



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGÍA
LICENCIATURA EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

CULTURA ORGANIZACIONAL:

UNA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA DEL LIDERAZGO.

Trabajo terminal

que para acreditar las unidades de enseñanza aprendizaje de

Trabajo de Investigación Etnográfica y Análisis Explicativo III o Análisis Interpretativo III

y obtener el título de

LICENCIADO EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL

presenta

JAVIER GUZMAN ZAVALA

Matrícula No. 203331818

Comité de Investigación:

Director: Dr. Raúl Nieto Calleja

Asesoras: Mtra. Yutzil Tania Cadena Pedraza

Dra. Maria Dolores Morin Lara

México, D.F.

Abril 2013

Dedicatoria

A:

Mi padre Javier, que siempre ha estado ahí, sabiendo dar los pasos correctos, para que yo no equivoque los míos. Todo te lo debo a ti.

Andrea tan tenaz y noble, siempre presente e inagotable durante este tiempo a mi lado.

Mi Asesor Raúl, por su interminable y siempre constante apoyo para realizar esta tesis.

Doña María, por recibirme como parte de su familia y hacerme sentir uno más de los suyos.

Mis hermanos que siempre han estado ahí para apoyarme y alentarme a ser una mejor persona, su amor me ha hecho gran parte de lo que soy.

Mis profesores y lectores, que me han formado y ayudado, a desarrollarme y entender que todo es producto del esfuerzo y del trabajo constante.

Y a todos aquellos amigos y familiares que han estado presentes a lo largo de mi vida, todos me ayudaron a llegar aquí y agradecido estoy con todos, ustedes saben quiénes son.

INDICE

Introducción	5
Capítulo I	
1.- Dirección y Gerencia: la posición del líder	10
1.1.-La diferencia en los tres niveles de la empresa.	15
1.2.- El liderazgo	24
1.3.- Liderazgo ejecutivo y sus variantes	28
1.4.- Estructura del liderazgo.	38
Capítulo II	
Empresa y cultura organizacional	
1.-La empresa como objeto de estudio	47
1.1.-Descifrando el concepto de empresario	51
1.2.- Los empresarios y la empresa	53
2.- La cultura organizacional	61
2.1.- Definición de cultura organizacional	66
2.2.-Importancia del estudio organizacional	70
2.3.- Funciones de la cultura organizacional	72
3.- La división del trabajo y trabajo en equipo.	74
Capítulo III	
Ética y Liderazgo	
1.- Ética laboral	78
2.-La forma del buen liderazgo	87
2.1.- El perfil del líder actual	93
3.- El liderazgo en la empresa y los trabajadores	94
Bibliografía consultada	97

INDICE DE DIAGRAMAS Y CUADROS.

Esquema I	Conformación del sistema social- laboral.	8
Diagrama I	El capital y el trabajo.	10
Diagrama II.	El Flujo del poder.	12
Diagrama III.	Configuración del flujo de liderazgo.	14
Diagrama IV.	Modelo ideal de la empresa.	16
Diagrama V.	Modelo ideal de organigrama empresarial	17
Diagrama VI.	Comunicación entre estructuras empresariales.	20
Diagrama VII.	La relación de la estructura, la función y lo simbólico, en oposición en la empresa.	23
Diagrama VIII.	El concepto de liderazgo y sus nodos conceptuales.	30
Diagrama IX.	La relación del hombre económico y recíproco en cuanto a la institución	44
Diagrama X.	Estructura básica de la empresa.	60
Diagrama XI.	Dimensiones estructurales y contextuales del diseño de una organización.	62
Cuadro I.	Valencias entre los niveles jerárquicos de la empresa.	19
Cuadro II.	Atributos entre el Director y el Gerente.	22
Cuadro III.	Relación entre los conceptos de “Optimización” e “Incrustación.	45
Cuadro IV.	Características interna de una organización.	63
Cuadro V.	Evolución de la empresa.	73
Cuadro VI.	Tipos de liderazgo	88
Cuadro VII.	Las vertientes del liderazgo	91

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial es necesario potenciar el desarrollo humano, permitiendo incorporar el conocimiento del personal. Este desarrollo trae a la mente las estructuras gerenciales y laborales, ambas como en un sistema complejo, donde se mezclan peculiaridades del imaginario laboral con la política de mejora continua, que impera en las empresas. A partir de esto nos ha interesado en este trabajo construir una vinculación con la antropología, para entender que en el imaginario laboral hay un gran espectro teórico que permite analizar, y sobre todo desarrollar una metodología que optimice la potencialidad del trabajo; cuyos resultados a corto, mediano y largo plazo, podría ser eficientes en todos los niveles de la organización empresarial.

El motivo de nuestra investigación obedece a que antropológicamente podemos ampliar el concepto de *liderazgo empresarial*, o generar uno propio para la disciplina. Dicho concepto, no es que no exista, ya que la teoría del liderazgo en antropología, particularmente en su rama política- se ha desarrollado, pero se pretende que esta investigación se lleve paralelamente al conocimiento ya adquirido, y poder encontrar un punto en el cual podamos sintetizar ese conocimiento en un nuevo concepto, que de un mayor margen de estudio, explorando las capacidades técnicas del objeto de estudio de la antropología.

El acercamiento a la figura del *líder* y de la *gerencia* permite identificarlos con un proyecto, y una meta en común. Sin embargo los *directores* poseen un alto valor simbólico y encarnan la imagen que necesitan para intervenir en el elemento humano, para lograr un eficiente trabajo, y también ellos se llevan el crédito en la obtención de resultados. Al

mismo tiempo los directores son los encargados de desarrollar y llevar a la práctica los proyectos empresariales, que se encargan a las gerencias donde podemos encontrar un nodo entre la dirección y los grupos de trabajo.

Pretendo hacer esta investigación privilegiando y apoyado en el estudio de los sujetos implicados en puestos directivos y gerenciales. Una perspectiva antropológica ayudaría a las empresas no sólo a generar códigos, sino a entender que la cultura es fundamental en la estructura laboral (sin poner en riesgo las políticas internas de la empresa).

El análisis sobre la construcción de liderazgo empresarial, puede ayudarnos a entender a los sujetos que se involucran en la empresa, así como también su acercamiento puede impulsar la construcción de un concepto antropológico sobre el liderazgo empresarial. En este sentido el concepto de líder parece ser dependiente a la ideología del grupo, que use tal noción, pudiendo entenderlo de diversas formas o en sus concepciones más abstractas.

Los estudios organizacionales, en la última etapa han sugerido un cambio de percepción, provocando un nuevo paradigma dentro del sistema laboral y empresarial. Se observo que los diferentes modelos empresariales han adoptado renovadas formas de administración, perfeccionando la productividad y capacidades del personal.

Es de vital importancia comprender los modelos empresariales y sus capacidades en el sentido humano y económico, ya que a partir de esto se pudo hacer un análisis para estudiar las variables que benefician o perjudican el sistema laboral, lo cual se convierte en nuestro objeto de estudio.

El Siglo XX se vio caracterizado por modelos empresariales basados en la alta productividad, lo que orilló a centrarse mayoritariamente en el desempeño de los

trabajadores, surgiendo los estudios sociales sobre la organización empresarial. Esta condición pretendía explicar las formas de interacción, y las variables que describían el comportamiento de los integrantes del grupo de trabajo; y a su vez el de la identidad corporativa.

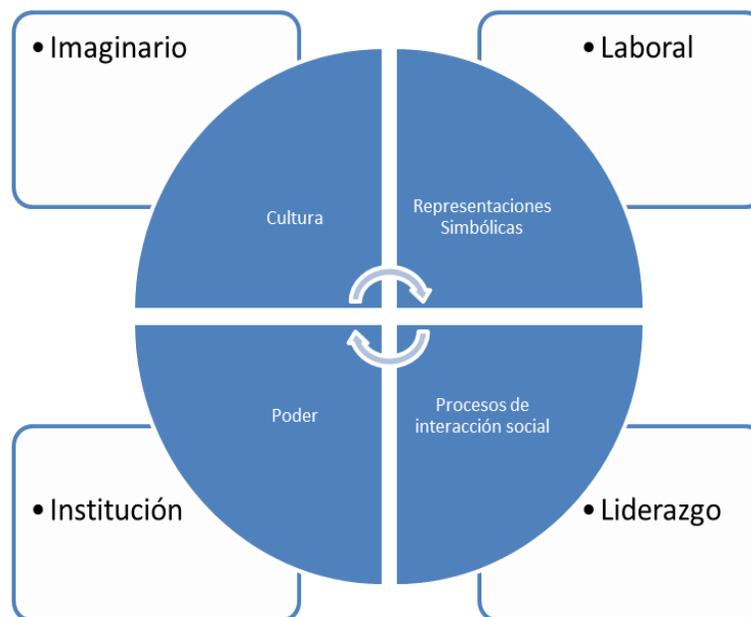
En este trabajo la teoría organizacional nos brinda herramientas para entender el comportamiento de los directivos en la toma de decisiones, pero no para entender los modelos de conducta y la perspectiva simbólica de estos con los empleados, me refiero a que los directivos tienen la capacidad de administrar, proveer, influenciar e incluso de gestionar estrategias para la obtención de objetivos y metas, sin tener en cuenta las necesidades humanas y técnicas de los empleados. El problema se basa en esta dinámica y las consecuencias de ésta en ambos sentidos. Por esto abordaremos en el capítulo I, la construcción de conceptos como dirección y gerencia, líder, liderazgo, empleados y grupos de trabajo, para entender cómo es que se han formado estos conceptos en la literatura administrativa.

En el capítulo II haremos una descripción de cómo funcionan los ejes laborales a través de la teoría organizacional, profundizaremos sobre cómo se ha construido la estructura social de la empresa y cómo son sus representaciones teóricas en cuanto a construcción cultural del trabajo. La teoría nos permite interpretar los niveles de interacción, y de orden que hay en un organigrama de cualquier empresa, sin embargo es necesario “antropologizar” el tema, para acercarnos a una visión más humana, y no tan administrativa como la del esquema actual de las empresas.

El principal problema que he encontrado entre una teoría administrativa y una antropológica, es el objeto de estudio; mientras la administración retoma un fuerte sistema estructural con variables de tipo económico – productivo-, en la antropología se encuentra

un valor humano, que complementa al administrativo. Es decir, las capacidades de ambos son igual de fuertes, pero con la práctica resultan en algún momento perjudiciales, para ambas direcciones del organigrama empresarial (véase esquema I).

Esquema I Conformación del sistema social- laboral



Fuente: Elaboración propia

Mi propuesta con esto es, hallar un camino que permita establecer una adecuada línea de investigación, que consienta una asociación en ambas disciplinas, y que nos permita tener una perspectiva ordenada sobre las necesidades de los miembros, a través de la interpretación de la cultura empresarial.

En este sentido resulta imprescindible conocer la base imaginaria del líder empresarial, construir y deconstruir aquellos conceptos que sean necesarios para identificar las diferencias entre los diversos tipos de liderazgo que podemos encontrar en la sociedad. Por eso en el capítulo III veremos como la interacción de la función social es determinante en cuanto a la ética laboral; esto significa, hacer un análisis sobre la estructura social que sustenta el liderazgo en los contextos políticos, económicos y culturales. Es decir, si

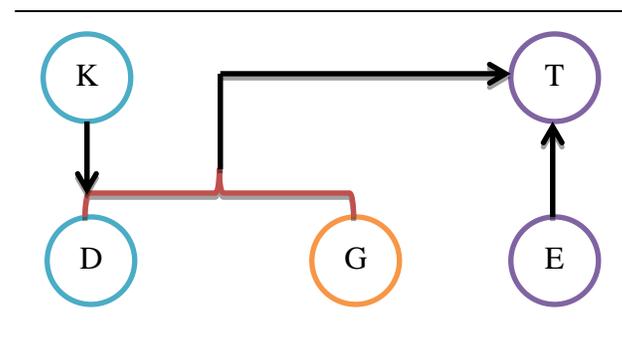
podemos entender el conjunto de responsabilidades en los diversos contextos del liderazgo, haremos así una comparación de las consecuencias de los actos de este mismo, y entender de esta forma las relaciones que pueden darle legitimidad y sentido al liderazgo.

CAPÍTULO I

1.- DIRECCIÓN Y GERENCIA: LA POSICIÓN DEL LÍDER.

Para empezar es prudente definir a la empresa, y es que ésta es el contexto que hay que describir para poder formular los conceptos de dirección y gerencia que vamos a estudiar. La empresa es ante todo una unidad económica que busca asegurar su permanencia, así como su existencia en el marco institucional, sin embargo la empresa obedece a dinámicas sociales y estructurales que dependen de su propia cultura y de la externa a ella misma. Podemos ver con esto que la relación principal o fundante de una empresa es la establecida entre el capital y el trabajo, y de esta relación se desprenden los niveles sociales necesarios para que el sistema de producción (mercantil o de servicios) funcione. La dirección es la propietaria del capital necesario para que la empresa contrate, proyecte, produzca y termine la actividad económica que desempeñe. (Véase el siguiente diagrama).

Diagrama I.- El capital y el trabajo.



K= Capital
D= Dirección
G= Gerencia
T= Trabajo
E= Empleados

Fuente: Elaboración propia

En este texto proponemos explicar, la capacidad y el significado de líder. El liderazgo está presente dentro del organigrama de la empresa, sin embargo hay posiciones estructurales donde sus valores se potencializan, es decir las propiedades del liderazgo puede potenciar las capacidades individuales de un sujeto; pero el liderazgo en la posición estructural, dentro de la empresa, puede potenciar las capacidades de todo un grupo. En este capítulo proponemos explicar, la capacidad y el significado de líder.

Culturalmente se asocia la posición del líder con altos mandos, no sólo en las empresas sino en otros contextos culturales y otros espacios sociales (deportivo, político, religioso etc.). La posición del líder por sí sola no garantiza la existencia de un liderazgo – es esa idea que está implícita en que poder genera liderazgo.

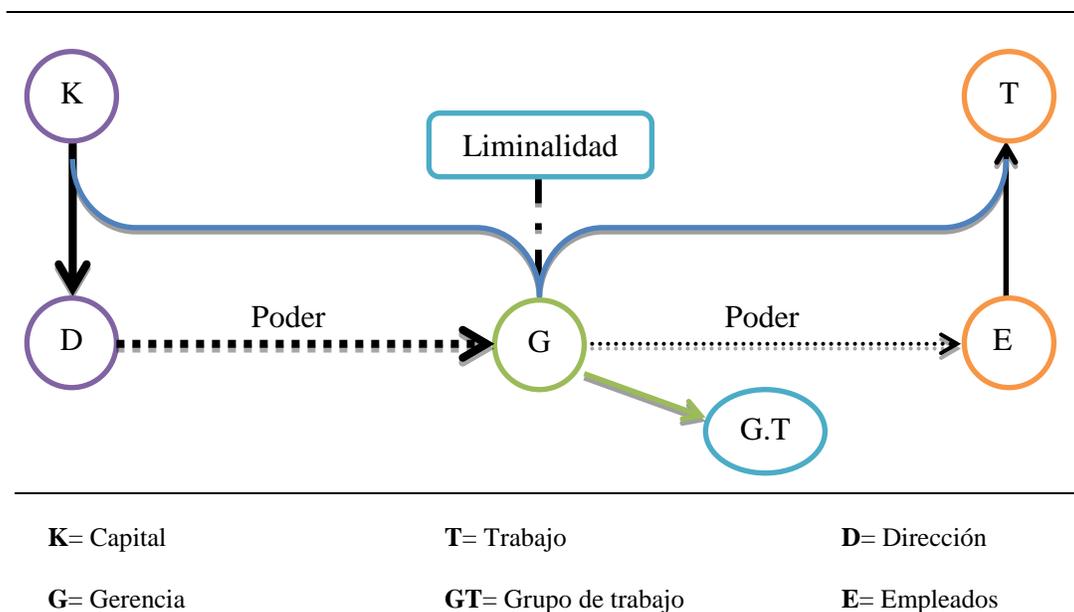
Leaders may transcend parts of existing cultural patterns or even contribute to the creation of culture” (Alvesson, 2002: 108)¹.

El poder es un acto de dependencia social, que busca la permanencia y/o la trascendencia del sujeto. Sin embargo esta concepción implica al poder en una visión antigua de dominio (de un sujeto sobre el otro). Así es importante decir que el poder en los sistemas empresariales cumple con diferentes funciones, y obedece otros intereses; como pueden ser el consenso en la toma de decisiones, el control en la planeación, en la gestión y puesta en marcha de los proyectos; sin embargo sabemos también que puede significar conflicto.

¹ La contribución de Alvesson, se refiere a entender a los líderes como parte fundamental de la cultura. Él piensa que el verdadero liderazgo trabaja dentro de la cultura y no fuera de ella, estas conductas del líder están determinadas por el contexto cultural, que a su vez puede ser modificada por el mismo líder.

El poder puede verse fluir a partir de la posición jerárquica más alta de la empresa: la dirección (por el dominio sobre el capital económico), de aquí que el curso siempre será de más a menos. El gerente particularmente pertenece a una zona de liminalidad, este atributo le permite a la gerencia desempeñarse en ambos extremos del flujo de poder. La relación de capital y dirección es dónde emana el poder, los empleados generan trabajo y el gerente es la liminalidad entre estos dos. (Véase diagrama II).

Diagrama II. El Flujo del poder.



Fuente: Elaboración propia

El liderazgo depende de las capacidades del líder para influir en sus colaboradores; la importancia de esto no es sólo formal, sino del tipo con el que se construye la posición de liderazgo. Muchas veces podemos hacernos una pregunta clásica ¿Los líderes nacen o se hacen? La respuesta a esto es que ambas respuestas son correctas. Todos nacemos con capacidades que nos hacen distintos, pero que se deben trabajar toda la vida. El liderazgo es una disciplina que necesita de tiempo y dedicación, no sólo bastan aptitudes físicas o

mentales, es necesaria una preparación continua, constante y adecuada para potenciar las habilidades del liderazgo. Es por esto que se puede pensar que un buen liderazgo se mide con base en la victoria del recurso individual en la toma de decisiones. Para Sennett el carácter cumple con una función importante en la construcción del individuo como recurso, social e implícitamente podemos ver que es un principio para la formación del líder. Como lo podemos ver en Sennett a través del carácter:

El carácter se expresa por la lealtad y el compromiso mutuo, bien a través de la búsqueda de objetivos a largo plazo, bien por la práctica de postergar la gratificación en función de un objetivo futuro. (2006: 10).

En relación al liderazgo, influyen demasiadas variables para entender que capacidades son aquellas que lo vuelven asequible, ya que muchas de ellas son cognitivas y dependen en gran medida de la experiencia vivida del individuo. Es necesario comprender que los líderes son sujetos con una visión amplia, que les ha permitido ver más allá, y que no han obedecido al límite al que estaban impuestos. Principalmente esta capacidad visionaria es la que ha permitido ver al liderazgo como una posición excepcional, que parece explicarse por las características del individuo.

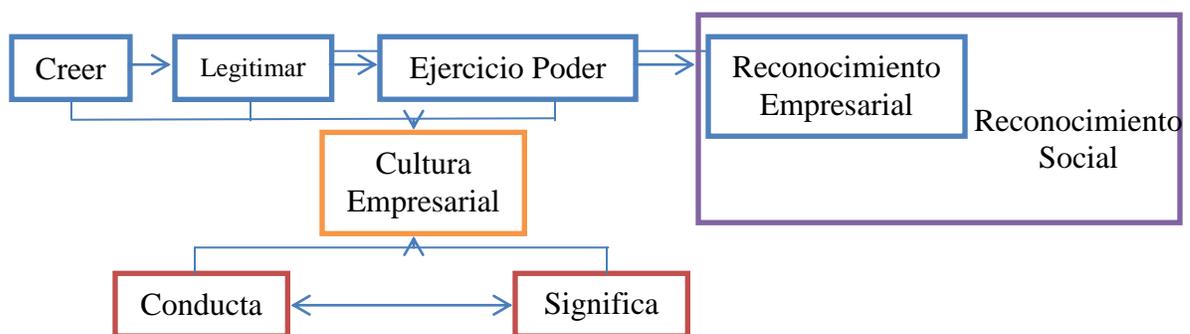
Con sus excepciones un líder no siempre toma las mejores decisiones, por el contrario puede comprometer la estabilidad de toda la estructura social de la empresa. Por este azar los líderes arriesgan, componen y materializan decisiones en la contingencia de posibilidades que se les presente; es decir los líderes toman decisiones y al hacerlo ejercen capacidad de influir, y en consecuencia que sean seguidos por los demás. Gracias a esto obtienen legitimidad en esa posición y sus decisiones; o por el contrario la toma de

decisiones sin seguimiento puede entenderse como un uso insensato del poder, por parte de los empleados.

El flujo del liderazgo obedece a una línea muy estricta que parte de la creencia del grupo, en que se está haciendo lo correcto, con esto se puede obtener legitimidad en las decisiones, lo que consecuentemente puede ser visto como un adecuado uso del poder. Esta línea ayuda a configurar la cultura empresarial, con los sistemas retroalimentados de conductas y significados. Cuando esto se cumple, los resultados permitirán el reconocimiento social y empresarial. (Ver diagrama III).

La persona con poder no justifica sus órdenes; los poderosos sólo facilitan, posibilitan un camino a los demás. Este poder sin autoridad desorienta a los empleados, que pueden seguir sintiendo la necesidad de justificarse. (Sennett, 2006: 115).

Diagrama III. Configuración del flujo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

1.1.- Las diferencia en los tres niveles de la empresa.

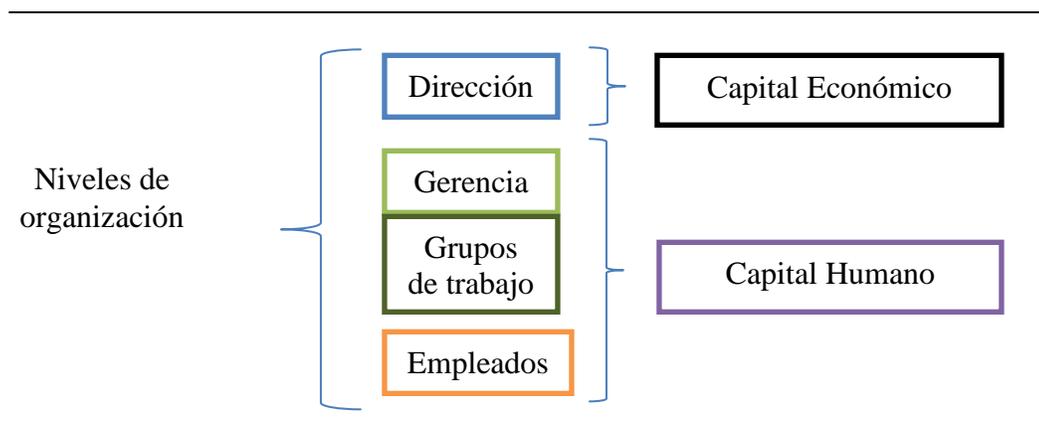
La descripción del modelo empresarial ideal que proponemos se apoya en la estratificación de tres niveles jerárquicos, lo cual exige hacer una apropiada descripción de estos. En forma ascendente podemos encontrar a los empleados en la posición más baja del orden jerárquico; estos son los responsables de su propio trabajo y siempre buscan la manera de justificar su existencia laboral en la empresa por medio de su trabajo. Los trabajadores son poseedores de la fuerza de trabajo, indispensables en la acción y ejecución de los proyectos productivos de la empresa, es decir ellos son los responsables inmediatos de la productividad en su nivel más básico.

Los nuevos sistemas empresariales han dejado de ver a los empleados como simples obreros de la producción, y han adoptado con nuevas características, que los hacen integrarse de manera más activa a los procesos de formación de proyectos. Los empleados se han vuelto una parte indispensable y aunque sustituible, han encontrado la forma de especializarse y adquirir así la flexibilidad necesaria en la estructura social, para justificar su existencia.

Por otro lado inmediatamente encima de las anteriores la gerencia es la parte de la estructura más compleja, y es aquí donde las capacidades de liderazgo son indispensables, ya que ahí la comunicación sirve de enlace entre los dos niveles extremos de la estructura social (capital y trabajo). La dificultad de estos puestos reside precisamente en este atributo. Los gerentes se convierten en nodos de la comunicación, gestión, administración, elaboración y ejecución de proyectos, etc., una mala gerencia por lo común puede ocasionar un deficiente funcionamiento en la organización social de la empresa, lo que provoca pérdidas y contribuye de forma decisiva en la perturbación del sistema cultural empresarial.

Finalmente los directores son el nivel jerárquico más alto en la empresa, su composición es fuerte e inamovible, estos a menudo son figuras emblemáticas, y sucede así porque son dueños del capital económico de la empresa; es decir estos pueden ser asociados con la historia o linaje de la compañía a través de las redes de parentesco. Debido a esto los directores han cumplido con la estructuración de los modelos sociales en la empresa, lo importante es que los directores llevan el destino de la empresa en sus manos. Su principal cualidad es la toma de decisiones, estos rigen de manera autoritaria la estructura social para darle ese sentido de éxito y utilidad económica a la empresa. (Ver diagrama IV).

Diagrama IV. Modelo ideal de la empresa.

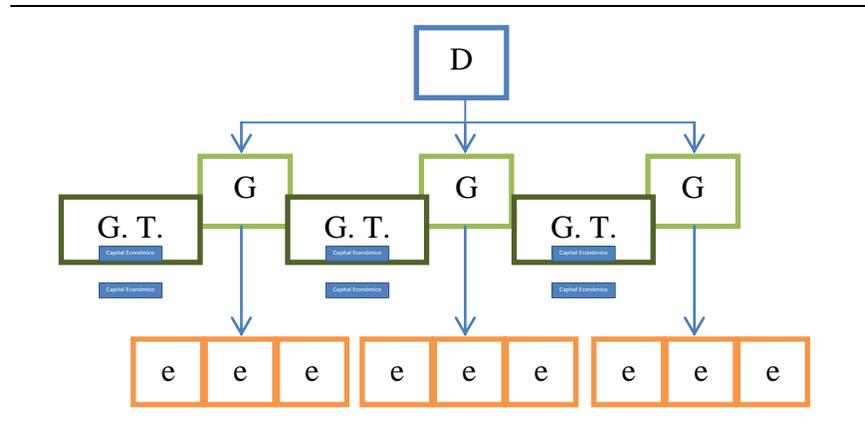


Fuente: Elaboración propia.

Estos tres niveles de estratificación social nos permiten ver la forma en cómo estos manejan lazos de interdependencia; la descripción nos posibilita establecer los lazos que los vinculan, como un sistema social de corresponsabilidad, en donde todos los sujetos son participes en la función y estructura social de la empresa. Hasta aquí podemos segregar analíticamente nuestros fines a la gerencia y dirección, para comprenderlos como

componentes estructurales, en el que el liderazgo se vuelve un atributo tangible e indispensable (sin dejar de lado la participación de los empleados²), estos dos niveles son la parte donde la gestión tiene su mayor aporte.

Diagrama V. Modelo ideal de organigrama empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

En estos tres niveles hemos hallado una estrecha relación aunque pueden surgir algunas interrogantes, a saber ¿cómo podemos distinguir el tipo de liderazgo de los gerentes de aquel de los directores? Estas dos figuras jerárquicas dentro de la cultura empresarial tienen asignados dos significados, no sólo para los implicados, sino para el resto de los miembros de la misma empresa. Sin embargo a pesar de las diferencias también podemos hallar similitudes, que nos permiten reconocer sus funciones, y con ellas descifrar el tipo de liderazgo que ejercen estas posiciones.

² Los empleados en un modelo productivo tienen injerencia en los proyectos a realizar, no obstante los mecanismos de restricción son bastos. Los empleados por sí solos cuentan con su fuerza de trabajo, en tiempos actuales se les permite una mayor participación en los proyectos empresariales, sin embargo las restricciones en cuanto a lo que pueden o no hacer, los convierte en el eje más dominado, y por lo tanto más vulnerable de la organización.

Podemos hallar en estas dos posiciones diferencias sociales y simbólicas, que se materializan en distintos tipos y montos de capital económico, técnico, cultural, social, humano etc. El gerente debe cumplir con una función importante dentro del organigrama, pues es el mediador en la comunicación entre los empleados y los directivos. Así es necesario que las funciones de un gerente no sean fijas, pues su posición demanda una gran movilidad dentro de la estructura económica, social, técnica, cultural, etc. de la empresa.

Por esto mismo es necesario comparar los tres niveles jerárquicos de la empresa y hallar los atributos necesarios para poder interpretar las facultades y el contexto adecuado para que cada nivel sea óptimo en su desempeño. (Ver cuadro I)

Cuadro I. Valencias entre los niveles jerárquicos de la empresa.

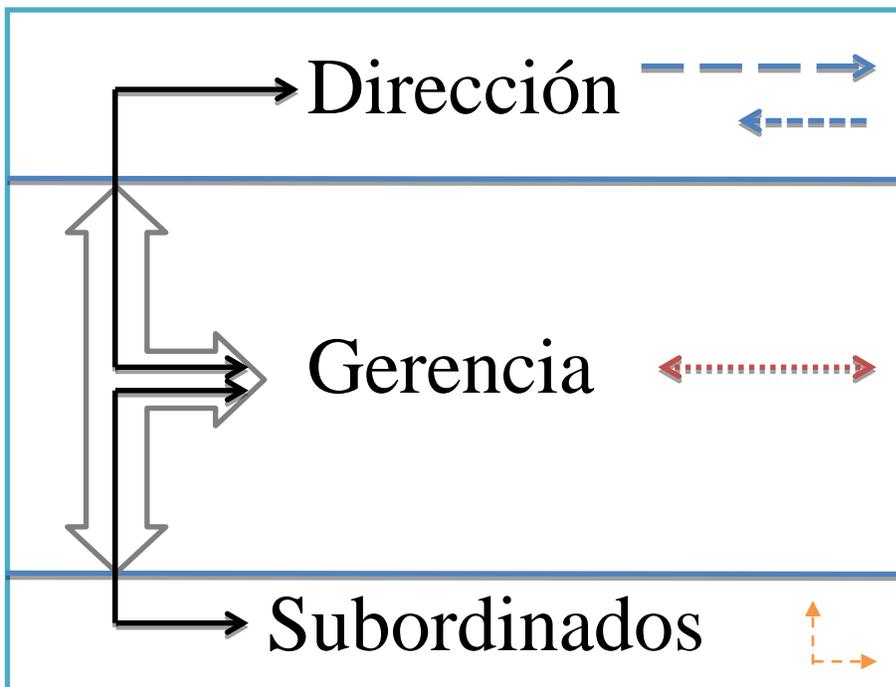
Atributo	Dirección	Gerencia	Empleados
Dominios sociales			
Estructural	+	+/-	-
Funcional	-	-/+	+
Tipos de Capital (K)			
K. económico	+	+/-	-
K. Humano	-	-/+	+
Afinidad y filiación			
Pertenencia	+/+	+	+/-
Identidad	+	+/+	+/-
Imprescindible	-	-/+	+
Flexibilidad	+ / +	-/+	+ / +
Estilo de gestión			
Autoridad	+ / +	+/-	-
Subordinación	-	+	+ / +
Consenso	-/+	+ / +	+/-
Individual	+	+/-	-
Colegiado	-/+	+ / +	+/-
Delegación	+ / +	+	-
Creación	+ / +	+/-	-
Ejecución	-	-/+	+ / +
Imposición	+ / +	+/-	-
Negociación	-/+	+	+/-
Innovación	+	+	+/-
Ético / simbólico			
Limpio	+	+/-	-
Sucio	-	-/+	+
Corresponsabilidad	-/+	+	+/-
Conciencia	-/+	+	+/-
Alienación	+/-	-	-/+

Fuente: Elaboración propia.

El gerente surge así como un medio de comunicación, que enlaza los distintos niveles y que permite la funcionalidad de otros nodos sociales; permitiendo con esto el vínculo entre distintos niveles de la empresa. Así el gerente es el medio por donde la información puede ser transmitida: los subordinados son los destinatarios; la dirección el remitente y viceversa, pero siempre de forma mediada por la gerencia, asimismo la estructura organizacional está vinculada con el liderazgo. (Véase diagrama VI).

La idea que se pretende transmitir es que la autoridad y el liderazgo están relacionados; la administración ejerce su influencia sobre el comportamiento del grupo por conducto del liderazgo. De manera similar, la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información; de esta manera, constituye el vínculo entre el comportamiento del individuo y el del grupo. (Robbins, 1999: 27).

Diagrama VI. Comunicación entre estructuras empresariales.



Fuente: Elaboración Propia.

Podemos asimilar al gerente como una especie de “Bricoleur” que en términos generales trata de mantenerse y emplear los recursos a su alcance, para conducir de forma adecuada los recursos para la elaboración y finalización de un proyecto empresarial. Es por esto que el semillero de los gerentes comúnmente puede ser la misma base de los subordinados, porque estos son técnicos, que conocen la operación de los recursos tecnológicos, productivos y la experiencia que poseen los coloca como parte fundamental en la elaboración de proyectos.

Los gerentes son personas que tienen la posibilidad de diseñar, elaborar y realizar proyectos con un grupo de personas que aquí llamaremos *Grupo De Trabajo*. La gerencia es un gestor de los recursos disponibles (humanos y tecnológicos), y los resultados entregados son finalmente responsabilidad del gerente.

In practice, managers frequently to some extent rely on plans, they coordinate and control and use bureaucratic means. But they also try to create commitment or at least acceptance for plans, rules, goals and instructions. Making people understand the purpose of, and create meaning around, what should specifically be done may transgress any clear distinction between management and leadership. (Alvesson, 2012: 101).

En el caso de los directores ocupan la posición jerárquica más alta en la toma de decisiones de la empresa. Esta posición es responsable de elaborar proyectos, que estimula en la consolidación, crecimiento, desarrollo, permanencia e innovación o en el caso que fallen su desaparición. A pesar de esto podemos encontrar una similitud, ambos son encargados en sus respectivos niveles de la elaboración de proyectos; el director elabora

estos tomando en cuenta la totalidad de la estructura de poder, y el gerente considera sólo una parte de esa estructura.

Esta primera diferencia nos permite ubicarlos y reconocer su posición dentro del organigrama. Vemos así que la gerencia es una posición estratégica que cuando cumple sus funciones de forma eficaz difícilmente será reemplazada, es decir un buen liderazgo en la gerencia permite que los seguidores sean leales a los proyectos, y a la forma de realizar estos, y la importancia de la gerencia es que permite a una empresa obtener ganancias y prestigio a través de los buenos resultados. A su vez una gerencia sin liderazgo no sabrá potencializar los recursos disponibles, provocando su desperdicio en la consecución de nuevos proyectos.

A diferencia de la gerencia, la dirección se ocupa de manejar el capital económico de la empresa, y de conseguir en el mercado los contratos que permitirán el desarrollo y sobrevivencia empresariales. Por esto mismo es necesario hacer una comparación entre estas posiciones jerárquicas, para poder ver sus tendencias opuestas (en los extremos) y sus coincidencias (en el centro) en las posiciones y las actividades que realizan. (Ver cuadro II)

Cuadro II. Atributos entre el Director y el Gerente.

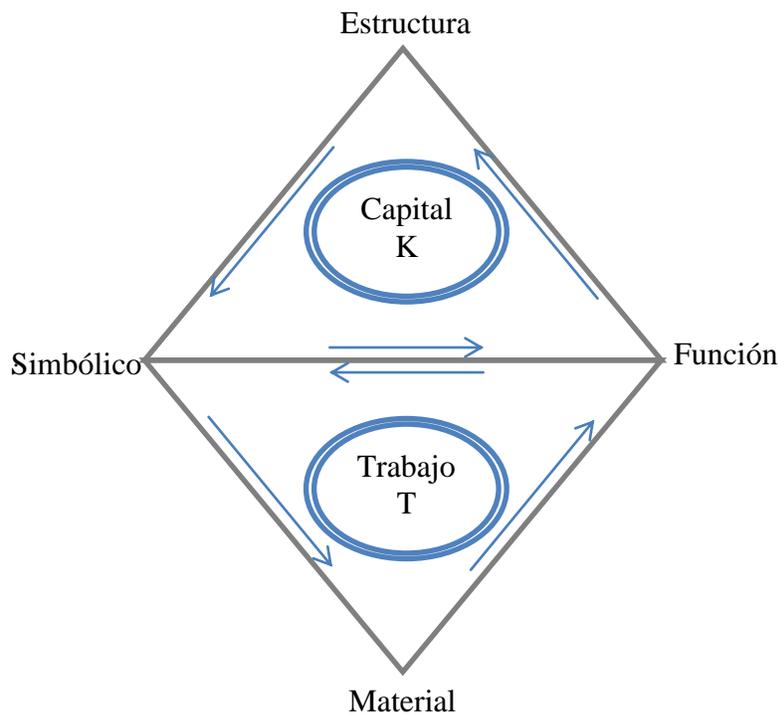
Director	+/-	Gerente
Fijo	Presencia	Móvil
Rígido	Situación	Flexible
Imprescindible	Necesidad	Prescindible
Limpio	Actividad	Sucio
Cotidiano	Frecuencia	Excepcional
Autoritario	Poder	Consenso
Capital	Participación	Trabajo

Propiedad	Identidad	Ajeno
Enajenación	Comprensión	Conciencia (razón)
Unipersonal	Adherencia grupal	Colegiado

Fuente: Elaboración Propia.

En este sentido la posibilidad de ambos y en dónde podemos percibir el liderazgo de ambas posiciones jerárquicas recae sobre su principal objeto, “El Capital” en la gerencia, y podemos ver que el objeto del capital del que estamos hablando es el “Capital humano,” el recurso importante debe ser dominado por el gerente, ya que esta situación le permitirá elaborar proyectos de acuerdo a las habilidades del grupo. En caso contrario la dirección debe ser consciente que *El Capital Económico* es la principal “herramienta”, que éste asignará para elaboración de nuevos proyectos de los cuales se encargará la gerencia. (Véase diagrama VII).

Diagrama VII. La relación de la estructura, la función y lo simbólico, en oposición en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

1.2.- El Liderazgo

Cuando pensamos en liderazgo nos vienen muchas nociones y significados a la mente, y es que el concepto por sí mismo parece tener diferentes alcances de acuerdo al contexto que lo contenga. La dificultad del mismo concepto radica precisamente, en la diversidad de significados que éste posee.

El tema es estudiado a profundidad por diversas disciplinas, por demás parecería que el mismo concepto nos ofreciera la capacidad de formalizarlo, y reglamentarlo para el reconocimiento y solución de problemas a los que se enfrenta la cultura.

El liderazgo como he mencionado posee diversos significados pero la pregunta que nos interesa por el momento sería ¿Qué es el liderazgo?

La cultura administrativa hace un análisis sobre lo que representa este concepto aunque no exista una definición precisa y totalmente adoptada; podemos decir que las disciplinas encargadas de estudiar este fenómeno se han esforzado por entender y describir el comportamiento del liderazgo empresarial. Sin embargo, los estudios que podemos encontrar nos refirieren al liderazgo como un aspecto indispensable en la obtención de resultados mediante actitudes cordiales, tal como lo define Robbins:

Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo” (Robbins, 1999: 4).

El autor maneja su propio concepto de liderazgo, no obstante me parece oportuno retomar esta descripción, porque engloba muchas de las variables por las cuales en la cultura administrativa se entiende al liderazgo, aunque se contraponen con otros

significados, como el de Sahlins el cual retoma al liderazgo como un intercambio de reciprocidad y como un sistema de arranque social (Marshall Sahlins, 1977).

Al desglosar el término de liderazgo, podemos darnos cuenta que la prontitud de la teoría administrativa para encontrar resultados es igual de importante que la calidad de su personal. Así se han dado a la tarea de medir todo lo que sea posible, sin embargo aquí es donde las hipótesis teóricas sobre el “rendimiento de los trabajadores” puede afectar de manera negativa o positiva, la interpretación de las habilidades y/o capacidades de la persona. Se han esmerado tanto en medir y explicar el potencial de una persona, que no se percibe el constructo social, el cual puede ser incluso mucho más importante que la interpretación de datos estadísticos.

En relación a ello nos referimos a que la teoría administrativa se esfuerza tanto en lograr resultados inmediatos, que incluso es capaz de determinar las expectativas sobre un empleado en base a sus capacidades cognitivas, no es que esto sea falso, pero entender este punto es fundamental para deducir el valor del concepto de estandarización. Refiriéndome a la literatura antropológica, esto es sustancial para contraponer los recursos necesarios para hallar un significado más apropiado, de acuerdo a lo que es imprescindible para las empresas.

Los conceptos de líder y liderazgo se hacen paralelos, porque aunque van de la mano uno dista del otro, es decir podemos descifrar al líder como un sujeto con la capacidad y habilidad de usar el poder para dominar, controlar y disponer de los recursos tecnológicos y humanos para la resolución de proyectos. Esto quiere decir que un líder posee los medios para regular situaciones, su excepcionalidad recae en que a diferencia de los demás, éste reconoce las habilidades de sus colaboradores y las potencia, para lograr una mayor eficacia en cuanto a la resolución de proyectos. Como dice Robbins,

Así, con un enfoque funcional, la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, dirigen y controlan.” (Robbins, 1999: 6).

Ahora bien el *Liderazgo* (concepto muy similar al de *Líder*), se define como la funcionalidad de las capacidades del líder en un entorno grupal, donde no necesariamente la jerarquía es importante en la elaboración y resolución de proyectos; es decir el liderazgo puede provocar la motivación y dirección en un grupo de trabajo y este necesariamente no posee una dirección descendente, ya que el flujo puede emanar de manera inversa. El liderazgo cumple así con la función de motivación y dirección que refiere Robbins, pero ahondando en este concepto, se puede desconocer las estratificaciones del organigrama, para ser más precisos, el liderazgo es una función que permite una correcta comunicación entre los miembros, sin importar la posición jerárquica de dónde éste surja.

Las organizaciones en sí mismas no son sólo bienes materiales que recaen en lo tangible, más que esto, es lo intangible lo que aparentemente mantiene su estructura y su capacidad de trascendencia, por ello es importante el estudio de todas estas relaciones humanas que surgen al interior de estas organizaciones. La importancia deviene del estudio de las complejidades de los sistemas sociales, y puede ayudarnos a realizar un análisis que permita la interpretación, de cómo ciertos factores de los grupos de trabajo pueden ser potenciados o disminuidos, por la forma en que los administradores restringen el accionar de los empleados.

En mi crítica al sistema de medición de las capacidades de los empleados, anoto, que las empresas invierten mucho dinero en selección, capacitación y particularmente en los despidos de personal. No estoy en contra de estos supuestos simplemente entiendo que

vivimos en una sociedad capitalista de alto consumo, en la cual todo el tiempo se mide a sus miembros con tal precisión que queda en duda el valor real de esos números. Por otro lado, quizá sea más importante no entender la posición del empleado en la estructura del organigrama, sino el análisis interpretativo de la estructura social, esto puede darnos un mayor acercamiento a las capacidades reales de una persona en el trabajo³.

La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas. (Robbins, 1999: 488).

³ Robbins utiliza el concepto de formalización como el proceso de estandarización de los puestos dentro de la organización, para el autor una mayor estandarización minimiza la posibilidad de libertad de acción entre los empleados y/o miembros de la organización. “Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, dando por resultado una producción consistente y uniforme.” (1999: 488).

1.3. - Liderazgo ejecutivo y sus variantes

El liderazgo ejecutivo es un concepto que se refiere al tipo de administrador, que por su posición en el organigrama de la empresa ocupa un cargo de alto mando- llámese gerente o director.

El liderazgo nos permite observar una excepción social, en la que tratamos de identificar formas reales de la vida y su orden, además de entender la estructura en que se organiza con todo su consumo simbólico.

En este sentido el liderazgo funge como una forma de establecer límites culturales, pero a su vez también establece el diálogo en las diferentes esferas jerarquizadas del organigrama empresarial, con esto el liderazgo es una función que cumple con el propósito de interrelacionar a trabajadores con la toma de decisiones, y así repartir el poder entre diversos sujetos de forma simbólica. Lo anterior podría refutarse con el concepto de “Líder”, ya que en función éste podría ejercer el poder que su investidura le confiere, obstaculizando algún proceso, sin embargo la posición en la estructura social parece que no es tan determinante como se pudiera imaginar.

El imaginario nos permite configurar el esquema de dominio laboral que ejerce un jefe, cualquiera que este sea; sin embargo la función del liderazgo es la comunicación entre los miembros del grupo, para conocer capacidades, necesidades y tratar de establecer una correcta dirección de los recursos para un mejor desempeño y/o resultados.

Así es como la función del directivo es precisamente dirigir y delegar responsabilidades, sin olvidar que la experiencia y las habilidades que este tenga deben ser superiores a las del resto del grupo, debido a que el trayecto que pudiese tener el proyecto siempre dependerá de la estrategia que se forme. Huelga decir que la toma de decisiones es

indispensable, porque aunque el grupo de trabajo pudiera actuar de forma dependiente, es indispensable que siempre se cuente con las instrucciones necesarias, para resolver cualquier problema que pudiera presentarse, más cuando estos suceden en tiempo real.

Es decir los problemas en tiempo real pueden magnificarse, si no hay quien pueda hacerse cargo en la toma de responsabilidades, así es importante constantemente contar con alguien que pueda dirigir, aun en circunstancias desfavorables la cohesión del grupo para evitar perder la meta del proyecto.

Organización: Unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes". (Robbins, 1999: 4).

El liderazgo ejecutivo parte del cómo aceptar y controlar los cambios que se pueden presentar durante la puesta en marcha de un proyecto, con esto no quiero minimizar las capacidades y habilidades de un directivo, sino al contrario encontrar la potencialidad precisamente del puesto. En lo que deseo hacer hincapié, es que el rendimiento de los empleados dependerá de la capacidad del líder, para imponer la distribución adecuada de los recursos, al alcance de quien los necesite en el momento adecuado. (Ver diagrama VIII)

Si pensamos en un grupo de trabajo como una gran masa homogénea, será difícil reconocer las limitaciones de los miembros, y con ello también sus habilidades. Por ello un líder debiera manejar la heterogeneidad del grupo con mucho cuidado en la toma de decisiones, ya que no todos los miembros poseerán la misma experiencia y por supuesto tampoco las mismas habilidades.

Diagrama VIII. El concepto de liderazgo y sus nodos conceptuales.



Fuente: Elaboración propia

El problema con la mayoría de los directivos es que no son conscientes de la realidad social de sus empleados. Una baja de la adhesión social correspondiente al trabajo, impedirá al empleado integrarse por completo a la meta del proyecto; es decir un empleado con una baja autoestima, o con poca inclusión social al grupo de trabajo no podrá asimilar el trabajo como suyo, si no que representara el trabajo por alguien más. Por decirlo de algún modo el “Amor” al trabajo será inapropiado, y dependiente lo que provocara la idea de “Hacer siempre algo por alguien más” y no la de “Hacerlo por mí mismo”.

Esto rompería con el supuesto del “Deber ser” y el “Hacer que suceda”, aunque no hay un juicio sobre estas posiciones, sí podemos decir que ambas son necesarias en el intercambio social de la empresa. En muchas ocasiones *el deber ser* nos ofrece una posición de lo leal y del régimen en el que se está trabajando, porque existe la posibilidad

de ceder ante los intereses de alguien más, sin embargo y en contraposición *el hacer que suceda* se vuelve inflexible, ello no significa que haya menor lealtad, pero sí que se perseguirá la meta a pesar de los obstáculos a los que se pudiera enfrentar el sujeto. Por esto es de vital importancia para el directivo saber cuál es el nivel de adherencia social, con el cual cuenta su equipo de trabajo.

Particularmente creo, que los administradores de forma ideológica manejan el liderazgo a partir de intereses propios, lo cual no les permite ver el complejo sistema social en el cual se desenvuelven. Esto depende en gran medida del conocimiento que éste tenga sobre sus habilidades del liderazgo, aunque un directivo pudiera ser un líder, no necesariamente se encuentra implícito un término con el otro; es decir un directivo no necesariamente es un líder, y un líder no necesariamente será un directivo.

Of course, not all leaders are managers, but may be political leaders or informal leaders (Alvesson, 2002: 100).

Lo anterior tiene que ver con la descripción de lo que significa un directivo para su equipo⁴ de trabajo, y es que un directivo, tiene la gran responsabilidad de entender la cultura como parte fundamental en las interacciones sociales de los empleados.

El líder ejecutivo será el encargado de darle identidad grupal a los miembros, así como favorecer las cualidades de cada uno de ellos, con el fin de hacer entender que el grupo debe estar comprometido con algo más que el “*Yo individual*” dirigiéndose al “*Yo grupal*”, para entender que bajo cualquier circunstancia el equilibrio en las responsabilidades y en la toma de decisiones, generara una estabilidad mutua que fomentara la seguridad en el sistema de intercambio social.

⁴ El directivo tiene bajo su cargo un equipo de trabajo que consta de núcleos gerenciales, a su vez éstos se componen de grupos de trabajo, integrados por empleados.

La cultura parece ser así, un concepto que determina la normalidad de las conductas y prácticas, pero para que este concepto tenga esa propiedad y pueda hacer girar las cosas, es necesario verla también como parte de la vida privada de los sujetos, y la forma en que ésta se involucra en el carácter laboral. A partir de esto podemos ver que la representación social del trabajo nos ofrece la oportunidad de describir estas conductas como virtudes públicas, que pueden investir de liderazgo a los individuos.

En esta coyuntura es donde el poder puede imprimirse de una forma significativa, en la configuración cultural de las empresas, para describir esto es necesario establecer, que la dirección de las variables parte de lo simbólico hacia la función, y de ésta hacia la estructura, provocando así la causalidad de la realidad en que el sujeto está incluido.

El resultado de este capital simbólico es más evidente en el grupo de trabajo, donde se vuelven tenues los imaginarios y se entienden las formas de liderazgo y poder, este mismo puede interpretarse partiendo de la creencia hacia el poder legitimando, y a partir de esto surgir una bifurcación hacia la aprobación o la contienda.

El poder, es el control que se ejerce racionalmente sobre los seres humanos, en un esfuerzo de mayor control sobre los mismos, para dominar su medio ambiente y lograr que éste se adapte a sus deseos y manera de pensar. Asimismo el poder se puede ver representado a través de los conjuntos de relaciones sociales, y por medio de la manipulación de símbolos, con esto se puede ejercer poder a pesar de la distancia.

El poder se estructura en la necesidad del control del medio. Mediante esto se asegura que un actor alterando o amenazando con alterar el ambiente del segundo actor, a su vez el segundo actor decide conformarse con el primero porque es conveniente a sus intereses. (Adams, 2007).

Las condiciones del poder que posee un directivo, pueden originarse directamente de la empresa, y ésta a su vez se encarga de reproducir las condiciones para sustentar ese poder. Cuando los administradores además de restringir las acciones sociales de los trabajadores, les niegan la eventual capacidad de poder, sucede que los subordinados pueden resentirse y entonces anular la imagen de líder, para así intentar recuperar el poder.

La capacidad de cohesión entre los miembros de un grupo puede ser determinante para que la ideología de grupo sostenga la acción conjunta, y así poder defender la participación de sus miembros en los proyectos de la empresa, es de vital importancia reconocer los flujos de poder, y que -estos aunque en gran medida parecen ser descendentes por la clara acción de regulación, castigo-, también podrían ser ascendentes por la magnitud de la delegación de responsabilidades.

La conclusión de lo antes dicho es que la descripción aconseja que si bien el poder confluye en ambos sentidos, es importante una operación conjunta y bidireccional del poder, y que ésta no fluya únicamente en un sentido, lo que provocaría una mayor intercomunicación en la comunicación, y por lo tanto en una mayor eficacia en los resultados.

La relación entre el concepto de poder de Adams y el concepto de líder no distan mucho uno de otro, de hecho el autor define al poder político como:

Una relación diametralmente distante en donde la relación de los actores no es equivalente y en donde uno de ellos se encuentra subordinado. (Adams, 2007)

Cabe aclarar que la idea principal con esta imagen de poder, no es establecer las diferencias en el estudio social, sino los acercamientos que podemos entender entre ambas

definiciones, esto quiere decir que el líder se describe, como un mecanismo regulador del poder y que por lo tanto necesita esta posición jerárquica para sustentar su propia existencia. Y de no ser así el mismo sentido de existencia de éste podría estar en riesgo, si el grupo de trabajo no dependiera de sus habilidades en la resolución de proyectos. Para Adams, el estudio del poder se asocia con categorías sociales, físicas y ecológicas, tales como la estructura disipativa de la energía antropofílica, y los procesos mentales implícitos.

Adams concluye que la evolución de la sociedad humana está basada en la garantía de la supervivencia humana, sustentada en el recurso simple de la estrategia de enfrentar y controlar el medio natural. Con esto los seres humanos inmersos en un sistema natural gobernado por fenómenos y leyes suprahumanas, se encuentran impedidos para controlar del todo su medio natural.

Esta perspectiva nos acerca a entender que los seres humanos tienen la capacidad de sobrevivir, pero también es cierto que no son dueños del medio, y que por lo tanto el control sobre éste es limitado, así podemos entender que con el liderazgo esto se vuelve equiparable.

Con el liderazgo podríamos entender lo mismo, mientras existan grupos de trabajo, el liderazgo puede estar intrínsecamente relacionado a la evolución y/o desarrollo, esta capacidad se vería en toda medida afectada por la adecuada capacidad de regulación del poder a la cual se someta la organización.

Al hacer un análisis conjunto de la relación de poder que ejerce cualquier directivo, podemos por último analizar el aspecto ideológico con el cual se desenvuelve este mismo. El manejo del poder depende en gran medida del aspecto ideológico, con el cual se haya formado el sujeto en cuestión, es decir que tan agresivo es el *Statu Quo* para el individuo, y su facilidad para romper con el vínculo emotivo que tiene hacia su equipo de trabajo. Esto

dependerá de muchas variables, pero sobre todo con la capacidad de análisis al momento de tomar decisiones.

Para otros autores como Villoro, (1985), poder e ideología no están completamente separados. Villoro además de manejar en parte el valor de Thompson, incluye las creencias como un valor cosificado del imaginario. Sin embargo, ahonda más en el concepto noseológico, atribuyendo un significado de falsedad a la ideología. No obstante el mismo declara que el concepto se vuelve ambiguo debido a la contraposición del concepto sociológico, referido al poder político y la dominación, que éste ejerce sobre los individuos o grupos sociales. De aquí que él mismo propone integrar ambos conceptos, para llegar así a uno unificado que nos permita tener una perspectiva adecuada del concepto de ideología.

Por esto mismo al final Villoro desecha la primera concepción de ideología o mejor dicho considera dos razones de ideología; una donde el concepto noseológico describe las razones injustificadas para un grupo social, y razones injustificadas que promueven el poder político de un grupo describiendo el concepto sociológico. El autor concluye así que la ideología no es toda creencia de grupo, sino sólo aquellas que permitan a un grupo llegar al poder, y asimismo no todo grupo de poder tiene ideología, sólo aquel que este injustificado. (Villoro, 2007).

Para Villoro el asunto de la ideología, sirve para explicar los procesos en los cuales el poder es utilizado para la dominación de grupos, como pudiera suceder con las políticas empresariales, reconociendo que estas funcionan una manera formal a través reglamentos, y de manera informal con la norma. Pareciera que la empresa como organismo se encarga de regular la ideología del grupo, con el fin de establecer todos los requisitos y aspiraciones que se necesitan para estar incluido, y así poder participar en las decisiones del grupo.

Cuando las reglas y normas dentro de una empresa pareciera que regulan las capacidad de relación entre los miembros del grupo, no olvidemos que también existe el carácter individual de estos, y que es de vital importancia analizar los niveles de individualidad para poder entender que los individuos no sólo son herramientas de los directivos, sino que son sujetos hábilmente optimizados para cumplir con tareas asignadas, pero además necesitan una constante comunicación y actualización de los estados emocionales, para lograr así una eficaz comunicación.

A partir de estas nociones de directivo, líder y liderazgo, podemos entender la diferencia de estos conceptos y la forma en cómo interactúan entre ellos. La dificultad de entender esta relación, se debe a que muchas veces tendemos a interpretar los conceptos a partir del esquema clásico de poder, sin embargo, no estoy tratando de justificar ningún sentido de dominación, tan sólo es el afán de describir e interpretar las características principales, para poder entender de forma imparcial los procesos a los cuales están sometidos administradores y subordinados en la dinámica empresarial.

En este entendido, hemos abordado que el líder funciona como una piedra angular, en la estructura del organigrama, y que sin la comunicación que éste ofrecería entre las distintas posiciones jerárquicas, sería difícil para una empresa entender los factores que se necesitarían mejorar para la evolución de la misma. Así el líder genera un nodo de vital importancia, porque, si bien, es cierto que los subordinados cumplen la función productiva, los líderes tiene a cargo la función operativa como administradores de estos procesos. Para Sahlins:

El desequilibrio económico es la clave del despliegue de generosidad, de la reciprocidad generalizada, como un mecanismo de arranque de la jerarquía y el liderazgo (Sahlins, 1983).

Por su parte el concepto de liderazgo, que aunque muy parecido al concepto de líder, no necesariamente tiene una posición en el organigrama, y del mismo modo cumple con la capacidad de dirigir, y comunicar pero además de este puede presentarse en cualquier esfera⁵.

Hicimos un análisis del concepto de poder y lo relacionamos con el líder empresarial, así con esto podemos entender que aunque ambos cumplen con la capacidad de dominio sobre los subordinados, el líder empresarial está obligado a propiciar una correcta comunicación entre los subordinados para agilizar los procesos de interacción, y así con esto lograr resultados, adecuados.

Asimismo analizamos la ideología como propósito de poder, estos análisis presentan una forma de acercarse a la explicación realista de lo que significa el concepto de líder y liderazgo, las facultades y la forma en la que podemos entenderlo.

⁵ Aplicando el concepto de *Líder* podemos decir que la diversidad de significados es importante, pero que esto mismo no nos impide generar un concepto totalmente racional; Un líder es aquel que debido a su relación con los demás miembros del grupo, utiliza sus capacidades para hacer de los demás mejores sujetos y la adecuada utilización de los recursos tecnológicos en relación a la meta del proyecto.

1.4.- Estructura del liderazgo.

Las empresas necesitan día a día métodos menos complejos y más eficientes, que permitan un trabajo grupal e integrado de sus trabajadores. El concepto de Líder dista de la visión clásica que lo comprende como un organizador, clasificador y solucionador de problemas. Por esto mismo el concepto utilizado en esta investigación, propone una visión de líder distinta, no sólo como parte importante en el organigrama o como pieza clave de cualquier institución empresarial, sino también como parte de un estricto sistema social, en el cual las mismas capacidades del sujeto mencionado transforman el entorno, provocando nuevos sistemas de orden, estratificación y clasificación.

El líder es un objeto que permite identificar un proyecto y que da la oportunidad de una meta en común; sin embargo los líderes son símbolos y una imagen que necesitan intervenir en el factor humano, para un eficiente trabajo y también en los resultados. A su vez estos mismos son los encargados de desarrollar y llevar a la práctica los proyectos empresariales.

Sin embargo, la forma de entender a un líder mucho depende de la historia de éste y de la adquisición de habilidades que le permitan sostenerse en el puesto, pareciera suficientemente lógica esta propuesta, pero la dificultad radica precisamente en este aspecto biográfico; vaya pues para poder entender el concepto de “Líder” es necesario hacer un análisis sobre los aspectos que lo han llevado a tomar decisiones claves para ocupar este puesto. Podemos descifrar estas etapas a través de la toma de decisiones, pero sin duda también influye la preparación y hasta la misma eventualidad en la que se ha desarrollado el individuo.

No obstante considerar las capacidades del grupo de trabajo al cual dirige es un punto importante en este esquema, ya que un grupo es el que le dará legitimidad a la

posición de líder y el liderazgo que se maneje en todo el grupo. En la actualidad es de vital importancia que el liderazgo sea carismático y motivador de grupo, sin embargo también es necesario que ese mismo liderazgo conserve sus cualidades jerárquicas, y el poder que se ejerce sobre los demás miembros, que no se pierda en el grupo, que sea capaz de sostener su posición vertical, pero que también sea competente en la comunicación horizontal para conocer las necesidades y el potencial desarrollo del grupo de trabajo

Ahora bien, la pregunta a contestar será ¿El puesto de un directivo depende de si es líder o no lo es? Y también ¿Un puesto con liderazgo puede o debe cambiar su estrato social?

La respuesta a estas interrogantes depende de la estructura del sistema jerárquico otorgada por el organigrama de la empresa, si analizamos los puestos y desagregamos uno a uno, para analizar la función de estos, encontraríamos que cada puesto obedece a algún factor productivo, es decir; cada sujeto inmerso en el contexto laboral cumple con una obligación y/o responsabilidad que ayuda a la terminación de los objetivos de un proyecto, sin embargo el diferir entre que puestos son importantes y cuales son esenciales es difícil, no por la naturaleza del puesto porque entenderíamos que todos ocupan su lugar en el espacio por la necesidad de su relación con el medio laboral, sin embargo el análisis que necesitamos hacer es que tan necesaria es su supervivencia en la estructura social.

Recordemos a los panaderos de Sennett (2002: 67) -el autor hace referencia a un grupo de panaderos griegos que tenían una alta cohesión laboral-, todos entendían que si uno no cumplía con su labor entorpecía y perjudicaba la labor de los otros; por ello era importante que todos cumplieran sus actividades. Posteriormente esa misma panadería fue adquirida por una gran empresa y con ello la expansión en la producción fue enorme, se contrataron grandes cantidades de personal y maquinaria para cumplir con los pedidos. El

problema no fue el aumento de la producción o la incorporación de personal totalmente nuevo, sino que la habilidad productiva, pues el proceso de la producción se había automatizado y con ello el propósito del trabajo se había perdido. Sennett aclara que esto vino a romper con la cohesión social, transformando así la interacción laboral. Así los nuevos panaderos ya no sabían que significaba hacer pan, esto tradujo en un exiguu arraigo hacia el puesto que se ocupara, ya que cualquiera podría ser fácilmente reemplazable en teoría.

Lo que nos dice Sennett no es que los cambios sean progresivamente malos o inadecuados, sino que los panaderos hacen pan, pero que la estructura social jamás se encuentra en función de las actividades, aunque las actividades si necesitan de esta estructura.

La forma de la estructura no es permanente, al contrario se encuentra en constante cambio, pero cada vez que ésta se altera un cambio se transforma todo, sería una completa transmutación social lo que sucede cuando la estructura se mueve.

Ahora bien, la identidad es un factor muy importante para entender la estratificación social. Los panaderos griegos son el aspecto tradicionalista y artesanal, en lo que a panadería se refiere, la nueva panadería con sus nuevos panaderos se convirtieron en técnicos del pan, porque aunque producían pan no eran panaderos, ellos eran responsables de los medios tecnológicos, por los cuales producen, y no de la habilidad misma para hacerlo. Este ejemplo nos dice claramente cómo entender la estructura social de los puestos de trabajo.

En este sentido no importando la posición, el objetivo será siempre producir, la diferencia entre producir por producir, y producir por satisfacción depende de la función que se tenga. Un puesto podrá permanecer a través del tiempo pero necesitará actualizarse.

Esto por la dificultad de mantener los mismos procesos de producción, en este tipo de sociedad capitalista donde los recursos tecnológicos cada vez son más aptos, para el aprovechamiento de los recursos, resulta difícil mantener las mismas técnicas de producción.

Si vemos, los puestos de dirección dentro de una empresa no distan mucho de los panaderos, aunque con responsabilidades distintas cumplen con funciones similares: *mantener la cohesión social dentro de la actividad laboral.*

El principal problema para los directivos, es que a diferencia de los empleados estos son nodos que indistintamente necesitan mantener la comunicación entre los distintos miembros de la empresa, esta particularidad de ser nodos puede complicarse sobre todo si los equipos aprenden a ser autosuficientes, y el liderazgo se encuentra en las esferas bajas de la producción.

Entonces ¿El liderazgo debe ocuparse sólo en los altos mandos? No necesariamente aunque la principal facultad de un directivo siempre será la de entender la cultura de su sociedad, para mantener la identidad de grupo, y la cohesión social para resolver con fortuna cualquier problema que se presente, y así evitar la división o ruptura de su sociedad. Vemos además que la necesidad social de mantener una esfera de dirección, es importante por la capacidad de restricción que se puede ejercer sobre los empleados, ya que el desorden es particular, cuando no se posee un Administrador serio en cuanto la elaboración de proyectos⁶.

La tarea primordial de un líder es la entrega de los resultados, ya sea a un puesto más alto o directamente al cliente, es por esta facultad que a menudo se puede confundir

⁶ La dirección se define como “Las acciones que aplica el líder para desarrollar la aptitud profesional de los integrantes del equipo de un proyecto mediante una intervención personal para cambiar o reforzar el desempeño”. (Cleland & Ireland, 2001, sección 5.3).

los distintos puestos en el organigrama, cuando un directivo carece de esta responsabilidad su puesto estaría en duda, ya que la compromiso de las actividades estaría intrínsecamente depositada en el responsable del proyecto. Sin embargo, las capacidades únicas del puesto no recaen en la entrega de resultados, sino también en la implementación de reglas y la crítica necesaria para mejorar el trabajo. Así las funciones de un directivo puede ser la construcción de la estructura social necesaria, para la retribución personal entre los miembros del equipo.

Si bien la estructura social depende en gran medida de la capacidad de liderazgo de un directivo, podemos entender que las cualidades de éste definirán las reglas bajo las cuales se construirá esta estructura social y la magnitud de esta. Por esto la importancia de quien llegue a este puesto, el plantearnos si la empresa pudiera existir sin el puesto mismo resultaría paradójico, ya que los grupos de trabajo pudieran ser el mismo semillero para cosechar líderes gerenciales, que se convertirían a la postre en los mismo encargados de ocupar el puesto.

Cuando un líder se dedica a la construcción de la estructura y no la construcción de poder, podemos encontrar que la empresa desarrollara por si misma los recursos necesarios para ser autosuficiente e independiente. Esto no significa que los puestos sean en absoluto necesarios, pero es la forma en la que se ha construido el organigrama empresarial, los directivos por sí mismos se han dedicado precisamente a la acumulación y legitimación de poder en beneficio de mantener su estratificación social, en lugar de desarrollar la estructura social que los ha cimentado como parte fundamental en la adecuada dirección del complejo social.

De tal forma que no importa quien ocupe o se desenvuelva en el puesto, ya que al igual que en otros puestos se es reemplazable, lo que significa que el cumulo de habilidades

será de vital importancia para trascender en el puesto. Analizando esta visión a través de la seguridad y demás cualidades de la personalidad, no puedo negar que muchas veces la toma de decisiones permite hallar una suerte de coincidencias, que posibilitan operar de manera adecuada. No obstante los errores siempre ocurren de forma no programada, y a final de cuentas esa es la tarea de un líder, dar solución a los problemas que pudiera enfrentar un proyecto no sólo en lo profesional, sino en lo personal, que particularmente son las contrariedades que pudieran frenar un proyecto de manera repentina⁷.

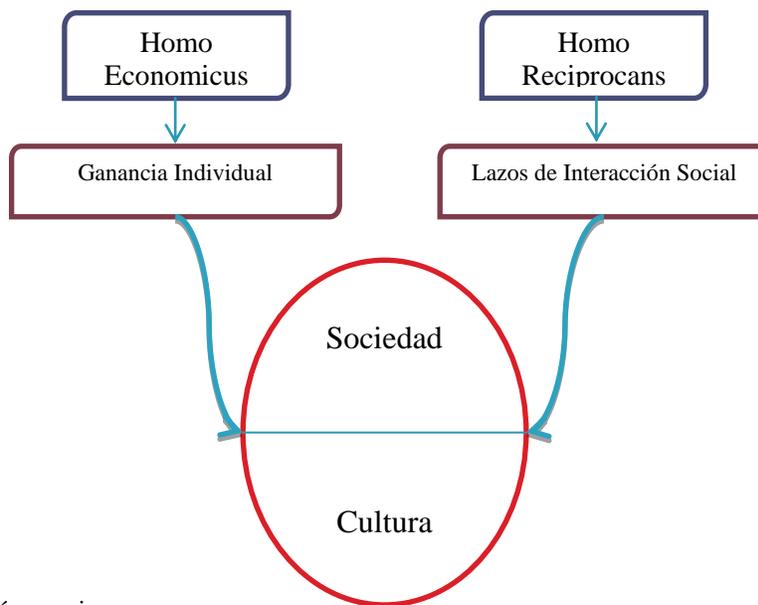
Por decirlo de alguna manera, un directivo puede comportarse de dos modos como el *homo economicus* y *homo reciprocans*⁸. La importancia de esto recae precisamente en los significados de estos dos modelos conceptuales, si un administrador o directivo está desarrollando únicamente el *homo economicus*, podrá comprometer a todo el equipo a que cometa errores en beneficio propio, así sería como sabotear el sistema para obtener algún tipo de recurso, quizá necesario o simplemente por ambición. En cambio, en la posición del *homo reciprocans*, será difícil comprometer al equipo, pero por la misma flexibilidad podría comprometer su propia posición, no es que ambas produzcan fallas, la falla recae

⁷ (Cleland & Ireland, 2001, sección 5.4.4) en esta sección se hace énfasis a los tipos de problemas que puede presentar un líder en cuanto a la toma de decisiones, principalmente se refiere a los problemas de índole moral referida al respeto con el otro. En síntesis hace una crítica hacia la cultura organizacional, y ve a esta como la principal legitimadora de los problemas que suceden en la toma de decisiones, y sobre todo como la generadora de conflicto “Por eso es difícil abordar *la cultura organizacional*. Para abordar un conflicto se debe identificar directamente el valor organizacional que lo creo o lo alimenta. Después, la decisión se destacar el valor organizacional o descartarlo”

⁸ Las empresas viven distintas etapas en las que los recursos de los cuales depende son vitales, por ejemplo: cuando una empresa se sitúa en una etapa de crisis económica, el recurso más importante con el cual contara será su capital monetario, en cambio si vive una crisis por el retraso de algún proyecto o el incumplimiento de una meta, su recurso más importante serán las capacidades y habilidades de su personal. Particularmente estos conceptos como parte del modelo de comportamiento social nos acercan más a la definición moderna de Durkheim sobre la solidaridad mecánica y orgánica. Cabe destacar que el *homo economicus* (Hombre económico) y *homo reciprocans* (hombre recíproco), son términos que ya se habían planteado desde la teoría de Durkheim, pero a diferencia de éste estos conceptos le dan un valor individual y no social como lo antepuesto. Sin embargo, la dificultad recae precisamente en la paradoja porque somos seres sociales que dependemos, y trabajamos para el medio social al cual pertenecemos. Este síndrome se ve reflejado con el hombre egoísta de Smith, que aunque el hombre trabajara y produjera para sí mismo en realidad estaba beneficiando a su sociedad.

precisamente en el poco autoconocimiento o autocrítica que se pueda tener. En lo referente se debe conocer los motivos por los cuales un proyecto se está desarrollando, y con esto ser consciente de las necesidades del mismo. (Ver diagrama IX).

Diagrama IX. La relación del hombre económico y recíproco en cuanto a la institución.



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, no es que la estructura del liderazgo sea únicamente dependiente de los valores del individuo, pero si interfiere de manera sobresaliente la razón y la cultura que estén a disposición de éste, para entender que las empresas no son sólo actos económicos, sino también funciones sociales que afectan de manera significativa la relación social en la cual están inmersas. Para describir este asunto veamos dos conceptos que podemos usar para analizar los valores con los cuales las empresas pueden estructurarse;

“Optimización” se refiere a las capacidades, y recursos individuales con los que cuenta un líder y como se involucran con los miembros de un equipo, “Incrustación,” referido a la incorporación del líder con su entorno, y de los aspectos necesarios para la oportuna y adecuada participación de un líder con su entorno (véase cuadro III). El sentido de esta tabla es para hacer notar las diferencias entre *optimización* e *incrustación*.

Cuadro III. Relación entre los conceptos de “Optimización” e “Incrustación.”

Optimización		Incrustación
Universal	< >	Particularidades Culturales
Aislamiento	< >	Actor enlazado
Libertad	< >	Solidaridad, reciprocidad
Productividad Eficiencia	< >	Diversidad
Racionalidad única o personal	< >	Racionalidad condicionada

Fuente: Max Weber *Economía y sociedad.*, México, FCE, 1964.

La posibilidad de la optimización, es la elección natural por desarrollar y sobresalir de forma racional, podríamos decir que es la emoción más real sobre la elección de pertenecer. Y con esto podemos entender las limitaciones del equilibrio social, al sentido de pertenecer y sobre todo el de identidad con un mismo sistema social. La incrustación

obedece más a la participación de un individuo con la sociedad, es decir la interacción social que este pudiera tener, esta descripción es necesaria para entender que un líder puede ubicarse como un optimizador, y el equipo como la incrustación ambos son necesarios en su función y en la estructura.

Para concluir la estructura del liderazgo obedece a muchas variables, y al mismo tiempo, el liderazgo se encarga de estructurar la sociedad, por eso mismo es necesario contar con un liderazgo en altas esferas, para que la reglamentación sobre la cual se construirán las bases sociales y de organizaciones fuertes.

El puesto por sí mismo parece necesario, aunque no es del todo absoluta su existencia si entendemos que la simbiosis entre directivo y liderazgo, en el marco de lo correcto, permite una mayor agilidad en cuanto a la elaboración y puesta en marcha de los proyectos.

Entenderemos que, no importan los problemas venideros, en el orden social a los cuales se enfrente la empresa, puesto que habrá recursos humanos suficientes para resolverlos. En cambio, sino llegamos a comprender, que la principal característica de la estructura del liderazgo es la capacidad racional de acuerdo a la especificidad cultural, estaremos dando pasos hacia atrás, intentando resolver problemas con herramientas equivocadas, lo importante no es no cometer errores, sino cómo aprendemos de ellos y cómo ese es el camino hacia las metas.

CAPÍTULO II

EMPRESA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.- La empresa como objeto de estudio

La historia de empresas ha tenido un notable desarrollo en países como Estados Unidos e Inglaterra. La historia empresarial se muestra como un campo capaz de dar respuesta, generar discusión y conclusiones frente a aspectos insertos en argumentos demasiado amplios.

El nacimiento de la llamada historia empresarial viene dándose alrededor de la década de los veinte en Estados Unidos, su consolidación en 1927, por la *Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard* que para este año funda la Cátedra que abordara problemas relativos a los hombres empresarios y sus diversas problemas; y posteriormente en Inglaterra en la siguiente década. Un ejemplo es Gran Bretaña donde el interés en dichos temas tuvo auge con lo ocurrido después de la II Guerra Mundial. La publicación de incipientes trabajos y el posterior auge de publicaciones especializadas en el tema, como la pionera *Harvard Series on Business History* comenzó con la propagación de monografías sobre industrias, y en 1948 se da el establecimiento del *Harvard Center in Entrepreneurial History* dando cavidad al enfoque interdisciplinario. En Estados Unidos los primeros trabajos reflejaron dos aspectos; el de la gerencia y la administración, y el otro con la función ejercida por el empresario en particular. (Church, 1992). En dicho país algún autor ha propuesto el termino de “Nueva Historia Económica de la Empresa” para los trabajos que combinan un cuidadoso análisis histórico de la empresa, basado en un trabajo de archivo considerable (Valdaliso, 1996).

En México su desarrollo ha visto con buenos ojos trabajos hechos en círculos académicos extranjeros sobre una diversidad de enfoques.

La historiografía económica sobre México, en la década de los noventas, probablemente experimentó una transformación profunda en su calidad, ampliando notablemente su campo de conocimiento, su sofisticación metodológica y su universo de conocimientos que han hecho de la vuelta a las fuentes, cualitativas y cuantitativas, un ejercicio de mayor creatividad. (Ibarra, 2003).

La historia de empresas y empresarios ha estado inmersa en trabajos de procesos económicos generales, y pocas veces dejan ver particularidades. En este sentido debemos saber diferenciar la historia de la empresa y el empresario, ya que ambos enfoques son complementarios, pero cuya definición difiere de un autor a otro. Siguiendo en primer lugar a Carlos Marichal, encontramos a:

La historia empresarial – en el sentido Schumpeteriano- centra su atención en el análisis histórico del desempeño y efecto de ciertos empresarios innovadores individuales o de ciertos grupos de empresarios de vanguardia [y la] “historia de las empresas” o *business history* presta una atención preferencial al análisis de los cambios en la organización económica de las compañías o corporaciones, cambios que son parte y reflejo de las transformaciones económicas y sociales en su conjunto. (Marichal y Cerutti, 1997: 10)

Marichal junto con Cerutti, se han dedicado al estudio de empresas, por ello tal vez su definición tiende a marcar una diferenciación entre la empresa y el empresario. Esto no alienta su separación, pero autores como Carlos Dávila al definir el empresariado engloban tanto a la empresa como al empresario. Dávila propone que el empresariado “Se entiende no solamente las empresas o unidades productivas y de servicios, sino también los

empresarios individuales, las familias empresariales, los grupos empresarios y las asociaciones empresariales.” (Dávila, 1997:74).

En los trabajos sobre esta temática, los acercamientos han convivido con diversos paradigmas, desde el marxismo, el chandleriano de empresa moderna y/o revolución gerencial, recientemente desde la perspectiva de la nueva economía institucional y la economía evolutiva. Contando con dos notables influencias; la empresarial por parte de Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1911), quien señaló la importancia vital del desempeño y efecto sobre la empresa del empresario, y el modelo chandleriano, de Alfred D. Chandler, un estadounidense que analiza la morfología de las empresas, entendido como su estructura y estrategia. (Chandler, 1977).

El economista Alfred Chandler define en principio a la empresa como una entidad legal, que supone la firma de contratos con proveedores, distribuidores, empleados y frecuentemente con los clientes; asimismo es una entidad administrativa al existir dentro de ella una división del trabajo, como un equipo de gerentes para su coordinación. El autor detalla así la empresa, como *una entidad legal y administrativa constituida por un conjunto de habilidades aprendidas, instalaciones físicas y capital líquido, en la finalidad de la misma se define como utilitaria*. Esta naturaleza utilitaria posee tres fines paralelos y complementarios que van desde la satisfacción personal del empresario hasta el papel que las empresas desempeñan en la sociedad y en la economía regional y mundial. (García Gómez, 2001:75-79.)

Aunque la temática ha sido retomada mayoritariamente en el mundo occidental, su definición cuenta con aportes desde distintas disciplinas, en nuestro análisis partiremos de las definiciones clásicas para puntualizar en las que se han realizado por antropólogos. Por ahora sólo veamos a la antropóloga Patricia Safa, quien define a la empresa como una

unidad económica que tiene como objetivo el inicio y consolidación de una carrera económica, para obtener ganancias para lograrlo debe maximizar los recursos del medio ambiente, analizar las coyunturas temporales. En este cometido el empresario debe confiar en su lógica y su intuición, asumiendo un riesgo más o menos predecible, toma decisiones y pautas de acción a seguir. (Safa, 1988:11).

1.1.- Descifrando el concepto de empresario.

El desarrollo de la empresa como agente económico es determinado por la figura del empresario. Las responsabilidades y características de éste han cambiado, y en general se define coloquialmente como la persona que es capaz de arriesgar, para poner en marcha una unidad de producción, en la satisfacción de determinadas necesidades, a cambio de una utilidad o beneficio.

A lo largo de la historia el concepto y las atribuciones dadas a esta figura han virado en respuesta a la diversificación de las actitudes, y nivel de responsabilidad que ha sostenido este sujeto en determinado negocio. Las atribuciones y características designadas al empresario han cambiado a lo largo del tiempo, por ejemplo en el siglo XVI el pensamiento económico se basaba en conceptos éticos (precios y salarios justos), no existiendo así una definición aproximada a los empresarios. A finales del siglo XVI y principios del XVII la figura del empresario se fue vinculando con la del comerciante. Adam Smith y David Ricardo identificaban al empresario como un capitalista, propietario del negocio, quien lo dirige y lo controla personalmente, asumiendo un riesgo inherente a la propiedad.

En el transcurso del siglo XX la figura del empresario se fue definiendo. Frank H. Knight en 1921 publicó su libro *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*, en el que desglosó que el empresario posee el papel principal de asegurar las rentas de los factores productivos, al soportar el riesgo de la actividad económica. El autor expuso la diferencia entre riesgo (aleatoriedad con probabilidades negativas) e incertidumbre (aleatoriedad con probabilidades desconocidas); así para Knight el empresario debe asegurar las rentas de los factores productivos, soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa. El

empresario adquiere los factores de producción a un precio conocido, teniendo que hacer previsiones futuras para una demanda incierta, en este sentido el empresario asume un riesgo, y el beneficio es la recompensa por asumir dicho riesgo. En su trabajo el autor distingue al director de la empresa del empresario, el primero es la persona que da órdenes de gestión en la empresa y desempeña la función de la organización, y el empresario es quien asume el riesgo y emite órdenes en la empresa. En este trabajo al primero lo hemos llamado director y al segundo gerente.

El economista austriaco J. A. Schumpeter considera al empresario como el promotor fundamental del desarrollo económico capitalista, cuya función primordial es innovar. En su trabajo *Teoría del desenvolvimiento económico* en 1912 habla del *espíritu emprendedor* derivado de los empresarios, que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo. Para Schumpeter el sistema económico tiende al equilibrio, donde el ingreso de la empresa es igual a costes de producción más el salario del empresario o de la dirección.

A finales del siglo XX y principios del XXI la actividad de las empresas se ha vuelto más compleja y dinámica, en gran medida por la globalización de los mercados, la competencia, cambios tecnológicos, cambios políticos y sociológicos. El empresario aun con el cambio de siglo y la complejidad de las relaciones económicas, ha de ser la figura que adopte las decisiones generales de la empresa – planifica, organiza, motiva, decide, coordina, informa y presupuesta-, en suma el empresario es líder, posee un espíritu emprendedor y es un dirigente.

1.2.- Los empresarios y la empresa

Construir el concepto de empresario comúnmente nos recuerda esta capacidad, casi nata, de aventurarse a enfrentar el destino, sin embargo podemos ver de manera más real que el éxito de grandes empresarios puede referirse a golpes de suerte. Retomando el concepto de *Hacer que suceda* del capítulo uno, permitirá al individuo conseguir los objetivos pese a los problemas que pudieran suceder durante la puesta en marcha de un proyecto.

Las capacidades de grandes empresarios ha sido de algún modo esta potencialidad de convertir las pequeñas expectativas en grandes proyectos, quizá como Mark Zuckerberg⁹ que había diseñado una red virtual para los alumnos de su universidad en “Harvard”, sin embargo los alcances de su proyecto se maximizaron al punto de ser uno de los CEO’s¹⁰ más importantes y reconocidos en el mundo. No es que Zuckerberg haya sido dotado con habilidades superiores a las de sus compañeros o que incluso tuviera mejores oportunidades, es la determinación lo que aparentemente llevan al éxito de estas personalidades.

Sin embargo no es suficiente con la interpretación de estas variables, hay que entender que los grandes empresarios del siglo XX y XXI han sido desarrolladores del contexto, y que han revolucionado la forma de comercializar y sobre todo en la forma de

⁹ Tomamos el caso de Marck Zuckerberg, porque irónicamente su caso representa con mucha claridad el protocolo de empresario como un innovador social con su proyecto Facebook. La representación de este caso es importante, en este nivel ya que representa de toda forma las cualidades del empresario moderno “Tomar lo que haya que tomar, correr los riesgos que haya que correr y sobre todo conseguir las metas cuando tengan que ser conseguidas” aclaremos que Zuckerberg fue demandado por supuesto plagio intelectual, ya que los creadores de ConnectU argumentaron que Facebook había sido su idea y que Zuckerberg simplemente la tomó a pesar de haber sido encargado para ayudar a desarrollar el proyecto. Aunque hay casos similares como el de Bill Gates, que aseguran que intento reproducir el sistema operativo de Macintosh, lo que vemos en una posición real es que bajo cualquier situación los empresarios de estos niveles han tomado la decisión de llevar a cabo sus respectivos proyectos. Aunque más adelante hablaremos de la ética, veremos que las empresas en algunos momentos no pueden ser totalmente éticas precisamente por los recursos que necesita para sostenerse.

¹⁰ CEO es un acrónimo anglo para: “Chief Executive Officer”. La traducción literal al español es: “Oficial Ejecutivo en Jefe”.

organizar sus proyectos. Lo anterior podemos resumirlo, en como los empresarios son grandes innovadores de las redes sociales, por si mismos es difícil que acierten en el momento preciso, pero esa gran barrera limítrofe entre la cultura y la ideología, les ha permitido romper y acercarse precisamente al siguiente paso del progreso social.

Supongo que los empresarios siempre hacen análisis de riesgos, en cuanto a la toma de decisiones sobre todo cuando el capital define el rumbo del proyecto, es importante hacer notar que los empresarios más exitosos han tenido que tomar decisiones definitivas sobre la consecución de las metas sobre su proyecto. Sennett lo explica muy bien a través del *miedo al fracaso*; no sólo es la baja autoestima que entendería que una mala decisión es una mala acción, lo que nos dice el autor con respecto a esto es, la dignificación del ser a través del reconocimiento de su profesión, por eso a veces quizá no sea tan importante el llegar al objetivo sino cómo se llega, y, por la historia que conocemos de atreverse a realizar las cosas aun con el riesgo que conlleva; ello dignifica de gran manera la actividad que se realiza. Es así como, a través del peligro y la incertidumbre se puede encontrar la dignificación de la posición social aun cuando está bien estipulada, pero socialmente no es apreciada.

Claro que hablamos de un caso excepcional o lo entendemos como excepcional, la suerte de liderazgo se refiere a la capacidad de hacer las cosas bien, y el hacer las cosas bien, significa hacer lo que se tiene que hacer en el momento que se tiene que hacer, es la acción empresarial en su sentido más notable.

El concepto de acción empresarial es uno que permite entender aspectos sociales y culturales importantes, tanto de los empresarios, considerados como actores sociales, como de la empresa como organización social” (*Lizaur, 1996: 144*).

Con esto podemos entender, que la acción empresarial es un recurso para entender que los empresarios son aquellos que se encargaran de modificar el medio, es decir podemos ver a los empresarios como revolucionarios sociales con la ansiedad de transformar el entorno, y la empresa como la gran contenedora de estos cambios¹¹. No obstante podemos ver un vínculo nodal entre el liderazgo, ya que un empresario y una empresa sin liderazgo podrían funcionar aunque no sabríamos si de cierta forma pudieran institucionalizarse como tal.

La primera dificultad a la que se enfrentan los empresarios es la construcción de nuevas redes sociales, y a la asertividad social necesaria para involucrarse en el mercado en el que aspiran participar; lo importante no es sólo la capacidad social, sino además los recursos disponibles para entender el tejido social al cual quiera integrarse. Asimismo las empresas necesitan de diversos recursos para *incrustarse* o posicionarse socialmente con respecto a sus competidores, la manera de lograr esto depende de los recursos disponibles y la cantidad de estos, un personal calificado y recursos económicos son indispensables pero más allá de eso, se necesita de un empresario líder que sepa actuar con liderazgo para resolver los problemas a los cuales se enfrentara en presente o futuro.

La dificultad del liderazgo recae en los factores humanos, en los cuales no hay ningún tipo de anticipación, es más Sennett lo retrata muy bien al explicar que las empresas trabajan con pérdidas o desperdicios, y lo entiende como un implícito en la destreza de hacer negocios, de lo que nos advierte es precisamente del potencial desorden que causan las relaciones humanas, las máquinas están diseñadas para hacer el trabajo para el cual

¹¹ Marx en el *Capital* decía que el capital para sobrevivir debe, obligadamente y constantemente, revolucionar las fuerzas productivas y los medios de producción. (Marx, 1980).

fueron creadas, sin embargo los sujetos experimentaran numerosas emociones al realizar el suyo. Aunque esto parece positivo para Sennett, al final de cuentas a través del reto es que uno puede dignificar la labor de su tarea:

En todas las formas de trabajo, desde la escultura a servir comidas, la gente se identifica con las tareas que son un reto para ellas” (Sennett, 2000: 74).

Aun así los empresarios poseen un factor de riesgo mucho mayor en la difícil tarea de instaurar la empresa, y es la disponibilidad de los recursos para la puesta en marcha de la misma. Este es un factor de riesgo considerable, ya que este puede ser uno de los retos más importantes y una de las razones que pueden ayudar o perjudicar el éxito de la empresa.

El entorno condiciona los recursos disponibles para los empresarios. Sus posibilidades están limitadas por el tipo de desarrollo establecido, así como por los recursos naturales y humanos al alcance” (Lizaur, 1996: 143).

Quizá es aquí donde encontramos las historias de éxito y autorrealización, de los grandes empresarios. Por esto es importante que el liderazgo esté siempre presente, más aun con la gestación de los nuevos proyectos empresariales. Las cualidades de los empresarios se basan principalmente en la supervivencia.

Ciertos problemas son tan importantes que las decisiones que les atañen son lo que yo llamaría un motivo de crisis. Una decisión de crisis es aquella en que bien la polity entera bien una parte significativa de ella considera que su interés en una decisión es vital” (Cohen en Llobera, 1979: 44)¹².

¹² Ronald Cohen titulado “Sistema Político”, la referencia es debida a la explicación en la toma de decisiones administrativas o adjudicativas, las decisiones administrativas en cuanto a la disputa nos colocan en el plano normativo, y a las circunstancias que pueden provocar el conflicto. En las decisiones adjudicativas la

Ahora bien, durante la expansión e inserción de la empresa, el empresario se vuelve completamente responsable de aquellos factores que involucren crisis, y a partir de la crisis es donde podemos ver que los resultados positivos proyectan prestigio, que otorga autoridad iniciando con la adopción del poder. La relevancia de esto es principalmente que los empresarios con una historia biográfica, donde el infortunio y el conflicto han construido su historia, reciben el reconocimiento social tan necesario para adaptarse y ser reconocidos en la legitimidad necesaria para la institucionalización de la empresa.

En el éxito de la institucionalización de la empresa hemos constatado previamente algunas de las variables que generan éxito, pero cuando esto no sucede de esta forma, podemos encontrar el otro lado de la historia donde la consecución del éxito mucho dependerá de la persistencia y seguridad del mismo empresario.

Para empezar cualquier ser humano trata evita el dolor que significa el fracaso, pero como ya habíamos abordado en este capítulo para Sennett la baja autoestima resulta en el miedo, la parálisis para realizar proyectos y la movilidad necesaria para sobresalir involucran para el autor la incapacidad de saberse lo suficientemente apto para el puesto, sin embargo también indica que las características del fracaso recaen en un proceso de victimización por parte del sujeto, así podemos creer que el fracaso no es un asunto de negación sino de aceptación, autoanálisis y de volver a arrancar.

En la sociedad moderna y con tantos sistemas de competencia laboral pareciera que regresáramos a la etapa darwiniana, donde el más apto para adaptarse por medio de sus procesos evolutivos sea el que sobreviva a las inclemencias del conflicto laboral, los empresarios han sabido bien sobreponerse a la adversidad, sin embargo en el azar de

importancia recae en cuanto a la imparcialidad de juzgar el hecho, es por esto que las decisiones tomadas siempre deberán ser ejecutadas con el fin de la supervivencia del grupo.

posibilidades también han fracasado, lo importante aquí no es diferenciar el éxito del fracaso, ni tampoco el juzgar cual es bueno o malo. La labor es aceptar el camino que se ha elegido, y tomar con responsabilidad las decisiones necesarias para poder fabricar las soluciones requeridas, cuando los recursos se encuentran comprometidos.

Un empresario de forma literaria se ha convertido en un conquistador, que con el suficiente poder, puede cumplir su objetivo aun en contra de las adversidades. Es por esto que en el pasado cuando nos referimos a los empresarios como innovadores sociales, los veíamos como grandes instauradores de la estructura social y a la empresa como la contenedora de estas capacidades. Sin embargo la conquista de este personaje significa que el entorno no será igual, ya que sólo pueden suceder dos vertientes la de la transformación del contexto o la de la permanencia temporal hasta que un conquistador con las suficientes habilidades pudiera conseguir el objetivo.

Así los empresarios no son del todo diferentes a los demás, simplemente han encontrado otra forma de interpretar al mundo, y lo que este les ofrece; en suma ellos mismos se adoptan como parte del mundo pero con derecho a modificarlo, ellos se han vuelto los instauradores de la cultura y los contenedores de esta misma. Su seguridad no emana de su autoestima, es de la capacidad de reconstrucción, y el de retomar el camino lo que los ha hecho capaces de adaptarse al cambio, y encontrar una solución a los problemas que pueda presentar el proyecto. Cuando son capaces de cumplir con estas características, entonces su excepcionalidad puede ser reconocida, no obstante si estas circunstancias no se cumplen regularmente la crisis termina con ellos y con su liderazgo, aunque siempre está latente la reconstrucción. Difícilmente ésta sucederá si no se cuenta con la suficiente capacidad de autoanálisis para retomar la tarea de ser un empresario.

La empresa sirve como legitimadora continua de la estructuración de la autoridad, donde los puestos han sido conseguidos en base a la obtención de resultados, es por esto que la mecánica de las posibilidades para el ascenso de la jerarquía social depende en gran medida del *record* historial con el que cuente el postulado a algún sitio. Así un empresario sabrá considerar a “buen ojo” las capacidades técnicas y sociales, y podrá influir en el esquema práctico de la selección de puestos. Sin embargo el organigramas nos refiere a que los puestos de algún modo pueden democratizarse en cuanto a la aprobación social, es decir lo adecuado es que a los altos puestos sean promovidos los sujetos que cuenten con el apoyo y reconocimiento de los subordinados, y que la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa obedezca a la esfera de dirección referida al empresario.

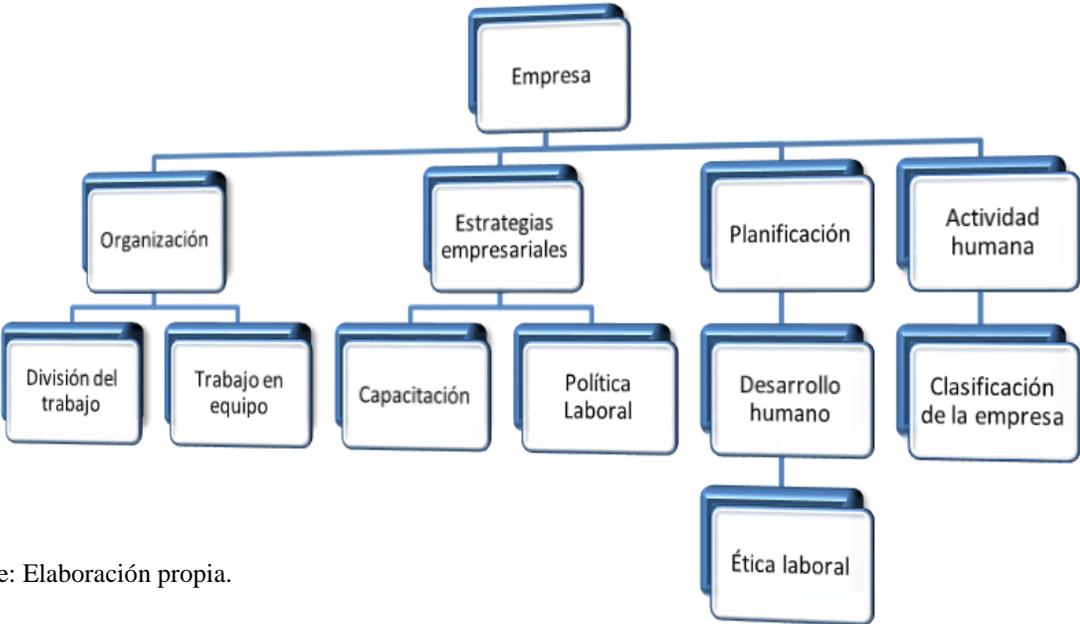
En este sentido los líderes de los puestos administrativos serán los encargados del control, la organización de los proyectos, y de la productividad a los que se enfrente la empresa; el empresario y sus trabajadores de confianza decidirán el futuro organizacional y destino de la misma empresa.

En el papel de empresario, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoran el desempeño de la organización. Como manejadores de disturbios, llevan a cabo acciones correctivas en respuesta a problemas no previstos con anterioridad. Y al ser asignadores de recursos, los administradores son responsables de suministrar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores desempeñan el papel de negociadores, cuando discuten y negocian con otras unidades para obtener ventajas para su propia unidad. (Robbins 1999:6).

La diferencia radica, precisamente en la trascendencia en la toma de decisiones y en la confianza que estas puedan generar entre los integrantes del sistema social. El rol

principal no es quien toma decisiones, sino quien tomará las más grandes, aquí es donde la competitividad para demostrar y legitimar el poder es vital para cualquier empresario, ya que de perder su prestigio este podría no ser necesario, es decir no sería prescindible, sin embargo difícilmente abandonará el puesto; es por eso que la empresa institucionalizada sirve como represor social, poniendo de manifiesto que las acciones deben ser coercitivas para impedir el libre asenso. Véase el siguiente diagrama.

Diagrama X.-Estructura básica de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

2.-La cultura organizacional

Las organizaciones siempre han sido indispensables e inevitables en la vida y desarrollo del ser humano. El individuo mismo desde su nacimiento es parte de una organización-hospital.¹³ En la actualidad existen variados estudios, sobre las características de las organizaciones, sin embargo, lo interesante es mirar que estas son parte de los intereses individuales y grupales. Toda organización posee características o cualidades de otras organizaciones, pero cada una de ellas posee sus propias peculiaridades. La organización es al mismo tiempo, una fuente de estabilidad social al estructurar posiciones, roles y papeles que desempeñan los individuos fuera y dentro de la empresa. Las organizaciones poseen diferentes estructuras, metas, grupos de interés, estilos de liderazgo, tareas, y por ello están conectadas a un entorno determinado.

Las organizaciones tienen un efecto en el comportamiento y actitudes de los individuos que las conforman. El hecho de permanecer a una organización que tiene reconocimiento y prestigio también confiere estas cualidades a sus integrantes, por ello es sumamente importante el acercamiento a la estructura de las organizaciones.

Para poder entender una organización, debemos señalar los rasgos específicos que se engloban en el diseño de la misma. En el diagrama I se observan las dimensiones estructurales y contextuales del diseño de una organización.

¹³ La definición de organización, de Weber ha servido como base para muchas otras. Su enfoque radica básicamente en los patrones de interacción legítima entre los miembros organizacionales, en tanto persiguen metas y se involucran en actividades. Luis Ahumada Figueroa. *Teoría y cambio en las organizaciones*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2001., Pág. 24. Para Robbins la organización es una unidad social, coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, ésta funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. Robbins Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación, 2010.

Diagrama XI. Dimensiones estructurales y contextuales del diseño de una organización.



Fuente: Daft Richard L., *Teoría y diseño organizacional*. México: Thompson Editores, S.A., y Kennedy, 2005., Pág.16

Las dimensiones estructurales son etiquetas que nos sirven para distinguir las características internas de una organización, por medio de estas se les puede medir y comparar. El siguiente cuadro muestra en qué consiste cada una de ellas.

Cuadro IV. Características interna de una organización.

Formalización	Esta corresponde a la documentación escrita en la organización. Incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas.
Especialización	Corresponde al grado o nivel en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados.
Estandarización	Es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme.
Jerarquía de autoridad	Esta describe quién reporta, a quién y el tramo de control de cada gerente.
Complejidad	La complejidad es la cantidad de actividades o subsistemas, dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial.
Centralización	Corresponde a un nivel jerárquico con autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizaciones más bajos, es descentralizada.
Profesionalismo	El nivel de educación formal y capacitación de los empleados.
Proporción de personal	La dedicación de gente a varias funciones y departamentos.

Las dimensiones contextuales corresponden al tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, las metas, estrategias de organización, y la cultura;

1.- Tamaño- es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma.

2.- Tecnología organizacional- es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas, que se emplean para transformar los insumos organizaciones en productos.

3.-El entorno- incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización.

4.- Las metas y estrategia de la organización- definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones.

5.- La cultura- es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados.

Ahora veamos el concepto de cultura. El autor Robbins, menciona que la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar la tarea de definir los límites; entendido como los comportamientos que cambian de unos a otros. Además de transmitir un sentido de identidad a sus miembros, ello facilita la creación de un compromiso personal, en un sentido más allá que los intereses egoístas del individuo, para incrementar la estabilidad del sistema social. Así la cultura es el vínculo social, el cual ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados, (Robbins, 1991).

El autor Edgar Schein se refiere a la cultura organizacional en la siguiente forma:

Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor, a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa. El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo. (Schein, 1988)

En este sentido podemos decir que la cultura organizacional es algo intangible, que se sitúa y se vive dentro de la organización; es a la vez una serie de manifestaciones y percepciones de pequeñas subculturas, que por medio de sus creencias, costumbres y normas, relaciones interpersonales e informales generan con el tiempo un sentido de pertenencia, que finalmente diferenciara a la empresa de las demás.

2.1-Definición de cultura organizacional¹⁴

La cultura organizacional es un sistema de valores, creados y desarrollados en un entorno determinado, y son compartidos y transmitidos a través de símbolos (historias, mitos, rituales, ceremonias, etc.); los cuales influyen en el comportamiento de los miembros y grupos de una organización.¹⁵

En cada organización encontramos una cultura escrita que define los estándares del comportamiento, los cuales pueden ser aceptados o no por los empleados. Después de unos meses la mayoría de los empleados entienden la cultura de su organización. Saben por ejemplo como vestir para el trabajo, si las reglas se imponen con rigidez, que clase de comportamiento cuestionable con seguridad les creará problemas y cuales probablemente se pasen por alto, la importancia de la honestidad y la integridad y cosas similares.

En este sentido, la **cultura organizacional** se define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Descals, 2005: 231).

¹⁴ Algunos autores han propuesto un análisis semántico del concepto de “cultura organizacional”, donde el concepto vaya más allá de una simple fórmula de palabras, que muchas veces no transmiten un significado claro al trabajador, relegándolo a una posición meramente operativa. Por otro lado el tema de la cultura organizacional ha cobrado gran importancia dentro de la teoría administrativa, arrojando una gran cantidad de trabajos que versan sobre ciertas premisas, para que los administradores realcen su posición de manera eficiente y exitosa. Sin embargo estas recomendaciones y premisas no bastan para que el administrador consolide una cultura sólida en la organización. Puede verse esta crítica en Amalia Belén Negrete Vargas, *Cultura organizacional o manipulación ideológica*, *Revista contaduría y administración*, Núm. 86, julio-septiembre, 1997.

¹⁵ Un ejemplo de la importancia de la cultura es que sirve, como guía para los choferes, ayudantes y secretarias, cada uno de ellos deben conocer claramente sus deberes y obligaciones para que desempeñen de mejor manera su trabajo. Cada chofer, ayudante y secretaria tendrán diferentes funciones que deben cumplir

Para Robbins la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartido entre sus miembros, lo cual distingue a una organización de otra. Algunas características de la organización son:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención al detalle.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación hacia las personas.
5. Orientación al equipo.
6. Energía.
7. Estabilidad.

Analizar estas siete características permite hacer una valoración de la cultura de la organización. La cultura organizacional como vemos, se ocupa de la forma en la que los empleados/trabajadores perciben las cualidades de la organización, aunque su opinión, dicho sea de paso no importa mucho. Esto es muy interesante porque nos habla de la diferencia con el concepto de satisfacción en el trabajo (actitud). Y en relación con esto anterior, es preciso hablar del *clima de organizacional*. (Robbins, 1987: 592-620).

El clima organizacional mide las actitudes individuales o colectivas de los empleados dentro del ambiente de trabajo (actitud). Los componentes del clima y la cultura son los mismos, la diferencia radica entre la objetividad de la cultura y la subjetividad del clima. (Robbins, 1987)

En un sentido más claro, el clima organizacional es el ambiente interno que se encuentra dentro de la organización -cualquiera que ésta sea-, el cual es formado por las personas que integran la organización.

Los sentimientos psicológicos del clima organizacional reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. (Sandoval, 2004 : 83).

Algunos autores mencionan que no hay una definición exacta del término clima organizacional, concluyendo así, que la definición gira en torno a factores organizacionales puramente objetivos, como es la cultura, políticas y reglas hasta adjetivos subjetivos, como la cordialidad. Así la definición del término se desglosa, muchas veces, en función del enfoque que se le haga de la investigación o de los objetivos. Para ello tenemos un enfoque estructuralista que menciona:

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. (Dessler, 1993: 181)

Los enfoques más recientes vienen desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional es:

Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Dessler, 1993: 182)

Para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores, sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización, y que influyen en el comportamiento de los individuos.

2.2.-Importancia del estudio organizacional

Un estudio organizacional permite realizar un enfoque de las relaciones entre distintos elementos de las organizaciones, los propósitos de los individuos, las tecnologías que coexisten, y los roles y procesos de las organizaciones, que poseen una identidad, lo cual les permite ser distinguidas como singulares. La cultura de una organización surge al paso de los años, arraigando valores en los trabajadores. Que pueden o no estar en sintonía con los de la sociedad mayor que los alberga, y donde todos los miembros en una organización realizan una parte significativa de su vida.

El estudio de las organizaciones constituye un campo muy interesante y extenso, razón por la cual es muy difícil delimitarlo. Lo que ha llevado a poner especial atención en temas específicos y de gran interés para las organizaciones, por ejemplo: el desempeño, el liderazgo, el poder, la cultura, los procesos y la estructura entre otros. (Ortiz Hernández, 2012.)

Dentro de las etapas organizacionales encontramos una serie de pasos secuenciales en la mayoría de las veces, que consisten en los siguientes puntos:

División del trabajo. Consiste en la separación y delimitación de las actividades, ello con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, esto permite una especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Jerarquización. Es entendida como la distribución de funciones por orden de rango, grado o importancia, según sea el caso.

Departmentalización. Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades. Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias, para llevar a cabo el trabajo de la forma más eficiente.

Coordinación. Es la acción de sincronizar y armonizar los esfuerzos, con el fin de lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo de trabajo (Castillo, 2008.)

2.3.- Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional en algunos autores difiere en cuanto a sus funciones. Aunque coinciden en que su función no podría ser otra que la de guiar el comportamiento, hacia los medios de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Para autores como Robbins la cultura en una organización debe definir ciertos límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal- en algo más amplio que los intereses egoístas del individuo-, incrementando la estabilidad del sistema social. (Robbins, 1991). En este sentido es el vínculo social lo que ayuda a mantener unida a una organización, proporcionando las normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

En una organización las funciones de la cultura van cambiando, en el sentido de la misma evolución de la empresa. Como ejemplo podemos observar el cuadro V

Cuadro V. Evolución de la empresa.

NIVEL DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	FUNCIÓN DE LA CULTURA
Primeros años	<p>La cultura deviene de una aptitud distintiva y fuente de identidad.</p> <p>La empresa se interesa por lograr una mayor integración y claridad.</p> <p>Énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.</p>
<p>Adolescencia de la empresa.</p> <p>Expansión de productos/ servicios.</p> <p>Expansión geográfica.</p> <p>Adquisiciones, consorcios.</p>	<p>La integración cultural puede declinar, a medida que se crean nuevas subculturas.</p> <p>La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad.</p> <p>Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.</p>
<p>Madurez empresarial.</p> <p>Madurez o declinación de los productos / servicios.</p> <p>Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento.</p> <p>Falta de motivación para el cambio.</p>	<p>La cultura obliga a la innovación.</p> <p>La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.</p>

Fuente: Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1985., p.267- 268.

Estas definiciones se quedan en lo conductual, es el universo de las prácticas sociales. Otros autores como Alvesson proponen una dimensión simbólica para comprobar las acciones sociales (Alvesson, 2002).

3.-División del trabajo y trabajo en equipo.

La división del trabajo significa una labor en equipo, a su vez también es la integración de distintos actores en el mismo proceso productivo, en la teoría clásica la división del trabajo era necesaria para adaptarse a la creciente demanda de productos. Para Adam Smith en su trabajo titulado *La riqueza de las naciones*, en su capítulo uno, habla de cómo se da la división del trabajo. En un comienzo la actividad manufacturera era de tipo artesanal, ya que un solo artesano conocía por completo todo el proceso productivo, era un trabajo hecho en talleres rudimentarios con herramientas simples, sin embargo esto cambió cuando la demanda creció; el trabajo de un solo artesano era insuficiente para cumplir con las metas de producción, necesaria para satisfacer el mercado. Lo que siguió fue una gran transformación social, la posibilidad de producir en masa maravilló pronto a la industria lo que trajo consigo una nueva forma de producción *la producción en masa*.

La producción masiva traería consigo un nuevo orden social, y la transformación de las técnicas de producción, ahora como habíamos dicho la producción de un artesano no era suficiente, por lo que se tuvo que recurrir a la *División del trabajo*. Esto significa pues, que el producto terminado tendría que pasar por muchas manos antes de ser entregado, la idea era producir más en la misma cantidad de tiempo, lo que significaba optimizar tiempo y con ello aumentar la producción, a través de esta transformación se fueron evolucionando las técnicas y las herramientas para la producción. Ello generó quizás un aspecto de productividad necesario para encontrar productos con mejor calidad, en menos tiempo y con menos desperdicios.

Aunque en nuestros días el concepto de “división del trabajo” ha pasado por numerosas transformaciones, el concepto mismo no ha cambiado del todo, podemos

encontrar que en la actualidad el trabajo en equipo es una manera firme de sopesar las dificultades, a las cuales se enfrenta un proyecto, particularmente es la forma en la que se asumen las responsabilidades lo que ayuda a conseguir las metas.

En estos procesos de división del trabajo recae un punto muy importante que no hemos abordado, pero que es de vital importancia para entender al liderazgo; la delegación de responsabilidades. Un líder debe delegar su poder entre los miembros del grupo para que estos se sientan integrados, y con ello acepten su trabajo como parte fundamental en la realización del proyecto, así mismo la entrega de resultados permite el reconocimiento y a su vez la aceptación de las recompensas por la participación en este.

La división del trabajo de Smith y el trabajo en equipo de la cultura organizacional son posiciones distintas, las cuales obedecen a contextos históricos distintos, pero encontramos muchas similitudes a pesar de la diferencia de años entre una y otra. Una de las diferencias es en el sentido o motivación con la cual se persiguen los resultados, en la época de Smith, las condiciones de trabajo y la calidad de vida eran inferiores a las que hoy conocemos. Por supuesto hablar de derechos y prestaciones es un asunto completamente distinto en una época o en otra, simplemente porque en la primera no existían.

Esto nos dice que a diferencia del pasado, ahora existe una mayor preocupación por las necesidades físicas, sociales y emocionales con las que se puede capacitar a un trabajador; en segundo lugar el comportamiento de las empresas puede considerarse distinto, porque a final de cuentas las empresas se deben conducir con valores éticos, deben ser responsables socialmente y además cuidar el entorno, todo esto porque vivimos en una sociedad donde la estratificación es la base de la exclusión o aceptación social.¹⁶

¹⁶ No soy ingenuo al decir que las empresas tienen una gran responsabilidad social, sé que existen otros mecanismos sociales para la defensa de los derechos de los trabajadores como el sindicato, que es un

Frederick W. Taylor al igual que Smith habla de la especialización por tareas para hacer más eficiente el trabajo dado el desarrollo tecnológico, dando paso a Fayol quien propone en agrupar tareas comunes para crear la departamentalización. La división del trabajo trae consigo una subdivisión de las tareas, que se basa en el nivel de actividades y capacidades, las cuales se pueden dar a nivel individual o de grupo, tomando en cuenta al hombre y haciéndolo participe en las decisiones. Asimismo al establecer relaciones sociales en el ejercicio de la autoridad y/o subordinación, como por la departamentalización que asuma la organización, determinando los límites y alcance de las relaciones y gestión de las áreas y de las personas que en ellas actúan. (Méndez, 2006: 109)

El trabajo en equipo, en nuestros tiempos, ya no es la manera mecánica de elaborar productos, significa ahora la capacidad de los integrantes para hacer suyo un trabajo, y de manera liberal aceptar y cooperar de la forma más equitativa posible a la finalización de buena forma de un proyecto. Por decirlo de alguna manera en nuestros tiempos el trabajo en equipo se ha vuelto dependiente de las funciones del otro, y aunque cualquier sujeto es reemplazable, la seguridad en la delegación de responsabilidades nos ha vuelto incapaces de comprender que la dependencia sirve como factor de generosidad lo que propicia en la cultura un sentido de apropiamiento.

organizador y representante de los intereses de estos mismos y que gracias a esto, es también un pilar del orden social. Sin embargo existen otras instituciones como los seguros sociales, las aseguradoras etc. estas se vuelven partícipes de la estabilidad laboral.

Al aumentar la división del trabajo se hace más intensa la interdependencia de los individuos y todos dependen más unos de otros, incluidos los superiores de los inferiores y de los más débiles.” (Elías, Norbert, 1987:179).¹⁷

La interdependencia podemos verla como una forma de organización, en donde todos los miembros pueden conectarse de forma real con el trabajo, esta situación conlleva a una reciprocidad conjunta. El factor del cual nos habla Norbert, sobre la división del trabajo significa que las diferencias entre clases, son disminuidas con una mayor integración y expansión de las funciones, el principal problema con esto es el sustento de que el modelo económico actual no permite la amplitud de la fuerza laboral, como si se quisiera reducir la división del trabajo y en cambio aprovechar al máximo los recursos que se tienen disponibles. Un ejemplo de esto es el cierre de plantas laborales, la poca expansión de las empresas por los riesgos constantes de mercado, la baja de la producción, el poco apoyo a las PyME's¹⁸, estos son resultados de las crecientes crisis y el aumento de la demanda por puestos de trabajo.

Por estas razones las empresas se encuentran en continuas crisis, y es necesario que formen grupos de trabajo fuertes con interdependencia social, para generar identidad y compromiso colectivo. Teniendo en cuenta este panorama, podemos ver que un grupo de trabajo se construye como un entramado humano; con necesidades físicas, materiales, simbólicas y emocionales, que necesita ser probado constantemente para afirmar que sus lazos son lo suficientemente fuertes. Al final los grupos de trabajo son la maquinaria de las gerencias, pero también son los semilleros de líderes; y es aquí donde el primer

¹⁷ Para una discusión más amplia, es necesario ver que para Norbert Elías, la división del trabajo es una forma de disciplina social, que emerge de las clases políticas y del poder que estas tienen, sin embargo la lucha de exclusión es la que permite de que esta disciplina se mantenga dentro de los parámetros sociales.

¹⁸ Pequeña y Mediana Empresa

acercamiento a las capacidades de liderazgo y la posibilidad de demostrarlas se presenta de forma real y cognitiva.

CAPÍTULO III ÉTICA Y LIDERAZGO

1.- Ética laboral

Al final de este trabajo hemos descrito diferentes términos y/o conceptos acerca del liderazgo. En el capítulo uno analizamos las capacidades y la descripción de los conceptos de líder y liderazgo, esto nos permitió dar un contexto e interpretación sobre los atributos que en función y estructura, permiten desempeñar estas dos posiciones jerárquicas. Esto nos ha permitido generar conciencia acerca de conductas y prácticas inmersas en el sistema cultural de la empresa.

El beneficio de entender las estructuras sociales nos permite abordar aquellos aspectos que son intangibles, y que por su misma naturaleza parecen inexistentes, pero que gracias a sus propiedades, se vuelven sustancialmente importantes en la mecánica social de la empresa.

Retomando lo anterior, Capítulo II, hicimos un análisis sobre la noción de empresa y procesos de organización. Concluimos que la empresa no únicamente es una unidad económica encargada de la producción y del éxito financiero, sino también un sistema social, que permite la interacción de individuos, que da lugar a sistemas de filiación y pertenencia.

La posibilidad de conjugar empresa con sujetos, se convierte en una herramienta eficaz al momento de hacer una interpretación sobre los recursos humanos y económicos de este sistema social, sin embargo hay ramificaciones que dependen de estos y que son de gran importancia, no sólo en la institucionalización de la empresa, sino en su desarrollo, una de estas ramificaciones es la ética laboral.

La ética ha sido un constructo social que ha permitido a los miembros de un grupo social hacer un juicio sobre lo bueno y lo malo, esto es el uso de las reglas para crear ambientes socialmente viables (la ética ha sido la encargada de regular la toma de decisiones por parte de los directivos y los empleados).

La percepción ética depende profundamente del contexto social, y la perspectiva que se tenga sobre el objeto a debatir, así es necesario aclarar que el principal problema con la ética es precisamente esto, la percepción. No existe una ética, ya que lo que puede ser correcto para un sujeto puede diferir en otro; así la importancia en la toma de decisiones recae íntegramente sobre el responsable del área donde se origine el conflicto. En este sentido es necesario aclarar que la ética puede aportar parámetros para deslindar: lo permitido de lo prohibido, lo correcto de lo incorrecto, lo adecuado de lo inadecuado, lo bueno y de lo malo. Es por esto que estas oposiciones pueden verse reflejadas en la consecuencia de la toma de decisiones, es decir que decisiones mal tomadas dificultan el contexto social, y la estabilidad emocional del grupo de trabajo, cabe resaltar en su operación puede verse afectados por administradores o empleados. Asimismo surge la necesidad de la generación de un código sobre lo permitido y lo no permitido, por ejemplo en algunas empresas no es correcto que los empleados hablen entre sí sobre sus salarios, puesto que ello puede provocar conflictos a nivel personal. Esta podría ser una base ética para entender que es prudente mantener un sistema de normas conductuales; en suma los empleados siguen un lineamiento que les permite mantener estados emocionales equilibrados, sin embargo es necesario que la misma empresa establezca códigos muy precisos y contruidos a partir del contexto social al que pertenecen sus trabajadores. Es decir un código, e inequitativamente podrá ser causa de quejas e inconformidades entre los miembros del grupo, logrando poner en cuestión la legitimidad del vínculo social.

El dilema parte de las decisiones que se deben tomar cuando hay una contingencia que es necesario resolver. Cualquier persona tiene un conjunto de principios que le permitirán decidir aquello que cree que es correcto, de lo incorrecto. Es una asignación de significados, lo que le permite entender aquello que le es permitido y lo que no está permitido.

En los códigos éticos de una empresa las personas son altamente responsables de sus propias decisiones, sin embargo las personas no son las únicas responsables de la ética con la que se trabaja, es por esto que es indispensable el contexto de trabajo, y las reglas escritas que existen en este lugar, para determinar la influencia que vincula a estos sujetos; es decir es tan importante la ética del lugar de trabajo como la moral que tenga el sujeto, ya que una tiende a modificar a la otra y viceversa.

En cuanto a la evaluación de buenas decisiones particularmente es la aceptación de los resultados, cuando estos son positivos y de desestimar aquellos que denigran o causan pérdidas para la empresa, es decir que los administradores pueden empeñarse en demostrar e invertir recursos en el objetivo de hacer notar que sus decisiones son correctas, sin embargo siendo estas o no correctas la ética nos dirá que estas decisiones pueden y tendrán consecuencias en los demás miembros del grupo.

La capacidad de un administrador (ya sea gerente o director), es obtener resultados procurando la estabilidad emocional y social del grupo, esto significa, preocuparse por el recurso humano de la empresa, pero hay un factor de riesgo que son los recursos económicos y que estos juegan a su vez con la permanencia del mismo equipo. Es decir mantener una alta eficacia en la ética puede investir de legitimidad y carisma a un líder, pero a su vez puede cuestionar el uso inadecuado del poder, para sancionar malos procederes por parte de los empleados.

La importancia de mantener vínculos saludables parece ser así una forma de sostener los códigos éticos de la empresa, la forma de lograr esto, son interacciones sanas donde exista una comunicación abierta a la resolución de problemas, y para atender esto se necesitan personas equilibradas emocionalmente que puedan tomar y hacerse responsables de sus acciones.

Finalmente el desenvolvimiento de las empresas se ha visto cada vez más inmiscuido en la demanda por parte de sus clientes una demanda por que ésta adopte actividades cada vez más transparentes, que se comprometan al desarrollo de su entorno, sean honestas y responsables en sus comportamientos.

Para entender esta propuesta de como las interacciones humanas son significativas a través de los hechos sociales tomaré a Durkheim (2007), quien en su propuesta para tratar de entender al individuo como parte de la sociedad, explica que los hechos sociales son externos al individuo y que estos intervienen en la vida de los individuos desde antes de nacer es decir existen no sólo antes del individuo, sino que existen desde fuera del individuo. De aquí que deriven dos teorías dentro de su obra: Hechos materiales y Hechos inmateriales. Los hechos materiales para el autor representan aquellos factores ampliamente tangibles de la sociedad, como la arquitectura, el dinero, la lengua y la escritura entre otros. Ahora bien los hechos inmateriales son todos aquellos que determina la vida en sociedad por medio de la conducta, en los cuales intervienen diferentes valores como la moral, las normas y la ética. Este se convertiría posiblemente en la fuente más intensa de su campo de estudio ya que en el encontraría el fundamento de la participación ciudadana de forma coercitiva y no la de la psicología que pretendía analizar las emociones, pasiones y demás efectos psicológicos y personales del individuo, sino como una forma de interacción entre los individuos que determinan los hechos materiales.

Durkheim en su afán de interpretar a la sociedad la divide en formas, dependiendo del tipo de solidaridad: la primera y más básica o primitiva la “Solidaridad mecánica” y la segunda “Solidaridad orgánica”. La solidaridad mecánica propone un nivel de interacción entre los individuos, con limitada o nula división del trabajo, lo que provoca que los medios de subsistencia social sean poco favorables para el desarrollo y consolidación de la sociedad misma. El segundo tipo, la solidaridad orgánica propone lo contrario un sistema revolucionario, moderno en donde los individuos ejercen un nivel de participación amplio, la división del trabajo es amplia, la sociedad se mantiene unida por diferentes niveles de interacción por conocimientos y actividades diversas; ya no necesitan un nivel de pensamiento similar para estar unidos como en la solidaridad mecánica, aquí surgen sistemas de interdependencia entre los individuos para cumplir sus funciones sociales, por esto mismo se mantiene unida ya que lo que unos individuos producen, otros lo necesitan y viceversa.

Ahora bien Durkheim menciona un concepto que es la *densidad dinámica o moral* que simboliza el nivel y la cantidad de interacción de los individuos que pertenecen a la sociedad. Este concepto propone una relación proporcional entre el aumento de individuos y el aumento de interacción entre estos, es decir: A mayor cantidad de individuos y mayor cantidad de interacción y una mayor sociedad organicista. Esto significa que cuando hay mayor cantidad de individuos se ejerce un nivel más amplio en la sociedad ya que aparece la competencia y es el deseo de pertenecer a ésta de algún modo lo que abre los campos y estructuras para la cooperación de los individuos.

Sin embargo al surgir cierto nivel de competencia y de lucha por alcanzar un nivel de estatus en la sociedad debería existir algún medio para limitar el accionar de los individuos, es así como sociedad estructura el derecho como parte del sistema social. El

primero es el sistema represor, siendo parte de la solidaridad mecánica funciona para evitar las transgresiones del sistema moral de la comunidad, además es la comunidad misma la responsables de enjuiciar y castigar al individuo y depende del criterio, emoción y pensamiento de la comunidad el nivel de castigo. Además del sistema represivo también hay un sistema restitutivo en el cual se consideran los perjuicios y daños ocasionados obligando al individuo a cumplir con la ley o resarcir el daño ocasionado; el sistema jurídico se encargará de castigar al individuo por los daños que este haya ocasionado, no implica emociones o la aprobación de la comunidad para ser administrado, sino mas bien está a cargo de especialistas en la materia dónde queda claro la característica de la división del trabajo.

Para Durkheim el principal proceso para cambiar de una solidaridad mecánica a una orgánica depende de la conciencia de los individuos, en este sentido una forma para ampliar la conciencia y el compromiso, pero también limitar las transgresiones de los individuos, es el derecho penal que cumple con la función de fortalecer los sentimientos de unión de los individuos y consolidación de la colectividad. Entonces el derecho para Durkheim significa la aplicación de una sanción a una conducta generalmente establecida como transgresora.

La anomia es uno de los conceptos más importantes dentro de los estudios de Durkheim. La división del trabajo propone que los individuos se enfrentan a la anomia cuando carecen de un concepto objetivo que les permita entender que es una conducta apropiada y aceptable socialmente. Está situada en la solidaridad orgánica donde el individuo carece de conocimientos para valorar su nivel de participación lo que debilita la moralidad común, ya porque los individuos sienten que pierden su nivel de participación especializada y su vínculo con los demás (aquellos que viven y trabajan a su alrededor).

Durkheim ve la anomia como una patología de las sociedades modernas en donde quizá el factor de pérdida de la individualidad es una circunstancia atenuante para la división anómica del trabajo. Así mismo considera anormal esta situación porque no se condena a las personas a trabajos aislados, sin fin o sentido, lo que en otras condiciones les da un propósito para desarrollar una actividad, trabajo o labor.

La división del trabajo en la sociedad moderna necesita incluir en los individuos nuevas formas de comportamiento ya que los individuos necesitan sentirse incluidos para poderse comprometer en sus funciones sociales y relaciones de intercambio con los demás. De esto concluimos que no es tan importante que un individuo siga la línea que tiene trazada como que surjan nuevos mecanismos normativos para regular los niveles de interacción e intercambio en los individuos. De aquí continua otro apartado que corresponde a las condiciones materiales de la vida que se describen como todos aquellos elementos en los que los individuos adquieren algún tipo de bien o servicio. Hace referencia a este nivel de interacción como un sistema contractual en la cual los individuos dan oportunidad al nivel de interacción que predomina en la sociedad, así es que nuestras relaciones sociales tienen su naturaleza en cierto a nivel contractual.

Así pues Durkheim establece que las relaciones de los individuos deben ser estudiadas desde su función social, en la dirección en la que la sociología pueda determinar su propósito, nivel de interacción, compromiso y su fin con la comunidad, los individuos y su medio ambiente.

Sin embargo como dice el autor, que venimos comentando, esta concepción solo debe tomarse desde el punto de vista sociológico y de ningún otro modo. Por ello parece bastante coherente el argumento, de que en la sociedad, es necesaria la participación de todos los individuos para generar un estado de bienestar y porvenir de la sociedad, los

individuos como parte sustancial de la comunidad requieren de una conciencia amplia para dirigir los procesos de integración y solidaridad entre ellos mismos; esto les permite tener un sentido de pertenencia, de integración de intercambio social como diría Durkheim.

Aquí está lo primordial que, de su teoría queremos resaltar: los individuos son seres sociales parte de esta condición es que quizá no fundamenten sus acciones a nivel personal sino más bien por una fuerza externa que limite su campo de acción, de pensamiento, comportamiento, interacción, etc. El propósito es distinguir e interpretar al individuo con base en base su función social, y no por su nivel de pensamiento conciencia o su propia individualidad mejor dicho.

Es precisamente con esto que podemos encontrar una forma de estabilidad social. El análisis de Durkheim nos permite entender que las relaciones al interior de una empresa pueden ser hechos sociales que están ahí a pesar de los individuos, pero que estos mismos tienen la oportunidad de intervenir modificando su espacio social y cultural, y con ello las estructuras, siempre buscando una mejora en los códigos éticos.

La teoría social nos permite con esto hacer un constructo sobre aquellas variables que socialmente determinan la construcción del individuo: la ética en este punto, no es sólo la manera de restringir o responsabilizar a los empleados o directivos, es la forma más simple del deber ser y *el hacer que sucedan las cosas* (que analizamos en el Capítulo I), estos conceptos nos dan el soporte necesario para una adecuada relación y construcción de los vínculos sociales, por ello es importante tomar a los sujetos dentro de la empresa como sujetos con la capacidad de transformar el medio y entender que una de sus potencialidades radica en esto.

2.- La forma del buen liderazgo

En el apartado uno, analizamos dos niveles jerárquicos (Dirección y Gerencia) en los cuales es importante el funcionamiento del liderazgo en la gestión, puesta en marcha y conclusión de proyectos. Sin embargo es importante hacer una descripción de lo que sería un buen líder.

Clasificar los distintos tipos de liderazgo nos da la posibilidad para reconocer aquellos atributos que pudieran adecuarse a ciertas situaciones en las que un *liderazgo fijo* no podría responder de forma acertada, e igualmente un *liderazgo flexible* no tendría el suficiente peso como para mantenerse firme en la tempestad. Lo que nos lleva a la pregunta ¿Qué tipo de liderazgo se necesita, fijo o flexible?

La respuesta es que ambas son necesarias de acuerdo al contexto. Para describir los tipos de liderazgo podemos encontrar diversas teorías como diversas clasificaciones, sin embargo lo importante es determinar el tipo de liderazgo que se necesita en las diferentes situaciones que vive una empresa, sobre todo refiriéndonos a la contingencia de problemas que pudieran presentarse.

Para Robbins existen tres clasificaciones de liderazgo.

Cuadro VI: Tipos de liderazgo

Tipo de Liderazgo	Características
Liderazgo carismático	<i>Los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.</i>
Líderes transaccionales	<i>Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas, mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.</i>
Líderes transformacionales	<i>Líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y poseen carisma.</i>

Fuente: Robbins, 1999: 384-386.

Los estudios sobre el líder carismático se han enfocado a identificar aquellos rasgos y comportamientos que marcan una diferencia entre el líder carismático de sus opuestos los no carismáticos.¹⁹ El líder carismático según el autor posee las siguientes características: Autoconfianza, visión, habilidad, fuerte convicción, comportamiento novedoso y una sensibilidad al ambiente.

Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. Steve Jobs logró una lealtad y compromiso inquebrantables del personal técnico que supervisaba en *Apple Computer* durante el final de los 70 y principios de los 80, al articular una visión de computadoras personales que

¹⁹ Entre los líderes carismáticos Robbins menciona a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash, fundadora de Mary Kay Cosmetics. El trabajo de Conger y Kanungo en *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*, concluyen que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en si mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del *statu quo*. (Robbins Pág. 384-385. 1999)

cambiarían en forma impresionante la forma como vivía la gente. (Robbins: 1999: 386).

Por su parte los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores en la conclusión de metas, por su parte los líderes transformacionales prestan atención a las necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales, cambian la percepción de sus seguidores enfocando viejos problemas de nueva forma, siendo capaces de motivar emocional e inspirar a sus seguidores para la conclusión de las metas de grupo.

El liderazgo transformacional se construye *sobre* el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció. (Robbins, 1999:387).

La superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es sorprendente, pues el liderazgo transformacional posee una correlación más fuerte, con menores porcentajes de rotación personal, con mayor productividad y satisfacción por parte de los empleados, que el liderazgo transaccional.

En suma el tema sobre el liderazgo es una cuestión aun en debate por lo que creemos que no existe un modelo de liderazgo aplicable a la empresa en concreto, es necesario poseer liderazgo en ocasiones por la incapacidad de los empleados de ser coherentes con los códigos éticos, lo que hace necesario contar con alguien que tenga visión y que guie a sus seguidores, al triunfo sobre la derrota.

Algunos autores han mencionado que el liderazgo ha pasado por varias fases en la empresa. En los años ochenta encontramos un liderazgo basado en inspirar a terceros, por ello se le llamaba liderazgo inspiracional. Es un liderazgo centralizado que pretende establecer una correlación entre la empresa y los empleados. Y al no basarse en valores sino en un planteamiento más económico, no generaba la ejemplaridad que el liderazgo necesitaba. En este tipo de organizaciones empresariales los líderes solían ser buenos expertos pero no buenos directivos. Hacia los años noventa el liderazgo se centró en el concepto de función para el accionista, además no se basaba en valores, sino en la creación de valor económico, dejando de lado el generar valor para el accionista.

En esta idea de liderazgo falla un principio que tiene que ver con la ética. La globalización supone, entre otras cosas, la ruptura del modelo estatal, a través del cual se desarrolla estructuralmente el capitalismo: un estado que genera seguridad jurídica, normas de obligado cumplimiento, tribunales que administran justicia y una serie de instituciones para asegurar el tráfico mercantil de todo tipo. (Mulder, 2005: 49).

Antes de la existencia de los Estados modernos la ética no regulaba las acciones mercantiles, cuando aparece el Estado con su poder coercitivo, normas tribunales, la ética se repliega al terreno de lo íntimo. Esta aseveración no significa que las normas jurídicas no posean un componente íntimo. Asimismo las empresas que se han visto enfrentadas al nuevo ambiente económico-social y cultural de la globalización se enfrentan en múltiples ocasiones a modelos de liderazgo que pueden quebrarse, ya que son modelos nacionales orientados a las necesidades concretas y no a necesidades complejas de los entornos actuales; así un renovado liderazgo emerge, y según algunos autores, posee cuatro vertientes pues se orienta a los cuatro tipos de interés que interactúan en la empresa y que

debe armonizar al accionista, al empleado, al cliente y a la sociedad. El siguiente cuadro ejemplifica cada una de estas vertientes.

Cuadro VII. Las vertientes del liderazgo

ACCIONISTA	En el entorno global el accionista posee el derecho a esperar un rendimiento de su capital, y la empresa le asegure seguridad y sostenibilidad a largo plazo, de otro modo el accionista puede en otra empresa. Este interés se debe gestionar desde la dirección, entendiendo el liderazgo no como liderazgo del dueño, sino del directivo.
CLIENTE	Esta vertiente está en una posición de adquirir cada vez más poder, ya que la oferta es mayor que la demanda en todos los sectores. El líder debe de gestionar los intereses del cliente mediante principios éticos. El principio ético para gestionar intereses del cliente es saber prometer para cumplir, así es necesario conocer al cliente a profundidad.
EMPLEADO	La empresa tiene la obligación de generar un liderazgo que se comprometa, por supuesto con coherencia. En la actualidad es imposible prometer empleo para toda la vida y, sin embargo, muchas empresas lo hacen o generan expectativas de que la empresa y el puesto van a durar siempre. Esto hay que generarlo desde un estilo de dirección en el que las personas sean el activo fundamental de la empresa, no desde lo que se dice en la memoria, sino en la gestión diaria: cómo se compromete, se desarrolla, se selecciona, se paga, se dan oportunidades y se aplican principios éticos, fundamentalmente orientados al tratamiento desigual de situaciones desiguales, así se genera innovación. En definitiva, la empresa ética, desde el punto de vista de sus relaciones laborales y de su gestión de recursos humanos, es la única que puede generar entornos de innovación y, por tanto, es algo que el líder tiene que desarrollar e interesa armonizar.
SOCIEDAD	La sociedad espera que las empresas, no sólo las locales, sino también las multinacionales, que se comporten como ciudadanas. Detrás del concepto de empresa ciudadana también hay por supuesto un concepto ético. Para empezar, se trata de que las empresas paguen impuestos como corresponde, sin defraudar, porque ya se encargará luego el Estado de redistribuir; que no defrauden los sistemas de contratación, para lo cual es necesario innovar; porque la sociedad es en última instancia su cliente.

Fuente: Enrique De Mulder., “Ética y liderazgo: cómo vivirlos en la empresa. El caso Hay Group” en *Ética de la empresa. Hacia un nuevo orden global*, ETNOR, Valencia, 2005.

En síntesis el liderazgo de un directivo de una empresa del siglo XXI, independientemente de la posición que ocupe en la organización, debe ser una habilidad,

una competencia, que deben poseer todos aquellos que manejen intereses de accionistas, clientes empleados, personas y sociedad en general.

El perfil del líder actual

En la actualidad el líder no necesariamente debe ser un experto, por ejemplo los conocimientos técnicos son cada vez menos relevantes para ejercer el liderazgo. En años pasados (40 ó 50) era difícil encontrar un director en la fábrica que no fuera doctor ingeniero industrial, así el liderazgo era un atributo de los intelectuales, el universitario, y las carreras universitarias generaban líderes porque ese era el tipo de líderes que requería la sociedad. A diferencia de aquellos años hoy día el líder no basta cumplir con estos viejos preceptos, por el contrario ahora su experiencia incluye gestionar intereses complejos, contradictorios, con principios éticos, horizontes amplios y una serie de competencias que tiene que ver con la *empatía*. Esta es necesaria para la gestión de los intereses complejos de terceros y que debe conocer el líder para cumplir con el accionista, el cliente, el empleado y la sociedad.

El líder necesita además flexibilidad, adaptarse a la empresa, además debe conocer al cliente y gestionar relaciones.

Es pues, una asignatura pendiente la del liderazgo, que deberíamos incorporar al sistema educativo. Porque la universidad no genera líderes, sino expertos, y los líderes políticos tampoco se caracterizan precisamente por la coherencia y la armonización de intereses complejos, debido seguramente a la presión electoral y al sistema de partidos. (Mulder, 2005:57).

3.- El liderazgo en la empresa y los trabajadores.

En 1980 el premio Nobel Milton Friedman planteó cuales debieran ser los intereses de las empresas, desde estos primeros aportes comenzaron a gestarse los aportes sobre las posiciones éticas en el ámbito empresarial, surgieron instituciones y publicaciones especializadas vinculadas a la ética empresarial.²⁰

Es necesario hacer notar que los problemas y situaciones que han atravesado algunas empresas han servido como motivo para avivar la preocupación sobre el tema de lo ético. Asimismo las razones de la ética en la empresa brindan ciertas ventajas que no sólo se relacionan con la imagen y reputación corporativa. La ética en el ámbito de la empresa puede incrementar la motivación e identidad en el trabajo y al mismo tiempo la del trabajador, en segundo lugar contribuyen, una cultura de empresa fuerte y cohesionada, lo que le distingue de la competencia. En tercer lugar mejora la imagen empresarial: una buena reputación acaba generando confianza entre los grupos que interactúan con la empresa- empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Y en cuarto lugar una ética firme y establecida limita casos de corrupción y permite manejar las relaciones laborales.

En algunas empresas se crean comités de ética o departamentos específicos, en la actualidad la mayor parte de las empresas asignan este valor a algún departamento como el jurídico, el de recursos humanos o de responsabilidad social.

La ética de la empresa trataría, pues, de la adquisición del carácter necesario para responder a las expectativas legítimas de los afectados por ella de manera excelente. Recordemos que el carácter se compone de las predisposiciones para actuar en uno u otro sentido, y que cuando dichas predisposiciones nos encaminan hacia llevar adelante la meta de la empresa, satisfacer expectativas legítimas de los distintos

²⁰ En 1991 surge en España la fundación ETNOR (Ética de los negocios y las organizaciones) para promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos en la actividad económica.

grupos de afectados: accionistas, trabajadores, proveedores, etc., podemos llamarlas virtudes o excelencias. (Cortina, 2005: 16)

Por su parte el comportamiento ético de un empleado depende tanto de sus valores personales como del clima ético de la empresa; en algún sentido se puede estimular a que los trabajadores realicen actividades malas cuando el sistema de recompensas estimula –al no sancionarlo- el comportamiento equivocado. En cambio cuando una organización reconoce, concede incrementos de sueldos, ascensos en la posición del trabajador y ofrece remuneraciones deseables a los empleados puede influir en el comportamiento de su planta de trabajadores. Aunque en algunos casos se ha observado que las remuneraciones en algunas organizaciones infieren en prácticas contrarias a las deseadas en los empleados, como ejemplo Robbins menciona que las normas estadounidenses estimulan la franqueza, la honradez y la transparencia; sin embargo, es frecuente que las organizaciones premien a aquellos empleados que recurren al sigilo y a la mentira para desempeñar sus puestos. (Robbins, 1999: 86).

Finalmente podemos ver que el liderazgo es un cumulo de capacidades, habilidades, practicas, conductas, etc. que dependen de forma virtuosa a los significados culturales que les sean asignados. La importancia del liderazgo no es un asunto mesiánico, ni utópico por el contrario un liderazgo que conoce las discapacidades o fortalezas del entorno posibilita en gran medida un equilibrio apropiado, ya que muchos de los conflictos buscan resolverse de forma inmediata. Aquí radica una fuerte ideología sobre la resolución de problemas, como si estos, sólo ocasionaran la disminución de las capacidades de los miembros del grupo, cuando en realidad la contingencia de conflictos, promueve que haya una mayor y mejor comunicación, que se busquen los recursos disponibles y que esto sean compartidos para ágiles resoluciones.

Hemos expuesto las formas clasificatorias del liderazgo y como estas pueden desempeñarse adecuadamente dependiendo de las habilidades que se posean, sin embargo esto de nada sirve si no se entiende que se trabaja con personas que obedecen a regímenes, emocionales, rituales y simbólicos, y que por lo tanto es difícil predeterminedar sus acciones. En este sentido el liderazgo necesita de una conciencia abierta, prudente y capaz, que permita un uso adecuado del poder. Con esto pretendo decir que la herramienta más útil en el liderazgo es el conocimiento, porque, se vuelve la forma más pertinaz de entender y aceptar los problemas que conlleva al trabajar con diversas personas y variables que por cierto casi nunca depende del líder.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Adams, Richard.
2007 *La red de la expansión humana*. UAM, México.
- Ahumada Figueroa, Luis.
2001 "Teoría y cambio en las organizaciones". Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile.
- Alvesson, Mats.
1992 *Corporate culture and organizational symbolism*. The Gruyter Studies In Organization, Berlin.
1993 *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press, New York.
2002 *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd, London.
- Auge, Marc.
1993. *Los "no lugares" espacios del anonimato: una antropología de la sobremodernidad*. Gedisa, Barcelona.
- Bello Gómez Felipe de Jesús
2007 "Inmigración y capacidad empresarial en los albores de la industrialización en México". En *Secuencia*. Revista de historia y ciencias sociales, mayo- agosto, núm. 68, Instituto Mora, México.
- Bourdieu, Pierre.
1988. *La distinción: criterio y bases sociales del gusto*. Taurus, Madrid.
1997. *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción*. Anagrama, Barcelona.
2001. *Poder, derecho y clases sociales*. Desclee de Brouwer S.A., Bilbao.
- Cerutti Mario y Marichal (Comps.).
1997 *Historia de las grandes empresas en México, 1850- 1930*. FCE - UANL, México.
- Chandler, Alfred Dupont.
1979 *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press, Cambridge.
1987 *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa latinoamericana*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Church, Roy.
1992 "Historia de la Empresa: Contenido y Estrategia" *Conferencia pronunciada dentro de las Jornadas internacionales de historia Empresarial*, Universidad del País Vasco.
- Cleland David I. & Lewis R. Ireland
2000 *Manual Portátil del administrador de proyectos*. McGraw Hill, Profesional. México.
- Clifford, Geertz.
2003 *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona.
- Coriat, Benjamín.
1998 *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo XXI, México.
- Cortina, Adela.
2005 "Ética de la empresa: no solo responsabilidad social" en *Ética de la empresa: hacia un nuevo orden global*. Valencia, fundación Étnor.
- Daft Richard L.
2005. *Teoría y diseño organizacional*. Thompson Editores, S.A., y Kennedy, México.
- Dávila Carlos

- 1997 “Los comienzos de la historia empresarial en Colombia, 1975-1995” en *Historia empresarial. América Latina en la historia económica. Finanzas Municipales*, enero-julio, núm. 7, Instituto Mora.
- Enrique De Mulder.
2005. “Ética y liderazgo: cómo vivirlos en la empresa. El caso Hay Group” en *Ética de la empresa. Hacia un nuevo orden global*. Étnor, Valencia.
- Dessler Gary.
1993. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México.
- Durkheim, Emile.
1973. *De la división del trabajo social*. Schapire, Argentina.
- Dumont, Louis,
1987. *Ensayos sobre el individualismo: una perspectiva antropológica sobre la ideología moderna*. Alianza, Madrid.
- Elías Norbert.
1994. *Teoría del símbolo un ensayo de antropología cultural*. Península, Barcelona.
2009. *El proceso de la civilización: investigación sociogenéticas y psicogenéticas*. Fondo de Cultura Económica, México.
- García Canclini, Néstor
2004 *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la Interculturalidad*. Gedisa, Barcelona.
- Godelier, Maurice.
1974 *Antropología y economía*. ANAGRAMA, Barcelona.
- Godínez Jiménez Héctor.
1999 *Panorama de la mercadotecnia*. UAM, México.
- Goleman, Daniel.
2000 *La inteligencia emocional*. Vergara, México.
- Harris, Marvin.
1979. *El desarrollo de la teoría antropológica: historia de las teorías de la cultura*. Siglo XXI, México.
1983 *Antropología cultural*. Alianza, Madrid.
1987 *Caníbales y reyes : los orígenes de las culturas*. Alianza Madrid.
- Hernández Marcela & Basave Jorge
2007. *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. UAM, UNAM, PYV, IIE, México.
- Ibarra, Antonio.
2003 “A modo de presentación: la historia económica mexicana de los noventa, una apreciación general”, en *Historia Mexicana*, enero- marzo, año/ vol. LII, número 003, COLMEX.
- Kuper, Adam.
2001. *La versión de los antropólogos*. Paidós, Barcelona.
- Lévi-Strauss, Claude.
1992. *Antropología estructural*. Paidós, Barcelona.
- Lewellen, Ted C.
1994 *Introducción a la antropología política*. Bellaterra, Barcelona.
- Llobera, José R.

- 1979 *Antropología política*. Anagrama, Barcelona.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo.
2006. *Transformación cultural en las Organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Limusa S.A., Bogotá.
- Miranda castillo Robert.
2008. *Teoría organizacional*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ortiz Hernández Rosa M., *et. al.*,
- 2012 “Estudio metodológico para el análisis de la cultura organizacional en un centro de investigación”, Estado de Guanajuato, en XXV Seminario de Internacional de sociología de las organizacionales, Argentina.
- Palaci Descals Francisco José.
- 2005 *Psicología de la Organización*, Pearson Educación, Madrid.
- Robbins, Stephen.
1987. *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. 6ª edición, Prentice Hall – Hispanoamericana, México.
- 1991 *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall, México.
1999. *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Rosenblueth Ingrid.
- 1984 *Roles conyugales y redes de relaciones sociales*. UAM, México.
- Sahlins, Marshall David,
1977. *Economía de la edad de piedra*. Akal, Madrid.
- 1988 *Cultura y razón práctica*. Gedisa, Barcelona.
- Sandoval Caraveo, María del Carmen.
2004. “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. mayo-agosto, año 10, Núm. 27.,
- Schein, Edgar H.
1997. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bas, San Francisco.
- Sennett Richard.
- 2006 *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. ANAGRAMA, Barcelona.
- Schumpeter, J.
- 1978, *Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE, México.
- Smith, Adam.
1979. *Teoría de los sentimientos morales*. Fondo de Cultura Económica, México.
1994. *Riqueza de las naciones*. Alianza, Madrid.
- Valdaliso Jesús Ma. ,
1996. “Las diversas caras de la historia empresarial en España. Un comentario sobre algunas publicaciones reciente” *Revista de historia Industrial*, n. 9,
- Villoro, Luis.
1985. *El concepto de ideología y otros ensayos*. Fondo de Cultura Económica, México
- 2007 *Los retos de la sociedad por venir*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Weber, Max.
1964. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. FCE, México.
1977. *Estructuras de poder*. Pléyade, Buenos Aires.

2007. *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Alianza, Madrid.
2007. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Colofón, México.