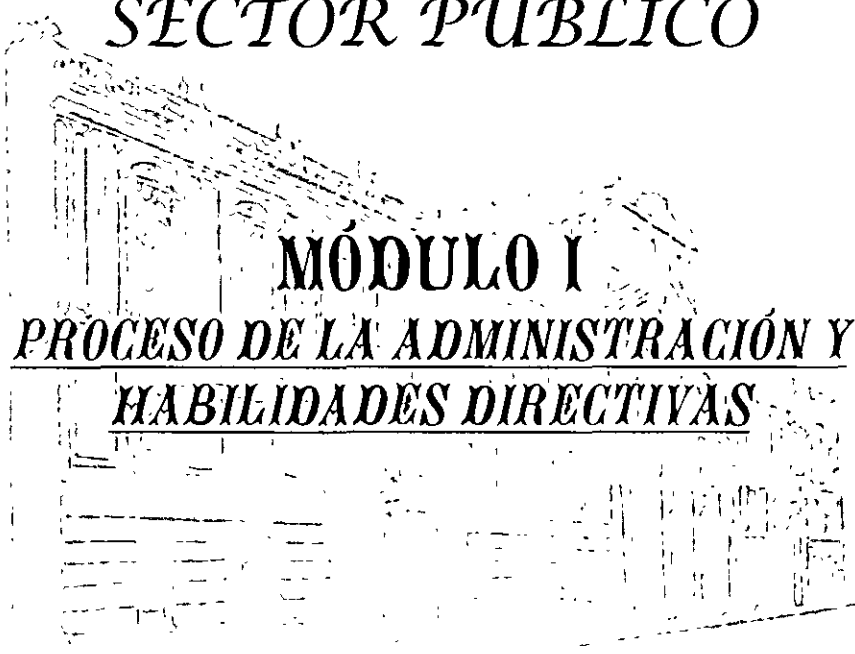




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO



MÓDULO I *PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN Y HABILIDADES DIRECTIVAS*

Del 21 de febrero al 09 de Marzo de 2006

APUNTES GENERALES

CI-007

Instructor: Lic. Gonzalo Sanabria Nieto
Instituto Mexicano del Petróleo
Febrero/Marzo del 2006

MODULO I: PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN Y HABILIDADES DIRECTIVAS.

OBJETIVO GENERAL:

Al termino del módulo el participante será capaz de identificar el proceso de administración en el contexto de las habilidades directivas a fin de promover un cambio en la cultura organizacional.

CONTENIDO TEMÁTICO

1.- TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	2
1.1.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	2
1.2 .-PLANEACIÓN.....	3
1.3.- ORGANIZACIÓN	4
1.4.- DIRECCIÓN.....	5
1.5 .- CONTROL	5
2.- DEFINICIÓN DE GESTIÓN Y DE GESTORES	6
2.1.-LA GESTIÓN COMO PROCESO	6
2.2.- LA GESTIÓN COMO DISCIPLINA	7
2.3.-LA GESTIÓN Y LAS PERSONAS	7
2.4.- LA GESTIÓN COMO CARRERA.....	7
3.- EL PROCESO DE GESTIÓN CON CALIDAD	8
3.1.- Planificar	8
3.2.-ORGANIZAR.....	9
3.3.- LIDERAR	9
3.4.-CONTROLAR	10
4.- TIPOS DE GESTORES	10
5.- CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN	13
6.- INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.....	18
6.1.- NUNCA SABEMOS SOBRE QUIÉN INFLUIMOS O CUÁNTO INFLUIMOS.....	16
6.2.- LA MEJOR INVERSIÓN EN EL FUTURO ES UNA ADECUADA INFLUENCIA EN EL PRESENTE	18
6.3.- LA INFLUENCIA ES UNA HABILIDAD QUE SE PUEDE DESARROLLAR.....	18
6.4 .-LOS NIVELES DE LIDERAZGO	20
6.5.- CONCLUSIONES SOBRE LA INFLUENCIA	27
7 .- PRIORIDADES LA CLAVE DEL LIDERAZGO.....	29
7.1.- EL PRINCIPIO DE PARETO EL PRINCIPIO 20/80	30
8.- EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DEL LIDERAZGO: INTEGRIDAD	44
ANEXO	53
BIBLIOGRAFÍA	54

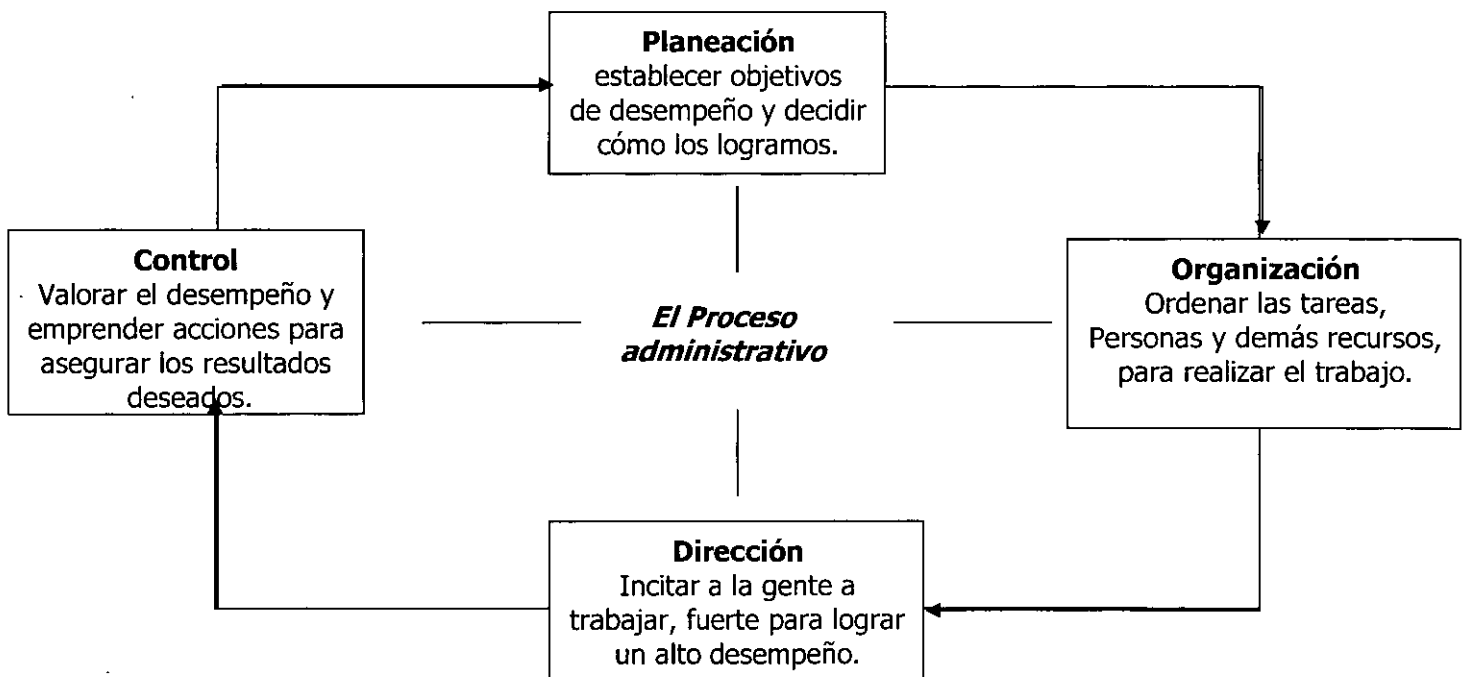
1.- TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Si la productividad -en la forma de eficacia y eficiencia del desempeño- es una medición del éxito organizacional, "administrar" es lo que los administradores hacen para alcanzarla. El éxito administrativo requiere la capacidad para reconocer problemas y oportunidades en los acontecimientos cotidianos, para tomar buenas decisiones y emprender la acción apropiada. Este es un proceso de movilización de recursos para realizar tareas importantes.

1.1.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso administrativo implica las cuatro funciones básicas que se describen en la *figura siguiente*: planeación, organización, dirección y control. Todos los administradores son responsables por las cuatro funciones, aunque la investigación indica que el énfasis relativo que se hace en cada una puede variar un poco según el nivel administrativo.

Los altos ejecutivos pueden dedicar relativamente más tiempo a las funciones de planeación y organización, mientras que los supervisores de primer nivel pueden ocupar más tiempo en el control. El tiempo dedicado a la dirección parece relativamente consistente en todos los niveles administrativos.



1.2 .-PLANEACIÓN

La **planeación** es el proceso de establecimiento de los objetivos de desempeño y de la determinación de las acciones que deberán realizarse para lograrlos. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos.

Actividades importantes de Planeación

Aclarar, Ampliar y determinar los objetivos.

Pronosticar.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Anticipar los problemas futuros.

Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.

En resumen.

La planificación es el proceso de establecer objetivos y elegir el medio más apropiado para lograrlos antes de emprender la acción. La planificación se anticipa a la toma de decisiones para la acción, si bien constituye un proceso de toma de decisiones por sí mismo, por lo que es un proceso de decisión antes que se requiera la acción.

1.3.- ORGANIZACIÓN

La **organización** es el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y disposición de las actividades coordinadas de los individuos y los grupos para implementar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlo con tecnología y otros recursos.

Las piedras angulares del proceso organizacional.

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la **división del trabajo**.
- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.
- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como **Coordinación**.

Actividades importantes de Organización

Subdividir el trabajo en unidades operativas.

Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.

Reunir los puesto operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

1.4.- DIRECCIÓN

La **dirección** es el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente para trabajar fuerte y dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización.

Actividades importantes de la dirección

Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.

Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo buen hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

1.5 .- CONTROL

El control es el proceso de medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos, y llevando a cabo acciones correctivas cuando sea necesario. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos. Holmes cree que los pequeños pasos positivos conducirán a un cambio duradero y significativo. En la nueva oficina para el

control de la rotación de personal, continuarán realizándose esfuerzos para mejorar el equilibrio trabajo-vida personal, y los índices de permanencia se usarán como indicadores del desempeño.

Actividades importantes de Control

Comparar los resultados con los planes en general.

Avaluar los resultados contra los estándares de desempeño

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

Comunicar cuales son los medio de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.- DEFINICIÓN DE GESTIÓN Y DE GESTORES

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con más de 700.000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo de este siglo se basó en inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

2.1.-LA GESTIÓN COMO PROCESO

¿Ha dicho usted alguna vez: «Esta empresa está mal gestionada», «La dirección es totalmente incompetente» o «La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos»? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que: 1) la gestión es un

determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un *proceso* que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

2.2.- LA GESTIÓN COMO DISCIPLINA

Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

2.3.-LA GESTIÓN Y LAS PERSONAS

Si usted dice: «Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo» o «Éste es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora», usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra *gestión*, usada en este sentido, se refiere a las personas (*gestores*) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

2.4.- LA GESTIÓN COMO CARRERA

«José Cárdenas está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a vicepresidente.» José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: las *personas* que quieren tener una carrera como *gestores* deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta *calidad* que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

3.- EL PROCESO DE GESTIÓN CON CALIDAD

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las *funciones de gestión* básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de *planificar, organizar y controlar* que se vinculan entre sí mediante la función de *liderar*. La planificación determina *qué* resultados ha de lograr la organización; la organización especifica *cómo* se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

3.1.- Planificar

La función de planificar representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de **planificar** determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.

Los gestores, en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos de la organización a corto y a largo plazo. Los autores de este texto proponen que los objetivos de calidad a corto y a largo plazo han de figurar entre los de mayor importancia. Si se logran los objetivos de calidad, será más fácil alcanzar otros objetivos relacionados con ella (p. Ej, una mayor cuota de mercado, la contención de costes y el rendimiento de las inversiones). En su conjunto, los planes de una organización son los instrumentos primarios para hacer frente a los cambios en su medio ambiente.

La estrategia es un concepto multidimensional que proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa. Viene a ser como un plan maestro integrador para la organización. La estrategia da origen a los planes que garantizan el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas. Si una empresa en competencia mejora su calidad, la estrategia de la empresa, en tal caso, deberá centrarse en esa fuerza medioambiental.

3.2.-ORGANIZAR

Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.

3.3.- LIDERAR

La función de **liderar**, llamada algunas veces función de *dirección* o de *motivación*, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.

La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

3.4.-CONTROLAR

Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de **controlar** la gestión requiere tres elementos: 1) *normas* definidas de rendimiento, 2) *información* que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) *acción* de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

4.- TIPOS DE GESTORES

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión. En un estudio realizado por una empresa consultora de Boston, Harbridge House, se identificaron diez cualidades propias del gestor de éxito, independientemente de su edad y sexo, y del sector industrial, el tamaño de la organización y el tipo de cultura social a los que pertenece.

1. *Proporciona una dirección clara.* Un gestor eficaz ha de establecer objetivos explícitos y normas precisas para su personal. Los gestores han de dar a conocer los objetivos grupales, sin limitarse a fijar las metas individuales. El gestor ha de comprometer la participación de su personal en la determinación de esos objetivos, y no limitarse a dárselos a conocer. Los gestores han de ser claros y minuciosos al delegar responsabilidades.

2. *Estimula la comunicación abierta.* Los gestores han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos. «Los empleados requieren de sus jefes información clara y precisa», se manifiesta en el citado estudio, «y los gestores han de crear un ambiente de franqueza y de confianza».

3. *Prepara y apoya a su personal.* Esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento, y dar la cara por sus subordinados ante los superiores. Esta última práctica «fue clasificada consistentemente como uno de los aspectos más importantes del liderazgo eficaz», declara Robert Stringer, vicepresidente primero de Harbridge House.

4. *Proporciona reconocimiento objetivo.* Los gestores han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que a formular críticas por los

problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales. «La mayoría de los gestores no se dan cuenta de lo mucho que critican» señala el estudio. «Lo hacen con la buena intención de ayudar, pero lo que verdaderamente motiva a la gente es el reconocimiento positivo.»

5. *Establece controles sobre la marcha.* Esto implica hacer un seguimiento de los asuntos y acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los Subordinados.

6. *Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización.* Atrae y selecciona a los mejores en términos de capacidades y aptitudes para cumplir la misión y los objetivos de la empresa.

7. *Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.* Esta cualidad se considera importante incluso para los gestores funcionales, como los que están a cargo del personal / recursos humanos y de la investigación y desarrollo, que no tienen responsabilidades directas respecto al margen de beneficio.

8. *Estimula la innovación y las nuevas ideas.* Los empleados califican esta cualidad como importante incluso en las organizaciones más tradicionales o conservadoras.

9. *Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.* «Los empleados quieren que se oiga su voz en todas las cosas», dice el informe, «pero no quieren debates interminables. Hay un momento para cada cosa, y los buenos gestores saben discernir cuándo llega ese momento».

10. *Mantiene un alto nivel de integridad.* El estudio muestra que la mayoría de los empleados desean trabajar con un jefe que merezca su respeto.

Gestión de primera línea

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros -los trabajadores- que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como *supervisores*, *jefes de oficina* o *capataces*. El gestor de primera línea puede supervisar el trabajo de los obreros manuales, de los vendedores, de los empleados administrativos, de los científicos, dependiendo de las tareas específicas que se lleven a cabo en su subunidad (p. ej., producción, marketing, contabilidad o

investigación). Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la organización y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores. Deben trabajar con sus propios trabajadores y con otros supervisores de primera línea cuando sus tareas están relacionadas con las suyas.

Mandos intermedios

En muchas organizaciones se conoce al mando intermedio como jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los **mandos intermedios** planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales (p. ej., de marketing) de una subunidad.

Alta dirección

La alta dirección está constituida por un número reducido de gestores (entre los que suele figurar un consejero delegado, presidente o vicepresidente). La alta dirección asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios. A diferencia de los demás gestores, la alta dirección no ha de responder ante nadie que no sean los propietarios de los recursos utilizados por la organización. Los gestores de alto nivel dependen, como es obvio, del trabajo de todos sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

Las calificaciones de dirección *alta*, *intermedia* y *de primera línea* clasifican a los gestores con arreglo a su rango vertical en la pirámide de la organización. La terminación de una tarea suele requerir la realización de otras varias actividades interrelacionadas. A medida que se van identificando estas actividades y se va asignando la responsabilidad por la terminación de cada una de las tareas, el gestor se convierte en un gestor funcional.

A medida que el proceso de gestión se especializa en sentido horizontal, un gestor funcional se hace responsable de una actividad específica. Las funciones de gestión en una empresa manufacturera podrían incluir la calidad y las operaciones, el marketing y la contabilidad.

Así pues, un gestor puede ser un gestor de primera línea en calidad y en operaciones, mientras que otro puede ser un mando intermedio en marketing. La función se refiere a qué *actividades* supervisa el gestor como consecuencia de la especialización horizontal del proceso de gestión. El nivel de gestión de un gestor se refiere al *derecho a actuar y utilizar recursos* dentro de los límites especificados como resultado de la especialización vertical del proceso de gestión

5.- CAPACIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades.¹⁵ Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

Capacidades técnicas

Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de gestión de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con compañías internacionales. El conjunto de técnicas a disposición de los gestores que trabajan en la mejora de la calidad incluye tablas de control, diagramas de causa y efecto, gráficos de Pareto y planes de acción para la calidad, todos los cuales se analizarán detalladamente en el apéndice del capítulo 17 (Siete herramientas para el control de calidad).

Capacidades analíticas

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, previsiones y sistemas de

información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

Capacidades para la toma de decisiones

Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

Capacidades informáticas

Los gestores con **capacidades informáticas** tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso. En un estudio realizado con cien directores de personal de las compañías más importantes de Estados Unidos, siete de cada diez directores hicieron hincapié en las capacidades en el área informática estableciendo que son importantes, muy importantes y esenciales para el progreso de la función directiva.

Capacidades para tratar con las personas

Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las **capacidades para tratar con las personas** son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

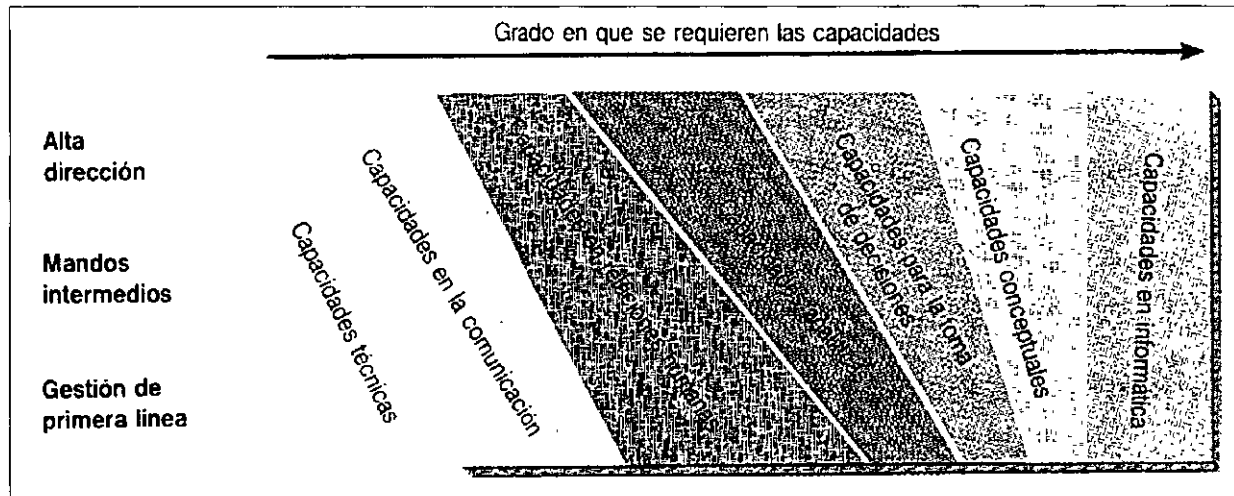
Una comunicación eficaz la transmisión escrita y oral del entendimiento común- es una condición necesaria para el éxito en cualquier área, pero es crucial para los gestores que

han de lograr resultados mediante los esfuerzos de otros. Las **capacidades en la comunicación** incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que se le comprende.

Capacidades conceptuales

Las **capacidades conceptuales** consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades. Unas y otras hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas pueden afectar a su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.



6.- INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO.

Todos influyen en alguien.

Los sociólogos nos dicen que aun el individuo más introvertido influirá en ¡diez mil personas durante toda su vida!

A nadie se exenta de ser líder o seguidor. Hacer efectivo su potencial de líder es su responsabilidad. En cualquier situación dada, con cualquier grupo dado, hay una persona que ejerce una influencia prominente. Esta persona puede cambiar con un grupo diferente de personas o en una situación diferente para convertirse en alguien que recibe la influencia de otro. La madre puede ejercer una influencia dominante sobre su hijo, en la mañana, antes de que comiencen las clases. La madre puede decidir qué debe comer el niño o qué debe vestir. El niño que recibe esa influencia antes de las clases puede convertirse en el que influye sobre otros niños una vez que las clases comienzan. Papá y mamá pueden ir a un restaurante para almorzar, y ambos recibirán la influencia de la mesera que les sugiere la especialidad de la casa. La hora en que la cena se sirve puede ser establecida por el horario de trabajo ya sea del esposo o de la esposa.

El líder prominente de cualquier grupo puede descubrirse muy fácilmente. Sólo observe a la gente cuando se reúne. Si se decide algo, ¿cuál es la persona cuya opinión parece de mayor valor? ¿A quién observan más cuando se discute un asunto? ¿Con quién se ponen de acuerdo más rápido? Y lo que es más importante: ¿A quién le sigue la gente? Las respuestas a estas preguntas le ayudarán a discernir quién es el verdadero líder de un grupo en particular.

6.1.- NUNCA SABEMOS SOBRE QUIÉN INFLUIMOS O CUÁNTO INFLUIMOS.

La manera más efectiva de entender el poder de la influencia, es pensar en las veces que usted ha sido tocado por la influencia de una persona o un acontecimiento. Los grandes acontecimientos dejan marcas indelebles en nuestras vidas y en nuestros recuerdos. Por ejemplo, pregunte a una pareja nacida antes de 1930 qué estaban haciendo cuando supieron que Pearl Harbor había sido bombardeada, y le describirán en detalle sus sentimientos y las circunstancias que vivían cuando oyeron la terrible noticia. Pida a alguien nacido antes de 1955 que describa lo que estaba haciendo cuando se transmitió la noticia de que John F. Kennedy había sido baleado. Tampoco le será difícil a esta persona hallar las palabras para contarlo. Una respuesta similar dará la generación más joven cuando se le pregunte sobre el día en que explotó el Challenger. Fueron acontecimientos que impresionaron a todos.

Piense también en las cosas pequeñas o en las personas que influyeron en usted de una manera poderosa.

La vida consta de influencias que diariamente nos encuentran vulnerables a sus impresiones y, por eso, nos ayudan a moldearnos en las personas que somos.

J.R. Miller lo dijo muy bien: «Ha habido reuniones de sólo un momento que han dejado impresiones para toda la vida, para la eternidad. Nadie puede entender esa cosa misteriosa que llamamos influencia ... sin embargo, todos nosotros ejercemos influencia continuamente, ya sea para sanar o para bendecir, para dejar marcas de belleza o para lastimar, para herir, para envenenar, para manchar otras vidas.²

Esta verdad también me hace pensar mucho en mi influencia como padre. Un amigo me dio una placa con este poema. La tengo sobre mi escritorio:

El pequeño que me sigue

Quiero ser muy cuidadoso
porque un pequeño me sigue;
no quiero yo desviarme
porque temo que él me siga.
No escapo de su mirada,
lo que me ve hacer también lo intenta.
Como YO soy, quiere ser también,
el pequeño que me sigue.
Debo recordar mientras vivo,
en los veranos soleados y la nieve de invierno,
que estoy construyendo los años
del pequeño que me sigue.

2 J. R. Miller, *The Building of Character* AMG Publishers, Nueva Jersey, 1975.

6.2.- LA MEJOR INVERSIÓN EN EL FUTURO ES UNA ADECUADA INFLUENCIA EN EL PRESENTE.

El asunto no es si usted influye en alguien o no. Lo que se necesita determinar es qué clase de influencia ejercerá usted. ¿Mejorará su capacidad de liderazgo? En el libro *Leaders* , Bennis y Nanus dicen: «La verdad es que las oportunidades de liderazgo son abundantes y están al alcance de la mayoría de las personas».³

¡Usted debe creerlo! El resto de este capítulo pretende ayudarle a que mañana usted marque la diferencia, al convertirse hoy en un mejor líder.

6.3.- LA INFLUENCIA ES UNA HABILIDAD QUE SE PUEDE DESARROLLAR.

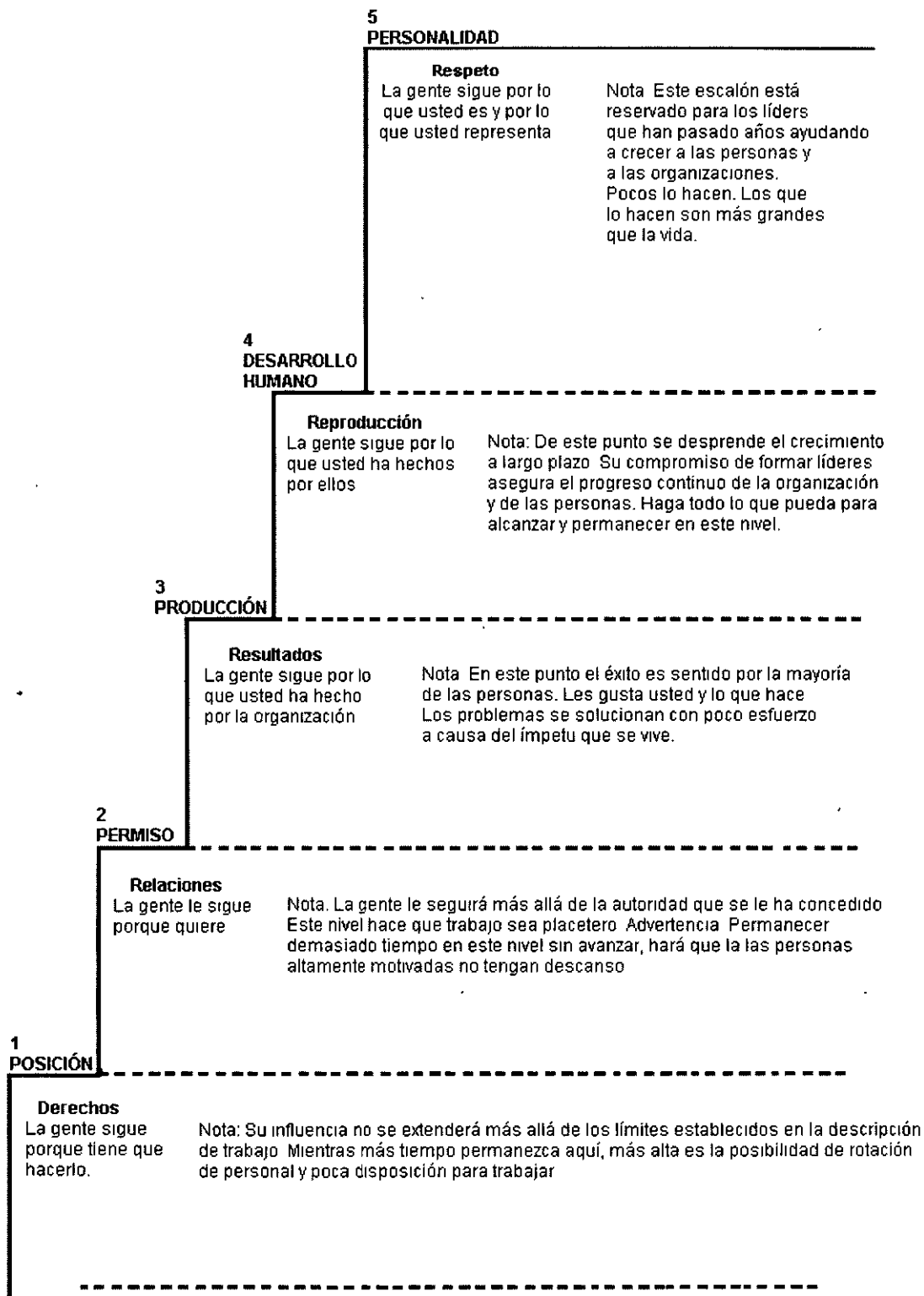
Robert Dilenschneider, el jefe ejecutivo de Hill and Knowlton, una agencia mundial de relaciones públicas, es uno de los principales e influyentes corredores de la nación. Con mucha habilidad despliega su magia persuasiva en la arena global donde se reúnen los gobiernos y las megacorporaciones. Recientemente escribió un libro titulado *Power and Influence* , en el que expone la idea del «triángulo de poder» para ayudar a los líderes a seguir adelante. Dice: «Los tres componentes de este triángulo son: comunicación, reconocimiento e influencia. Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia».⁴

Podemos aumentar nuestra influencia y nuestro liderazgo potencial. De esta convicción se ha desarrollado un instrumento de enseñanza para ayudar a otros a entender sus niveles de liderazgo a fin de que puedan aumentar sus niveles de influencia (véase figura).

³ Warren Bennis y Burt Nanus, *Leaders* Harper & Row, Nueva York, 1985, 222.

⁴ Robert Dilenschneider, *Power and Influence: Mastering the Art of Persuasion* , Prentice Hall, Nueva York, 1990.

Cinco niveles de liderazgo



6.4 .-LOS NIVELES DE LIDERAZGO

Nivel 1: Posición

Este es el nivel básico de entrada al liderazgo. La única influencia que se tiene proviene de un título. Las personas que se quedan en este nivel toman parte en derechos territoriales, protocolos, tradición y organigramas. Estos aspectos no son negativos—a menos que lleguen a constituirse en la base para generar la autoridad e influencia—, pero son un pobre sustituto de la capacidad de liderazgo.

Una persona puede estar «en control» porque ha sido nombrada para ocupar una posición. En esa posición puede tener autoridad. Pero el verdadero liderazgo es más que tener autoridad, es más que haber recibido capacitación técnica y seguir los procedimientos apropiados. El verdadero liderazgo consiste en ser la persona a quien otros seguirán gustosa y confiadamente. Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder, como se ilustra por lo que sigue:

DIFERENCIAS ENTRE LIDER Y JEFE

El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.

El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.

El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.

El jefe dice «yo». El líder dice: «nosotros».

El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.

El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.

El jefe dice «vayan». El líder dice «¡vamos!».

CARACTERÍSTICAS DE UN

«LÍDER POSICIONAL».

La seguridad se basa en el título, no en el talento . Se cuenta de un soldado raso que en la Primera Guerra Mundial gritó en el campo de batalla: «¡Apaga ese fósforo!», solamente para descubrir para su desgracia que el ofensor era nada menos que el general «Black

Jack» Pershing. Cuando el soldado, que temía un severo castigo, trató de disculparse, el general Pershing le dio una palmada en la espalda y le dijo: «No te preocupes hijo. Solamente alégrate de que no soy un subteniente». Es necesario entender muy bien esto: Mientras más alto sea el nivel de capacidad e influencia concomitante, más segura y confiada llega a ser una persona.

Este nivel se obtiene, frecuentemente, por nombramiento . Todos los demás niveles se obtienen por capacidad. Las personas no seguirán a un líder posicional más allá de su autoridad establecida . Harán solamente lo que tengan que hacer cuando se les pida. El estado de ánimo decaído está siempre presente. Cuando el líder carece de confianza, los seguidores carecen de compromiso.

Los líderes posicionales tienen más dificultad para trabajar con voluntarios, empleados y gente joven . Los voluntarios no tienen que trabajar en la organización, de manera que no hay ninguna palanca económica que pueda accionar el líder posicional para obligarlos a responder. Los empleados participan en la toma de decisiones y resienten el «liderazgo» dictatorial. Los que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, difícilmente se dejan impresionar por los símbolos de autoridad.

A la mayoría de nosotros se nos ha enseñado que el liderazgo es una posición. Nos sentimos frustrados cuando entramos al mundo de la realidad y nos damos cuenta que pocas personas nos siguen por nuestros títulos. Nuestra satisfacción y éxito al dirigir a otros depende de nuestra habilidad para seguir ascendiendo en la escala de los niveles del liderazgo.

Nivel 2: Permiso

Fred Smith dice: «Liderazgo es lograr que la gente trabaje para usted cuando no está obligada a hacerlo». ⁶ Eso sucede únicamente cuando usted sube al segundo nivel de influencia. A la gente no le importa cuánto sabe usted, sino hasta que sabe cuánto le importa la gente a usted.

⁶ Fred Smith, *Learning to Lead* , Word Waco , 1986, 117.

El liderazgo comienza en el corazón, no en la cabeza. Florece con una relación significativa, no con más reglas.

Los líderes que en el nivel de «posición», a menudo dirigen por intimidación. Son como los pollos que el psicólogo noruego T. Schjelderup-Ebbe estudió al desarrollar el principio de «la ley del más fuerte» que se usa ahora para describir todo tipo de agrupaciones sociales. Schejelderup-Ebbe descubrió que en todo gallinero hay una gallina que por lo general domina a las otras. Ella pueda picotear a las demás sin ser picoteada por ellas. En segundo lugar, aparece una gallina que picotea a todas pero no a la gallina de la cúspide, y las demás se organizan en una jerarquía descendente, que termina con una desventurada que es picoteada por todas sin que ella pueda picotear a ninguna.

En contraste con lo anterior, una persona en el «nivel de permiso» dirigirá por interrelaciones. La agenda no tiene que ver con «la ley del más fuerte» sino con el desarrollo de la gente. En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos del individuo. Una hermosa ilustración de por qué es tan importante poner a las personas y sus necesidades en primer lugar, se encuentra en la historia de Henry Ford contenida en el libro de Amitai Etzion *Modern Organization* s: «Él fabricó un carro perfecto, el Modelo T, que acabó con la necesidad de cualquier otro carro. Se centró totalmente en el producto. Quería llenar el mundo con carros Modelo T. Pero cuando la gente vino a él diciéndole: ¿Señor Ford, quisiéramos un carro de diferente color?, recalca: ¿pueden tener cualquier color que quieran mientras este sea negro?. Y allí fue cuando comenzó la decadencia».

Las personas incapaces de construir relaciones sólidas y duraderas, pronto descubrirán que son incapaces de sostener un liderazgo efectivo y permanente. Sabemos que usted puede amar a las personas sin dirigitas, pero no puede dirigir a las personas sin amarlas.

¡Cuidado! No trate de saltarse ningún nivel. El nivel que a menudo se pasa por alto es el número 2, *Permiso* . Por ejemplo: un esposo va del nivel 1, *Posición* , un título de boda, al nivel 3, *Producción* . Se convierte en un gran proveedor de la familia, pero en el proceso descuida las relaciones esenciales que mantienen unida a una familia. La familia se desintegra y junto con ella el negocio del esposo. Las relaciones implican un proceso que provee el pegamento y mucho del poder de permanencia necesarios para una producción duradera a largo plazo.

Nivel 3: Producción

En este nivel comienzan a suceder cosas, cosas buenas. Las ganancias aumentan. El estado de ánimo se eleva. La rotación de personal es baja. Se llenan las necesidades. Se alcanzan las metas. Junto con este crecimiento viene el gran momento. Dirigir e influir en los demás es algo agradable. Los problemas se resuelven con un mínimo esfuerzo. Las estadísticas actualizadas se dan a conocer al personal que sostuvo el crecimiento de la organización. Cada integrante está orientado hacia los resultados. En realidad, los resultados son la principal razón para la actividad.

Hay una gran diferencia entre los niveles 2 y 3. En el nivel de «relaciones» las personas se reúnen solamente para estar juntas. No hay otro objetivo. En el nivel de los «resultados» las personas se reúnen para lograr un propósito. Les gusta reunirse para estar juntas, pero les encanta estar juntas para lograr algo. En otras palabras, están orientadas hacia los resultados.

Son como un personaje representado por Jack Nicholson al que, cuando estaba en un restaurante, en una famosa escena de la película *Five Easy Pieces*, le dicen que no puede pedir como guarnición una orden de pan tostado. Entonces halla una solución creativa: primero, ordena un sándwich de ensalada de pollo en pan tostado, pero luego le dice a la mesera: «No quiero mayonesa sino mantequilla ... y quédate con el pollo».

Una historia es sobre un vendedor viajero recién contratado que envió el informe de sus primeras ventas a la oficina escrito con pésimas faltas de ortografía. Antes de que el gerente de ventas pudiera responderle, el vendedor envió otra carta desde Chicago para informar sobre su trabajo, con tales faltas de ortografía que era muy difícil entenderlo. Temeroso de despedirlo, pero más temeroso aun de no hacerlo, el gerente de ventas llevó el caso al presidente. La mañana siguiente, los miembros del departamento de ventas en su torre de marfil se sorprendieron al leer en el tablero las dos cartas del vendedor ignorante y, por encima de ellas, una nota del presidente escrita también con muy mala ortografía: «Hemos pasado mucho tiempo tratando de escribir bien en ves de tratar de bender. Pongamos atención a las bentas. Quiero que todos lean estas cartas de Gooch que ahora mismo está aciendo un buen trabajo. Quiero que salgan y agan lo mismo».

Obviamente, cualquier gerente de ventas querría tener un vendedor que pudiera tanto vender bien, como escribir bien. Sin embargo, muchas personas que han producido grandes resultados no han sido personas «calificadas».

Un día, uno de los miembros del personal de apoyo de alto nivel, Dan Reiland, me hizo entender algo que no he olvidado: «Si el nivel 1, *Posición* , es la puerta al liderazgo, entonces el nivel 2, *Permiso* , es el cimiento».

Nivel 4: Desarrollo humano

¿Cómo distingue a un líder? Según Robert Townsend, vienen en todos los tamaños, edades, formas y condiciones. Algunos son administradores con escasa capacidad, otros no son demasiado brillantes. Hay una pista: puesto que algunas personas son mediocres, al verdadero líder se le reconoce porque, de alguna manera, su gente muestra siempre un desempeño superior.

Un líder es grande, no por su poder, sino por su habilidad de hacer surgir poder a otros. El éxito sin que se pueda transmitir a otros es un fracaso. La principal responsabilidad de un trabajador es hacer su trabajo personalmente. La principal responsabilidad de un líder es capacitar a otros para hacer el trabajo .

La lealtad al líder alcanza su nivel más alto cuando el que le sigue ha crecido personalmente gracias a la dirección del líder.

Note la progresión: En el nivel 2, el seguidor ama al líder; en el nivel 3, el seguidor admira al líder; en el nivel 4, el seguidor es leal al líder. ¿Por qué? Porque usted se gana el corazón de las personas cuando les ayuda a crecer.

Los líderes que le rodean deben ser personas en las que usted personalmente dejó huella o les ayudó a desarrollarse de alguna manera. Cuando eso sucede, el amor y la lealtad se verá en aquellos que están más cerca de usted y en quienes los líderes clave han dejado huella.

Hay, sin embargo, un problema potencial al ascender, como líder, los niveles de influencia, y al sentirse cómodo con el grupo que usted ha capacitado para rodearle: puede no darse cuenta de que muchas personas nuevas lo miran como un líder «posicional» porque no

tiene contacto con ellas. Las siguientes sugerencias le ayudarán a ser un capacitador de personas:

- Camine lentamente entre la multitud . Halle la forma de estar en contacto con cada persona.
- Aprender nombres nuevos por medio del directorio con fotografías de los miembros del equipo.
- Escribir recados para los miembros de la organización y leérselos al entregarlos.
- Leer toda solicitud de membresía.
- Leer y contestar cartas.
- Asistir al evento social organizado por cada grupo de la organización cada año.
- Prepare líderes clave . Sistemáticamente me reúno y asesoro a los que tienen influencia dentro de la organización. Ellos, a su vez, transmiten a otros lo que les he dado.

Nivel 5: Personalidad

Pasaré poco tiempo hablando de este nivel puesto que la mayoría de nosotros todavía no ha llegado a él. Únicamente una vida entera de liderazgo probado nos permitirá llegar al nivel 5 y cosechar las recompensas satisfactorias por la eternidad. Sólo sé esto: algún día quisiera alcanzar este nivel. Es posible lograrlo.

EL ASCENSO POR LOS ESCALONES DEL LIDERAZGO

He aquí algunas enseñanzas adicionales sobre el proceso de los niveles del liderazgo.

- Mientras más alto se sube, más tiempo se necesita.

Cada vez que hay un cambio en su trabajo o usted se une a un nuevo círculo de amigos, comienza de nuevo en el nivel más bajo a subir los escalones.

- Mientras más alto se sube, más alto es el nivel de compromiso.

Este incremento de compromiso es una calle de dos sentidos. Se demanda un mayor compromiso no solamente de parte de usted sino de parte de las demás personas

involucradas. Cuando, ya sea el líder o el seguidor, no quieren hacer los sacrificios que demanda el nuevo nivel, la influencia comienza a decrecer.

- Mientras más alto se sube, más fácil es dirigir.

Fijese en la progresión del nivel dos al nivel cuatro. El enfoque va de despertar simpatías por su persona a despertar simpatías por lo que hace a favor del interés común de los comprometidos (a despertar simpatías por lo que hace por ellos personalmente). Cada nivel alcanzado por el líder o los seguidores será una razón más para que la gente quiera seguirle.

- Mientras más alto sube, mayor es el crecimiento.

El crecimiento se da únicamente cuando tienen lugar cambios efectivos. Los cambios serán más fáciles a medida que ascienda los niveles de liderazgo. Conforme suba, los demás le permitirán y aun le ayudarán a hacer los cambios necesarios.

- Nunca abandone el nivel base.

Cada nivel se levanta sobre el anterior y se derrumbará si se descuida el nivel inferior, sobre el cual está construido. Por ejemplo, si usted pasa de un nivel de permiso (relaciones), a un nivel de producción (resultados), y deja de preocuparse por las personas que le siguen y le ayudan a producir, podrían desarrollar un sentimiento de estar siendo utilizadas. A medida que usted se traslada de un nivel a otro, su liderazgo con una persona o grupo de personas deberá ser más profundo y más sólido.

- Si dirige a un grupo de personas, no estará en el mismo nivel con todas ellas.

No todas responderán de la misma manera a su liderazgo.

Para que su liderazgo continúe siendo efectivo es esencial que lleve con usted a los influenciadores del grupo hasta alcanzar los niveles más altos.

La influencia colectiva de usted y los demás líderes traerá descanso. Si esto no sucede, habrá una división que afectará el interés y la lealtad del grupo.

6.5.- CONCLUSIONES SOBRE LA INFLUENCIA

CONOZCA Y APLIQUE LAS CUALIDADES QUE SE NECESITAN PARA TENER ÉXITO EN CADA NIVEL.

Aquí está una lista de varias características que deben manifestarse con un grado de excelencia antes de que sea posible el avance a otro nivel.

Nivel 1: Posición/ Derechos

- Conozca bien en qué consiste su trabajo (descripción de trabajo).
- Conozca la historia de la organización.
- Relacione la historia de la organización con la gente de la organización (en otras palabras, sea el jugador de un equipo).
- Acepte la responsabilidad.
- Haga su trabajo con una excelencia duradera.
- Haga más de lo que se espera de usted.
- Ofrezca ideas creativas de cambio y mejoramiento.

Nivel 2: Permiso/ Relaciones

- Posea un amor genuino por la gente.
- Haga más exitosos a quienes trabajan con usted.
- Vea a través de los ojos de otras personas.
- Guste más de la gente que de los procedimientos.
- Triunfe o no haga nada.
- Acompañese de otros en su trayectoria.
- Trate con sabiduría a la gente difícil.

Nivel 3: Producción/ Resultados

- Inicie y acepte la responsabilidad de crecer.
- Desarrolle y siga una declaración de propósito.
- Haga de su descripción de trabajo y de la energía, una parte integrante de la declaración de propósito.

- Desarrolle responsabilidad por los resultados, comenzando por usted mismo.
- Conozca y haga las cosas que brindan una alta retribución.
- Comunique la estrategia y visión de la organización.
- Conviértase en un agente de cambio y detecte cuándo es el tiempo oportuno.
- Haga las decisiones difíciles que producirán un cambio.

Nivel 4: El Desarrollo Humano/ Reproducción

- Comprenda que las personas son su activo más valioso.
- Dé prioridad al desarrollo de las personas.
- Sea un modelo que los demás imiten.
- Ponga todos sus esfuerzos de liderazgo en el veinte por ciento de la gente de más alto nivel.
- Exponga a los líderes clave a oportunidades de crecimiento.
- Atraiga a otros ganadores/productores hacia la meta común.
- Entréguese de corazón de tal manera que esto complemente su liderazgo.

Nivel 5: Personalidad/ Respeto

- Sus seguidores son leales y están dispuestos a sacrificarse.
- Usted ha pasado años dirigiendo y formando líderes.
- Usted ha llegado a ser un estadista/asesor y es buscado por otros.
- Su mayor satisfacción se deriva de observar el desarrollo y el crecimiento de los demás.
- Usted trasciende la organización.

Todos somos líderes porque todos influimos en alguien. No todos pueden ser grandes líderes, pero todos pueden llegar a ser mejores líderes. *Mi influencia*

Mi vida tocará docenas de vidas

antes de que termine el día.

Dejará incontables marcas buenas y malas,

antes de que el sol se ponga.

Esto es lo que siempre deseo,

y esta la oración que siempre elevo:

Señor, que mi vida ayude a las otras vidas

que toca al ir por el camino?⁷

PASOS QUE DEBE DAR PARA DESATAR

SU POTENCIAL DE LIDERAZGO

7.- PRIORIDADES LA CLAVE DEL LIDERAZGO

Recientemente, cuando asistía a una conferencia, oí a un orador decir: «Hay dos cosas que son las más difíciles de lograr que la gente haga: pensar y hacer todo en orden de importancia». Añadió que estas dos cosas son las que diferencian a un profesional de un aficionado.

Yo también creo que planear y establecer prioridades para las responsabilidades es lo que señala la mayor diferencia entre un líder y un seguidor porque:

- Las personas prácticas saben cómo lograr lo que quieren.
- Los filósofos saben lo que deben querer.
- Los líderes saben cómo lograr lo que ellos deben querer.

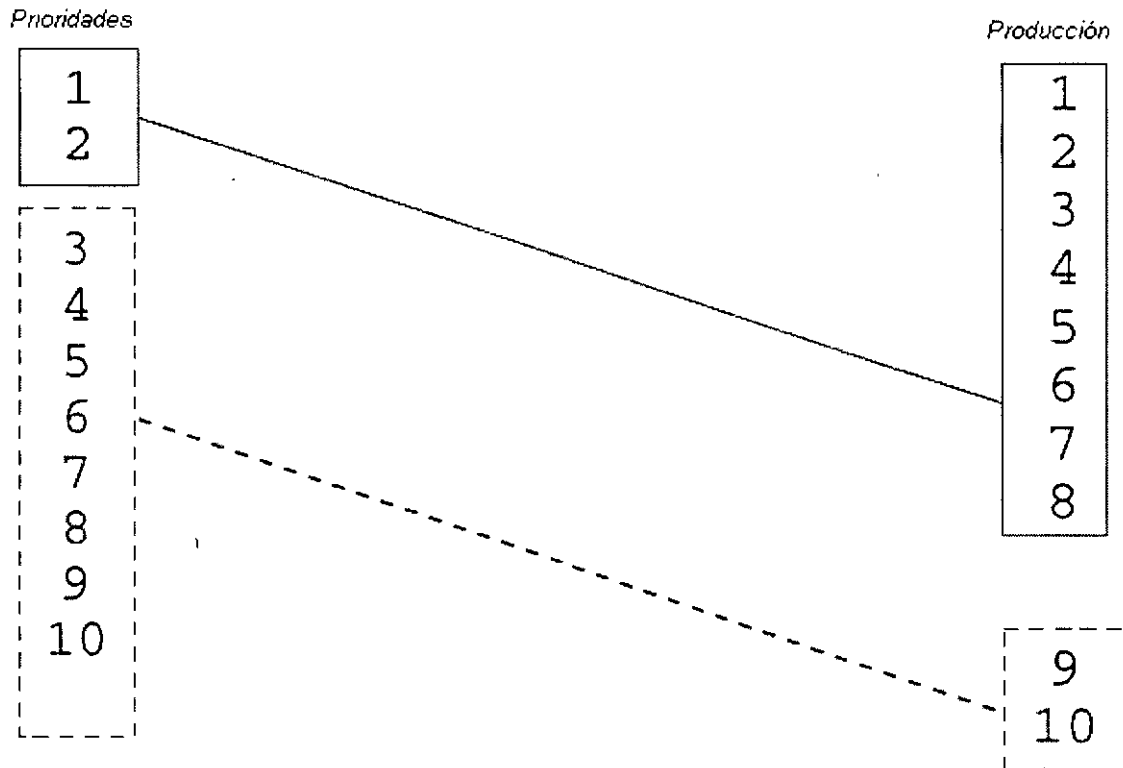
Se puede definir al éxito como *el logro progresivo de una meta predeterminada*. Esta definición nos dice que la disciplina para establecer prioridades y la capacidad para trabajar en dirección a una meta establecida, son esenciales para el éxito de un líder. De hecho, son la clave del liderazgo.

Hace muchos años, cuando estaba empeñado en obtener la licenciatura en administración, aprendí el Principio de Pareto. Se lo llama comúnmente el Principio 20/80. Aunque en aquella ocasión recibí poca información al respecto, comencé a aplicarlo en mi vida. Veinte años más tarde encuentro que es la herramienta más útil para determinar prioridades en la vida de cualquier persona o de cualquier organización.

⁷ John C. Maxwell, *Be a People Person*, Víctor, Wheaton, 1989).

El Principio de Pareto

El 20% de sus prioridades le darán el 80% de su producción
Si dedica su tiempo, energía, dinero, y personal al 20% de las prioridades establecidas a la cabeza de la lista



7.1.- EL PRINCIPIO DE PARETO EL PRINCIPIO 20/80

La línea continua del Principio 20/80 de la figura anterior representa a una persona u organización que emplea tiempo, dinero, energía y personal en las prioridades más importantes. El resultado es una retribución cuádruple en productividad. Las líneas punteadas representan a una persona u organización que emplea tiempo, energía, dinero y personal en prioridades menores. El resultado es una retribución muy pequeña.

El éxito es el logro progresivo de una meta predeterminada.

Ejemplos del Principio de Pareto:

Tiempo	El 20% de nuestro tiempo produce el 80% de los resultados.
Asesoría	El 20% de la gente ocupa el 80% de nuestro tiempo.
Productos	El 20% de los productos rinde el 80% de las ganancias.
Lectura	El 20% del libro tiene el 80% del contenido.
Trabajo	El 20% del trabajo aporta el 80% de satisfacción.
Discurso	El 20% de la presentación produce el 80% del impacto.
Donaciones	El 20% de la gente dará el 80% del dinero.
Liderazgo	El 20% de las personas hará el 80% de las decisiones.
Comida al aire libre	El 20% de la gente comerá el 80% de los alimentos.

Todo líder necesita entender el Principio de Pareto en el área de supervisión y liderazgo. Por ejemplo, el 20% de la gente de una organización será responsable del 80% del éxito. La siguiente estrategia capacitará a un líder para aumentar la productividad de una organización.

Usted no puede sobreestimar la nula importancia de algo.

- 1 Determine qué personas son el 20% de los principales productores.
- 2 Emplee el 80% del «tiempo dedicado a su gente» con el 20% de los mejores.
- 3 Invierta el 80% del dinero dedicado al desarrollo de personal, en el 20% de los mejores.
- 4 Determine cuál 20% del trabajo da el 80% de retribución, y capacite a un asistente para que haga el 80% del trabajo menos efectivo. Esto libera al productor para hacer lo que hace mejor.
- 5 Pida que el 20% de los mejores capacite ejerciendo sus funciones al siguiente 20%.

Recuerde, enseñamos lo que sabemos: reproducimos lo que somos. Se engendra lo semejante.

La eficiencia es la base para sobrevivir.

La efectividad es la base para el éxito.

«¿Cómo identifico al 20% de los mejores influenciadores /productores en mi organización?» Le sugiero hacer una lista de todos los integrantes de su compañía o departamento. Luego, hágase esta pregunta pensando en cada persona: «Si esta persona ejerce una acción negativa contra mí o me quita el apoyo, ¿cómo será el impacto que producirá?» Si usted no podrá funcionar sin ella, marque ese nombre. Si la persona le ayuda o le perjudica, pero no puede hacerle mella en términos de su capacidad para hacer las cosas importantes, entonces no ponga una marca en ese nombre. Cuando haya terminado de marcar los nombres, habrá marcado entre el 15 y 20% de las personas. Esas son las relaciones vitales que se necesita desarrollar y a las que hay que dar la cantidad adecuada de recursos necesarios para el crecimiento de la organización.

NO IMPORTA CUÁN DURO TRABAJA, SINO CUÁN INTELIGENTEMENTE TRABAJA.

Le dijeron a un hombre que si trabajaba lo más duro posible podría llegar a ser rico. El trabajo más duro que sabía hacer era cavar hoyos, así que se puso a cavar hoyos enormes en el patio de su casa. No se hizo rico; lo único que ganó fue un dolor de espalda. Trabajó duro, pero trabajó sin prioridades.

Organícese o agonice.

La habilidad para hacer juegos malabares con tres o cuatro proyectos de alta prioridad y obtener éxito es un requisito obligatorio en cada líder. Una vida en la que todo pasa, a la larga es una vida en la que nada pasa.

Asigne tipo de prioridad a las tareas.

Suma importancia / Suma urgencia : Aborde esos proyectos primero.

Suma importancia / Poca urgencia : Establezca fechas límite para realizarlos y trabaje en ellos en su rutina diaria.

Poca importancia / Suma urgencia : Encuentre maneras rápidas y eficientes para realizar este trabajo sin involucrar a mucho personal. Si es posible deléguelo a un asistente que sea capaz de hacerlo.

Poca importancia / Poca urgencia : Se trata de un trabajo engorroso y repetitivo, como llevar el archivo, por ejemplo. Guarde todo ese trabajo y hágalo en segmentos de media hora una vez a la semana; consiga a alguien que lo haga; o sencillamente no lo haga. Antes de dejar para mañana lo que puede hacer ahora, analice con objetividad. Tal vez pueda posponerlo indefinidamente.

Tómelo o déjelo.

Toda persona es o un iniciador o actúa en reacción a algo, cuando se trata de planear. Un ejemplo es nuestro calendario. La pregunta no es «¿Estará lleno mi calendario?», sino «¿Quién llenará mi calendario?» Si somos líderes, la pregunta no es «¿Me entrevistaré con las personas?», sino «¿Con quiénes me entrevistaré?» La observación me ha enseñado que los líderes tienden a iniciar y los seguidores a reaccionar. Observe la diferencia:

Líderes	Seguidores
Inician	Reaccionan
Dirigen; toman el teléfono y establecen contacto	Escuchan; esperan que suene el teléfono.
Líderes	Seguidores
Emplean tiempo para planear; anticipan los problemas	Viven al día,, reaccionan ante los problemas
Invierten tiempo en las personas	Pasan tiempo con las personas
Llenan el calendario con prioridades	Llenan el calendario con tareas solicitadas

PARETO

FECHA _____

LLAMADAS QUE HACER	REALIZADAS
1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>

NOTAS PERSONALES	REALIZADAS
1. _____	<input type="checkbox"/>
2. _____	<input type="checkbox"/>
3. _____	<input type="checkbox"/>
4. _____	<input type="checkbox"/>

TIEMPO 20/80

ORDEN DE PRIORIDAD	TIEMPO	DESCRIPCIÓN – Lista de cosas que hacer ahora (Suma importancia; suma urgencia)	CUMPLIDO
1.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
2.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
3.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
4.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
5.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
6.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
7.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
8.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
9.	_____	_____	<input type="checkbox"/>
10.	_____	_____	<input type="checkbox"/>

LISTA DE COSAS QUE HACER (Suma importancia; suma urgencia)	
1.	_____ <input type="checkbox"/>
2.	_____ <input type="checkbox"/>
3.	_____ <input type="checkbox"/>
4.	_____ <input type="checkbox"/>
5.	_____ <input type="checkbox"/>
6.	_____ <input type="checkbox"/>
7.	_____ <input type="checkbox"/>
8.	_____ <input type="checkbox"/>

LISTA DE COSAS QUE DELEGAR (Suma importancia; poca urgencia)	
1.	_____ <input type="checkbox"/>
2.	_____ <input type="checkbox"/>
3.	_____ <input type="checkbox"/>
4.	_____ <input type="checkbox"/>
5.	_____ <input type="checkbox"/>
6.	_____ <input type="checkbox"/>
7.	_____ <input type="checkbox"/>
8.	_____ <input type="checkbox"/>

Evalúe o quédese estancado.

Un veterano de muchos años de experiencia en la toma de decisiones, me dio este sencillo y breve consejo: «Decida qué hacer y hágalo; decida qué no hacer y no lo haga». La evaluación de prioridades, sin embargo, no es tan sencilla. Muchas veces las opciones no son blancas o negras, sino de muchos tonos grises. He descubierto que lo último que uno sabe es qué debe poner en primer lugar.

Las siguientes preguntas le ayudarán en el proceso de establecer prioridades:

¿Qué se requiere de mí? Un líder puede renunciar a todo menos a su responsabilidad última. La pregunta que se debe contestar siempre antes de aceptar un trabajo nuevo es: «¿Qué se requiere de mí?» En otras palabras: «¿Qué tengo que hacer que nadie más sino yo puede hacer?» Cualesquiera que sean esas cosas, estas deben ponerse en los primeros lugares de la lista de prioridades. El no hacerlo le colocará a usted entre los desempleados. Habrá muchas responsabilidades que caigan dentro de los niveles inferiores a su posición, pero unas, aunque pocas, requieren que usted sea el único y solamente el único que pueda hacerlas. Distinga entre lo que usted debe hacer y lo que usted puede delegar a alguna otra persona.

Tómese un minuto y haga una lista de lo que se requiere de usted en su trabajo (estableciendo prioridades si es posible).

- 1
- 2
- 3
- 4

¿Qué me da la mayor retribución? El esfuerzo empleado debe aproximarse a los resultados esperados. Una pregunta que me hago continuamente es: «¿Estoy haciendo lo mejor y recibiendo una buena retribución para la organización?» Los tres problemas más comunes en muchas organizaciones son:

- Abuso: Muy pocos empleados hacen mucho.
- Desuso: Muchos empleados hacen poco.
- Mal uso: Muchos empleados están haciendo cosas equivocadas.

Tómese un minuto y haga una lista de todo lo que le da la mayor retribución en su trabajo.

- 1

2

3

4

¿Qué es lo más gratificante? La vida es demasiado corta como para no divertirse. Nuestro mejor trabajo es aquel del cual disfrutamos. Hace algún tiempo hablé en una conferencia de líderes en la que intenté enseñar este principio. El título de mi conferencia era: «Acepte este trabajo y ámelos». Animé a los oyentes a encontrar algo que les gustara tanto que gustosamente lo hicieran por nada. Luego les sugerí que aprendieran a hacerlo tan bien que la gente estuviera feliz de pagarles por eso. Andy Granatelli dijo que cuando usted tiene éxito en algo, eso no es trabajo; es una forma de vida. Usted lo disfruta porque está dando su contribución al mundo. ¡Yo lo creo! Tómese un minuto y haga una lista de lo que es más satisfactorio en su trabajo.

1

2

3

4

El éxito en su trabajo aumentará si las tres erres (Requerimientos/ Retribución/ Recompensa) son iguales. En otras palabras, si los requerimientos de mi trabajo son semejantes a mis esfuerzos que me dan la más alta retribución, y el hacerlos me produce gran satisfacción, entonces tendré éxito si actúo de acuerdo con mis prioridades.

PRINCIPIOS PARA ESTABLECER PRIORIDADES.

Las prioridades nunca permanecen estancadas.

Las prioridades cambian y demandan atención continuamente. H. Ross Perot dijo que todo lo que es excelente o digno de alabanza permanece sólo por un momento en el «filo cortante» y constantemente se debe luchar por eso. Las prioridades bien establecidas siempre estarán al «filo».

- Evalúe: Cada mes revise las tres erres (Requerimientos/Retribución/Recompensa)
- Elimine: Pregúntese: «¿Qué de lo que estoy haciendo lo puede realizar alguien más?»
- Aprecie: ¿Cuáles son los proyectos más importantes que se están realizando este mes y qué tiempo tomarán?

Principio: Usted no puede sobreestimar la nula importancia de algo.

Me encanta este principio. Es un poco exagerado pero se necesita hablar de él. William James dijo que el arte de ser sabio es el «arte de saber qué pasar por alto». Lo insignificante y lo mundano roban mucho de nuestro tiempo. La mayoría vive para las cosas equivocadas.

El Dr. Anthony Campolo nos habla de un estudio sociológico en el que a cincuenta personas de más de noventa y cinco años les hicieron una pregunta: «Si pudiera vivir su vida otra vez, ¿qué cosa haría de diferente manera?» Era una pregunta abierta y estos ancianos dieron múltiples respuestas. Sin embargo, tres respuestas se repitieron constantemente y predominaron en el estudio.

Las tres respuestas fueron:

- Si tuviera que hacerlo otra vez, reflexionaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, me arriesgaría más.
- Si tuviera que hacerlo otra vez, haría más cosas que continuaran viviendo después de que yo muriera.

A una joven concertista de violín le preguntaron cuál era el secreto de su éxito. Ella respondió: «Descuido planeado». Luego explicó: «Cuando estaba en la escuela había muchas cosas que demandaban mi tiempo. Cuando iba a mi cuarto después del desayuno, tendía mi cama, arreglaba la habitación, barría y hacía cualquier cosa que me llamara la atención. Después corría a mi práctica de violín. Me di cuenta que no estaba progresando como pensaba que debería. Así que cambié el orden de las cosas. Hasta que terminaba mi tiempo de práctica, deliberadamente descuidaba todo lo demás. Creo que mi éxito se debe a ese programa de descuido planeado».¹

Lo bueno es enemigo de lo mejor.

La mayoría de las personas pueden establecer prioridades fácilmente cuando se enfrentan con lo bueno o con lo malo. El problema surge cuando nos enfrentamos con dos cosas

¹ R. Earl Allen, *Let it Begin in Me*, Broadman Press, Nashville, 1985.

buenas. ¿Qué debemos hacer? ¿Qué hacer si ambas cosas llenan todos los requerimientos, tienen retribución, y nos recompensan por nuestro trabajo?

Cómo romper la atadura entre dos buenas opciones

- Pregunte a su supervisor o a sus colaboradores cuál es su preferencia.
- ¿Alguna de las opciones puede ser manejada por alguien más? Si es así, délela y trabaje en la que sólo usted debe hacerlo.
- ¿Qué opción sería de mayor beneficio para el cliente? A menudo somos como el comerciante que se empeñaba tanto en mantener limpia la tienda que nunca abría la puerta. ¡La verdadera razón para tener una tienda es para que entren los clientes, no para tenerla limpia!
- Tome su decisión basándose en el propósito de la organización.

El guardián de un faro que trabajaba en una sección rocosa de la costa, recibía su nuevo suministro de petróleo una vez al mes para mantener la luz encendida. Como no estaba muy lejos de la orilla, tenía frecuentes visitas. Una noche, una mujer de la aldea le rogó que le diera un poco de petróleo para mantener el calor en su hogar. En otra ocasión, un padre le pidió un poco para su lámpara. Otro necesitaba un poco de petróleo para lubricar una rueda. Como todas las peticiones le parecían legítimas, el guardián del faro trató de agradar a todos y les concedió lo que pedían. Al final del mes notó que le quedaba muy poco petróleo. Pronto, éste se terminó y el faro se apagó. Esa noche varios barcos chocaron contra las rocas y se perdieron muchas vidas. Cuando las autoridades investigaron, el hombre estaba muy arrepentido. Ante sus excusas y lamentaciones, la respuesta de ellos fue: «Le hemos dado petróleo solamente con un propósito: ¡mantener el faro prendido!»

Usted no puede tenerlo todo.

El 95% para lograr algo consiste en saber lo que se quiere.

Hace muchos años leí este poema de William H. Hinson:

El que busca una cosa, y solamente una, tiene la esperanza de encontrarla antes de que la vida termine.

Pero el que busca todas las cosas dondequiera que va obtendrá de todo lo que siembra una cosecha estéril de remordimiento.

Un grupo de personas se preparaba para ascender a la cumbre de Mont Blanc en los Alpes franceses. La noche anterior a la ascensión, un guía francés explicó cuál era el principal prerrequisito para el éxito. Dijo: «Para llegar a la cima, deben portar solamente el equipo necesario para la ascensión. Deben dejar atrás todos los accesorios innecesarios. Ascender es difícil».

Un joven inglés no estuvo de acuerdo y a la mañana siguiente apareció con una manta de colores brillantes bastante pesada, grandes trozos de queso, una botella de vino, un par de cámaras con varias lentes colgando de su cuello y unas barras de chocolate. El guía le dijo: «Nunca llegará con todo eso. Debe llevar lo absolutamente necesario para ascender». Pero voluntarioso como era, el inglés decidió ascender por su propia cuenta, para demostrar al grupo que podía hacerlo. El grupo siguió su marcha bajo la dirección del guía, cada uno llevando sólo lo absolutamente necesario. En el camino hacia la cima de Mont Blanc comenzaron a encontrar cosas que habían sido abandonadas. Primero, encontraron una manta de colores brillantes, luego algunos trozos de queso, una botella de vino, equipo fotográfico y barras de chocolate. Cuando por fin llegaron a la cima el inglés ya estaba allí. Sabiamente había dejado todo lo innecesario a lo largo del camino.

Demasiadas prioridades nos paralizan.

Todos nosotros hemos visto nuestros escritorios llenos de memos y papeles, hemos oído sonar el teléfono, y hemos visto abrirse la puerta, ¡todo al mismo tiempo! ¿Recuerda el «sudor frío» que se siente?

William H. Hinson nos explica por qué los domadores llevan una silla, cuando entran en la jaula de los leones. Tienen sus látigos, por supuesto, y también sus pistolas. Hinson dice que la silla es el instrumento más importante del entrenador. La sostiene por el respaldo y apunta las patas hacia la cara de la fiera. Los que saben de esto dicen que el animal trata

de concentrar su atención en las cuatro patas a la vez. En el intento de concentrarse en las cuatro, le sobreviene una especie de parálisis, y se vuelve dócil, débil e incapaz, porque su atención está fragmentada. (Ahora simpatizaremos mejor con los leones.)

Si usted está sobrecargado de trabajo, haga una lista de las prioridades en una hoja de papel *antes* de llevar el asunto a su jefe para que él establezca las prioridades.

Los verdaderos líderes han aprendido a decir NO a lo bueno para decir SÍ a lo mejor.

Cuando las pequeñas prioridades demandan mucho de nosotros, surgen grandes problemas.

Robert J. McKain dijo: «La razón por la que la mayoría de las metas principales no se alcanzan es porque empleamos nuestro tiempo haciendo primero las cosas secundarias».

Hace algunos años un titular de prensa hablaba de trescientas ballenas que murieron repentinamente. Las ballenas perseguían sardinias y se quedaron varadas en una bahía.

Frederick Broan Harris comentó: «Los pequeños peces condujeron a los gigantes marinos a su muerte ... Fueron a una muerte violenta por escoger pequeños fines, por prostituir grandes poderes persiguiendo metas insignificantes».²

A menudo las pequeñas cosas de la vida nos hacen tropezar. Un ejemplo trágico es el del avión jumbo jet de Eastern Airlines que se estrelló en los Everglades de Florida. Era el ahora famoso vuelo 401 de Nueva York a Miami y llevaba muchos pasajeros en un día feriado. Cuando el avión se acercaba al aeropuerto de Miami para aterrizar, la luz que indica el descenso del tren de aterrizaje no se prendió. El avión voló en grandes círculos sobre los pantanos de los Everglades mientras la tripulación de cabina examinaba si el tren de aterrizaje realmente no había bajado, o si tal vez la bombilla que emitía las señales estaba dañada.

El ingeniero de vuelo trató de quitar la bombilla, pero esta no se movía. Los demás miembros de la tripulación quisieron ayudarlo. Ocupados en eso, ninguno notó que el avión perdía altura y volaba directamente hacia el pantano. Docenas de personas murieron en el accidente. Mientras una tripulación de pilotos altamente calificados y cotizados perdía el

² William H. Cooks, *Success, Motivation and the Scriptures*, Broadman, Nashville, 1974.

tiempo con una bombilla de setenta y cinco centavos, el avión con sus pasajeros se fue a pique.

Los plazos y las emergencias nos obligan a establecer prioridades.

Encontramos esto en la Ley de Parkinson: Si usted tiene que escribir una sola carta, le tomará un día hacerlo. Si usted tiene que escribir veinte cartas, las hará todas en un día.

¿Cuál es el tiempo en que somos más eficientes en el trabajo? ¡La semana anterior a las vacaciones! ¿Por qué no podemos vivir y trabajar de la manera como lo hacemos antes de dejar la oficina, tomar las decisiones, arreglar el escritorio, devolver las llamadas? En condiciones normales, somos eficientes (hacemos las cosas correctamente). Cuando nos sentimos presionados por el tiempo o las emergencias, nos volvemos efectivos (hacemos las cosas debidas). La eficiencia es el fundamento para la sobrevivencia.

La efectividad es el fundamento para el éxito.

En la noche del 14 de abril de 1912, el gran trasatlántico *Titanic* chocó contra un iceberg en el océano Atlántico y se hundió, causando la pérdida de muchas vidas. Una de las anécdotas más curiosas que se contaba de este desastre, es la de una mujer que consiguió un asiento en uno de los botes salvavidas.

Preguntó si podía regresar a su camarote por algo que se había olvidado y le dieron exactamente tres minutos para hacerlo. Corrió por los pasillos pisoteando dinero y piedras preciosas tiradas por todas partes que los pasajeros en su prisa habían dejado caer. Ya en su camarote, pasó por alto sus propias joyas y en vez de ellas tomó tres naranjas. Entonces volvió rápido a su lugar en el bote.

Sólo unas horas antes hubiera sido ridículo pensar que ella hubiera aceptado una canasta de naranjas a cambio de siquiera uno de sus más pequeños diamantes, pero las circunstancias habían transformado de repente todos los valores a bordo del barco. La emergencia había clarificado sus prioridades.

Muy a menudo aprendemos muy tarde lo que es verdaderamente importante.

Somos como aquella familia que estaba harta del ruido y del tráfico de la ciudad y decidió mudarse al campo y tratar de vivir en espacios abiertos más amplios. Con la intención de criar ganado, compraron un rancho. Un mes más tarde, algunos amigos fueron a visitarlos y les preguntaron cuál era el nombre del rancho. El padre dijo: «Bueno, yo quise llamarlo el Flying-W y mi esposa quiso llamarlo el Suzy-Q. Pero uno de nuestros hijos quiso el Bar-J, y el otro prefirió el Lazy-Y, así que acordamos llamarlo el Rancho Flying-W, Suzy-Q, Bar-J, Lazy-Y». Sus amigos le preguntaron: «Bueno, ¿Y dónde está el ganado?» El hombre respondió: «No tenemos ninguno. ¡Ninguno sobrevivió a la marca del hierro candente!»

Es desconocido el autor que dijo: «El niño nace con el puño cerrado; el hombre muere con la mano abierta. La vida tiene una manera de hacernos soltar las cosas que pensamos que son muy importantes».

Gary Redding cuenta esta historia del senador Paul Tsongas de Massachusetts. En enero de 1984 anunció que se retiraría del senado de los Estados Unidos y no buscaría la reelección. Tsongas era una estrella política. Era un fuerte favorito a la reelección, y se le había mencionado como potencial candidato para la presidencia o vicepresidencia de los Estados Unidos.

Pocas semanas antes de su anuncio, a Tsongas le habían diagnosticado una clase de cáncer linfático que no podía ser curado, pero sí tratado. Aparentemente, no afectaría sus capacidades físicas o su expectativa de vida. La enfermedad no obligó a Tsongas a salir del senado, pero sí le obligó a enfrentar la realidad de su propia mortalidad. No podría hacer todo lo que hubiera querido hacer. Por lo tanto, ¿cuáles eran las cosas que verdaderamente quería hacer en el tiempo que le quedaba?

Decidió que lo que más quería en su vida, a lo que no renunciaría si no pudiera tenerlo todo, era estar con su familia y mirar crecer a sus hijos. Prefería hacer eso a dar forma a las leyes de la nación o dejar su nombre escrito en los libros de historia.

Poco después de tomar su decisión, un amigo le escribió una nota felicitándolo por tener sus prioridades bien establecidas. La nota decía, entre otras cosas: «Nadie dijo jamás en su lecho de muerte: "hubiera querido pasar más tiempo en mis negocios"».

8.- EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DEL LIDERAZGO: INTEGRIDAD

El diccionario *Websters* define la palabra *integridad* como «...el estado de estar completo, no dividido». Cuando tengo integridad, mis palabras y mis obras coinciden. Soy quien soy no importa donde estoy o con quien estoy.

Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del placer y los atajos hacia el éxito.

En una solicitud de trabajo, se incluía la pregunta: «¿Ha sido arrestado alguna vez?» El solicitante contestó NO. La siguiente pregunta era una continuación de la primera. Decía: «¿Por qué?» Sin darse cuenta de que no debía contestar, el solicitante «honesto» y bastante ingenuo escribió: «Supongo, porque nunca me han atrapado».

Una caricatura de Jeff Danzinger muestra al presidente de una compañía anunciando a su personal: «Caballeros, este año la estrategia será la honestidad». Desde un lado de la mesa de conferencias, un vicepresidente murmura: «Magnífico». Desde el otro lado de la mesa, otro vicepresidente pronuncia en voz baja: «¡Pero muy arriesgado!»

En otra caricatura del *New Yorker*, dos hombres de mediana edad, bien afeitados, están sentados en la celda de una cárcel. Uno de ellos se vuelve y le dice al otro: «Siempre pensé que nuestros niveles de corrupción se ajustaban a los patrones de la comunidad».

La Casa Blanca, el Pentágono, el Capitolio, la iglesia, el campo deportivo, la academia, aun la guardería, han sido golpeados por el escándalo. En cada caso, pueden trazarse en el mismo nivel la falta de credibilidad y el grado de integridad de los individuos que están dentro de esas organizaciones e instituciones.

Una persona con integridad no divide su lealtad (eso es duplicidad), ni finge ser de otra manera (eso es hipocresía). La gente con integridad es gente «completa»; puede identificarse por tener una sola manera de pensar. Las personas con integridad no tienen nada que esconder ni nada que temer. Sus vidas son libros abiertos. V. Gilbert Beers. dice: «Una persona con integridad es la que ha establecido un sistema de valores ante el cual se juzga toda la vida».

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos. Y lo que somos, a su vez, determina lo que hacemos. Nuestro sistema de valores es una parte de nosotros que no podemos separar de nuestra personalidad. Viene a ser el sistema de navegación que nos

guía. Permite establecer prioridades en la vida y sirve de patrón para juzgar lo que debemos aceptar o rechazar.

Todo ser humano experimenta deseos encontrados. Nadie, sin importar cuán «espiritual» sea, puede evitar esta batalla. La integridad es el factor que determina cuál prevalecerá. Luchamos todos los días con situaciones que demandan decisiones entre lo que queremos hacer y lo que debemos hacer. La integridad da origen a las reglas básicas para resolver estas tensiones. Determina quiénes somos y cómo responderemos aun antes de que aparezca el conflicto. La integridad amalgama el decir, el pensar y el actuar para formar una persona completa, de manera que no es permissible a ninguno de estos aspectos estar fuera de sincronía.

La integridad nos une interiormente y forja en nosotros un espíritu de contentamiento. No permitirá a nuestros labios violar el corazón. Cuando la integridad sea el árbitro, seremos congruentes; nuestra conducta reflejará nuestras creencias. Nuestras creencias se reflejarán a través nuestro. No habrá discrepancia entre lo que parecemos ser y lo que nuestra familia sabe que somos, ya sea en tiempos de prosperidad o de adversidad. La integridad nos permite predeterminar lo que seremos en tiempos de prueba sin importar las circunstancias, las personas involucradas o los lugares.

La integridad no sólo es el árbitro entre dos deseos. Es el factor fundamental que distingue a una persona feliz de un espíritu dividido. Nos libera para ser personas completas, a pesar de lo que surja en el camino.

«La primera clave para la grandeza», nos recuerda Sócrates, «es ser en verdad lo que aparentamos ser». Muy a menudo tratamos de ser un «hacer humano» antes de lograr ser un «ser humano». Para despertar confianza, un líder tiene que ser auténtico. Para que eso suceda, uno debe actuar a la manera de una composición musical: la letra y la música coinciden.

Si lo que digo y lo que hago es lo mismo, los resultados serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los empleados: «Lleguen a tiempo»	Llego al trabajo a tiempo	Llegarán al trabajo a tiempo.
Les digo a los empleados: «Sean positivos»	Muestro una actitud positiva	Serán positivos.
Les digo a los empleados: «Pongan al cliente en primer lugar»	Pongo al cliente en primer lugar	Pondrán al cliente en primer lugar.

Si lo que yo hago y digo *no* es lo mismo, los resultados no serán coherentes. Por ejemplo:

Les digo a los empleados: «Lleguen a tiempo»	Llego al trabajo tarde	Algunos llegarán a tiempo otros no.
Les digo a los empleados: «Sean positivos»	Muestro una actitud negativa	Algunos serán positivos otros no.
Les digo a los empleados: «Pongan al cliente en primer lugar»	Me pongo a mí mismo en primer lugar	Algunos pondrán a los clientes en primer lugar otros no.

El 89% de lo que la gente aprende proviene de un estímulo visual, el 10% de un estímulo auditivo, y el 1% de otros sentidos. De este modo es comprensible que los seguidores muestren una mayor congruencia y lealtad, entre más perciban mediante el oído y la vista

la coherencia existente entre la palabra y la acción del líder. *Lo que oyen, entienden. ¡Lo que ven, creen!*

La integridad no es tanto lo que hacemos sino lo que somos.

Muy a menudo intentamos motivar a nuestros seguidores con artilugios efímeros y superficiales. Lo que la gente necesita no es un lema que diga algo sino un modelo que se vea.

LA PRUEBA DE FUEGO DE LA CREDIBILIDAD

Mientras más credibilidad posea, más confianza tendrá la gente en usted, y en consecuencia le conferirán el privilegio de influir en sus vidas. Mientras menos credibilidad posea, menos confianza depositará la gente en usted y más rápidamente perderá su posición de influencia.

Muchos líderes que han asistido a mis conferencias han expresado: «Ojalá usted pueda darme algunas perspectivas de cómo puedo cambiar mi compañía». Mi respuesta es siempre la misma: «Mi meta es inspirarle para cambiar; si eso sucede, la organización también cambiará». Como lo he dicho una y otra vez, todo se levanta o se viene abajo a causa del liderazgo. El secreto para levantarse y no caer es la integridad. Demos un vistazo a ciertas razones por las cuales la integridad es tan importante.

Imagen es lo que la gente piensa que somos. Integridad es lo que en realidad somos.

La integridad produce confianza.

Dwight Eisenhower dijo: «Para ser un líder un hombre debe tener seguidores. Y para tener seguidores un hombre debe contar con la confianza de estos. De ahí que la suprema calidad de un líder es, incuestionablemente, la integridad. Sin ella, ningún éxito real es posible, no importa si se trata de pandillas, equipos de fútbol, el ejército o una oficina. Si los socios de un hombre le hallan culpable de ser un impostor, si descubren que carece de integridad, fracasará. Sus enseñanzas y acciones deben cuadrar. La primera gran necesidad, por lo tanto, es la integridad y propósitos elevados».¹

¹ Dwight D. Eisenhower, *Great Quotes From Great Leaders*, ed. Peggy Anderson, Great Quotations, Lombard, 1989.

Pieter Bruyn, un especialista en administración holandés, sostiene que la autoridad no es el poder que un jefe tiene sobre sus subordinados, sino más bien la habilidad de ese jefe para influir en sus subordinados a fin de que reconozcan y acepten ese poder. El lo llama un «trato»: Los subordinados tácitamente deciden aceptar al jefe como jefe, a cambio de que se les ofrezca la clase de liderazgo que ellos pueden aceptar.

¿A qué se reduce la teoría de Bruyn? Muy simple: el administrador debe construir y mantener la credibilidad. Los subordinados deben confiar en que su jefe actuará de buena fe con respecto a ellos.

Muy a menudo, las personas que tienen la responsabilidad de dirigir se vuelven hacia la organización para hacer que la gente sea responsable de seguir. Piden un nuevo nombramiento, otra posición, otro organigrama, una nueva política para detener la insubordinación. Lamentablemente, nunca logran tener suficiente autoridad para ser efectivos. ¿Por qué? Ponen la mirada en factores externos cuando el problema radica en los internos. Carecen de autoridad porque carecen de integridad.

En una encuesta de Carnegie-Mellon, solamente el 45% de cuatrocientos administradores creían a su gerente general; una tercera parte desconfiaba de sus jefes inmediatos. Con tanta dependencia de la credibilidad y la confianza, alguien, en toda organización, debe proveer el liderazgo para mejorar estas cifras.²

Cavett Roberts, dijo: «Si la gente me entiende, captaré su atención. Si la gente confía en mí, lograré su acción». Para que un líder tenga la autoridad de dirigir, necesita más que exhibir el nombramiento en la puerta. Tiene que ganarse la confianza de quienes le siguen.

La integridad tiene un valor de mucha influencia.

Emerson, dijo: «Toda gran institución es la sombra ensanchada de un solo hombre. Su carácter determina el carácter de la organización».

Esta afirmación coincide con las palabras de Will Rogers, que dijo: «Las personas cambian de opinión por la observación y no por los argumentos». La gente hace lo que ve. Según 1,300 ejecutivos de más alto rango que participaron en una encuesta reciente, la integridad es la cualidad humana más necesaria para el éxito de los negocios. El 71% lo ponen en el

² CCM Communicator, boletín del Council of Communication, primavera, 1988.

primer lugar de una lista de dieciséis características que promueven la efectividad de un ejecutivo.³

Lamentablemente, en el hogar tendemos a olvidar el valor de suma influencia que es la integridad. R. C. Sproul en su libro *Objections Answered*, cuenta de un joven judío que vivió en Alemania hace muchos años. El muchacho tenía un profundo sentido de admiración por su padre, quien veía que la vida de la familia giraba alrededor de las prácticas religiosas. El padre les llevaba a la sinagoga siempre.

Durante la adolescencia del muchacho, sin embargo, la familia se vio obligada a trasladarse a otro pueblo de Alemania. En ese pueblo no había sinagoga, sino sólo una iglesia luterana. La vida de la comunidad giraba alrededor de la iglesia luterana; las mejores personas pertenecían a ella. De pronto, el padre anunció a la familia que todos iban a abandonar sus tradiciones judías y a unirse a la iglesia luterana. Cuando la familia, pasmada, preguntó la razón, el padre explicó que ello beneficiaría sus negocios. El joven quedó perplejo y confundido. Su profunda desilusión dio paso a la ira y a una amargura intensa que lo atormentó toda la vida.

Poco más tarde el joven fue a estudiar a Inglaterra. Todos los días iba al Museo Británico. Ahí iba dando forma a sus ideas para estructurar un libro. En este introdujo una visión del mundo totalmente nueva y concibió un movimiento cuyo propósito era cambiarlo. Describió a la religión como «el opio de los pueblos». Comprometió a la gente que le seguía a vivir sin Dios. Sus ideas se convirtieron en la norma que regía a los gobiernos de casi la mitad del mundo. ¿Su nombre? Karl Marx, el fundador del movimiento comunista.

La historia del siglo veinte, y quizá la posterior, se ha visto afectada de manera significativa porque un padre distorsionó sus valores.

La integridad forja patrones elevados.

Los líderes deben regir sus vidas por patrones más elevados que los de sus seguidores. Esta realidad es exactamente opuesta a los pensamientos de la mayoría de las personas en cuanto al liderazgo. En el mundo de la petulancia y los privilegios que acompañan al

³ Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper & Row, Nueva York, 1974.

éxito, se piensa poco en las responsabilidades que conlleva el ascenso. Los líderes pueden renunciar a todo, excepto a la responsabilidad, bien sea la propia o la de sus organizaciones. John D. Rockefeller Jr., dijo: «Creo que cada derecho implica una responsabilidad; cada oportunidad, una obligación; cada posesión, un deber». El diagrama que sigue ilustra este principio.

Un gran número de personas están listas para reclamar sus derechos, pero no para asumir sus responsabilidades. Richard L. Evans, en su libro *An Open Road*, dijo: «No tiene precio encontrar a una persona que acepte una responsabilidad, la cumpla y le dé seguimiento hasta el último detalle; y saber que alguien acepte una tarea que terminará de una manera efectiva y concienzuda. Pero cuando recibimos tareas a medio terminar—es necesario revisar, verificar, editar, interrumpir el pensamiento, y darle atención una y otra vez—, obviamente alguien no se apegó a la doctrina del trabajo completo».

Tom Robbins dijo: «No sea víctima de la época en que vive. Los tiempos no nos harán fracasar más de lo que lo hará la sociedad». Hay en la actualidad una tendencia a absolver a los individuos de la responsabilidad moral y a tratarlos como víctimas de las circunstancias sociales. Usted cree eso y lo paga con su vida. Lo que limita a las personas es la falta de carácter». Cuando el carácter de los líderes es endeble, también lo son sus patrones morales.

La integridad da como resultado una reputación sólida, no solamente una imagen.

Imagen es lo que la gente piensa que somos. Integridad es lo que realmente somos.

Dos señoras de edad caminaban por el cementerio que circundaba a una iglesia en Inglaterra, y llegaron a una tumba. El epitafio decía: «Aquí yace John Smith, un político y un hombre honrado».

«¡Dios mío!», dijo una señora a la otra, «¿no es horroroso que hayan puesto dos personas en la misma tumba?»

Sin lugar a dudas, todos hemos conocido a personas que no eran lo que aparentaban. Lamentablemente, muchos se han dedicado más a labrar su imagen que su integridad, no

entienden cuando de repente «caen». Aun los amigos que pensaban conocerlos resultan sorprendidos.

En la antigua China, el pueblo quería seguridad contra las hordas bárbaras del norte, y por eso construyeron la gran muralla. Era tan alta que creían que nadie podría treparla y tan gruesa que nada podría derribarla. Se dispusieron a disfrutar de su seguridad. Durante los primeros quinientos años de la existencia de la muralla, China fue invadida tres veces. Ni una sola vez las hordas bárbaras derribaron la muralla o treparon por ella. En cada ocasión sobornaron a un portero y entraron por las puertas. Los chinos estaban tan ocupados confiando en la muralla que olvidaron enseñar integridad a sus hijos.

La respuesta a las siguientes preguntas determinarán si está construyendo una imagen o la integridad.

Constancia:	¿Es usted la misma persona, no importa quién esté con usted? Sí o no.
Decisiones:	¿Toma decisiones que son las mejores para los demás, aun cuando otra decisión podría beneficiarle a usted? Sí o no.
Crédito:	¿Está siempre dispuesto a dar reconocimiento a las personas que se han esforzado y contribuido para que usted alcance el éxito? Sí o no.

Thomas Macauley dijo: «La medida del verdadero carácter de un hombre es lo que él haría si nunca lo encontrarán». La vida es como un tornillo, a veces nos aprieta. En esos momentos de presión se descubrirá lo que está dentro de nosotros. No podemos dar lo que no tenemos. La imagen promete mucho pero produce poco. La integridad nunca desilusiona.

Integridad significa vivirla uno mismo *antes* de dirigir a otros.

No podemos dirigir a alguien, más allá del lugar donde hemos estado nosotros mismos. Muchas veces nos preocupamos tanto por el producto, que tratamos de acortar el proceso. No hay atajos cuando se trata de la integridad. Con el tiempo, la verdad siempre quedará al descubierto.

Recientemente supe de un hombre que entrevistó a un consultor de una de las más grandes compañías de los Estados Unidos, sobre el control de calidad. El consultor, dijo: «En el control de calidad no nos preocupa el producto, nos preocupa el proceso. Si el proceso es correcto, el producto está garantizado». Lo mismo se aplica a la integridad: garantiza la credibilidad.

Cuando el Challenger explotó, los norteamericanos se quedaron atónitos al descubrir que Control de Calidad había advertido a la NASA que el cohete espacial no estaba totalmente preparado para partir. Pero Producción dijo: «¡El espectáculo debe continuar!» *Estalló* , como muchos líderes.

Recuerdo haber oído a mi entrenador de basquetbol, Don Neff, enfatizar una y otra vez a nuestro equipo: «Juegan como practican, juegan como practican». Cuando no seguimos este principio, fracasamos en alcanzar nuestro potencial. Cuando los líderes no siguen este principio, con el tiempo perderán su credibilidad.

La integridad ayuda a un líder a tener credibilidad y no sólo a ser listo.

Recientemente tuve una comida con Fred Smith. Este sabio hombre de negocios me explicó la diferencia entre ser listo y tener credibilidad. Dijo que los líderes listos no perduran. Esta afirmación me recordó las palabras que Peter Drucker dirigió a un grupo de pastores reunidos para discutir asuntos importantes de la iglesia: «El requerimiento último del liderazgo efectivo es ganarse la confianza de los demás. De otra manera no habría seguidores ... Un líder es alguien que tiene seguidores. Confiar en un líder no significa forzosamente estar de acuerdo con él. Confianza es la convicción de que el líder habla en serio cuando dice algo. Es creer en algo muy pasado de moda: la integridad. Las acciones del líder y las creencias profesadas por el líder deben ser congruentes o al menos compatibles. El liderazgo efectivo, y esta es nuevamente sabiduría antigua, no estriba en ser listo, sino en ser congruente».⁴

Los líderes que son sinceros no tienen que anunciarlo. Su sinceridad se ve en todo lo que hacen y pronto llega a ser del conocimiento común. De igual manera, la falta de sinceridad

⁴ Revista *Newsweek* , 24 de agosto, 1987, 11.

no puede esconderse, disfrazarse o encubrirse, no importa cuán competente pueda ser un administrador.

El único modo de conservar la buena voluntad y la alta estima por parte de los colaboradores es merecerlas. No se puede engañar a la gente todo el tiempo. Cada uno de nosotros, con el tiempo, somos reconocidos exactamente por lo que somos, no por lo que tratamos de parecer.

Ann Landers dijo: «Las personas con integridad esperan que se les crea. Saben que el tiempo demostrará que hacían lo correcto y están dispuestas a esperar».

ANEXO

Las realidades del trabajo gerencial.

Los gerentes trabajan largas jornadas.

.Los gerentes trabajan a un ritmo intenso.

.Los gerentes trabajan en tareas fragmentadas y diversas.

.Los gerentes trabajan con muchos medios de comunicación.

.Los gerentes trabajan en gran medida a través de relaciones interpersonales.

La *Agenda del gerente* compendia algunas de las habilidades y características personales que la AACSB, American Assembly of Collegiate Schools of Business (Junta de colegios de negocios de los Estados Unidos), recomienda que las escuelas de negocios ayuden a sus estudiantes a desarrollar. Utilice esta agenda como una lista de verificación, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas personales específicas; la misma ofrece un buen

.Una habilidad es la capacidad para traducir conocimientos en acciones que den lugar al desempeño deseado.

.Una habilidad técnica es la capacidad que muestra una persona para usar una pericia o destreza especial en su trabajo.

.Una habilidad humana es la capacidad para trabajar bien en colaboración con otras personas.

.Una habilidad conceptual es la capacidad para pensar analíticamente y resolver problemas complejos.

Aptitudes personales para el éxito gerencial
• <i>Liderazgo</i> : Habilidad para influir en otras personas a fin de que realicen las tareas.
• <i>Objetividad hacia uno mismo</i> : Capacidad para evaluarse a uno mismo de manera realista.
• <i>Pensamiento analítico</i> : Capacidad para interpretar y explicar los patrones de información.
• <i>Flexibilidad conductual</i> : Capacidad para modificar la conducta personal para alcanzar una meta.
• <i>Comunicación oral</i> : Capacidad para expresar ideas claramente en las presentaciones orales.
• <i>Comunicación escrita</i> : Capacidad para expresar las ideas claramente por escrito.
• <i>Impacto personal</i> : Capacidad para crear una buena impresión e inspirar confianza.
• <i>Resistencia al estrés</i> : Capacidad para desempeñarse bajo condiciones de estrés.
• <i>Tolerancia a la incertidumbre</i> : Capacidad para desempeñarse en situaciones ambiguas.

punto de partida para que examine la preparación con la que cuenta para proseguir su trayectoria profesional en el siglo XXI.

BIBLIOGRAFÍA

- Stephen Robbins (1996): *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 7a. edición.
- Coffey, Athos y Raynolds: *Behavior in organizations*. Prentice-Hall, 1975
- Garza Treviño, Juan Gerardo: *Administración contemporánea*. México: Alhambra Mexicana, 1996.
- Huse y Bauditch: *El comportamiento humano en la Organización*. Bilbao: Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- Kats y Kahn: *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas, 1977.

- Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M.: *Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos*. Prentice/Hall Internacional, 1977.
- Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M.: *Psicología de las organizaciones. Experiencias*. Prentice/Hall Internacional, 1977.
- Luthans y Kreitner: *Modificación de la conducta organizacional*. México: Trillas, 1979.
- Mayntz, Renate: *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza, 1972.
- Schein, Edgar H.: *Psicología de la organización*. Prentice Hall, 1972.
- Smith, C. y Wakeley, H.: *Psicología de la conducta industrial*. McGraw-Hill, 1977.
- Whyte Jr., William H.: *El hombre organización*. México: F.C.E., 1961 (1956).

INFLUENCIA, PODER Y LIDERAZGO

- Argyris, Chris: *La dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: Ateneo, 1976.
- Basil, Douglas C.: *Conducción y liderazgo*. Buenos Aires: Ateneo, 1972.
- Bennis, Warren G.: *On becoming a leader*. Addison-Wesley, 1994.
- Boulding, Kenneth E.: *Las tres caras del poder*. Barcelona: Paidós, 1993.
- De Ville, Jard: *La psicología del liderazgo*. México: Grijalbo, 1989.
- Nixon, Richard M.: *Líderes*. México: Planeta, 1983.
- Toffler, Alvin: *El Cambio del Poder*. México: Plaza & Janes, 1990.
- Vroom, Victor H. y Jago, Arthur G.: *El nuevo liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, 1990.