



IDENTIFICACIÓN Y FORMACIÓN

# LÍDERES

Por Mario A. González.

La tarea del líder es formular y legitimar una visión organizacional y los medios para alcanzarla; su rol es facilitar la colaboración concentrada en la innovación continua como el motor de la prosperidad empresarial.

¿Qué se debe hacer y cómo preparar a los hombres y mujeres que se requieren para atender la nueva visión del siglo XXI que implica una conducta cooperativa?

México requiere urgentemente de líderes que con gran visión, pasión y disciplina innovadora guíen y dirijan a las organizaciones, por ello surge la necesidad de contar con una oportunidad que ayude a crear y desarrollar líderes en el país.

Nos encontramos en México con un gran desafío: presenciamos y somos parte de una revolución demográfica, además de estar expuestos a los cambios ocasionados en el ámbito industrial debido a la introducción de la digitalización e Internet. Como consecuencia la gente necesita trabajar más tiempo, realizando actividades en varias organizaciones, colaborando con gente de diversa edad, así como trabajando y comunicándose más rápidamente. Por consiguiente existe un gran cambio en las organizaciones, así como en la forma de liderazgo de las mismas.

Lo anterior es resultado de dos grandes cambios demográficos: el de las actividades diarias, transformadas por la evolución tecnológica y el estilo de vida; en este punto cabe destacar la duración de la vida laboral que al inicio del siglo XX era de 25 años y actualmente de 50, promedio.

El otro cambio proviene de la globalización que ha traído mayor diversidad, es decir, además de estar expuestos a una



mayor participación de la mujer en el trabajo remunerado y en la sociedad, se cuenta con la presencia de individuos de otras culturas, con costumbres y valores diferentes que se mezclan, o aíslan, de los individuos de los países donde se desempeña el trabajo organizacional.

Sumado a lo anterior, el uso del Internet y la digitalización han acelerado los procesos y las actividades, y han exigido una creciente colaboración grupal que requiere de mayor comunicación, tanto con miembros de la propia comunidad como de las que interactúan.

En estos cambios generales la tendencia mundial es fácil de identificar: está ocurriendo una mutación de empleadores. En el futuro no habrá jefes o al menos se reducirá el número de éstos. Seguramente se tendrá que aprender a ser empresario; crear un negocio, no necesariamente dirigirlo. Los accionistas serán inversionistas más no directores. Habrá una mayor colaboración entre las partes de una organización o entre organizaciones a través de alianzas, acuerdos o *joint ventures*.

Como resultado de lo anterior, con seguridad pasaremos de organizaciones con estructura de mando y control autoritario a otro tipo de organizaciones innovativas y colaborativas, donde las acciones se den a través de la persuasión. Los colaboradores tendrán una responsabilidad definida y confianza en su líder, quien tendrá el comando y la habilidad de dirigir, compartir y comunicar eficazmente.

Por eso cobra importancia estar preparado para los cambios, mismos que requieren identificar y comprender las herramientas disponibles para ejercer un liderazgo exitoso.

### Evolución constante

Jay A. Conger, Gretchen M. Spreitzer y Edward E. Lawler III, compiladores del libro *El Manual del Cambio para Líderes* (Editorial Paidós, 2000), dicen que históricamente el nuevo desafío del liderazgo es el cuarto en una serie relacionada que ha surgido a lo largo de los últimos 40 años, aproximadamente.

**Los momentos que destacan los autores son tres periodos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, periodos en los que se dieron cambios sustanciales:**

- De los años 50 hasta mediados de los 60 (Teoría de los Rasgos de Liderazgo).
- Fines de los 60 hasta avanzados los 70 (Teorías Conductuales).
- Comienzos de los 80 hasta los primeros años de la década de los 90 (Teorías Situacionales).

El primer periodo fue de un crecimiento económico relativamente predecible. Las dinámicas fundamentales de algunas industrias (por ejemplo la automotriz) estaban cambiando; el liderazgo era percibido, principalmente, como el mecanismo mediante el cual el esfuerzo y la capacidad humana se concentraban y mantenían sobre los objetivos organizacionales.

## LIDERAZGO EN PAPEL



Preparación del proyecto Liderazgo.

Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. Esta influencia puede ser formal —a través de un rango gerencial o poder en una organización— e informal, al surgir dentro de un grupo o ser nombrado para dirigirlo.

### Las teorías de liderazgo pueden ser divididas en tres grandes grupos:

- Teoría de los Rasgos de Liderazgo. Se distingue a los líderes de quienes no lo son. Esta teoría concluye que los rasgos de liderazgo son innatos o adquiridos durante la formación del individuo.
- Teorías Conductuales. Pueden identificarse cuatro principalmente. En la primera, la conducta del líder es definida, ya sea por la iniciación de estructura o la consideración que el líder tenga con respecto a la relación de trabajo, la confianza mutua o respeto por las ideas de los subordinados y sus sentimientos.

La segunda concluye que existen dos dimensiones de conducta de liderazgo: la orientación a los empleados y la orientación a la producción, favoreciendo la primera.

La tercera es la Rejilla Gerencial, basada en el interés por las personas y por la producción. El cuarto estilo es en torno a la orientación al desarrollo que se refiere al valor de la creatividad o cambio de un factor crucial para cualquier

ambiente dinámico que beneficie al individuo y a la organización.

- Teorías Situacionales de Liderazgo. La primera, el Modelo de Contingencia de Fiedler, propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la correspondencia entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da el control.

La segunda teoría se refiere a los recursos cognoscitivos; en esencia define que el estrés es enemigo de la racionalidad.

La tercera proviene de los autores Hersey y Blanchard y se enfoca en el estilo correcto de liderazgo con respecto a los seguidores y su madurez, es conocida como Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

La cuarta es la del Intercambio del líder y miembros donde se establece que el líder, a través de las relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, forma una camarilla que ayuda a facilitar la obtención de las metas definidas.

La Trayectoria a la Meta es la quinta teoría; en ésta el líder ayuda a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y apoyo que necesitan. El Modelo de participación del líder es la última teoría; se relaciona el éxito del líder con el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones.

## ELEMENTOS PARA PREPARAR AL FUTURO LÍDER



El espíritu de equipo había sido considerado como la clave para la productividad en los tiempos de guerra, y los escritores –desde los años 20 hasta comienzos de los 50 (Mayo, Barnard, Drucker, y otros)– relacionaban la conducta del líder con la cooperación del trabajador.

El liderazgo comenzó a ser percibido como una barrera o un medio para aprovechar las capacidades subutilizadas de los miembros de la organización en todos sus niveles.

A fines de los años 60, y de una manera acelerada durante los 70 y comienzos de los 80, se desarrolló un cisma entre las percepciones del desafío al liderazgo en el nivel operativo y en el nivel estratégico. En el nivel administrativo, el desarrollo de equipo llegó a ser un proceso continuo en las empresas progresistas, y se extendió al desarrollo organizacional –esfuerzos sistemáticos e integrados para desarrollar competencias intra e interdepartamentales– en algunas compañías.

En esa época, la relación implícita entre el éxito de la empresa, el liderazgo a gran escala y los esfuerzos de desarrollo organizacional, ya vigente en muchas empresas,

se estaba deteriorando. Es decir que la contribución de las mejoras en las ganancias y la productividad, basada en el equipo, se consideró relativamente pequeña a largo plazo en comparación con las ganancias que se creían posibles mediante la redistribución estratégica de los activos.

En el tercer periodo, el desafío del liderazgo estratégico fue duro: las empresas tuvieron que reducir los costos y acelerar las respuestas para sobrevivir. Al principio gradualmente, y luego con una velocidad creciente, las compañías comenzaron a liquidar sus activos subutilizados, a recurrir a fuentes externas de valor agregado más bajo, a buscar socios superiores e inferiores para quienes resultaran más lucrativas, y a reducir niveles jerárquicos que ya no eran necesarios para manejar los mecanismos de coordinación del conjunto de activos empresariales contraídos; el liderazgo procuró mantener cierto nivel de lealtad y espíritu de cooperación, a pesar de la inseguridad laboral.

Lo anterior planteó un nuevo desafío para el liderazgo: la necesidad de desarrollar la capacidad para una innovación permanente. Este desafío se ha sentido antes y más directamente en las empresas

progresistas de las industrias del conocimiento, como el software de computación y la biotecnología.

### Para alcanzar la meta

Actualmente, y a futuro, para alcanzar la meta las empresas deben aprender a crear, transformar, transferir y utilizar el conocimiento dentro y fuera de la organización. Es imprescindible dirigir y administrar eficazmente una organización o cualquier empresa para obtener el triunfo y así lograr su visión.

Sin embargo, hoy en día no es suficiente: 20% del éxito empresarial probablemente se deba a una buena planificación y control, en cambio 80% proviene de un liderazgo eficaz que establezca dirección, motive e inspire a los colaboradores.

El gran reto es transformar a eficaces las fuerzas de los colaboradores e identificar y dejar a un lado sus debilidades; capitalizar y lograr con pasión el pleno potencial de los individuos, obteniendo su compromiso, el cual reeditará en éxito y resultados a partir de crear el hábito de un cambio continuo que movilice a los integrantes de la organización para obtener en beneficio los objetivos preestablecidos.

Alcanzar esta inspiración y conocimiento no es tan fácil como ocurre con la toma del fruto de un árbol; considerando la analogía habrá que saber de qué huerto, de qué árbol y qué se requiere para cortar el fruto una vez que ya esté maduro. Por lo tanto se necesita contar con la identificación de características y cualidades, así como con las herramientas que deben tener los futuros líderes. El trabajo debe hacerse para aprovechar el bono demográfico.

### Identificación y preparación

En un esfuerzo por detectar a los futuros líderes de las organizaciones mexicanas, ese cúmulo de características, cualidades y herramientas será identificado por el autor y utilizado durante encuentros con estudiantes de tercero de secundaria y tercero de preparatoria, así como con universitarios, en los que se aprenderá, mediante ejercicios, a valorar dichas herramientas para hacer uso a futuro de ellas.

La idea de estas actividades, que se realizarán en la Universidad del Valle de México (la primera en marzo de este año en el Campus Cuernavaca), surgió debido





## Es importante estar preparado para los cambios, mismos que requieren identificar y comprender las herramientas disponibles para ejercer un liderazgo exitoso.

a que en este mundo existe una gran movilidad; ya no es como en el pasado cuando el hijo de campesino se conformaba con ser campesino, ahora todos llevamos un cúmulo de experiencias y herramientas en nuestro ser, listas para su uso, y el éxito de nuestra actividad dependerá de la utilización eficaz de las mismas.

De ahí la importancia de que participen los jóvenes para que aprendan a desarrollar la capacidad de liderazgo, una habilidad que no se encuentra en los cursos básicos de estudio y que hoy en día es la llave del éxito en las organizaciones. El propósito de estas jornadas, encabezadas por el autor, es influir positivamente, y de manera eficaz, para formar a los futuros líderes de nuestra comunidad.

Los encuentros se llevarán a cabo durante tres días continuos, atendiendo los co-

nocimientos que servirán para entender cómo analizar y obtener las herramientas requeridas para ser un líder eficaz. Así mismo, durante esos días se efectuarán ejercicios y dinámicas que estimularán el adiestramiento del liderazgo entre los participantes.

Los encuentros atenderán al sector de jóvenes en búsqueda de estos conocimientos, ofreciendo a estudiantes, tanto de instituciones privadas como públicas, la posibilidad de participar, y como resulta-

do asegurar la mayor diversidad posible que enriquezca el proceso de intercambio de experiencias; para consolidar la diversidad se obsequiarán en instituciones públicas espacios de participación a los mejores estudiantes.

El nuevo siglo ha planteado un nuevo desafío para el liderazgo: la necesidad de desarrollar la capacidad para una innovación permanente y nuevas formas de interactuar en beneficio de los individuos y las organizaciones, lo que representa una transición significativa. Para alcanzar la meta se debe aprender a identificar y preparar a los líderes del futuro.

■ **Mario A. González** es Vicepresidente de Finanzas de Grupo Mexicano de Desarrollo (GMD), Catedrático en la Maestría de Administración en la Universidad del Valle de México, Campus Cuernavaca.  
[gonzalez.marioalberto@gmail.com](mailto:gonzalez.marioalberto@gmail.com)

## Seguridad para su Empresa

### Proteja su entorno de Red

Conforme el número de equipos y aplicaciones en su empresa crecen, el entorno se vuelve más complejo y se incrementa la vulnerabilidad a un ataque. Proteger la integridad de su red es nuestra especialidad, contamos con el mejor equipo técnico y humano a su disposición.



- Prevención de intrusos
- Antivirus, Anti-spam y Anti-spyware
- Web-filtering
- Firewall
- Protección de aplicaciones
- Monitoreo y supervisión de actividades
- Respaldo de datos
- Plan de respuesta a ataques (ARP)
- Encriptación de información
- Plan de recuperación a desastres (DRP)



**cosmobit**

Lo asesora para reducir la vulnerabilidad de los sistemas y proteger la integridad de la información en su empresa.

**Microsoft**  
GOLD CERTIFIED  
Partner



**MOTOROLA**

Authorized Canopy™ Solution Provider

**IBM**  
Business  
Partner

INFORMES: Conmutador 5272 2344 [clientes@cosmobit.com.mx](mailto:clientes@cosmobit.com.mx) [www.cosmobit.com.mx](http://www.cosmobit.com.mx)