesgo del ecosistema de la corporación, mediante lo que denominamos principios mutuamente beneficiosos. El gerente de perspectiva forja el compromiso hacia un propósito común. Relaciona e integra constantemente los propósitos de los tomadores de riesgo individuales con los de la organización, y logra la satisfacción individual y colectiva. El gerente de perspectiva reconoce el valor de la diversidad dentro de la unidad.

b) *La gerencia de poder*: libera la creatividad, el impulso, y la determinación de los individuos y de los grupos para beneficio de todo el ecosistema de la corporación. El gerente de poder

también pone freno a la libertad de aquellos tomadores de riesgo que no desean o no pueden comprometerse con los propósitos comunes y con el bienestar del conjunto.

c) *La gerencia de pivote*: nutre las relaciones entre los tomadores de riesgo individuales para asegurar su máxima satisfacción y rendimiento. El gerente de pivote se eleva por encima de las estructuras, procesos, sistemas y procedimientos de las organizaciones para enfocarse en los individuos. El gerente de pivote reconoce que el individuo debe obtener una genuina satisfacción y lograr su rendimiento pico, para que la organización –vista como conjunto– logre sus propósitos.

² El concepto de turbulencia, de acuerdo con I. Ansoff, se refiere a dos aspectos: 1) La mutabilidad, que se presenta en función de la complejidad del medio ambiente y las novedades de continuos desafíos, y 2) la predicibilidad, que se manifiesta en función de la velocidad misma del cambio y la visibilidad que se tenga del futuro. "Strategy Management in a Recession". *Manager Update*. Vol. 4, No. 3. Spring 1993.

Referencias Bibliográficas

- Abernathy, W, Clark, K. y Kantraw, A. *Industrial Renaissance*. New York. Basic Books. 1983.
- Aristóteles. *La política*. Editoría Nacional. Versión Castellana de Nicolás Estevanez, sff.
- Burgelman, Robert A. y Sayles, Leonard R. *Inside Corporate Innovation Strategy, Structure and Managerial Skills*. USA. Free Press McMillan. 1988.
- Dillanes C., Ma. Estela. "Sobre la gerencia racional-científica: en busca de la eficiencia". *Gestión y estrategia*. Núm. 6. Jul-Dic. UAM-A. México, 1994, pp. 98-107.
- Giral, José. *Cultura de Efectividad*. Idex. México, 1991, 191 pp.
- Hickman Ch. y M. Silva. *Cómo Organizar Empresas con Futuro*. Gránica. Buenos Aires, 1992.
- Jay, Antony. *La dirección de Empresas y Maquiavelo*. Ediciones Destino. Barcelona, 1972, 228 pp.
- Kanter Moss, Rosabeth. "Transcending Business Boundaries: 12 000 World Managers View Change", *Harvard Business Review*. Mayo-Junio, 1991.
- Kliksberg, Bernardo. "Las perspectivas de la Gerencia Empresarial en los años Noventa" en *Pensamiento Iberoamericano* # 19, pp. 141-163.
- Maquiavelo, Nicolás. *El príncipe*. Porrúa. México, 1971, 47 pp. (Colección Sepan Cuántos Num. 152).
- McWhinney, Will. "Paths of Change: Strategic Choices for Organizations and Society". Sage, London, 1992.
- Medina S., César y Espinosa, Mónica. "La Innovación en las organizaciones modernas" *Gestión y Estrategia* Núm. 5. Enero-Junio. UAM-A. 1994, pp. 54-63.
- Pokrovski, S.V., y otros. "Las teorías políticas de la antigua Grecia" en *Historia de las Ideas Políticas*. Varios Autores. Grijalbo. México, 1966.
- Raymond, Alan. *Administración en la tercera Ola*. Los Contornos Competitivos. Cecsá. México, 1988.
- Raelin, Joseph A. *The Clash of Cultures*. Harvard Businnes School Press. USA, 1991.
- "Strategy Management in a Recession". *Manager Update*. Vol. 4, No. 3, Spring 1993.
- Viedma, José. M. *La Excelencia Empresarial*. McGraw Hill. México, 1992. 348 pp.
- Weber, Max. *Economía y Sociedad*. FCE. México, 1984.